

Projekt inovace systému zaměstnaneckých benefitů na Odvolacím finančním ředitelství

Bc. Petra Špičáková

Diplomová práce
2020

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Petra Špičáková
Osobní číslo: M170144
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a marketing
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt inovace systému zaměstnaneckých benefitů na Odvolacím finančním ředitelství

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku zaměstnaneckých benefitů.

II. Praktická část

- Analyzujte dosavadní systém zaměstnaneckých benefitů Odvolacího finančního ředitelství.
- Na základě provedených analýz navrhnete projektové řešení systému zaměstnaneckých benefitů.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.
- TOMŠÍK, Pavel. *Management lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-01-0.
- URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo – edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 3rd edition. Los Angeles: SAGE, 2016. ISBN 978-1-4739-5419-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 16. 6. 2020

Jméno a příjmení: Petra Špičáková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na problematiku zaměstnaneckých benefitů. Teoretická část práce se zabývá zaměstnaneckými benefity v kontextu řízení lidských zdrojů a odměňování zaměstnanců. Dále řeší specifika zaměstnaneckých benefitů ve veřejné správě a aktuální trendy. Praktická část práce se věnuje systému zaměstnaneckých benefitů Odvolacího finančního ředitelství. Analytická část práce se zaměřuje na analýzu stávajícího systému a detailní průzkum informovanosti a preferencí zaměstnanců. Projektová část práce obsahuje návrh na inovaci systému zaměstnaneckých benefitů, který byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, odměňování, motivace, spokojenost, zaměstnanecké benefity, zaměstnavatel, zaměstnanci, fond kulturních a sociálních potřeb

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on employee benefit issues. Theoretical part of this thesis deals with employee benefits in regards of human resource management and employee remuneration. Specifics of public administration employee benefits and current trends in this field are also discussed. Practical part of the thesis is then focused on benefits of Appellate Financial Directorate employees. In analytical part of the thesis, analysis of the current system and detailed employee knowledge & preferences survey are being performed. Finally, the project part of the thesis brings up a proposal for the innovation of the employee benefits system. Time, cost and risk analysis is then performed for this proposal.

Keywords: human resources management, remuneration, motivation, satisfaction, employee benefits, employer, employees, cultural and social needs fund

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
1.1 VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
1.1.1 Personální administrativa	15
1.1.2 Personální řízení	16
1.1.3 Řízení lidských zdrojů.....	16
1.1.4 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů	16
2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
2.1 CÍLE ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ.....	19
2.2 VLIV ODMĚŇOVÁNÍ NA MOTIVACI A ANGAŽOVANOST ZAMĚSTNANCŮ	20
3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	21
3.1 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY SOUVISEJÍCÍ S PRACÍ	22
3.1.1 Stravování	22
3.1.2 Doprava do zaměstnání	22
3.1.3 Ubytování	22
3.1.4 Odborný rozvoj zaměstnancům.....	22
3.1.5 Flexibilní formy práce.....	23
3.2 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY SOUVISEJÍCÍ S POSTAVENÍM V ORGANIZACI	24
3.3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY ZKVALITŇUJÍCÍ VYUŽÍVÁNÍ VOLNÉHO ČASU	24
3.4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY SOCIÁLNÍ POVAHY	24
3.5 AKTUÁLNÍ TRENDY V POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	25
3.6 SPECIFIKA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE VEŘEJNÉM SEKTORU	25
3.6.1 Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP).....	26
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
5 ODVOLACÍ FINANČNÍ ŘEDITELSTVÍ	31
6 ANALÝZA AKTUÁLNÍ STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ	32
7 PŘEHLED SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ OFŘ	37
7.1 INFORMACE O BENEFITECH.....	38
7.2 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY SOUVISEJÍCÍ S PRACÍ	38
7.2.1 Stravování	38
7.2.2 Odborný rozvoj zaměstnancům.....	38
7.2.3 Flexibilní formy práce	39
7.3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY SOUVISEJÍCÍ S POSTAVENÍM V ORGANIZACI	40

7.4	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY ZKVALITŇUJÍCÍ VYUŽÍVÁNÍ VOLNÉHO ČASU A BENEFITY SOCIÁLNÍ POVAHY	40
7.5	SLEVY A MOŽNOSTI ZVÝHODNĚNÝCH NÁKUPŮ	41
7.6	AKTUÁLNÍ VYUŽÍVÁNÍ BENEFITŮ	41
8	TVORBA DOTAZNÍKU	43
8.1	STRUKTURA DOTAZNÍKU	43
8.1.1	Úvodní text.....	44
8.1.2	Informovanost o benefitech, spokojenost s nabídkou a zájem o její rozšíření.....	44
8.1.3	Jednotlivé oblasti benefitů.....	44
8.1.4	Osobní preference	45
8.1.5	Doplňující otázky o zaměstnání a sociodemografické údaje	45
8.1.6	Poděkování a možnost uvedení dotazů a připomínek	46
8.2	PRETEST	46
9	SBĚR DAT A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU	47
9.1	PŘÍPRAVA DAT	47
9.2	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	47
9.3	VYHODNOCENÍ DAT.....	50
9.3.1	Informovanost o benefitech, spokojenost s nabídkou a zájem o její rozšíření.....	50
9.3.2	Stravování	52
9.3.3	Flexibilní formy práce a sladění pracovního a osobního života.....	53
9.3.4	Vzdělávání a pracovní prostředí.....	55
9.3.5	Čerpání individuálního příspěvku FKSP	57
9.3.6	Firemní akce a volnočasové aktivity v prostorách OFŘ	59
9.3.7	Slevy a zvýhodněné ceny zboží a služeb	61
9.3.8	Preference respondentů	64
10	PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ OFŘ	69
10.1	KOMPLEXNÍ PŘEHLED ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ OFŘ.....	69
10.2	FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE A SLADĚNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA	71
10.3	STRAVOVÁNÍ.....	71
10.4	ROZŠÍŘENÍ MOŽNOSTÍ ČERPÁNÍ INDIVIDUÁLNÍHO PŘÍSPĚVKU Z FKSP	72
10.5	SLEVY A ZVÝHODNĚNÉ CENY ZBOŽÍ A SLUŽEB	72
10.6	FIREMNÍ AKCE, VOLNOČASOVÉ AKTIVITY V PROSTORÁCH OFŘ A PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	73
10.7	POSOUZENÍ NAVRŽENÝCH INOVACÍ SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELE	73
10.7.1	Časová analýza.....	73
10.7.2	Nákladová analýza	81
10.7.3	Riziková analýza	83

10.8 ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	85
ZÁVĚR	87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	90
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	93
SEZNAM OBRÁZKŮ	94
SEZNAM TABULEK.....	95
SEZNAM PŘÍLOH.....	96
PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA OFŘ.....	97
PŘÍLOHA P II: STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ OFŘ K 1. 3. 2020.....	98
PŘÍLOHA P III: PŘEHLED SLEV A ZVÝHODNĚNÝCH NABÍDEK.....	99
PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK.....	103
PŘÍLOHA P V: PŘEHLED ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 5.....	115
PŘÍLOHA P VI: PŘEHLED ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 6.....	116
PŘÍLOHA P VII: PŘEHLED ZÁJMU O ROZŠÍŘENÍ BENEFITŮ U RESPONDENTŮ, PREFERUJÍCÍCH DANOU KATEGORII.....	118
PŘÍLOHA P VIII: ČASOVÝ PLÁN ZŘÍZENÍ SVAČINOVÉHO AUTOMATU....	119

ÚVOD

Lidské zdroje – kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci – představují nejdůležitější zdroje organizace. Význam péče o zaměstnance roste s ohledem na aktuální situaci na trhu práce. Pro organizace je čím dál složitější zajistit kvalifikované lidské zdroje, konkurence na trhu práce je vysoká a udržení zaměstnanců se ukazuje být klíčovým faktorem pro dlouhodobé úspěšné fungování organizací a firem. Vysoké platy a neekonomičnost jejich dalšího zvedání vede k soustředění i na péči o zaměstnance. Do této kategorie spadají různé formy benefitů, kterými se také organizace snaží odlišit od konkurence. Potřeby zaměstnanců, jejich preference a nároky na zaměstnání i ohledně benefitů se v čase mění v souladu s celkovým vývojem postmoderní společnosti. Proto musí zaměstnavatelé napříč sektory na tento vývoj pružně reagovat.

Velkou výzvu představuje tato problematika pro veřejnou správu. Vzhledem k charakteru státního sektoru je i oblast benefitů vymezená právními úpravami různého typu a flexibilita státních úřadů jakožto zaměstnavatelů je tedy z podstaty věci limitovaná. Což nijak nesnižuje významnost benefitů ve státní sféře, protože na trhu práce musí konkurovat zaměstnavatelům ze soukromého sektoru. Je stěžejní najít řešení v souladu s předpisy a možnostmi úřadů, které bude skutečně reflektovat potřeby zaměstnanců. Proto je třeba vhodně zvolit strukturu benefitů a alokovat efektivně zdroje.

Aby bylo možné tuto otázku empiricky analyzovat v konkrétním kontextu a stanovit výzkumné otázky, byla navázána spolupráce s Odvolacím finančním ředitelstvím (dále OFŘ), kde autorka působí na pozici personalistky. OFŘ potřebuje získat konkurenční výhodu na trhu práce, zaujmout své potenciální budoucí zaměstnance a stabilizovat stávající. Jedním

z prvků, kterými toho chce dosáhnout, je inovace systému zaměstnaneckých benefitů. Aktuální systém zaměstnaneckých benefitů vykazuje sice značnou pestrost, co se nabídky týče, přesto vedení OFŘ vnímá potřebu jej uchopit koncepčně a více reflektovat potřeby zaměstnanců.

Cílem práce je analýza dosavadního systému zaměstnaneckých benefitů OFŘ a vytvoření nové koncepce. Konkrétní přínos a praktický dopad této práce spočívá v tom, že závěry poslouží vedení OFŘ jako báze pro další jednání o benefitech v souvislosti se získáváním a udržením zaměstnanců, posílením jejich motivovanosti a loajality.

Teoretická část práce zasadí problematiku zaměstnaneckých benefitů do kontextu řízení lidských zdrojů. V úvodu bude vymezen význam a cíle řízení lidských zdrojů a jednotlivé související činnosti. Po posouzení zaměstnaneckých benefitů jako formy odměňování a celkové odměny se další část práce bude věnovat zaměstnaneckým benefitům konkrétně, jejich významu a cílům. V závěru teoretické části budou představena specifika této problematiky ve veřejné správě a aktuální trendy. Vzhledem k tomu, že se práce zabývá zaměstnaneckými benefity ve veřejném sektoru, nemůže být zohledněn daňový aspekt této problematiky, protože zaměstnavatelé ve veřejném sektoru nemají možnost volby alokace finančních zdrojů mezi platy a zaměstnanecké benefity.

V praktické části práce bude blíže představeno OFŘ jako instituce obecně a navazovat budou detailní analýzy aktuální struktury zaměstnanců a systému zaměstnaneckých benefitů, včetně jejich aktuálního využívání. Poznatky z teoretické části a závěry z těchto analýz poslouží jako základ pro vlastní dotazníkový průzkum, který bude realizován mezi zaměstnanci OFŘ. Po obsáhlém vyhodnocení získaných dat bude následovat projektové řešení systému zaměstnaneckých benefitů s návrhy konkrétních změn, které budou reflektovat nabyté informace o preferencích zaměstnanců a jejich zájem o rozšíření určitých kategorií benefitů. Navrhované změny budou podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze, což přiblíží realizovatelnost a náročnost úpravy systému zaměstnaneckých benefitů z hlediska zaměstnavatele.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

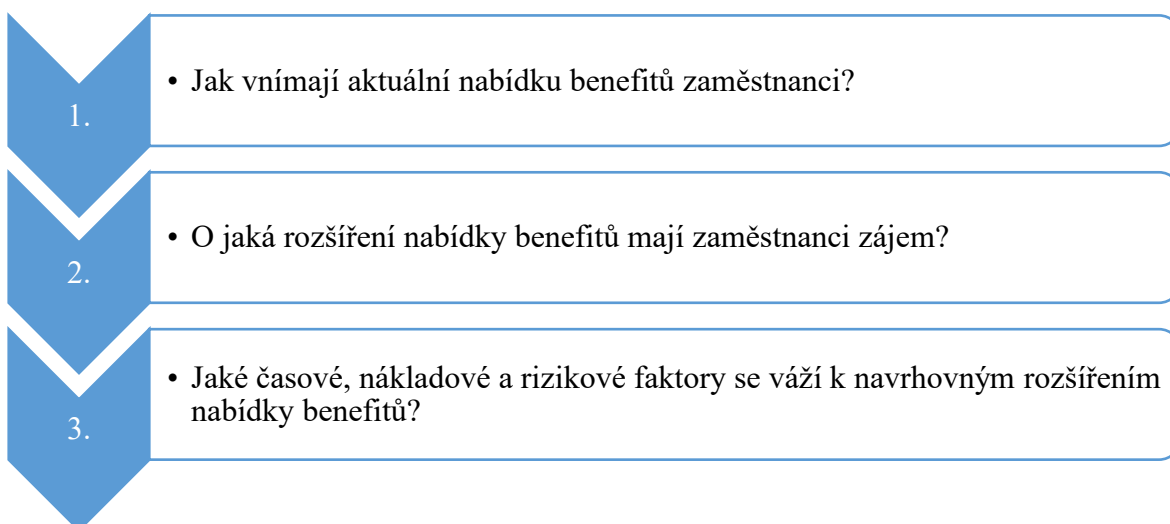
Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku zaměstnaneckých benefitů Odvolacího finančního ředitelství (dále také OFŘ), jejím cílem je analyzovat dosavadní systém zaměstnaneckých benefitů a navrhnout jeho inovaci.

Práce staví na aktuálních poznacích, které jsou zpracovány v rámci teoretické části.

Dosud nebyly informace o zaměstnancích OFŘ a jejich vnímání benefitů cíleně analyzovány a posuzovány v širším kontextu. Chybí tak objektivní báze pro strategický přístup k systému benefitů.

V rámci analýzy je cílem získat přehled o aktuálním systému benefitů OFŘ a o struktuře zaměstnanců, blíže je charakterizovat a zjistit jejich spokojenost se systémem benefitů OFŘ. Zvláštní důraz je kladen na kontrolu, jaké benefity zaměstnanci znají, a také na to, o jaké další benefity mají zájem.

Pro vytvoření přehledu o aktuálním systému benefitů budou využity interní zdroje OFŘ. Rovněž analýza socio-demografických údajů o zaměstnancích OFŘ vznikne na základě interních dat OFŘ.



Obrázek 1 Stanovení výzkumných otázek (vlastní zpracování)

Výzkumná část práce hledá odpovědi na výzkumné otázky (viz obrázek č. 1) zaměřené na vnímání aktuální nabídky benefitů zaměstnanci, jejich zájem o rozšíření nabídky a proveditelnost úpravy systému benefitů z časového, nákladového a rizikového hlediska. Pro jejich zodpovězení jsou potřeba informace přímo od zaměstnanců. Žádné průzkumy na tato témata aktuálně neexistují, proto je nezbytný sběr vlastních dat.

Kvalitativní metody jako interview nejsou v tomto případě žádoucí vzhledem k potřebě OFŘ získat obecný přehled platný pro co největší počet zaměstnanců a také vzhledem k neanonymnímu charakteru metody a časové náročnosti sběru dat. Autorka pracuje na OFŘ jako personalistka, lze tedy předpokládat vyšší míru ovlivnění respondentů v průběhu výsledků průzkumu při osobním dotazování, což by vedlo ke zkreslení výsledků.

Další možností je využít písemné dotazování. Vliv tazatele je v tomto případě nepřímý a anonymita je garantována. Vzhledem k tématu se nabízí dotazník rozeslat bez výjimek všem zaměstnancům, včetně žen na mateřské a rodičovské dovolené, což lze realizovat pomocí pracovních emailů. Další výhodou je, že je možné získat početné odpovědi v relativně krátkém časovém úseku. Data mohou být sbírána přímo elektronicky, což je velmi efektivní forma nejen pro sběr dat, ale i přípravu k vyhodnocování. Nevýhodou samozřejmě je chybějící kontrola podmínek, za jakých je dotazník vyplněn. Například rozptylující faktory mohou zkrátit již tak omezenou dobu soustředění, kterou jsou respondenti ochotni dotazníkovému šetření věnovat. Není možné se stoprocentní jistotou garantovat, kdo dotazník vyplní, zda to budou spontánní odpovědi a zda budou pravdivé. Proto je nezbytná motivace a zainteresovanost respondentů. Respondentům logicky bude chybět možnost dovysvětlení a doptání se na přesný význam otázek. O to vyšší nároky je třeba klást na formulaci otázek, přehlednost a celkový design dotazníku.

Z charakteru online-dotazníku také vyplývá nutnost redukce komplexity a kontextu. Dotazník nesmí být příliš dlouhý a náročný, obecně je třeba počítat u písemných dotazníkových šetření s nižší účastí a návratností. Online dotazníkové šetření vyplývá jako nejvhodnější řešení vzhledem k časovým a finančním aspektům.

Na základě získaných poznatků o sociodemografických charakteristikách a preferencích budou vyvozena doporučení pro praxi s ohledem na časovou náročnost, náklady a rizika. Získané poznatky mají sloužit vedení OFŘ jako podklad pro další rozhodování o struktuře a nabídce benefitů v kontextu získávání a udržení zaměstnanců, podpoře jejich motivovanosti a loajality.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů (dále také ŘLZ) je podle Wiltna (2016, str. 4) termín běžně používaný k popisu všech těch organizačních činností, které se zabývají nábořem, výběrem, motivací a řízením pracovníků. Zahrnuje v sobě podnikovou filozofii, politiku a postupy pro řízení vztahu zaměstnavatele a zaměstnance.

Podle Koubka (2015, str. 13) organizace disponují čtyřmi hlavními zdroji, jedná se o zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Lidé jako nositelé lidského kapitálu představují nejvýznamnější zdroj organizace, vytvářejí totiž přidanou hodnotu a uvádějí do pohybu ostatní zdroje.

Tomšík (2013, str. 12) uvádí, že za úspěchem nejlepších organizací stojí zejména to, že své lidské zdroje považují za nejdůležitější aktivum, důkladně se věnují výběru vhodných nových zaměstnanců a vhodnému sestavování pracovních týmů. Neustále pracují na tom, jak si zaměstnance udržet, využívají pozitivní posilování a politiku otevřených dveří, čímž svým zaměstnancům ukazují jejich význam v organizaci.

1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů – podle Horváthové (2014, str. 2) v praxi tyto pojmy prakticky splývají, z pohledu teorie na ně ale nemůžeme hledět jako na synonyma, jedná se o jednotlivé vývojové etapy personální práce.

1.1.1 Personální administrativa

Jak uvádí Šikýř (2016, str. 43-44) první vývojová etapa personální práce byla od desátých až dvacátých let 20. století Personální administrativa. Personalistika se v této etapě zaměřovala na administrativní činnosti spojené se zaměstnáváním lidí a vedením personální evidence. Lidé byli vnímáni primárně jako pracovní síla.

Personální práce v tomto období měla výlučně pasivní, podpůrnou roli a byla chápána jako služba zajišťující administrativní procesy spojené se zaměstnáváním lidí. Podle Koubka (2015, str. 14) v organizacích, v nichž je význam personální práce podceňován, bývá tento přístup využíván i dnešní době.

1.1.2 Personální řízení

Druhou etapou personální práce bylo Personální řízení, které, jak uvádí Šikýř (2016, str. 43-44) reagovalo na pokračující rozvoj průmyslové výroby, změny v potřebách zákazníků

a zostřující se konkurenci. Lidé začali být vnímáni jako konkurenční výhoda. Ve velkých organizacích vznikali personální útvary, jednotliví personalisté se specializovali na personální činnosti, vzrostli jejich pravomoci i odpovědnost, přesto primární náplní práce bylo operativní řešení problematiky zaměstnávání pracovníků, stále neměli významný vliv na strategii personální práce v organizaci.

Cimbálníková (2013, str. 13) zdůrazňuje, že v rámci této vývojové etapy přichází uvědomění, že lidská pracovní síla je takřka nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. Personální práce dostává aktivní roli, rozvíjí se metody personální práce i personální politika.

1.1.3 Řízení lidských zdrojů

Saková a Šimková (2013, str. 32) označují Řízení lidských zdrojů jako nejnovější koncepci personální práce, která se začala formovat ve vyspělých zahraničních zemích v 50. a 60. letech 20. století. Řízení lidských zdrojů považují za nejdůležitější složku podnikového řízení. Člověka chápou jako nejcennější zdroj efektivity mající vliv na budoucnost a konkurenceschopnost organizace.

Podle Koubka (2015, str. 15) se v této vývojové etapě personální práce stává činností řídicí, koncepční. Nové postavení personální práce odráží význam lidského kapitálu, jako nejdůležitějšího vstupu.

1.1.4 Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

V nejobecnějším pojetí řízení lidských zdrojů je hlavním úkolem zajistit výkonost organizace a neustále výkonost zlepšovat. Při detailnější charakteristice úkolů ŘLZ poukazuje Koubek (2015, str. 19) na nový přístup k definování hlavních úkolů a stanovení priorit ŘLZ.

1. Zlepšení kvality pracovního života
2. Zvýšení produktivity
3. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců

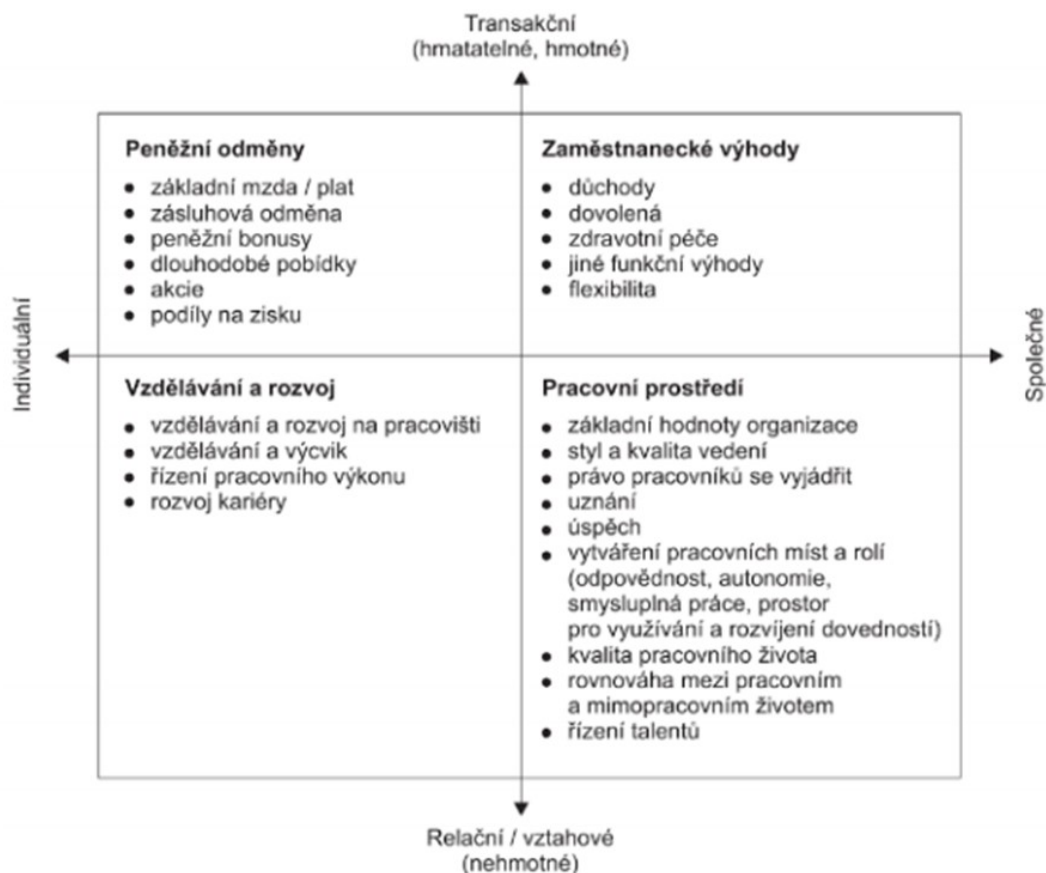
4. Zvýšení připravenosti na změny

V souvislosti s těmito úkoly pak stanovuje devět hlavních aktivit, na které se ŘLZ má soustředit. Jedná se o vzdělávání a rozvoj pracovníků, organizační rozvoj, vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur, formování personálu organizace, zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému, plánování lidských zdrojů, odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory a pomoc pracovníkům.

2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Koubek (2015, str. 283) řadí odměňování pracovníků mezi nejstarší a nejzávažnější personální činnosti, vyvolávající velký zájem zaměstnanců i vedení organizace. Historicky se odměňování soustředilo převážně na mzdy a platy, v modernějších přístupech se na odměňování nahlíží z širší perspektivy a řadí se sem i nepeněžní formy odměn a výhod. (Saksová a Šimková, 2013, str. 105). Zvolení vhodného systému odměňování a jeho propojení se strategickým plánem organizace napomáhá naplňování hlavního cíle řízení lidských zdrojů, tedy aby lidé pracovali pro organizaci, jak nejlépe umí a co nejefektivněji. (Foot a Hook, 2002, str. 259)

Armsrong (2017, str. 425 a 426) rozlišuje dvě kategorie odměn transakční a relační, propojení těchto dvou kategorií pak dává celkovou odměnu, která slouží jako nástroj k získání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. Výhody koncepce celkové odměny vidí v kumulovaném efektu kombinace různých typů odměn, které vedou k většímu a dlouhodobějšímu vlivu na motivaci a oddanost pracovníků. Mezi další výhody řadí zlepšení zaměstnaneckých vztahů, flexibilitu v uspokojování individuálních potřeb a v úspěchu ve válce o talenty. Konkurenční výhodu v porovnání s ostatními zaměstnavateli představují zejména relační odměny, které jsou oproti transakčním odměnám těžko napodobitelné a mohou pracovníky silněji připoutat k organizaci. Model celkové odměny znázorňuje obrázek č. 2.



Obrázek 2 Model Celkové odměny (Zdroj: Armstrong, 2017)

2.1 Cíle řízení odměňování

Řízení odměňování by mělo fungovat slušně, spravedlivě, důsledně, logicky a transparentně, mělo by vycházet z podnikové strategie a odpovídat souvislostem, podmínkám a kultuře organizace, odpovídat účelu a pomáhat vytvoření kultury vysokého výkonu a mělo by být v souladu s principem distribuční spravedlnosti. (Armstrong, 2009, str. 20)

Saková a Šimková (2013, str. 105) definují osm hlavních cílů řízení odměňování:

1. odměňovat za dosažený výkon a přínos pro organizaci
2. získat kvalifikované zaměstnance
3. udržet si současné zaměstnance
4. zajistit konkurenceschopnost odměn
5. motivovat k vyššímu výkonu

6. posilovat žádoucí chování a morálku zaměstnanců
7. podněcovat zájem o zvyšování kvalifikace
8. zajistit rovnováhu mezi mzdou a hodnotou práce atd.

2.2 Vliv odměňování na motivaci a angažovanost zaměstnanců

Motivace a odměňování pracovníků jsou podle Urbana (2013, str. 65) dva úzce spojené pojmy. Odměňování, a to jak finanční i nefinanční povahy, je jedním z prvků motivace pracovníků. Správná motivace pracovníků má pozitivní vliv na jejich produktivitu, pracovní nasazení a odpovědnost.

Blažek (2014, str. 168) dělí motivační nástroje do tří kategorií. Jedná se o nástroje spojené s oceněním práce, které mohou mít formu peněžní, nepeněžní nebo morální odměny. Druhou kategorií jsou motivační nástroje spojené s podmínkami práce, a to jak s těmi materiálními, tak s těmi společenskými. Třetí kategorií jsou nástroje spojené s prací samotnou.

3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Zaměstnanecké benefity (nebo také požitky a výhody v angl. Employee benefits) představují dle Sakslové a Šimkové (2013, str. 112) nepřímou formu odměňování. Jedná se o odměny, které nejsou vázány na výkon a zaměstnavatel je poskytuje zaměstnancům jen proto, že pro něj pracují. Podle Koubka (2015, str. 320) si některé zaměstnanecké benefity pracovníci volí podle svého uvážení a některé konzumují povinně, některé využívají zcela bezplatně a na některé si připlácejí.

Macháček (2017, str. 1) význam zaměstnaneckých benefitů spatřuje v posílení vztahu zaměstnance k zaměstnavateli díky pozitivnímu vlivu na motivaci zaměstnanců a na jejich spokojenost s pracovními podmínkami. Vhodně nastavený systém odměňování spolu s optimálně zvoleným systémem zaměstnaneckých benefitů posiluje konkurenceschopnost na trhu práce a napomáhá získání a udržení kvalifikovaných pracovníků. Poskytování zaměstnaneckých výhod bývá podle Šikýře (2016, str. 135) stanoveno interním předpisem, případně upraveno v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě, nebo jiné smlouvě.

Dvořáková (2012, str. 325) upozorňuje na to, že ne všechny zaměstnanecké benefity jsou všemi zaměstnanci vnímány jako výhody, nestimulují krátkodobou výkonnost, ale mohou mít pozitivní vliv na spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že zaměstnanecké benefity bývají často vnímány jako přirozená součást pracovně právních vztahů, je jejich případné rušení velmi komplikované.

Zaměstnanecké benefity se poskytují plošně nebo individuálně a při sestavování systému zaměstnaneckých benefitů je podle Měrtlové (2014, str. 100) potřeba zohledňovat preference zaměstnanců, které se liší v závislosti na pohlaví, věku, vzdělání, délky zaměstnání v podniku. Proto je vhodné dát zaměstnancům možnost volit si z celkové nabídky benefitů.

Duda (2005, str. 5) rozlišuje čtyři kategorie zaměstnaneckých benefitů

1. Benefity mající vztah k práci
2. Benefity spojené s postavením v organizaci
3. Benefity zkvalitňující využívání volného času
4. Benefity sociální povahy

3.1 Zaměstnanecké benefity související s prací

3.1.1 Stravování

Armstrong (2009, str. 384) uvádí jako benefit spojený se stravováním poskytování kávy, čaje či studených nápojů na pracovišti. Macháček (2017, str. 48) člení zaměstnanecké benefity spojené se stravováním na dvě kategorie:

1. Stravování zaměstnanců zajišťované vlastním zařízením

– závodní jídelna provozovaná zaměstnavatelem

2. Stravování zaměstnanců zajišťované prostřednictvím jiných subjektů

– smluvní zajištění stravování zaměstnanců ve stravovacím zařízení provozovaným jiným subjektem

– dovážení stravy jiným subjektem a výdej stravy ve výdejně zaměstnavatelem

– zajištění stravování zaměstnanců v restauračním zařízení

– poskytování stravenek – v ČR nejčastěji využívaná varianta

3.1.2 Doprava do zaměstnání

Podle Macháčka (2017, str. 143) může být zaměstnanecký benefit spojený s dopravou do zaměstnání zajištěn dvěma způsoby:

– Zajištění dopravy do a ze zaměstnání zaměstnavatelem

– Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání (veřejnými dopravními prostředky, vlastním osobním automobilem).

3.1.3 Ubytování

Poskytnutí ubytování zaměstnancům v místě výkonu práce je podle Pelce (2011, str. 18) důležitý benefit v oblastech s horší dopravní dostupností, nebo nedostatkem kvalifikovaných pracovníků pro danou profesi.

3.1.4 Odborný rozvoj zaměstnancům

Podle Pelce (2011, str. 18) může rozvoj a vzdělávání zaměstnanců probíhat ve vlastních vzdělávacích zařízeních a systémem interních školení, nebo mohou být

vzdělávací akce zajišťované jinými subjekty. Jedná se o benefit zvyšující znalostní potenciál zaměstnanců i zaměstnavatele a přispívá k vyšší konkurenceschopnosti zaměstnavatele.

3.1.5 Flexibilní formy práce

Pružná pracovní doba

Flexibilní forma práce umožňující zaměstnancům volit si začátek a konec pracovní doby ve stanoveném časovém rozmezí. Mezi tyto dva volitelné úseky pracovní doby je zaměstnavatelem stanovena základní pracovní doba, během které musí být zaměstnanec na pracovišti. Zaměstnavatel stanovuje počet hodin, které musí zaměstnanci odpracovat za určité časové období (den, týden, měsíc). (Fialová a Štěpánková, 2010, str. 34)

Částečný úvazek

Úprava pracovní doby spočívající ve snížení týdenní pracovní doby. V praxi se často sjednávají poloviční úvazky, ale využívají se i čtvrtční nebo tříčtvrtční úvazky. Na zkrácení pracovního úvazku se musí zaměstnavatel dohodnout se zaměstnancem. Částečné pracovní úvazky umožňují sladění osobního a pracovního života a postupný návrat do zaměstnání pro rodiče malých dětí, lze je kombinovat s dalšími flexibilními formami práce (například se stlačeným pracovním týdnem nebo prací z domova). Kombinace více částečných úvazků na jednom místě se označuje jako Sdílený úvazek nebo také job sharing a využívá se v případech, kdy zaměstnavatel má práci na daném místě na celý úvazek, ale vyjde vstříc zaměstnancům, kteří mají zájem o částečný úvazek.

(Sokačová a Kolářová, 2010, str. 19 a 81)

Stlačený pracovní týden

Stlačený pracovní týden Sokáčová a Kolářová (2010, str. 79) definují jako formu nerovnoměrného rozvržení pracovní doby spočívající v tom, že zaměstnanec odpracuje týdenní pracovní dobu za menší počet dní (například 4 dny po 10 hodinách práce).

Konto pracovní doby

Forma nerovnoměrného rozvržení pracovní doby, umožňující vyrovnání období, v nichž má zaměstnavatel větší potřebu práce a období kdy je potřeba práce nižší (umožňuje zohledňovat výkyvy v poptávce a odbytu firmy). Využitelné pouze pro zaměstnavatele z podnikatelské sféry. (Šubrt, 2010, str. 9)

Home office

Audrická (2013, str. 64) definuje home office jako situaci, kdy běžně zaměstnanec pracuje na pracovišti, ale v případě potřeby může práci vykonávat i z domova. Home office bývá často využíván v situacích, kdy je zaměstnanec v rekonvalescenci, anebo se stará o nemocné dítě. Využití home office v těchto situacích je vhodné jak pro zaměstnance (nepřijde o plat/mzdu), tak i pro zaměstnavatele, který se nemusí potýkat s výpadkem práce.

Sokačová a Kolářová (2010, str. 61) uvádějí že home office bývá využíván při návratech zaměstnankyň/zaměstnanců z rodičovské dovolené. Někteří zaměstnavatelé poskytují benefit ve formě home office všem zaměstnancům (např. 5 dnů za rok, 1x za čtrnáct dní atd.)

3.2 Zaměstnanecké benefity související s postavením v organizaci

Do této kategorie se řadí Koubek (2015, str. 320) benefity určené jen vybrané skupině zaměstnanců. Příkladem může být služební automobil k dispozici i pro soukromé účely, podnikový byt, notebook, mobilní telefon, nadstandardní vybavení kanceláře, příspěvek na reprezentaci.

3.3 Zaměstnanecké benefity zkvalitňující využívání volného času

Macháček (2017, str. 125) do této kategorie řadí příspěvky zaměstnavatele na kulturu, sport a rekreaci. Dále se do této kategorie řadí i příspěvky na knihy a benefity spočívající v pořízení zboží nebo služeb, které mají zdravotní, léčebný, hygienický nebo obdobný charakter.

3.4 Zaměstnanecké benefity sociální povahy

Do této kategorie benefitů řadí Koubek (2015, str. 320) často využívané příspěvky zaměstnavatele na penzijní a životní pojištění zaměstnance, firemní školky a jesle a také půjčky a sociální výpomoci zaměstnancům.

3.5 Aktuální trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity jako forma odměny hrají podle Pirka (2019) důležitou roli ve snaze udržet stávající a získat nové pracovníky. Tradiční zaměstnanecké benefity představují stravenky a 5–6 týdnů dovolené. Moderním benefitem, využitelným pouze v některých organizacích je neomezená dovolená. Dalšími stále oblíbenějšími a mladými lidmi vyhledávanými benefity je home office a karta MultiSport. Na popularitě získávají i benefity spojené s pracovním prostředím, příkladem může být „dog friendly office“, benefit umožňujícím zaměstnancům vodit na pracoviště své domácí mazlíčky.

S ohledem na nedostatečné kapacity předškolních vzdělávacích zařízení a v souladu s aktuálními trendy podpory rodičovství zaměstnanců, zřizují někteří zaměstnavatelé firemní školky, dětské skupiny nebo poskytují příspěvek na školku nebo jesle. Tento benefit, může mít zásadní vliv na rozhodování potenciálního nového zaměstnance. (Hejzlarová, 2019)

3.6 Specifika zaměstnaneckých benefitů ve veřejném sektoru

V soukromém sektoru se za benefity považují obecně výhody poskytované zaměstnavatelem nad zákonné povinnosti, tato charakteristika není 100% použitelná pro zaměstnanecké benefity ve veřejném sektoru, zde je část benefitů zakotvena přímo v legislativních normách.

Dovolená – státní zaměstnanci mají podle § 103 Zákona o státní službě nárok na 5 týdnů dovolené v kalendářním roce

Služební volno k individuálním studijním účelům – podle § 108 Zákona o státní službě státnímu zaměstnanci přísluší 6 dnů služebního volna k individuálním studijním účelům. Čerpání tohoto služebního volna nařizuje písemně služební orgán, který také stanovuje individuální vzdělávací cíl.

Podle nařízení vlády č. 135/2015 Sb. o dalších překážkách ve státní službě, za které přísluší státnímu zaměstnanci plat, mají státní zaměstnanci nárok na služební volno v těchto případech:

- **Péče o matku a dítě po porodu** – státnímu zaměstnanci, který je otcem dítěte, se poskytnou 2 dny služebního volna v období 6 týdnů po narození dítěte k péči o matku a dítě po porodu.
- **Účast na svatbě** – služební volno se státnímu zaměstnanci poskytne na 1 den k účasti na svatbě sourozence nebo vnoučete.

- **Uzavření registrovaného partnerství** – služební volno se státnímu zaměstnanci poskytne na 1 den k uzavření registrovaného partnerství.
- **Doprovod dítěte do základní školy v první den jeho povinné školní docházky a zpět** – 1 den služebního volna
- **Účast a promoci** – 1 den služebního volna k účasti na vlastní promoci, promoci manžela, registrovaného partnera, dítěte, sourozence nebo vnoučete,
- **Zařízení osobních záležitostí** – 1 den služebního volna v kalendářním roce

Podle Fettera (2010) není poskytování zaměstnaneckých benefitů ve veřejné správě limitováno právní předpisy, ale tím, jaké finanční prostředky mají zaměstnavatelé pro tyto účely ve svých rozpočtech k dispozici.

3.6.1 Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP)

Problematika FKSP se řídí Vyhláškou č. 114/2002 Sb. Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb. Fond je v organizačních složkách státu a v příspěvkových organizacích tvořen 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost. Příspěvek z fondu může být poskytnut zaměstnancům v pracovním poměru, státním zaměstnancům podle zákona o státní službě, příslušníkům ve služebním poměru, soudcům a důchodcům, kteří při prvním přiznání starobního nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně pracovali u organizační složky státu, státního podniku nebo příspěvkové organizace, a jejich manželům, manželkám, partnerům, partnerkám, druhům, družkám a nezaopatřeným dětem včetně dětí svěřených do pěstounské nebo poručnické péče a dětí svěřených soudem do péče zaměstnance. Na poskytnutí příspěvku nebo jiné plnění z fondu není právní nárok.

Organizace sestavují rozpočet fondu a stanovují pravidla a způsoby jeho čerpání. Vzhledem k tomu, že na poskytnutí příspěvku nebo jiné plnění z fondu není právní nárok, mohou organizace omezit oblasti, na které je možné prostředky z fondu využít. Pokud by se vyskytli závažné důvody pro poskytnutí jiných příspěvků přípustných podle vyhlášky o FKSP (např. Sociální výpomoci a zápůjčky), musela by organizace provést změnu rozpočtu, aby se zachovala jeho vyrovnanost. (Hanzlová, 2012, str. 21)

Vyhláška č. 114/2002 stanovuje oblasti, na které lze prostředky z fondu čerpat:

1. Z fondu lze přispívat na náklady na provoz mateřské školy podle školského zákona a zařízení poskytujícího služby péče o dítě v dětské skupině, kulturních zařízení, rekreačních zařízení, sportovních a tělovýchovných zařízení, rehabilitačních zařízení včetně masáží a zařízení pro zájmovou činnost organizačních složek státu, státních podniků a příspěvkových organizací a na provoz autobusu, a to v rozsahu, v jakém jsou využívány, pokud je využíván pro potřeby zařízení sloužícího kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců a rodinných příslušníků.
2. Vitamínové prostředky
3. Dioptrické brýle, kontaktní čočky nebo speciální optické pomůcky
4. Preventivní péči na úseku dentální hygieny a zubní prevenci poskytované dentální hygienistkou a preventivní, léčebnou a diagnostickou péči na úseku zubního lékařství, včetně ortodontické péče
5. Očkování proti infekčním onemocněním
6. Z fondu lze přispívat na vybavení ke zlepšení pracovních podmínek, na pracovní oděvy a obuv, a to nad povinné vybavení, na jednotné oblečení a na vybavení pro sportovní a zájmovou činnost, které je půjčováno zaměstnancům.
7. Z fondu lze přispívat na náklady za dočasné užívání zařízení jiných organizačních složek státu nebo osob, pokud slouží kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců a rodinných příslušníků.
8. Z fondu lze přispívat zaměstnancům na úhradu tištěných knih, včetně obrázkových knih pro děti, mimo knih, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy knihy.
9. Příspěvek na použití zařízení péče o děti
10. Pořízení hmotného majetku, který slouží kulturním a sociálním potřebám zaměstnanců
11. Příspěvek na dopravu do zaměstnání (pravidelnou hromadnou dopravou osob)
12. Zápůjčky na bytové účely
13. Stravování
14. Rekreace
15. Kultura, vzdělávání, tělovýchova a sport

16. Výměnné akce
17. Sociální výpomoci a zápůjčky
18. Penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření
19. Pojistné na soukromé životní pojištění
20. Příspěvek odborové organizaci
21. Dary
22. Jiné úhrady z fondu

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce je členěna do tří kapitol zaměřených na řízení a rozvoj lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké benefity.

Pro každou organizaci jsou kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci klíčovou podmínkou úspěchu. Vzhledem k situaci na trhu práce, kdy je stále náročnější získat nové kvalifikované zaměstnance a udržet je, roste význam řízení lidských zdrojů a péče o zaměstnance. První kapitola – řízení a rozvoj lidských zdrojů – definuje ŘLZ jako pojem a představuje úvod do problematiky. Věnuje se významu a historickému vývoji ŘLZ. Závěrem představuje hlavní úkoly a činnosti ŘLZ.

Na jednu z nich, odměňování zaměstnanců, se dále zaměřuje druhá kapitola. Věnuje se problematice celkové odměny, cílů odměňování a vlivu odměňování na motivaci, spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Dalším neméně významným faktorem je pozitivní efekt pro image a konkurenceschopnost zaměstnavatele.

Součástí odměňování jsou zaměstnanecké benefity, kterými se zabývá třetí kapitola. Nejdříve vysvětluje jejich význam a nutnost reflektovat potřeby a preference zaměstnanců. Následně představuje jednotlivé kategorie benefitů a aktuální trendy v této oblasti. Benefity hrají důležitou roli ve vztahu zaměstnance k zaměstnavateli, pozitivně ovlivňují také vnímání pracovního prostředí jako takového. Nastavení systému benefitů není radno podcenit, protože případné rušení těchto forem odměňování bývá komplikované. Závěrem uvádí tato kapitola specifika zaměstnaneckých benefitů ve veřejném sektoru, která vyplývají z příslušných právních norem.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ODVOLACÍ FINANČNÍ ŘEDITELSTVÍ

Odvolací finanční ředitelství bylo zřízeno zákonem č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů a je jedním ze soustavy správních orgánů Finanční správy České republiky. Nadřízeným správním orgánem OFŘ je Generální finanční ředitelství (dále jen GFŘ). OFŘ pak spolu s GFŘ plní roli nadřízených správních orgánů vůči finančním úřadům.

Odvolací finanční ředitelství vykonává působnost správního orgánu nejbližší nadřízeného finančním úřadům, provádí řízení o správních deliktech, vykonává z pověření Ministerstva financí působnost dílčího kontaktního orgánu nebo kontaktního útvaru při vymáhání některých finančních pohledávek, vykonává z pověření Ministerstva financí působnost kontaktního orgánu při provádění mezinárodní spolupráce při správě daní a vede evidence a registry nezbytné pro výkon působnosti orgánů Finanční správy České republiky.

OFŘ má celostátní působnost a sídlí v Brně. Na OFŘ je systemizováno 253 pracovních a služebních míst, z toho 39 míst představených (vedoucí pracovníci podle zákona o státní službě) a 214 míst referentů. Odvolací finanční ředitelství se člení na 3 sekce a 2 odbory nezařazené pod sekce. Organizační struktura OFŘ tvoří Přílohu č. 1.

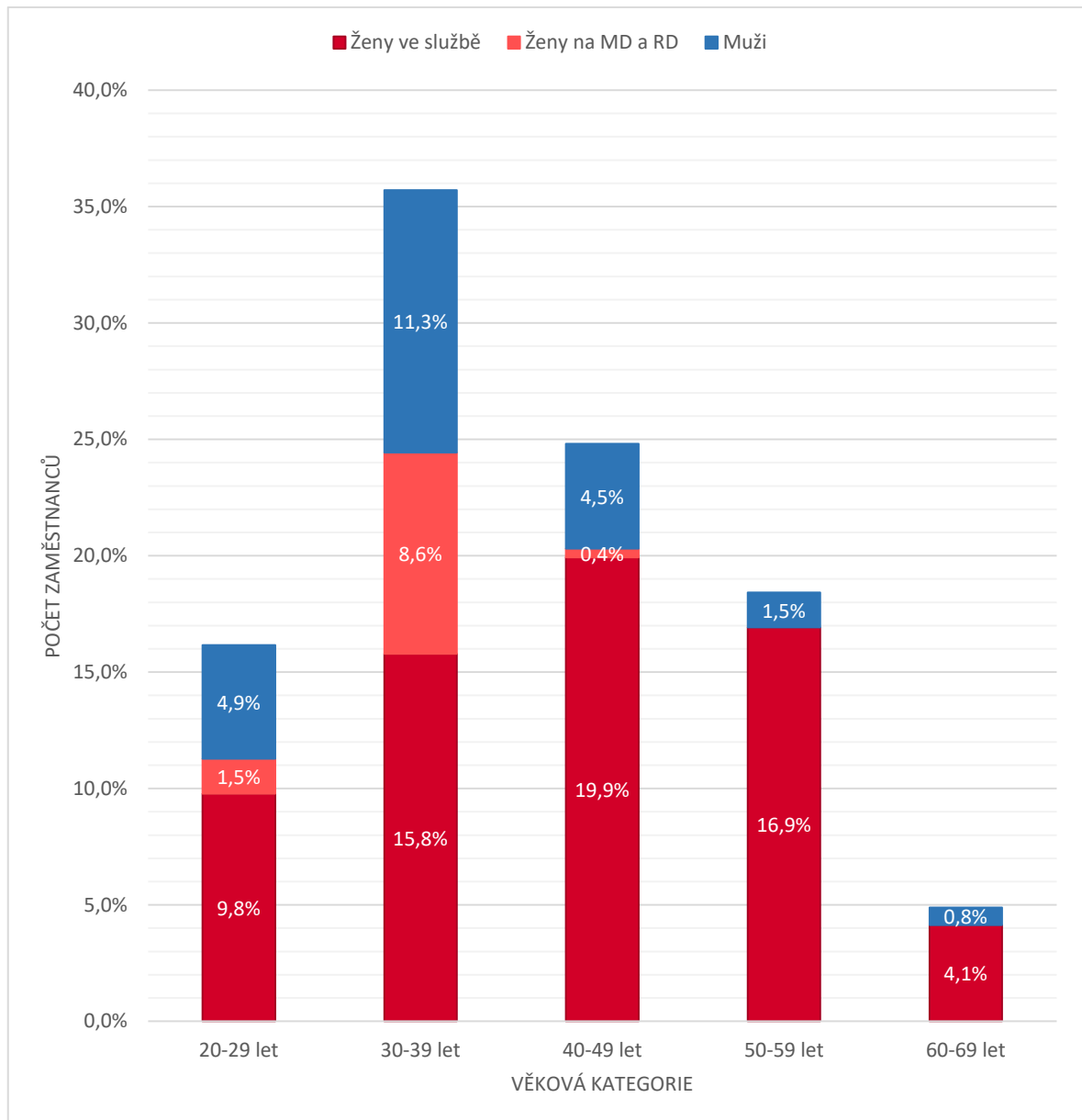
6 ANALÝZA AKTUÁLNÍ STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola se věnuje podrobné struktuře zaměstnanců dle věku, pohlaví, vzdělání, délky zaměstnání, funkce a platové třídy. Tyto informace jsou podstatné pro efektivní řízení systému zaměstnaneckých benefitů. Analyzovaná data se vztahují k březnu 2020 dle informací OFŘ je struktura zaměstnanců dlouhodobě relativně stabilní pouze s marginálními odchylkami.

K 1. 3. 2020 mělo OFŘ 266 zaměstnanců, z toho bylo v aktivní službě 238 zaměstnanců a mimo výkon služby z důvodu mateřské a rodičovské dovolené 28 zaměstnankyň, což je v procentuálním vyjádření 11 % z celkového počtu míst. Neobsazených míst tak bylo k uvedenému datu 16, což představuje 6,3 % míst.

Z pohledu zastávaných funkcí rozlišujeme pro účely této práce pouze referenty a představené (vedoucí pracovníky). Ve sledovaném období zastávalo funkci představeného 40 zaměstnanců (z toho jedna na mateřské nebo rodičovské dovolené) a pozici referenta 226 zaměstnanců (z toho 27 na mateřské, nebo rodičovské dovolené).

Pro přehlednost jsou grafy v této kapitole v %, počty zaměstnanců v jednotlivých kategoriích jsou uvedeny v Příloze č. 2.

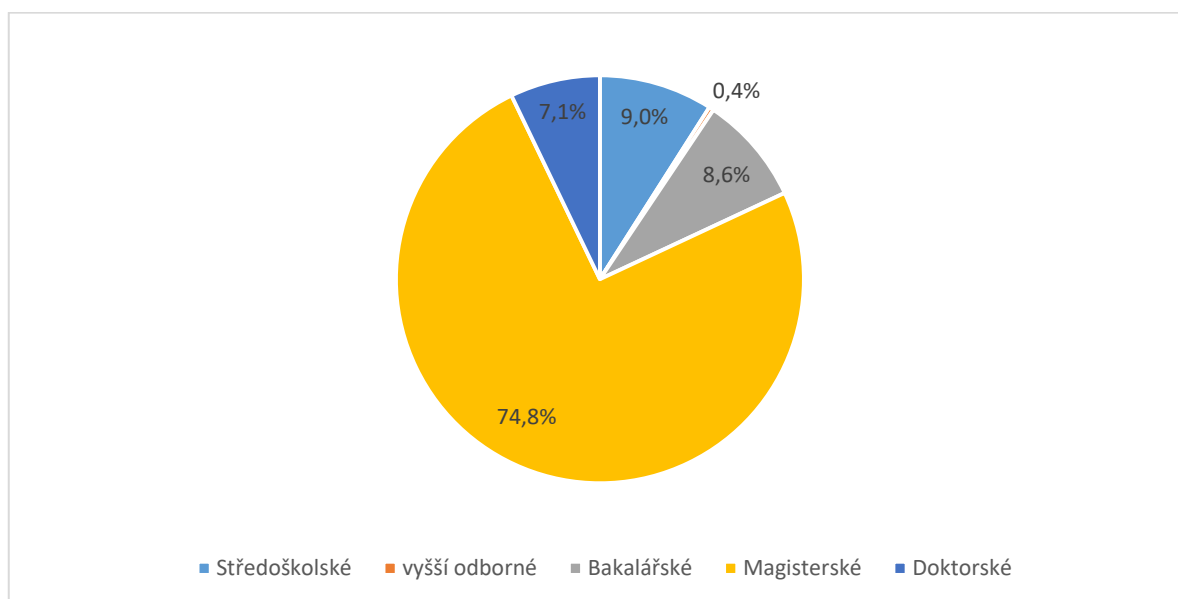


Obrázek 3 Věková struktura zaměstnanců N=266 (zdroj: interní data, vlastní zpracování)

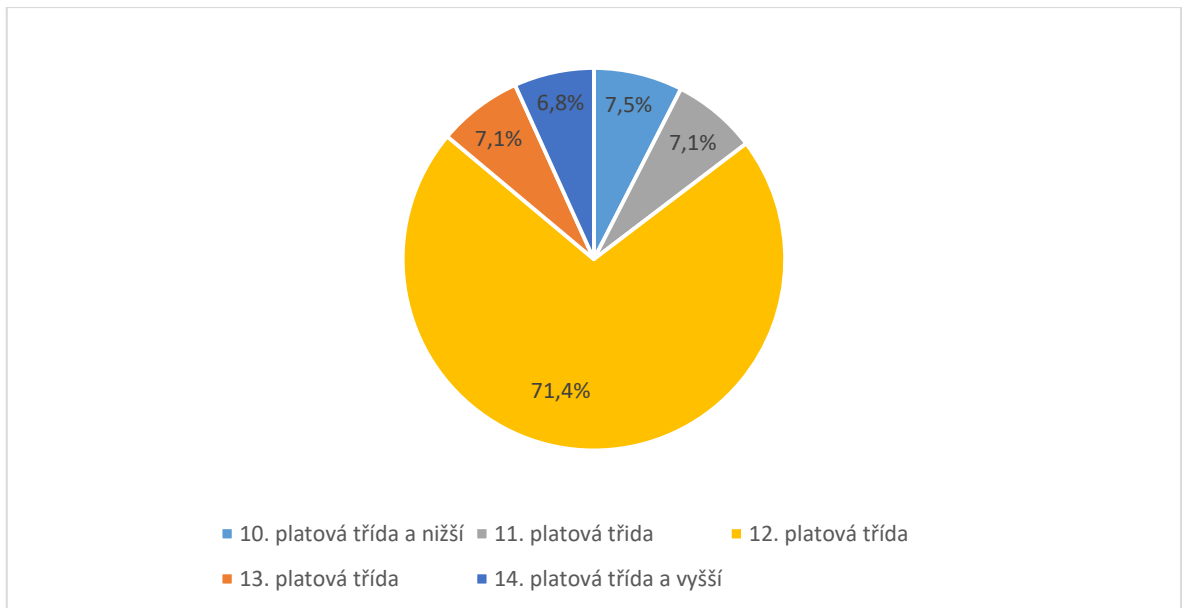
Tak jak je pro státní správu typické i na OFŘ významně převládají ženy a to ze 74 % zaměstnanců v aktivní službě, při započtení zaměstnankyň zařazených mimo výkon služby jde o 77 %. Obrázek č. 3 zachycuje strukturu zaměstnanců podle věku a pohlaví, u žen rozlišuje mezi zaměstnankyněmi aktivně vykonávajícími službu a zaměstnankyněmi, které jsou aktuálně zařazeny mimo výkon služby z důvodu mateřské a rodičovské dovolené. Celkově nejpočetnější skupinou jsou ženy ve věku 30-39 let, ale více jak třetina těchto zaměstnankyň je aktuálně na MD a RD. Druhou nejpočetnější skupinou jsou ženy ve věku 40-49 let a třetí v pořadí jsou ženy ve věku 50-59 let. Téměř polovina mužů zaměstnaných

na OFŘ spadá do věkové skupiny 30-39 let, což je z celkového pohledu 4. nejpočetnější skupina.

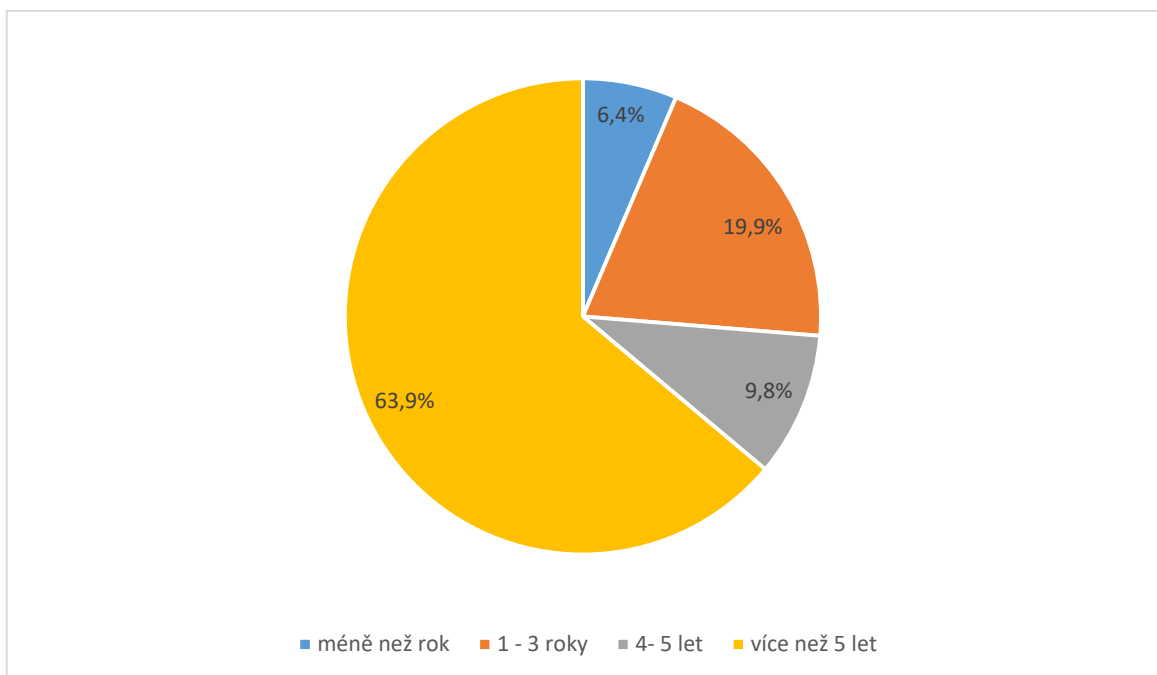
Ve státní správě je pro každé místo stanovená platová třída a pro platovou třídu je určeno nejnižší požadované vzdělání. Tyto dvě kategorie jsou tak úzce spojeny a v podstatě stanoveny strukturou míst, což lze pozorovat na obrázku č. 4 a 5. Odchytku tvoří pouze jednotlivci, kterým byla udělena výjimka podle zákona o státní službě (na OFŘ jde o 6 zaměstnanců). Tomu odpovídá aktuální situace na OFŘ, kdy tři čtvrtiny zaměstnanců OFŘ mají vysokoškolské magisterské vzdělání.



Obrázek 4 Vzdělání zaměstnanců, N=266 (zdroj: interní data, vlastní zpracování)



Obrázek 5 Platové zařazení zaměstnanců, $N=266$ (zdroj: interní data, vlastní zpracování)



Obrázek 6 Doba zaměstnání ve FS, $N= 266$ (zdroj: interní data, vlastní zpracování)

Z pohledu délky zaměstnání zastupují největší část zaměstnanci působící ve Finanční správě déle jak 5 let a to 63,9 %. S 19,9 % jsou druhou nejpočetnější skupinou zaměstnanci působící ve finanční správě 1 -3 roky. Méně než jeden rok působí ve Finanční správě 6,4 %

zaměstnanců. Grafické znázornění struktury zaměstnanců podle doby zaměstnání zachycuje obrázek č. 6. Zde je nutné zdůraznit, že se jedná o délku zaměstnání ve Finanční správě, a ne pouze na Odvolacím finančním ředitelství. Data o působení zaměstnanců pouze na OFŘ nejsou dostupná.

7 PŘEHLED SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ OFŘ

Podstatná část benefitů Odvolacího finančního ředitelství vyplývá ze zákona o státní službě (nárok na dovolenou, na studijní volno), z nařízení vlády o dalších překážkách ve státní službě, za které přísluší státnímu zaměstnanci plat. Z Kolektivní dohody vyššího stupně Kolektivní smlouvy na rok 2020 a Zásad pro poskytování prostředků z fondu kulturních a sociálních potřeb Odvolacího finančního ředitelství v roce 2020.

Další části systému zaměstnaneckých benefitů zejména pracovní doba a home office vyplývají z interních předpisů.

Jak již bylo uvedeno v teoretické části mezi benefity vyplývajících ze zákona o státní službě a z nařízení vlády č. 135/2015 patří 5 týdnů dovolené, 6 dní studijního volna, 2 dny služebního volna k péči o matku a dítě po porodu, 1 den služebního volna k účasti na svatbě sourozence nebo vnoučete, 1 den služebního volna k uzavření registrovaného partnerství, 1 den služebního volna k doprovodu dítěte do základní školy v první den jeho povinné školní docházky, 1 den služebního volna k účasti na vlastní promoci, promoci manžela, registrovaného partnera, dítěte, sourozence nebo vnoučete a 1 den služebního volna v kalendářním roce k zařazení osobních záležitostí.

Z kolektivní dohody vyššího stupně pak vyplývají tyto benefity:

- 5 dní indispozičního volna v kalendářním roce (tzv. sick days)

Odměny při dovršení služebního výročí:

- při dovršení doby trvání služebního poměru 10 let ve výši 5 000,- Kč,
- při dovršení doby trvání služebního poměru 20 let ve výši 10 000,- Kč,
- při dovršení doby trvání služebního poměru 30 let ve výši 15 000,- Kč,
- při dovršení doby trvání služebního poměru 40 let ve výši 20 000,- Kč.

Odměny k životnímu výročí:

- při dovršení 40 let věku odměna ve výši 5 000,- Kč
- při dovršení 50 let věku ve výši 8 000,- Kč
- při dovršení 60 let věku ve výši 10 000,- Kč

Odměny při prvním skončení služebního poměru po přiznání invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně nebo po nabytí nároku na starobní důchod:

- ve výši 5 000,- Kč, trval-li jeho služební poměr nejméně 5 let,
- ve výši 10 000,- Kč, trval-li jeho služební poměr nejméně 10 let,
- ve výši 15 000,- Kč, trval-li jeho služební poměr nejméně 15 let.

7.1 Informace o benefitech

V současné době neexistuje komplexní přehled zaměstnaneckých benefitů, pro sestavení přehledu benefitů byly využity informace z intranetu FS, interních aktů řízení a společného disku P. O nových benefitech jsou zaměstnanci informováni prostřednictvím aktualit na intranetu a u některých benefitů také emailem.

Zaměstnanci jsou o benefitech informováni při nástupu do zaměstnání, dále pak od svých představných (nadřízených). Informace o benefitech jsou umístěny na intranetu finanční správy (informace o benefitech v rámci celé FS), na společném disku P (informace o benefitech OFŘ) a v aplikaci interních aktů řízení.

7.2 Zaměstnanecké benefity související s prací

7.2.1 Stravování

Hlavním benefitem v oblasti stravování jsou stravenky, aktuálně jsou zaměstnancům poskytovány stravenky v nominální hodnotě 80 Kč, přičemž 40 Kč je příspěvek zaměstnavatele, 20 Kč je příspěvek z FKSP a 20 Kč si hradí zaměstnanci. V současné době jsou stravenky poskytovány stále ještě ve formě papírových poukázek, ale v brzké době by měli být nahrazeny stravenkovou kartou.

Dalším benefitem z oblasti stravování jsou sodabary a kávovar. Sodabary jsou umístěny v kuchyňkách a zajišťují zaměstnancům vychlazenou perlivou a neperlivou vodu. Kávovar se nachází pouze v jedné kuchyňce a nabízí zaměstnancům espresso z čerstvě mleté kávy, instantní kávové nápoje a instantní čokoládu za cenu od 7 Kč do 10 Kč.

7.2.2 Odborný rozvoj zaměstnancům

Do interního vzdělávacího systému patří vstupní vzdělávání, kurzy formou e-learningu, školení probíhající na OFŘ a kurzy probíhající ve vzdělávacích zařízeních.

Vstupní vzdělávání má dvě části, první probíhá formou samostudia a druhá formou tří denního školení.

E-learningové kurzy jsou zaměřeny na práci s programy MS Office, zaměstnanci si mohou zvolit jeden nebo více programů, na které se chtějí zaměřit a po dobu tří měsíců mají zpřístupněné kurzy, v jejichž závěru musí splnit test. Školení uskutečněná na OFŘ jsou připravována jednotlivými útvary vždy k aktuální problematice.

Finanční správa disponuje třemi vzdělávacími zařízeními, ve kterých probíhají kurzy zaměřené na daňovou problematiku. Většina kurzů je na 16 výukových hodin. Výuka ve vzdělávacích zařízeních je rozdělena do dvou semestrů a jednotliví zaměstnanci si na každý semestr mohou dát až dva požadavky. Dále mohou využít „expresních nabídek“ neobsazených /vrácených míst. Počet kurzů, kterých se zaměstnanec může zúčastnit, není limitován. Vzdělávací zařízení nabízí aktuálně 99 kurzů.

Externí školení – v omezené míře se zaměstnanci mohou účastnit i školení, které pořádají externí subjekty. Účast na těchto školeních je zpravidla iniciována některým z vedoucích pracovníků a podléhá schválení ředitelem OFŘ a následně i personálním oddělením GFŘ.

7.2.3 Flexibilní formy práce

Teoreticky by státní zaměstnanci mohli využívat všechny možnosti flexibilních forem práce, nebrání-li tomu řádné plnění úkolů služebního úřadu. V praxi se na OFŘ využívá plošně pružná pracovní doba a v jednotlivých případech, na základě žádosti zaměstnanců částečný úvazek a home - office.

Pružná pracovní doba

Rozvržení pružné pracovní/služební doby vyplývá z interních předpisů a aktuálně je stanovena pevná část od 09:00 – 14:00, volitelný začátek pracovní doby 06:00- 09:00 a volitelný konec pracovní doby 14:00 – 20:00. Zaměstnanci mají možnost v odůvodněných případech požádat o individuální úpravy rozvržení pracovní/služební doby (například z důvodu péče o děti, dojíždění apod.)

Částečný úvazek

Zkrácení služební/pracovní doby bývá umožněno zaměstnancům na základě jejich žádosti (např. z důvodu dokončení studia, péče o děti a jiné členy rodiny, nebo ze zdravotních

důvodů). Žádosti jsou schvalovány maximálně na rok, následně si zaměstnanci musí znovu požádat o zkrácení služební/pracovní doby.

Home office

Home office v případě státní služby - výkon služby z jiného místa, je umožněn zaměstnancům na základě žádosti, využíván ze zdravotních důvodů a z důvodu péče o děti.

Pracovní prostředí a podmínky

V roce 2016 byly částečně zrekonstruovány kuchyňky. Byly vybaveny novými stoly, židlemi a malými relaxačními zónami s pohovkou, křeslem a konferenčním stolem. Každý zaměstnanec má ve své kanceláři ergonomicky nastavitelnou židli, pracovní stůl a úložné prostory pro osobní věci. Kanceláře jsou podle velikosti uzpůsobeny pro 2-4 referenty, představení a pracovníci, jejichž funkce to vyžaduje, mají samostatnou kancelář.

7.3 Zaměstnanecké benefity související s postavením v organizaci

V souvislosti s postavením v organizaci mají vybraní zaměstnanci (ředitelé odborů, sekcí, ŘOFŘ, personalistka a zaměstnankyně využívající home office) k dispozici služební notebook. Služební mobilní telefon pak mají k dispozici všichni představení, tisková mluvčí a většina zaměstnanců oddělení sekretariátu a provozního zabezpečení.

7.4 Zaměstnanecké benefity zkvalitňující využívání volného času a benefity sociální povahy

Fond kulturních a sociálních potřeb OFŘ je tvořen základním přídělem z rozpočtu ve výši 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy, náhrady platů a odměny za pracovní pohotovost a ostatními převody (např. peněžní a jiné dary) a zůstatkem fondu OFŘ za rok 2019. Každý zaměstnanec má možnost čerpat individuální příspěvek z FKSP. Účely čerpání fondu nelze kombinovat a v případě podání žádosti je umožněno zaměstnanci předložit maximálně jeden daňový doklad k proplacení. V roce 2020 je výše příspěvku stanovena na 5000 Kč. Výše příspěvku se stanovuje na rok a lze jej čerpat na následující možnosti:

- Penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření
- Systém cafeterie
- Rekreační ve vzdělávacích zařízeních FS
- Vzdělávací kurzy

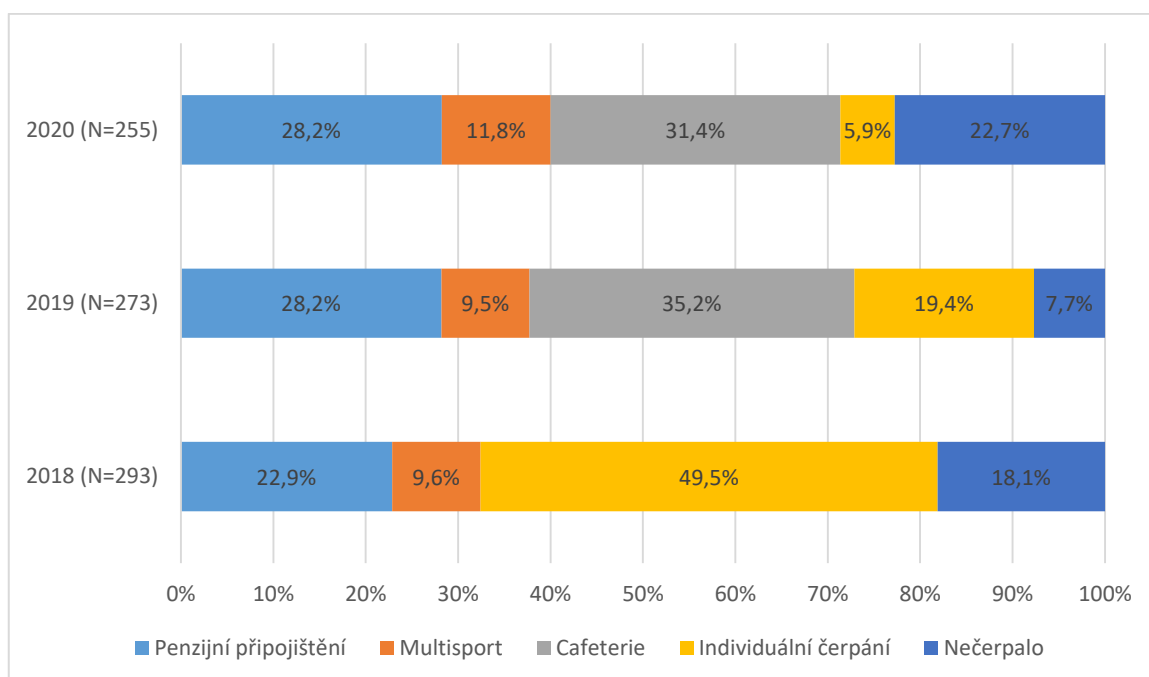
- Kulturu a sportovní činnost
- Kartu Multisport

7.5 Slevy a možnosti zvýhodněných nákupů

Zaměstnancům jsou nabízeny slevy a zvýhodněné nákupy zboží a služeb z různých oblastí jako je kultura, bankovní služby, cestovní kanceláře, doprava. Dvakrát za rok mají zaměstnanci možnost zvýhodněných nákupů vstupenek a objednávky vitaminů za zvýhodněné ceny. O těchto nabídkách jsou vždy informováni na intranetu i e-mailem. Detailní přehled slev je přílohou č. 3.

7.6 Aktuální využívání benefitů

OFŘ eviduje informace o využívání individuálního příspěvku FKSP a flexibilních forem práce, u ostatních benefitů nejsou dostupná data o využití. Částečný úvazek (ve státní službě kratší služební dobu) využívá 9 zaměstnanců OFŘ, dalších 8 zaměstnanců využívá částečný home office. Částečný úvazek ani home office nejsou nabízeny plošně, zaměstnanci si o tyto flexibilní formy práce musejí oficiálně požádat a svou žádost odůvodnit. Jiné formy flexibilních forem práce nejsou na OFŘ používány.



Obrázek 7 Využívání individuálního příspěvku z FKSP za období 2018-2020 (data za rok 2020 jsou dostupná pouze za období leden – duben) (zdroj: interní data, vlastní zpracování)

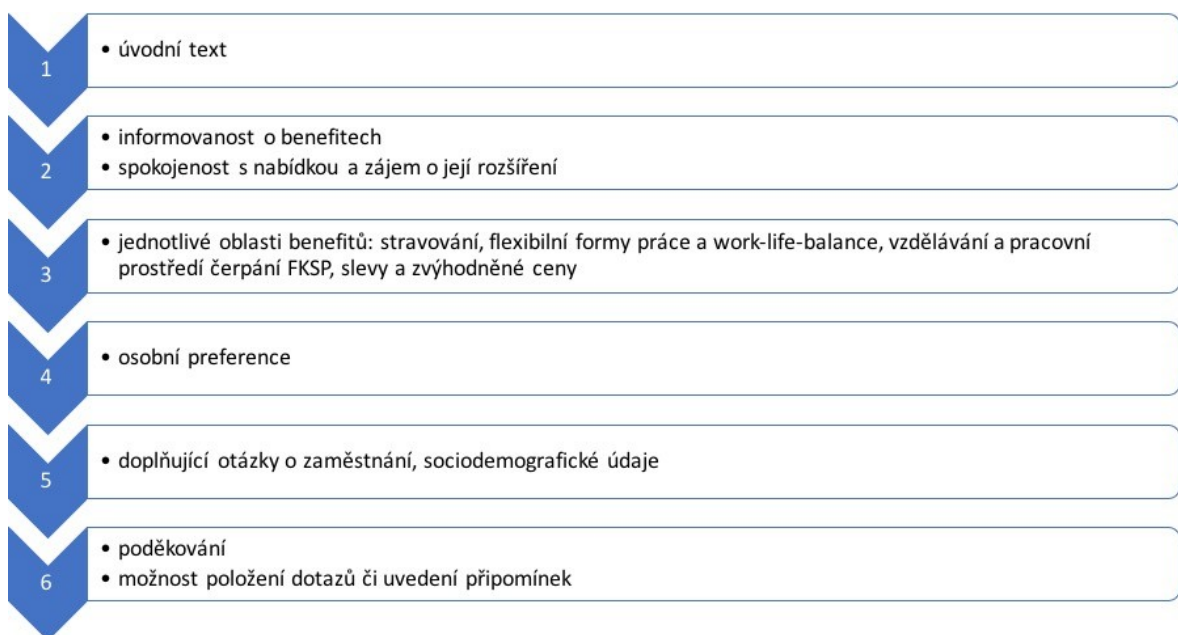
Data pro využívání individuálního příspěvku z FKSP jsou k dispozici za rok 2018 a 2019. Data za rok 2020 se vztahují k období leden – duben. Grafické znázornění čerpání zachycuje Obrázek č. 7. Z dostupných údajů je patrné že se snižuje počet zaměstnanců nečerpajících individuální příspěvek z FKSP, zatím co v roce 2018 příspěvek nevyužilo 18,1% zaměstnanců v roce 2019 se jednalo pouze o 7,7 % zaměstnanců, jednou z příčin nárůstu využívání příspěvku z FKSP je zavedení systému Cafeterie v roce 2019. V roce 2020 zatím nevyužilo příspěvek 22,7 % zaměstnanců, lze ale očekávat, že významná část zaměstnanců příspěvek do konce roku 2020 vyčerpá. Z grafu vyplývá relativně konstantní obliba čerpání příspěvku z FKSP na penzijní připojištění (22,9 – 28,2%) a kartu Multisport (9,5 - 11,8%). Systém Cafeterie si v roce 2019 zvolilo jako formu čerpání individuálního příspěvku z FKSP 35,2 % zaměstnanců, v následujícím roce 2020 se jednalo o 31,4 % zaměstnanců.

8 TVORBA DOTAZNÍKU

Dotazník byl vytvořen pomocí Google formuláře a rozeslán na pracovní e-maily všem kolegům spolu s průvodním emailem (viz. Příloha 4), výjimku tvoří zaměstnankyně na MD a RD, kterým byl dotazník poslán na soukromé emailové adresy. V průvodním emailu byl kladen důraz také na význam dotazníku pro každého zaměstnance s cílem pozitivně ovlivnit a naladit respondenta k tématu dotazníku. Dá se očekávat, že odeslání na pracovní e-mailové adresy mělo pozitivní vliv na návratnost dotazníku, protože šlo o email pracovní a ne osobní, a také protože na tento email zaměstnanci zpravidla reagují pouze v pracovní době.

První otázka je záměrně jednoduchá a uvádí respondenta do tématu. Dále jsou otázky řazeny od obecných ke konkrétním. Aby dotazník nepůsobil jednotvárně, byla použita kombinace otevřených a uzavřených otázek a otázek s nabídkou odpovědí. Aby bylo možné získat validní data, byly nejprve položeny otázky otevřené, o tom, co si respondenti skutečně pamatují. Pak následují otázky uzavřené, jednodušší, které umožní reflektovat pozapomenuté a méně vědomé aspekty. Zároveň však mají respondenti možnost vlastní odpovědi, pokud jim nabízené možnosti nevyhovují.

8.1 Struktura dotazníku



Obrázek 8 *Struktura dotazníku (vlastní zpracování)*

Strukturu dotazníku zachycuje obrázek č. 8. Vizuálně se dotazník respondentům zobrazuje po jednotlivých stranách, maximální délka dotazníku je 17 stran.

8.1.1 Úvodní text

Na první straně v úvodním textu jsou zaměstnanci požádáni o vyplnění dotazníku a jsou informováni o tom, že dotazník je součástí diplomové práce a je anonymní. Aby byli zaměstnanci více motivováni k vyplnění dotazníku, poukazuje úvodní text na skutečnost, že výstupem diplomové práce bude návrh na inovaci systému zaměstnaneckých benefitů a vyplněním dotazníku, mohou ovlivnit budoucí podobu zaměstnaneckých benefitů a dočkat se vítaných změn. Dále jsou zaměstnanci informováni a časové náročnosti dotazníku a jsou požádáni o spontánní vyplňování odpovědí.

8.1.2 Informovanost o benefitech, spokojenost s nabídkou a zájem o její rozšíření

Druhá strana dotazníku obsahuje 6 otázek zaměřených na informovanost o benefitech, spokojenost s nabídkou a zájem o její rozšíření. Pro otázky na důležitost a informovanost byla využita Likertova škála. Pro zjištění vnímání stávající nabídky benefitů byly respondenti vyzváni k jejímu oznámkování (jako ve škole 1-5). Dále byly položeny 3 otevřené otázky zaměřené na používané zdroje informací, znalost poskytovaných benefitů a zájem o další benefity. Otevřené otázky byly zvoleny záměrně, aby nedošlo k ovlivnění respondentů konkrétním vypsáním možností. Cílem těchto otázek je zjistit, co zaměstnanci OFŘ považují za benefity, odkud získávají informace a o jaké další benefity by měli zájem.

8.1.3 Jednotlivé oblasti benefitů

Následující část dotazníku se zaměřuje na jednotlivé oblasti benefitů. Pro přehlednost byla využita jednotná struktura a každé oblasti jsou věnovány tři otázky.

Benefity byli rozčleněny do 6 oblastí:

1. Stravování
2. Flexibilní formy práce a sladění pracovního a osobního života
3. Vzdělávání a pracovní prostředí
4. Čerpání individuálního příspěvku FKSP
5. Firemní akce a volnočasové aktivity v prostorách OFŘ
6. Slevy a zvýhodněné ceny zboží a služeb

První otázka se zaměřuje na aktuální nabídku a využívání benefitů. Respondentům byla předložena řada benefitů z dané oblasti a u každého volili, zda je či není v nabídce benefitů OFŘ a zda jej využívají. Pro kontrolu byly benefity poskytované OFŘ doplněny o benefity, které OFŘ neposkytuje. Výčtem možností benefitů získali respondenti přehled o tom, co je možné v rámci dané kategorie za benefity považovat. Druhá otázka zkoumá zájem o rozšíření nabídky, zde respondenti volili ze tří odpovědí:

1. Ano, stojím o rozšíření
2. Ne, vyhovuje mi stávající nabídka
3. Ne, je mi to jedno, tuto kategorii nevyužívám

Jedná se o otázku filtrační: pouze respondenti, kteří zvolili první možnost a stáli o rozšíření nabídky, byli dále přesměrováni na třetí otázku, kde volili z nabízených možností, o jaké rozšíření by měli zájem a měli možnost uvést i jiné preferované rozšíření. Pro zachycení preferencí byl počet odpovědí omezen na 2 - 3. Výjimku u třetí otázky tvoří kategorie slevy a zvýhodněné ceny zboží - služeb, kde vzhledem k širokým možnostem nebylo vhodné vypisovat možnosti rozšíření, a byla položena otevřená otázka.

Respondentům, kteří neměli zájem o rozšíření nabídky, se třetí otázka nezobrazila, a byli přesměrováni na další oblast benefitů.

8.1.4 Osobní preference

Po sérii otázek k jednotlivým oblastem benefitů se respondentům zobrazilo upozornění na odlišný typ otázky, obrázek a odlišný nadpis – Klíčová otázka – Vaše osobní preference. Teprve poté následovala otázka: V jaké oblasti nejvíce stojíte o rozšíření nabídky benefitů? Respondenti mohli vybrat maximálně dvě možnosti z šesti právě zodpovězených kategorií. Cílem otázky je zjistit preference respondentů a odhalit ty oblasti, ve kterých nejvíce stojí o rozšíření nabídky benefitů.

8.1.5 Doplnující otázky o zaměstnání a sociodemografické údaje

Závěrečných 7 otázek se zaměřuje na délku zaměstnání na OFŘ, platové zařazení, funkci a dále na sociodemografické údaje (pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, aktuální zařazení na mateřskou či rodičovskou dovolenou).

U platových tříd bylo zvoleno 5 kategorií, přičemž krajní byly stanoveny na 10. platovou třídu a nižší a 14. platovou třídu a vyšší. K tomuto členění bylo přistoupeno z důvodu zajištění anonymity dotazníků. Ze stejného důvodu byly funkce omezeny pouze na referent

a představený (kategorie představený sdružuje všechny vedoucí pracovníky bez ohledu na stupeň řízení).

Kategorie u věku a dosaženého vzdělání byly stanoveny s ohledem na aktuální strukturu zaměstnanců (žádný ze zaměstnanců není mladší 20 let a dle zákona o státní službě končí služební poměr státního zaměstnance nejpozději dosažením 70 let věku).

8.1.6 Poděkování a možnost uvedení dotazů a připomínek

V úplném závěru dotazníku je uvedeno poděkování za účast v dotazníkovém šetření a následuje dobrovolná možnost uvést připomínky či poznámky, pokud by se někdo z respondentů potřeboval vyjádřit detailněji k danému tématu.

8.2 Pretest

K ověření funkčnosti dotazníku, srozumitelnosti, přehlednosti a správného chápání otázek respondenty byl proveden pretest s vybranými zaměstnanci OFŘ. Výsledek byl velmi pozitivní. Respondenti zvládli zodpovědět pomocí Google dotazníku všechny otázky v odhadovaném čase, chválili přehlednost a strukturu dotazníku a rozuměli otázkám. Přesto byly provedeny drobné úpravy a změny:

- Úvodní text byl kvůli přehlednosti rozčleněn na více odstavců
- Byla doplněna vysvětlivka k flexibilním formám práce a zařízení péče o děti
- Došlo ke zkrácení některých komplexních definic z vyhlášky při zachování obsahového smyslu (kategorizace nabídky dentálních služeb apod.)
- Seskupení nabídek konkrétních slev do kategorií
- Závěrečné otázky byly dány jako povinné, aby bylo možné data vyhodnocovat
- v poslední "otázce" - po poděkování, kde mají respondenti možnost uvést své připomínky a komentáře, byla pro jistotu doplněna výzva k odeslání dotazníku. Kdyby respondenti pouze zavřeli prohlížeč, nebyla by jejich data uložena.

9 SBĚR DAT A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU

Po zohlednění výsledku pretestu byl dotazník upraven 17. 3. 2020 v dopoledních hodinách rozeslán. Následně 20. 3. 2020 navazoval připomínkový email s prosbou o odevzdání do konkrétního termínu, aby email zaměstnancům nezapadl. Okolnosti rozeslání dotazníku byly specifické, jelikož z důvodu coronavirové situace nebyla po část sběru dat přítomna polovina zaměstnanců. Proto probíhal sběr dat delší dobu, aby se na pracovišti vystřídali všichni zaměstnanci. Přijímání odpovědí bylo ukončeno 23. 3. 2020.

Pro vyhodnocení dat byly využity programy IBM SPSS, Excel a Google formulář. Návratnost dotazníku byla i s ohledem na probíhající situaci více než uspokojivá. Dotazník zodpovědělo 150 z 266 oslovených zaměstnanců, což představuje návratnost 56,4 %.

9.1 Příprava dat

Při kontrole dat byl odhalen dva dotazníky, které se doslovně shodovaly ve všech odpovědích včetně otevřených otázek, časový rozestup mezi odesláním odpovědí byl pouze 5 sekund. Tyto dotazníky byli vyhodnoceny jako duplicitní a do vyhodnocení se zahrnuly odpovědi pouze z jedenkrát. Do vyhodnocení bylo zahrnuto 149 odpovědí.

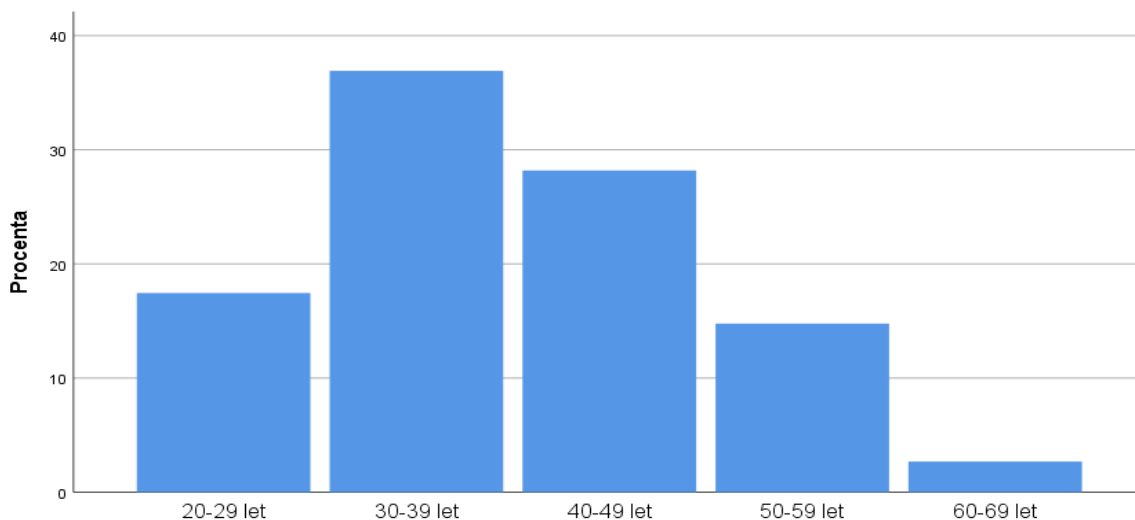
9.2 Charakteristika respondentů

Dotazník zodpovědělo 56 % zaměstnanců. Procentuálně vyšší návratnost byla zaznamenána u mužů – 77 % u žen byla návratnost dotazníku 49,8 %. Podíl odpovědí odráží celkovou strukturu OFŘ odpovědi mužů představují 31,5 % a odpovědi žen 68,5 %.

Z 28 žen na mateřské a rodičovské dovolené dotazník zodpovědělo 12, což představuje 8,1 % odpovědí. Návratnost dotazníku byla u zaměstnankyň na mateřské a rodičovské dovolené 42,9 %.

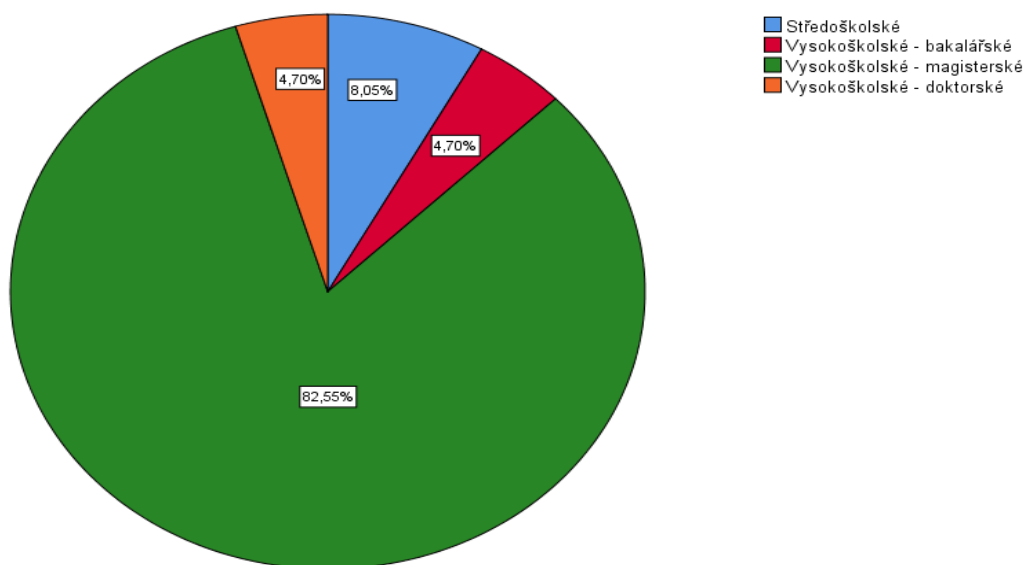
Z pohledu věkové struktury složení odpovědí takřka odpovídá věkové struktuře zaměstnanců. Největší podíl 36,9 % má nejpočetnější věková skupina 30-39 let, následována druhou nejpočetnější skupinou zaměstnanců 40-49 let s 28,2 %. Třetí nejvyšší procentuální podíl představují respondenti z věkové skupiny 20-29 let s 17,4 %, přesto že v celkovém počtu zaměstnanců je tato skupina na 4. místě, to je způsobeno vlivem nižší návratnosti u dvou nejvyšších věkových kategorií, u kategorie 50-59 let šlo o 44,9 % u kategorie 60-69 let dokonce pouze o 30,8 %. Vzhledem k malým rozdílům v absolutních číslech je však tato

odchylka statisticky bezvýznamná. Rozvržení respondentů podle vzdělání zachycuje obrázek č. 9.



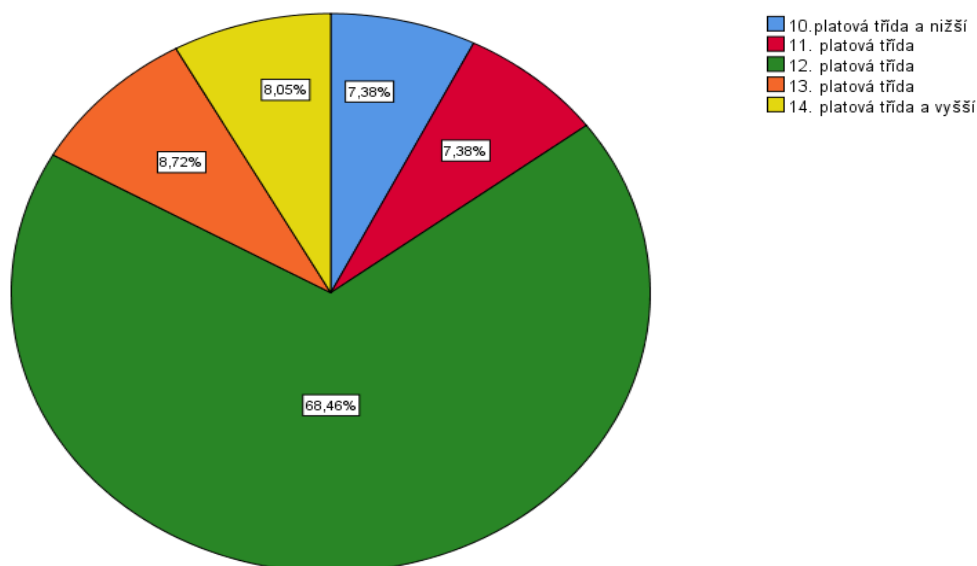
Obrázek 9 Věková struktura respondentů (vlastní zpracování)

Rozvržení odpovědí podle vzdělání se významně neodchyluje od celkové struktury zaměstnanců. Nejvyšší podíl odpovědí představují zaměstnanci s vysokoškolským magisterským vzděláním a to celých 82 %. Rozvržení respondentů podle vzdělání zachycuje obrázek č. 10.



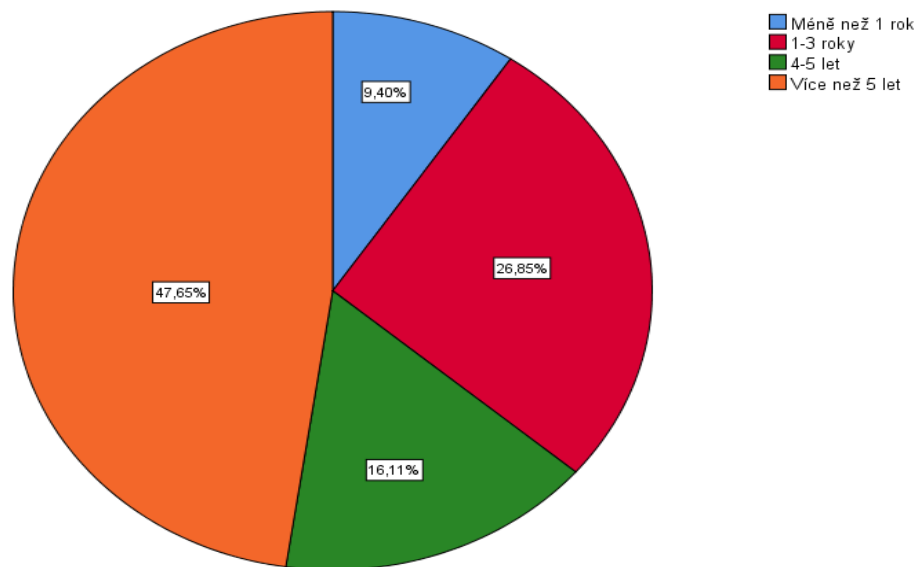
Obrázek 10 Rozdělení respondentů podle vzdělání (vlastní zpracování)

Rozdělení respondentů podle platových tříd zachycuje Obrázek č. 11 a takřka přesně kopíruje platové zařazení zaměstnanců OFŘ. Největší procentuální podíl s 68,5 % zaujímají respondenti zařazení do 12. platové třídy, ostatní kategorie zaujímají srovnatelné podíly pohybující se od 7,4 % do 8,7 %.



Obrázek 11 Rozdělení respondentů podle platových tříd (vlastní zpracování)

I z pohledu rozdělení respondentů podle délky zaměstnání na OFŘ odpovídají poměry respondentů v jednotlivých kategoriích celkové struktury zaměstnanců OFŘ. Jak zachycuje obrázek č. 12, největší podíl 47,7 % zaujímají respondenti působící na OFŘ déle než 5 let, druhou nejpočetnější kategorií s 26,8 % tvoří respondenti působící na OFŘ 1–3 roky. Respondenti působící na OFŘ 4-5 let představují 16,1 % odpovědí a nejnižší podíl zastupují respondenti zaměstnaní na OFŘ méně než jeden rok.



Obrázek 12 Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání na OFŘ (vlastní zpracování)

Z hlediska vykonávané funkce lze konstatovat vyšší návratnost u přestavených a to 80 %, což představuje 21,5 % odpovědí. U referentů byla návratnost dotazníku 51,8 %, což představuje 78,5 % odpovědí. Ani v této kategorii tak nedošlo k významnému odchýlení od celkové struktury zaměstnanců.

9.3 Vyhodnocení dat

9.3.1 Informovanost o benefitech, spokojenost s nabídkou a zájem o její rozšíření

Úvodní otázka dotazníku se zaměřila na důležitost zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnance a informovanost o nich. Naprostá většina respondentů považuje zaměstnanecké benefity za důležité 93,3 % (z toho 58,4 % spíše důležité a 34,9 % velmi důležité).

U otázky č. 2 zaměřené na informovanost 98 % respondentů uvedlo, že mají k dispozici dostatečné informace o nabídce zaměstnaneckých benefitů (z toho 58,4 % zvolilo odpověď spíše ano a 39,6 % zvolilo odpověď určitě ano).

Cílem třetí otázky bylo zjistit, odkud zaměstnanci čerpají informace o zaměstnaneckých benefitech. Odpovědi respondentů zachycuje tabulka č. 1. Nejčastěji uváděli intranet FS, nadřízené, pracovní porady a emaily. Čtvrtou nejčastější odpovědí byli kolegové. Většina respondentů uvedla alespoň jeden z hlavních zdrojů informací o zaměstnaneckých benefitech (intranet, email, sdílený disk „P“, porady), což lze hodnotit pozitivně.

Hodnocení stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů dopadlo lépe, než se předpokládalo v H1. Předpoklad, že zaměstnanci budou hodnotit stávající nabídku benefitů jako dobrou – dostačující tedy známkami 3-4 se nepotvrdil. Za výbornou považuje nabídku benefitů 6,7 % respondentů. Více jak polovina respondentů 55,7 % nabídku benefitů hodnotila známkou 2 – chvalitebný, známkou 3 – dobrý zvolilo 29,7 % respondentů. Dostatečnou – 4 zvolilo 6,7 % respondentů. Lze tedy konstatovat, že většina zaměstnanců hodnotí nabídku pozitivně, stále však vnímají prostor pro zlepšení.

V otázce č. 5 respondenti vyjmenovávali co za zaměstnanecké benefity jim zaměstnavatel poskytuje. Odpovědi ukazují, co respondenti považují za benefity a na co si v daný moment vzpomněli. Nejčastěji jmenovaným benefitem jsou stravenky, které uvedlo 76,5 % respondentů. Takřka polovina respondentů uvedla i kartu Multisport, кафетерии, příspěvek na penzijní připojištění a individuální příspěvek z FKSP. Dalšími více zmiňovanými benefity byly slevy a zvýhodněné nabídky, 5 dní indispozice a pružná pracovní doba. Pět týdnů dovolené uvedlo pouze 5,4 % respondentů, což je pravděpodobně způsobeno tím, že dovolenou zaměstnanci nevnímají jako benefit, nebo si na ni v daný moment nevzpomněli. Detailní přehled odpovědí zachycuje Příloha č. 5.

Otevřená otázka č. 6 zaměřená na to, o jaké rozšíření nabídky benefitů by zaměstnanci měli zájem, měla za cíl zjistit u jakých benefitů zaměstnanci vnímají potřebu rozšíření, bez toho aniž by jim byla dána možnost výběru. Nejčastěji zmiňovaný benefit byl „home office“, který uvedlo 45 respondentů. Takto vysoký výskyt může být ovlivněn aktuální coronavirovou epidemií, kdy potřeba umožnění práce z domu významně vzrostla. Z některých odpovědí zmiňující home office bylo znát rozhořčení nad aktuálně fungujícím home officem, a to zejména z důvodu komplikovanosti a nedostupnosti pro všechny zaměstnance. Dále bylo také patrné, že ne všichni zaměstnanci vnímají home office jako plnohodnotnou práci z domu, někteří respondenti řadili home office k dalším dnům dovolené, případně k dalším dnům indispozičního volna, přičemž tyto možnosti pro ně byli srovnatelné. Druhou nejčastější odpovědí bylo „nevím“. Třetí nejzmiňovanější kategorií bylo stravování. Zde respondenti uváděli vyšší hodnotu stravenek, Lidl stravenku, zajištění občerstvení a kávy na pracovišti, snídaňový a svačinový bufet. Čtvrtou nejzmiňovanější variantou bylo rozšíření možností čerpání a zvýšení individuálního příspěvku z FKSP. Detailnější přehled odpovědí respondentů zachycuje Příloha č. 6.

9.3.2 Stravování

Ověření informovanosti o benefitech z oblasti stravování přineslo překvapivé výsledky. Celých 26,1 % respondentů uvedlo, že zaměstnavatel poskytuje závodní jídelnu, přesto že tomu tak není. Tato skutečnost je vysvětlitelná tím, že v areálu budovy, kde OFŘ sídlí je veřejná jídelna. Nicméně OFŘ se na jejím provozu nijak nepodílí. I u dalších fiktivních možností část respondentů uvedla, že jim je zaměstnavatel nabízí. U občerstvení na pracovišti šlo o 14,8 %, u dovozu obědů za zvýhodněné ceny pak o 6,7 %. Informovanost o stravenkách, kuchyňkách byla takřka stoprocentní. U možnosti teplé nápoje na pracovišti 27,5 % respondentů zvolilo odpověď „Ne, nenabízí“, přesto že zaměstnanci mají k dispozici kávovar. Zde mohl odpovědi ovlivnit fakt, že káva není nabízena zdarma. Četnosti a procentuální podíly odpovědí zachycuje Tabulka č. 1.

Tabulka 1 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 7 (vlastní zpracování)

	Ano, nabízí, využívám		Ano, nabízí, nevyžívám		Ne, nenabízí		Nevím	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Stravenky	147	98,7	2	1,3	0	0,0	0	0,0
Studené nápoje na pracovišti	113	75,8	13	8,7	14	9,4	9	6,0
Teplé nápoje na pracovišti	61	40,9	39	26,2	41	27,5	8	5,4
Závodní jídelna	13	8,7	26	17,4	101	67,8	9	6,0
Svačínový automat	1	0,7	3	2,0	136	91,3	9	6,0
Občerstvení na pracovišti	11	7,4	11	7,4	115	77,2	12	8,1
Kuchyňka	135	90,6	12	8,1	2	1,3	0	0,0
Dovoz obědů za zvýhodněné ceny	4	2,7	6	4,0	122	81,9	17	11,4

S benefity z oblasti stravování je spokojeno 34,2 % respondentů, 8,7 % respondentů označilo tuto kategorii benefitů za pro ně nevýznamnou a 57 % respondentů by uvítalo rozšíření stávající nabídky. Jak je zachyceno v tabulce č. 2 tito respondenti by měli největší zájem o dovoz obědů za zvýhodněné ceny (31,5 %), svačínový automat (26,2 %) a moderní kávovar (21,5 %). Zaměstnanci, kteří zvolili odpověď jiné, uváděli převážně specifikace ke kávovaru, kde by uvítaly širší nabídku nápojů, možnost použít vlastní kávu a variantu koupit si nápoj bez kelímku. Další odpovědi z kategorie „Jiné“ zahrnovaly návrhy na svačínový a snídaňový bufet, zdravé svačiny, ovoce a zvýšení hodnoty stravenek, případně možnost čerpat individuální příspěvek z FKSP na stravenky.

Tabulka 2 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 9 (vlastní zpracování)

	N	%
Svačínový automat	39	26,2
Automat s chlazeným jídlem	8	5,4
Moderní kávovar s kvalitní čerstvě mletou kávou a více druhy nápojů	32	21,5
Dovoz obědů za zvýhodněné ceny	47	31,5
Jiné	11	7,4

9.3.3 Flexibilní formy práce a sladění pracovního a osobního života

Při zodpovídání otázky zaměřené na flexibilní formy práce a sladění pracovního a osobního života respondenti prokázali dobrou informovanost. Fiktivní kontrolní možnosti „Firemní školka“ a „Dětská skupina“ uvedli pouze jednotlivci a možnost nevím zvolilo shodně 11 % respondentů. Překvapivé je srovnání vnímání možnosti částečného úvazku a home office. Přesto, že tyto dvě formy práce využívají srovnatelné počty zaměstnanců a schvalovací proces je obdobný, tak pouze 46,3 % respondentů uvedlo, že tento benefit zaměstnavatel nabízí, u částečného úvazku to uvedlo 78,5 % respondentů.

Tabulka 3 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 10 (vlastní zpracování)

	Ano, nabízím, využívám		Ano, nabízím, nevyžívám		Ne, nenabízím		Nevím	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Pružná pracovní doba	143	96,0	4	2,7	2	1,3	0	0,0
Částečný úvazek	2	1,3	115	77,2	15	10,1	17	11,4
Home office	4	2,7	65	43,6	66	44,3	14	9,4
Stlačený pracovní týden (možnost odpracování týdenního počtu hodin za nižší počet dnů)	0	0,	8	5,4	110	73,8	31	20,8
Firemní školka	0	0,0	1	0,7	137	91,9	11	7,4
Dětská skupina (pro děti mladší 3 let)	0	0,0	1	0,7	137	91,9	11	7,4

S benefity v této kategorii je spokojeno a nemá zájem o rozšíření pouze 13,4 % respondentů, pro 5,4 % nemá tato kategorie benefitů význam a celých 81,2 % respondentů stojí o rozšíření nabídky benefitů v této kategorii. Největší část respondentů by měla zájem o home office (63,8 %) a stlačený pracovní týden (58,4 %). Přes 18 % respondentů by uvítalo úpravu stávající pracovní doby a firemní školku. Nejnižší zájem respondenti projeví o částečný úvazek. Mezi odpověďmi z kategorie „jiné“ byla uvedena volná pracovní doba, příměstský tábor pro děti do 15 let, dětský koutek, převody plusových a minusových hodin do dalších období a možnost čerpat celodenní náhradní volno.

Tabulka 4 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 12 (vlastní zpracování)

	N	%
Úprava stávající pružné pracovní doby	27	18,1
Částečný úvazek	8	5,4
Home office	95	63,8
Stlačený pracovní týden (možnost odpracování týdenního počtu hodin za nižší počet dnů)	87	58,4
Firemní školka	28	18,8
Dětská skupina (pro děti mladší 3 let)	17	11,4
Jiné	7	4,7

9.3.4 Vzdělávání a pracovní prostředí

Odpovědi na otázku zaměřenou na informovanost o benefitech z oblasti vzdělávání a pracovního prostředí poukázali na to, že 24,2 % respondentů si myslí že, zaměstnavatel nenabízí možnost účasti na externích školení a 18,8 % označilo možnost nevím. Tato struktura odpovědí je pochopitelná, vzhledem k tomu, že na externí školení se zaměstnanci vysílají spíše výjimečně. Služební notebooky a služební telefony jsou benefity spojené s postavením v organizaci a jsou tak nabízeny relativně malé skupině zaměstnanců. Tomu odpovídají i odpovědi viz tabulka č. 5. O nabídce interního vzdělávacího systému a e-learningových kurzů jsou zaměstnanci informováni. U možnosti prostoru pro relaxaci a odpočinek 35,6 % respondentů uvedlo odpověď „Ne, nenabízí“ a 12,8 % uvedlo „Nevím“, pravděpodobně stávající prostory pro relaxaci v kuchyňkách nepovažují za prostor určený či dostačující pro relaxaci a odpočinek.

Tabulka 5 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 13 (vlastní zpracování)

	Ano, nabízím, využívám		Ano, nabízím, nevyžívám		Ne, nenabízím		Nevím	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Možnost externích školení	60	40,3	25	16,8	36	24,2	28	18,8
Interní vzdělávací systém	134	89,9	10	6,7	3	2,0	2	1,3
Služební notebook	15	10,1	18	12,1	98	65,8	18	12,1
Služební automobil k soukromým účelům	1	0,7	2	1,3	132	88,6	14	9,4
Služební telefon	30	20,1	25	16,8	85	57,0	9	6,0
Prostor pro relaxaci a odpočinek	35	23,5	42	28,2	53	35,6	19	12,8
E-learningové kurzy	66	44,3	63	42,3	8	5,4	12	8,1

O rozšíření možností v této kategorii benefitů stojí 51 % respondentů, 44,3 % respondentů je spokojeno se stávající nabídkou a o rozšíření nemají zájem. Jako nepodstatnou tuto kategorii označilo 4,7 % respondentů.

Nejvíce preferovanou variantou rozšíření je rozšíření/vytvoření prostoru pro relaxaci a odpočinek, tuto variantu zvolilo 30,9 % respondentů. Druhou nejzmiňovanější možností rozšíření je možnost účasti na externích školeních. Respondenti, kteří zvolili možnost „Jiné“ nejčastěji uváděli služební notebook, telefon, jazykové kurzy. Případně konkretizovali návrhy k prostorům pro relaxaci a odpočinek, kde navrhovali aktivní zónu například pro cvičení nebo stolní fotbal.

Tabulka 6 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 15 (vlastní zpracování)

	N	%
Rozšíření / vytvoření prostoru pro relaxaci a odpočinek	46	30,9
Rozšíření nabídky e-learningových kurzů	10	6,7
Rozšíření nabídky školení na OFŘ	14	9,4
Rozšíření nabídky kurzů ve vzdělávacích zařízeních	6	4,0
Možnosti účasti na externích školeních	35	23,5
Jiné	11	7,4

9.3.5 Čerpání individuálního příspěvku FKSP

Otázka č. 16 se zaměřila na informovanost zaměstnanců o možnostech čerpání individuálního příspěvku z FKSP. OFŘ nabízí 5 možností čerpání FKSP a u všech těchto možností většina respondentů věděla, že je zaměstnavatel nabízí. Zastoupení těchto odpovědí bylo od 74,5 % u příspěvku na kulturu a sportovní činnost po 93,3 % u karty MultiSport a Systému cafeterie. Překvapivé je, že o možnosti čerpat FKSP na kulturu a sportovní činnost 17,4 % respondentů neví, přesto, že tato možnost je v nabídce již několik let a do zavedení Systému Cafeterie a karty Multisport byla nejvyužívanější. U fiktivních možností odpovědí se projevilo, že respondenti přesně nevědí, na co mohou příspěvek z FKSP využít. Více jak polovina respondentů, má za to, že příspěvek může být využit na vitamíny, 17,8 % uvedlo i životní pojištění a 17,7 % uvedlo knihy. Možným vysvětlením může být to, že přes systém cafeterie lze uvedené zboží a služby kupovat. Poměrně značná část respondentů v této otázce volila odpověď „nevím“. Přehled četností odpovědí a procentuální podíly zachycuje následující tabulka.

Tabulka 7 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 16 (vlastní zpracování)

	Ano, nabízím, využívám		Ano, nabízím, nevyužívám		Ne, nenabízím		Nevím	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Penzijní připojištění	40	26,8	92	61,7	4	2,7	13	8,7
Životní připojištění	3	2,0	22	14,8	77	51,7	47	31,5
Systém cafeterie	54	36,2	85	57,0	6	4,0	4	2,7
Rekreace	13	8,7	113	75,8	9	6,0	14	9,4
Kultura a sportovní činnost	45	30,2	66	44,3	12	8,1	26	17,4
Karta MultiSport	30	20,1	109	73,2	4	2,7	6	4,0
Vitamínové prostředky	9	6,0	78	52,3	37	24,8	25	16,8
Dioptrické brýle, kontaktní čočky nebo speciální optické pomůcky	1	0,7	3	2,0	93	62,4	52	34,9
Preventivní, léčebná, diagnostická a ortodontická péče na úseku dentální hygieny a zubního lékařství	0	0,0	3	2,0	99	66,4	47	31,5
Očkování proti infekčním onemocněním	0	0,0	4	2,7	97	65,1	48	32,2
Knihy	7	4,7	13	8,7	76	51,0	53	35,6
Příspěvek na použití zařízení péče o děti (školky jesle, dětské skupiny)	0	0,0	3	2,0	90	60,4	56	37,6
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	0	0,0	2	1,3	119	79,9	28	18,8

Více jak polovina respondentů (57,7 %) stojí o rozšíření možností čerpání FKSP, 41,6 % je spokojeno se stávající nabídkou a pouze jeden respondent označil kategorii za pro něj nepodstatnou.

Nejvíce preferovanou variantou rozšíření možností čerpání příspěvku FKSP je příspěvek na dopravu do zaměstnání, který uvedlo 45,6 % respondentů. Mezi další často zmiňované patří preventivní, léčebná, diagnostická a ortodontická péče na úseku dentální hygieny a zubního lékařství (22,1 %), očkování proti infekčním nemocem (19,5 %) a příspěvek na dioptrické brýle, kontaktní čočky nebo speciální optické pomůcky (18,1 %). Četnosti a procentuální podíly jednotlivých možností zachycuje následující tabulka.

Tabulka 8 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 18 (vlastní zpracování)

	N	%
Životní přípojištění	14	9,4
Vitamínové prostředky	6	4,0
Dioptrické brýle, kontaktní čočky nebo speciální optické pomůcky	27	18,1
Preventivní, léčebná, diagnostická a ortodontická péče na úseku dentální hygieny a zubního lékařství	33	22,1
Očkování proti infekčním onemocněním	29	19,5
Příspěvek na použití zařízení péče o děti (školky jesle, dětské skupiny)	21	14,1
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	68	45,6
Knihy	19	12,8

9.3.6 Firemní akce a volnočasové aktivity v prostorách OFŘ

Otázka č. 19 byla zaměřená na informovanost zaměstnanců o benefitech zaměřených na firemní akce a volnočasové aktivity v prostorách OFŘ. Většina respondentů ví o nabídce a využívá teambuildingové akce a vánoční večírek. U fiktivní možnosti firemních akcí pro rodiny s dětmi většina 61,1 % respondentů věděla, že tento benefit zaměstnavatel nenabízí, poměrně významná část 30,9 % respondentů, ale zvolila možnost nevím. Detailní přehled četností a procentuálních podílů zachycuje následující tabulka.

Tabulka 9 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 19 (vlastní zpracování)

	Ano, nabízím, využívám		Ano, nabízím, nevyžívám		Ne, nenabízím		Nevím	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Teambuildingové akce	106	71,1	22	14,8	13	8,7	8	5,4
Vánoční večírek	142	95,3	7	4,7	0	0	0	0
Firemní akce pro rodiny s dětmi	5	3,4	7	4,7	91	61,1	46	30,9
Firemní sportovní akce	11	7,4	74	49,7	41	27,5	23	15,4
Volnočasové aktivity v prostorách OFŘ (např. jazykové kurzy, lekce jógy, cvičení pro zdravá záda aj.)	8	5,4	19	12,8	98	65,8	24	16,1

O rozšíření nabídky benefitů v této oblasti má zájem 63,8 % respondentů a 34,2 % je spokojeno se stávající nabídkou a o rozšíření nemají zájem. Největší zájem respondenti projeví o rozšíření nabídky o sportovní lekce v prostorách OFŘ 43,6 % a jazykové kurzy 26,8 %. O rozšíření v ostatních kategoriích byl srovnatelný zájem pohybující se o kolo 13 %. Detailní přehled četností a procentuálních podílů zachycuje následující tabulka.

Tabulka 10 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 21 (vlastní zpracování)

	N	%
Firemní akce pro rodiny s dětmi	19	12,8
Firemní sportovní akce (např. bowlingový turnaj, volejbalový turnaj)	19	12,8
Rozšíření teambuildingových akcí	20	13,4
Jazykové kurzy v prostorách OFŘ	40	26,8
Sportovní sálové lekce v prostorách OFŘ (např. lekce jógy, cvičení pro zdravá záda, kruhový trénink, sebeobrana)	65	43,6
Jiné	0	0

9.3.7 Slevy a zvýhodněné ceny zboží a služeb

Otázka č. 22 byla zaměřena na informovanost zaměstnanců o nabídce slev a zvýhodněných cen zboží a služeb. Respondenty nejvíce využívaná kategorie jsou zvýhodněné vstupenky do kina, které využívá 48,3 % respondentů, 38,9 % o nabídce ví, ale nevyužívají ji. Jediná další kategorie, kterou využívá více jak 10 respondentů, jsou slevy na vybrané druhy zboží, o této nabídce ví ale nevyžívá ji dalších 24,2 % respondentů, ostatní možnosti jsou využívány spíše jednotlivci. Poměrně vysoká informovanost se ukázala u nabídky vitamínů, o které ví 69,1 % respondentů (využívá ji pouze 8,7 %). O nabídce zvýhodněné ceny pohonných hmot ví 49,7 % respondentů, ale využívají ji pouze 2 %. Další dvě kategorie možností, o kterých ví více jak 30 % respondentů, jsou slevy na rekreační pobyty a zvýhodněné ceny bankovních služeb. U ostatních kategorií mají respondenti za to, že jim je zaměstnavatel nenabízí a poměrně značná část (21,5 – 34,9 %) zvolila možnost „nevím“. Detailní přehled četností a procentuálních podílů zachycuje následující tabulka č. 11.

Tabulka 11 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 22 (vlastní zpracování)

	Ano, nabízím, využívám		Ano, nabízím, nevyužívám		Ne, nenabízím		Nevím	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Zvýhodněné ceny vstupenek do kina	72	48,3	58	38,9	10	6,7	9	6,0
Zvýhodněné ceny vstupenek do divadel	4	2,7	21	14,1	74	49,7	50	33,6
Zvýhodněné ceny bankovních služeb	5	3,4	42	28,2	62	41,6	40	26,8
Sleva na rekreační pobyty	8	5,4	58	38,9	45	30,2	38	25,5
Zvýhodněné ceny pohonných hmot	3	2,0	71	47,7	43	28,9	32	21,5
Zvýhodněné ceny telekomunikačních služeb	6	4,0	16	10,7	95	63,8	32	21,5
Sleva na vlakovou dopravu	0	0,0	18	12,1	99	66,4	32	21,5
Zvýhodněné ceny vitamínů	13	8,7	90	60,4	23	15,4	23	15,4
Zvýhodněné ceny vstupenek do zoo	0	0,0	2	1,3	95	63,8	52	34,9
Zvýhodněné ceny vstupů do sportovních zařízení	10	6,7	35	23,5	59	39,6	45	30,2
Slevy na vybrané druhy zboží	17	11,4	36	24,2	52	34,9	44	29,5

Možnost rozšíření benefitů v této kategorii by uvítalo 53 % respondentů, pro 8, 1 % respondentů je tato kategorie nepodstatná a 38,9 % respondentů je spokojeno se stávající nabídkou a o rozšíření nemají zájem. Vzhledem k širokým možnostem v této oblasti, bylo pro varianty rozšíření zvolena otevřená otázka. Respondenti nejčastěji uváděli zájem o slevy a zvýhodněné nabídky vstupenek na kulturní akce (divadla, koncerty, festivaly), druhou

nejčastěji zmiňovanou variantou byly zvýhodněné mobilní tarify, za kterými následovaly slevy na sport (konkrétně vstupy na sportoviště a startovné na závodech). Čtvrtá kategorie, která v zájmu překročila hranici 5 %, byla sleva na dopravu. Detailní přehled četností a procentuálních podílů zachycuje následující tabulka č. 12.

Tabulka 12 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 24 (vlastní zpracování)

	N	%
Kulturní akce	23	15,4
Mobilní tarif	18	12,1
Sport	13	8,7
Doprava	10	6,7
Knihy	6	4,0
Rekreace	5	3,4
Zoo, zábavní parky	5	3,4
Oblečení, obuv	4	2,7
Masáže	3	2,0
Elektro	3	2,0
Jazykové kurzy	3	2,0
Potraviny	3	2,0
Zdravotní služby (dentální hygiena, psycholog, psychiatr)	2	1,3
Brýle	1	0,7
Auta	1	0,7
Lidl-stravenka	1	0,7
Pojištění	1	0,7
Hrady a zámky	1	0,7
Kosmetické a kadeřnické služby	1	0,7
Vitaminy	1	0,7
Bankovní služby	1	0,7
Lázeňské pobyty	1	0,7
Pohonné hmoty	1	0,7
Nábytek	1	0,7
Zdravá výživa	1	0,7
Restaurace	1	0,7

9.3.8 Preference respondentů

Otázka č. 25 byla označena jako klíčová a respondenti vybírali dvě kategorie benefitů, ve kterých by nejvíce stály o rozšíření. Překvapivé bylo, že část respondentů volila kategorii, u které v dřívějších otázkách uvedli, že jsou spokojeni se stávající nabídkou a nemají zájem o rozšíření, nebo že nemají zájem o rozšíření, protože dané benefity nevyužívají. Možným vysvětlením je, že respondenti volili nejvýznamnější oblast benefitů, a ne oblast kde by nejvíce uvítali rozšíření. To má za následek, že u těchto respondentů nebylo možné zjistit konkrétněji preference. Přehled zájmu o rozšíření benefitů u jednotlivých kategorií u respondentů, kteří danou kategorii zvolili jako prioritu, zachycuje příloha č. 7. Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 25 zachycuje tabulka 13.

Tabulka 13 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 25 (vlastní zpracování)

Nejvíce stojím o rozšíření nabídky:	N	%
Flexibilní formy práce a sladění pracovního a osobního života	106	71,1
Stravování	46	30,9
Rozšíření možností čerpání individuálního příspěvku z FKSP	31	20,8
Slevy a zvýhodněné ceny zboží a služeb	31	20,8
Firemní akce a volnočasové aktivity v prostorách OFŘ	27	18,1
Vzdělávání a pracovní prostředí	26	17,4

Největší zájem - 71,1 % projevili o rozšíření v kategorii Flexibilní formy práce a sladění pracovního a osobního života, přičemž respondenti, kteří zvolili tuto možnost, by nejvíce uvítali možnost home office 71,7 % a stlačeného pracovního týdne 65,1 %. Třetím nejpreferovanějším rozšířením je firemní školka s 22,6 %. Detailní přehled četností a procentuálních podílů zachycuje tabulka č. 14. Kategorii flexibilních forem práce a sladění pracovního a osobního života jako nejvýznamnější zvolily všechny zaměstnankyně na mateřské a rodičovské dovolené, které dotazník zodpověděly. Věkové kategorie, které měly převahu mezi respondenty, byly 30-39 let (40,6 %) a 40-49 let (29,2 %).

Tabulka 14 *Preference vybrané skupiny respondentů v oblasti flexibilních forem práce a sladění pracovního a osobního života (vlastní zpracování)*

	N	%
Úprava stávající pružné pracovní doby	21	19,8
Částečný úvazek	7	6,6
Home office	76	71,7
Stlačený pracovní týden (možnost odpracování týdenního počtu hodin za nižší počet dnů)	69	65,1
Firemní školka	24	22,6
Dětská skupina (pro děti mladší 3 let)	14	13,2
Jiné	5	4,7

Druhá nejpreferovanější oblast, u které by respondenti uvítali rozšíření je stravování, to zvolilo 30,9 % respondentů. Z těchto respondentů by 45,7 % preferovalo dovoz obědů za zvýhodněné ceny a 43,5 % by uvítalo svačinový automat. V možnostech jiné respondenti uvedli možnost čerpání FKSP na stravenky a rozšíření nabídky nápojů v kávovaru, případně kávovar na vlastní kávu. Přehled četností a procentuálních podílů zachycuje tabulka 15.

Tabulka 15 *Preference vybrané skupiny respondentů v oblasti stravování (vlastní zpracování)*

	N	%
Svačinový automat	20	43,5
Automat s chlazeným jídlem	3	6,5
Moderní kávovar s kvalitní čerstvě mletou kávou a více druhy nápojů	13	28,3
Dovoz obědů za zvýhodněné ceny	21	45,7
Jiné	7	15,2

Pro 20,8 % respondentů je jednou ze dvou priorit rozšíření nabídky benefitů v oblasti možností čerpání individuálního příspěvku z FKSP. Přičemž největší zájem by měli o možnost čerpání příspěvku na dopravu 58,1 % a preventivní, léčebnou, diagnostickou a ortodontickou péči na úseku dentální hygieny a zubního lékařství 25,8 %. Přehled četností a procentuálních podílů zachycuje tabulka 16.

Tabulka 16 *Preference vybrané skupiny respondentů v oblasti rozšíření možností čerpání individuálního příspěvku z FKSP (vlastní zpracování)*

	N	%
Životní připojištění	3	9,7
Vitamínové prostředky	1	3,2
Dioptrické brýle, kontaktní čočky nebo speciální optické pomůcky	7	22,6
Preventivní, léčebná, diagnostická a ortodontická péče na úseku dentální hygieny a zubního lékařství	8	25,8
Očkování proti infekčním onemocněním	6	19,4
Příspěvek na použití zařízení péče o děti (školky jesle, dětské skupiny)	4	12,9
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	18	58,1
Knihy	6	19,4

Stejně jako rozšíření možností čerpání FKSP i o rozšíření nabídky benefitů v oblasti slev a zvýhodněných nabídek projevilo zájem 20,8 % respondentů. Nejčastěji zmiňované slevy a zvýhodněné nabídky se shodují s celkově nejpreferovanějšími rozšířeními – kulturní akce, mobilní tarify a sport. Přehled četností a procentuálních podílů zachycuje tabulka 17.

Tabulka 17 *Preference vybrané skupiny respondentů v oblasti slev a zvýhodněných cen zboží a služeb (vlastní zpracování)*

Zaměstnanecký benefit	N	%
Kulturní akce	9	28,8
Mobilní tarif	7	22,4
Sport	4	12,8
Doprava	5	16
Knihy	2	6,4
Rekreace	2	6,4
Zoo, zábavní parky	1	3,2
Oblečení, obuv	1	3,2
Elektro	2	6,4
Zdravotní služby (dentální hygiena, psycholog, psychiatr)	2	6,4
Pojištění	1	3,2
Zdravá výživa	1	3,2
Restaurace	1	3,2

Firemní akce a volnočasové aktivity v prostorách OFŘ jako nejpreferovanější kategorii pro rozšíření nabídky zvolilo 18,1 % respondentů. Přičemž většina z nich 81,5 % by stála o sportovní sálové lekce v prostorách OFŘ, 33,3 % by ocenilo jazykové kurzy a 29,6 % firemní sportovní akce. Přehled četností a procentuálních podílů zachycuje tabulka 18.

Tabulka 18 *Preference vybrané skupiny respondentů v oblasti firemních akcí a volnočasových aktivity v prostorách OFŘ (vlastní zpracování)*

	N	%
Firemní akce pro rodiny s dětmi	5	18,5
Firemní sportovní akce (např. bowlingový turnaj, volejbalový turnaj)	8	29,6
Rozšíření teambuildingových akcí	5	18,5
Jazykové kurzy v prostorách OFŘ	9	33,3
Sportovní sálové lekce v prostorách OFŘ (např. lekce jógy, cvičení pro zdravá záda, kruhový trénink, sebeobrana)	22	81,5
Jiné	0	0

Kategorií benefitů, kterou jako prioritu označilo nejméně respondentů je vzdělávání a pracovní prostředí, tuto možnost si zvolilo pouze 17,4 % respondentů. Přičemž největší zájem měli tito respondenti o rozšíření/vytvoření prostoru pro relaxaci a odpočinek (46,2 %) a možnost účasti na externích školeních (34,6 %). Četnosti odpovědí a procentuální podíly zachycuje tabulka č. 19.

Tabulka 19 *Preferenze vybrané skupiny respondentů v oblasti vzdělávání a pracovního prostředí (vlastní zpracování)*

	N	%
Rozšíření / vytvoření prostoru pro relaxaci a odpočinek	12	46,2
Rozšíření nabídky e-learningových kurzů	5	19,2
Rozšíření nabídky školení na OFŘ	4	15,4
Rozšíření nabídky kurzů ve vzdělávacích zařízeních	1	3,8
Možnosti účasti na externích školeních	9	34,6
Jiné	2	7,7

10 PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ OFŘ

Z analýzy současného systému zaměstnaneckých benefitů i z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že neexistuje komplexní přehled zaměstnaneckých benefitů OFŘ. Přestože většina respondentů ohodnotila informovanost o benefitech pozitivně, jejich odpovědi na kontrolní otázky na konkrétní benefity dobrou informovanost nepotvrdily. Dostatečná a správná informovanost je primárním předpokladem pro efektivní systém zaměstnaneckých benefitů. Proto tvoří tento aspekt první část navrhovaných změn.

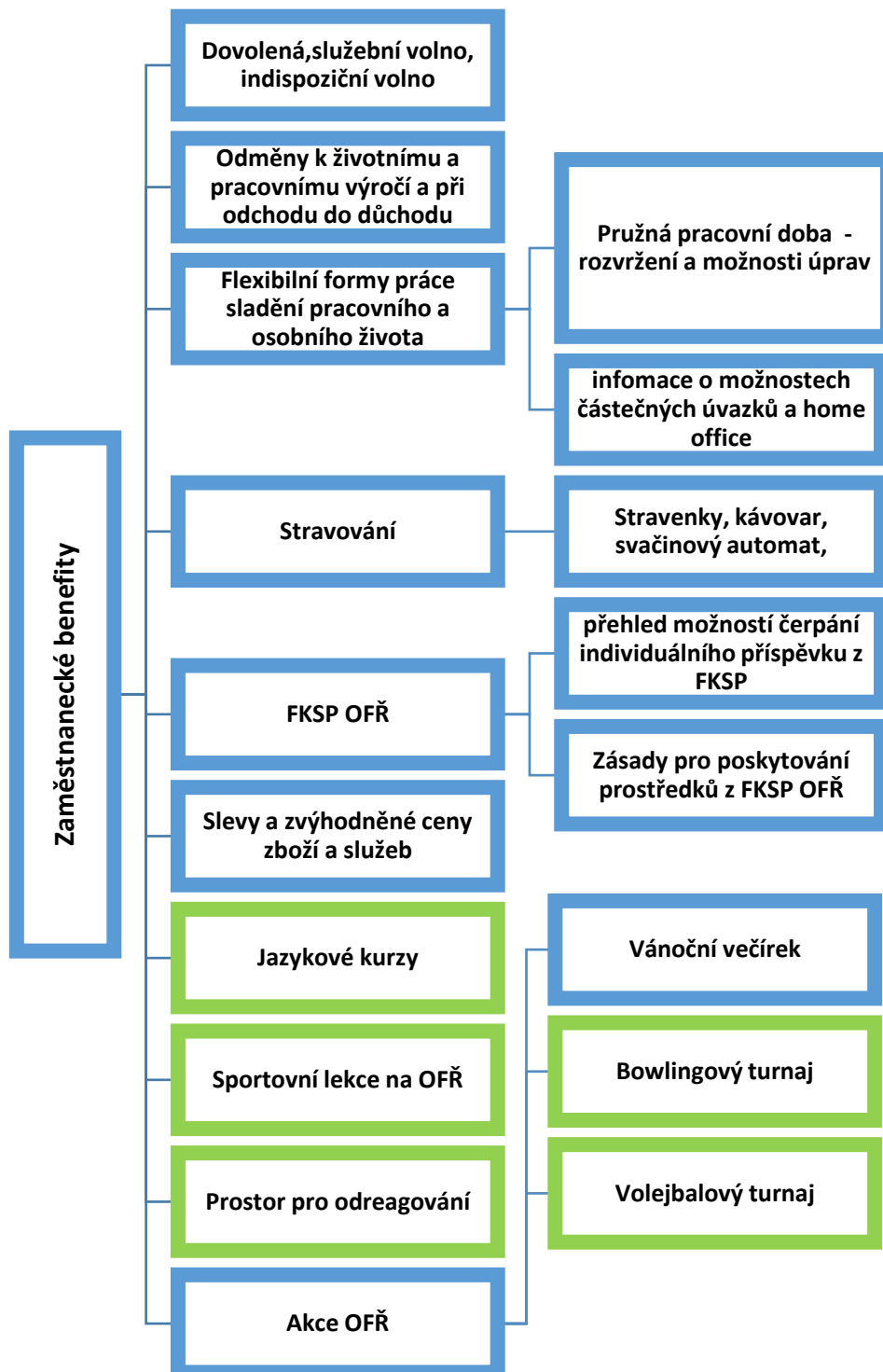
Dotazníkový průzkum ukázal preference respondentů a zájem o rozšíření v jednotlivých kategoriích benefitů, čímž byla zodpovězena výzkumná otázka č. 2 (O jaká rozšíření nabídky benefitů mají zaměstnanci zájem?). Tyto preference byly zohledněny v navrhovaných změnách v následující části práce. Kapitoly jsou řazeny podle preferencí respondentů od kategorie, kde nejvíce uvítají rozšíření (Flexibilní formy práce a sladění pracovního a osobního života) až po kategorii, kde projeví nejmenší zájem o rozšíření (vzdělávání a pracovní prostředí). Navrhovaná rozšíření zohledňují realizovatelnost těchto změn a berou ohled na skutečnost, že finanční prostředky OFŘ na zaměstnanecké benefity jsou omezené. Proto se soustředí na zprostředkování služeb zaměstnancům, rozšíření stávajících možností benefitů při zachování nákladů a investice realizovatelné do budoucna z prostředků FKSP.

10.1 Komplexní přehled zaměstnaneckých benefitů OFŘ

Zaměstnanci z části vědí, kde informace hledat. Většina jmenovala alespoň jeden z hlavních zdrojů informací. Jejich roztržštění na různých místech však vede k tomu, že zaměstnanci nemají dobrý přehled o tom, co jim zaměstnavatel nabízí. To ukazuje na potřebu vytvořit přehled benefitů dostupný všem zaměstnancům.

Jako nejvhodnější se jeví vytvoření interaktivního přehledu benefitů a také informativní brožury, kterou budou dostávat noví zaměstnanci při nástupu a stávajícím zaměstnancům bude zaslána emailem. Tento přehled by měl být interaktivní a umístěn na intranetu. Zaměstnanci si tak budou moci pohodlně rozkliknout detailní informace k jednotlivým benefitům a lépe se tak zorientovat v široké nabídce.

Navrhovanou strukturu informací na intranetu i v brožuře zachycuje obrázek č. 13, stávající benefity jsou znázorněny modře a nově navrhované zeleně. Brožura pak bude všem dostupná na společném disku P.



Obrázek 13 Přehled struktury benefitů (vlastní zpracování)

10.2 Flexibilní formy práce a sladění pracovního a osobního života

Z dotazníkového průzkumu jasně vyplynulo, že zaměstnanci OFŘ by nejvíce preferovali rozšíření možností v oblasti flexibilních forem práce, a to zejména home office a stlačený pracovní týden. Také v této kategorii bylo patrné, že zaměstnanci nemají přesné informace o tom, co mohou využívat. Prvním krokem by tak mělo být zpřístupnění shrnutí aktuálních možností využívání flexibilních forem práce a informací o administrativním postupu. Z informací by mělo jasně vyplývat, v jakých situacích je možné flexibilní formy práce jako home office, částečný úvazek nebo stlačený pracovní týden využít (zejména z důvodu péče o děti, ze zdravotních důvodů, případně z důvodu prezenčního studia na vysoké škole).

Podle zákona o státní službě a dle platných interních předpisů GFŘ schvaluje služební orgán všechny flexibilní formy práce v odůvodněných případech a situaci, kdy to nenaruší chod úřadu. Aktuální nastavení interních předpisů neumožňuje plošné zavedení home office ani dalších flexibilních forem práce. Zájem projevený zaměstnanci však může být podkladem pro diskusi vedení OFŘ s GFŘ.

10.3 Stravování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že v oblasti stravování by zaměstnanci stály nejvíce o dovoz obědů za zvýhodněné ceny a o svačínový automat.

Dovoz obědů

Dovoz obědů za zvýhodněné ceny může být realizován různými způsoby. Buď například formou dojednaných slev a zvýhodněných cen u určitých dodavatelů nebo například zajištěním pravidelných služeb kantýny či závodního stravování. Vzhledem k specifickému charakteru tohoto benefitu a vysoké administrativní i časové náročnosti je třeba nejprve zjistit podmínky, minimální počty obědů a podobně a zjistit reálný závazný zájem o dané služby.

Svačínový automat

Většina firem poskytuje provozování svačínových i kávových automatů včetně servisu (viz. DELIKOMAT, s.r.o., Cafeomega s.r.o., Imstavex s. r. o. a Kafepartner) Nabízí se tedy řešení spojit instalaci svačínového automatu i se změnou kávového automatu, tak aby vyhovoval širšímu spektru zaměstnanců. Z průzkumu vyplynulo, že by zaměstnanci měli zájem o automat i na jiné nápoje, než je káva.

10.4 Rozšíření možností čerpání individuálního příspěvku z FKSP

V oblasti čerpání individuálního příspěvku z FKSP se nabízí rozšířit stávající možnosti o devět dalších variant, v souladu s Vyhláškou 114/2002 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb a při zachování stávajícího pravidla – čerpání příspěvku pouze na jednu možnost. Navýšení variant čerpání takřka na trojnásobek umožní realizovat individuální přístup k potřebám zaměstnanců.

Navrhované rozšíření možností čerpání individuálního příspěvku z FKSP

1. Příspěvek na dioptrické brýle, kontaktní čočky nebo speciální optické pomůcky,
2. Příspěvek na preventivní péči na úseku dentální hygieny a zubní prevenci poskytované dentální hygienistkou a preventivní, léčebnou a diagnostickou péči na úseku zubního lékařství včetně ortodontické péče
3. Příspěvek na očkování proti infekčním onemocněním
4. Příspěvek na úhradu tištěných knih, včetně obrázkových knih pro děti, mimo knih, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy knihy
5. Příspěvek na použití zařízení péče o děti
6. Příspěvek na dopravu do zaměstnání (pravidelnou hromadnou dopravou osob)
7. Příspěvek na stravování – možnost nahrát si individuální příspěvek z FKSP na stravenkovou kartu
8. Příspěvek na rekreaci – rozšíření o další poskytovatele
9. Příspěvek na pojistné na soukromé životní pojištění

10.5 Slevy a zvýhodněné ceny zboží a služeb

Z dotazníkového průzkumu vyplynul zájem zaměstnanců o slevy do brněnských divadel a na další kulturní akce. Tuto kategorii benefitů má ve své gesci GFŘ a benefity jsou tak poskytovány zaměstnancům napříč celou Finanční správou ČR. Možnosti OFŘ se tak omezují na podání návrhu na rozšíření GFŘ, v případě neúspěchu dojednání zvýhodněných cen přímo s kulturními institucemi.

10.6 Firemní akce, volnočasové aktivity v prostorách OFŘ a pracovní prostředí

Vzhledem k vyjádřením preferencí respondentů ohledně rozšíření nabídky v této kategorii a preferencím vůči této kategorii celkově, byli k rozšíření nabídky benefitů v této oblasti vybrány sportovní lekce v prostorách OFŘ, jazykové kurzy a realizace bowlingového a volejbalového turnaje.

Sportovní lekce v prostorách OFŘ – pro realizaci tohoto benefitu je zapotřebí zajistit a uzpůsobit prostory v rámci OFŘ. Tato místnost může být využívána pro sportovní lekce vedené lektorem a v ostatních časech může být k dispozici zaměstnancům k aktivnímu odpočinku a relaxaci (např. stolní fotbal, kulečnick, stolní tenis). Vhodné vybavení místnosti by vyřešilo i zaměstnanci nejpreferovanější rozšíření v oblasti vzdělávání a pracovního prostředí – a to rozšíření/vytvoření prostoru pro relaxaci a odpočinek.

Jazykové kurzy by mohli probíhat v zasedacích místnostech a dle zájmu zaměstnanců by mohli být zajištěni vhodní lektoři.

Jednorázové akce typu bowlingový a volejbalový turnaj představují jen drobné organizační zatížení. Jejich realizace by mohla probíhat v letních měsících jako protipól vánočního večírku. Pro vítěze by mohly být zajištěny drobné ceny. V případě zájmu zaměstnanců by se turnajů mohli účastnit i rodinní příslušníci.

10.7 Posouzení navržených inovací systému zaměstnaneckých benefitů z pohledu zaměstnavatele

Vzhledem k různorodému charakteru navrhovaných úprav systému benefitů je nezbytné posuzovat je jako na sobě nezávislé projekty, každý z nich byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Výsledky pak ukazují proveditelnost z pohledu zaměstnavatele a odpovídají na výzkumnou otázku č. 3 (Jaké časové, nákladové a rizikové faktory se váží k navrhovaným rozšířením nabídky benefitů?).

10.7.1 Časová analýza

Pro všechny navrhované změny byl vytvořen přehled činností potřebných k realizaci s odhadovanou délkou jejich trvání. Jelikož bude zajištění změn úkolem zaměstnanců OFŘ, který přibude do jejich aktuální pracovní agendy, bude záležet na reálných časových možnostech zaměstnanců a prioritách pracovní agendy, kdy budou moci začít na zajištění

změn pracovat. Proto jsou časové odhady uvedeny ve třech variantách (pesimistický, realistický a optimistický odhad) a byl vytvořen harmonogram pro lepší názornost časového pásma potřebného k zavedení změn a rozptylu jednotlivých odhadů (zelená představuje optimistický odhad, žlutá realistický a oranžová pesimistický odhad). Na základě těchto odhadů a určení návaznosti jednotlivých činností byla u projektů, kde mohou být realizované vybrané dílčí kroky současně, stanovena kritická cesta. Dojde-li k průtahům u činnostech na této cestě, bude to mít dopad na celkovou délku projektu.

Zajištění dovozu obědů představuje v kontextu OFŘ komplexní projekt, který by mohl být realizován pouze za určitých předpokladů. Jak již bylo uvedeno výše, je nezbytné v první fázi získat více informací a detailněji zanalyzovat situaci a vážný zájem mezi zaměstnanci. Posouzení získaných informací, rozhodnutí a naplánování dalších kroků jsou časově nejnáročnějším (čtyři týdny) bodem této první etapy. Celkový realistický odhad pro tuto přípravnou fázi je 12 týdnů. Přehled aktivit a jejich odhadovanou časovou náročnost zachycuje tabulka č. 20. Časový plán s grafickým znázorněním optimistické, realistické a pesimistické doby trvání znázorňuje obrázek č. 14.

Tabulka 20 Činnosti a doba trvání zajištění dovozu obědů (vlastní zpracování)

		Optimistický odhad	Realistický odhad	Pesimistický odhad	Předcházející aktivity
A	Zajištění nabídek poskytovatelů (kantýny, závodní stravování, freshbox)	1	2	3	
B	Příprava dotazníku pro zaměstnance - zjištění reálného závazného zájmu	1	2	3	A
C	Realizace dotazníkového šetření	1	2	3	B
D	Vyhodnocení dotazníkového šetření	1	2	3	C
E	Rozhodnutí, posouzení a naplánování dalších kroků	2	4	6	D
Celková doba trvání		6	12	18	

Označení aktivity	Dovoz obědů - aktivity	týdny																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A	Zajištění nabídek poskytovatelů (kantýny, závodní stravování, freshbox)	■	■	■																	
B	Příprava dotazníku pro zaměstnance - zjištění reálného závazného zájmu		■	■	■	■	■														
C	Realizace dotazníkového šetření			■		■	■	■	■	■											
D	Vyhodnocení dotazníkového šetření				■			■	■		■	■	■								
E	Rozhodnutí, posouzení a naplánování dalších kroků					■	■			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

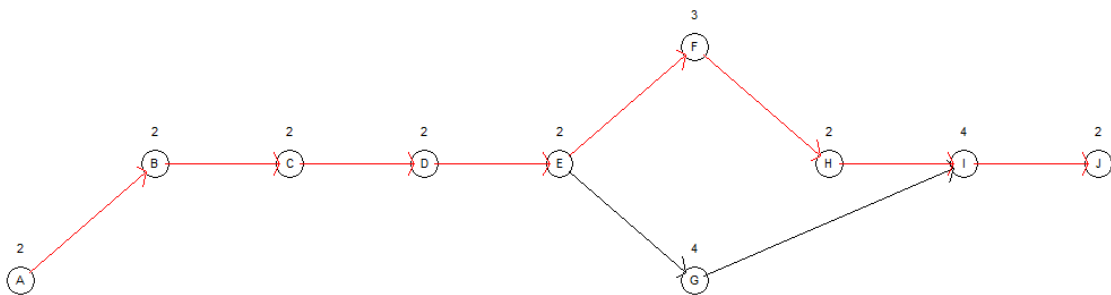
Obrázek 14 Časový plán zajištění dovozu obědů (optimistická, realistická a pesimistická varianta)(vlastní zpracování)

Zřízení svačिनového automatu bude trvat pravděpodobně 21 týdnů (realistický odhad). Kritickým bodem je zajištění souhlasu vlastníka budovy, jelikož zde může dojít k extrémním prodloužením. Další časově náročný bod představuje uzavření smlouvy s poskytovatelem. Vzhledem k interním procesům a nutnosti zapojení právníků byly pro tento kalkulovány čtyři týdny.

Tabulka 21 Činnosti a doba trvání zřízení svačिनového automatu (vlastní zpracování)

		Optimistický odhad	Realistický odhad	Pesimistický odhad	Předcházející činnosti
A	Zajištění nabídek poskytovatelů svačिनových a nápojových automatů	1	2	3	-
B	Příprava dotazníku pro zaměstnance (výběr produktů do automatů)	1	2	3	A
C	Realizace dotazníkového šetření	1	2	3	B
D	Vyhodnocení dotazníkového šetření	1	2	3	C
E	Rozhodnutí o výběru typu automatu	1	2	3	D
F	Výběr vhodného poskytovatele	2	3	4	E
G	Zajištění souhlasu vlastníka budovy	3	4	6	E
H	Vyjednávání podmínek s poskytovatelem	1	2	3	F
I	Uzavření smlouvy s poskytovatelem	3	4	6	H
J	Instalace automatů	1	2	3	I
Doba trvání projektu		12	21	31	

Přehled aktivit a jejich odhadovanou časovou náročnost zachycuje tabulka č. 21. Časový plán s grafickým znázorněním optimistické, realistické a pesimistické doby trvání znázorňuje Příloha č. 8. Kritická cesta zřízení svačinového automatu je zachycena na obrázku č. 16.



Obrázek 15 Znázornění kritické cesty zřízení svačinového automatu (vlastní zpracování)

Rozšíření možností čerpání individuálního příspěvku z FKSP je z časového hlediska limitované interními předpisy. Z nich vyplývá, že je třeba tyto možnosti nejprve zapracovat do zásad a reálně mohou být zaměstnanci využity nejdříve k 1. 1. následujícího roku. Zapracování je nejnáročnější činností, z hlediska navazujících úkonů např. v oblasti evidence a účetnictví nepředstavuje změna tohoto benefitu prakticky žádný rozdíl. Realistický odhad pro rozšíření možností čerpání individuálního příspěvku z FKSP je osm týdnů. Přehled aktivit a jejich odhadovanou časovou náročnost zachycuje tabulka č. 22. Časový plán s grafickým znázorněním optimistické, realistické a pesimistické doby trvání znázorňuje obrázek č. 17.

Tabulka 22 Činnosti a doba trvání zavedení rozšíření možností čerpání individuálního příspěvku z FKSP (vlastní zpracování)

		Optimistický odhad	Realistický odhad	Pesimistický odhad	Předcházející aktivity
A	Zpracování do zásad	4	6	8	
B	Poučit a informovat účetní	1	2	2	A
Celková doba trvání		5	8	10	

Označení aktivity	Rozšíření možností čerpání individuálního příspěvku z FKSP - aktivity	týdny												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
A	Zpracování do zásad													
B	Poučit a informovat účetní													

Obrázek 16 Časový plán rozšíření možností čerpání individuálního příspěvku z FKSP (optimistická, realistická a pesimistická varianta)(vlastní zpracování)

Rozšíření nabídky slev a zvýhodněných cen pro finanční správu v oblasti kultury je odhadováno na 13 týdnů. Časově nejnáročnějšími činnostmi jsou podání návrhu na GFŘ, jeho projednání a vyjádření a pak uzavírání smluv či dohod s jednotlivými vybranými institucemi z důvodu interních procesů a zapojení právního oddělení. Přehled aktivit a jejich odhadovanou časovou náročnost zachycuje tabulka č. 23. Časový plán s grafickým znázorněním optimistické, realistické a pesimistické doby trvání znázorňuje obrázek č. 18.

Tabulka 23 Činnosti a doba trvání zajištění slev a zvýhodněných cen kulturních akcí (vlastní zpracování)

		Optimistický odhad	Realistický odhad	Pesimistický odhad	Předcházející aktivity
A	Navrhnout GFŘ dojednání slev a zvýhodněných cen pro finanční správu ČR i do brněnských divadel	3	4	6	
B	Alternativně rešerše možností slev pro OFŘ	1	2	3	A
C	Vyjednávání slev pro OFŘ	2	3	3	B
D	Uzavření dohod / smluv	3	4	4	C
Celková doba trvání		9	13	16	

Označení aktivity	Slevy a zvýhodněné ceny kulturních akcí - aktivity	týdny															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
A	Navrhnout GFŘ dojednání slev a zvýhodněných cen pro finanční správu ČR i do brněnských divadel	■	■	■	■	■	■										
B	Alternativně rešerše možností slev pro OFŘ				■	■	■	■	■								
C	Vyjednávání slev pro OFŘ					■	■	■	■	■	■						
D	Uzavření dohod / smluv							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Obrázek 17 Časový plán zajištění slev a zvýhodněných cen kulturních akcí (optimistická, realistická a pesimistická varianta)(vlastní zpracování)

Zajištění jazykových kurzů bude trvat pravděpodobně 16 týdnů. Zajištění lektorů spolu se zjištěním podmínek představuje časově nejnáročnější aktivitu. Sesbírání přihlášek, technické a organizační zajištění je pak dalším časově nejnáročnějším bodem. Přehled aktivit a jejich odhadovanou časovou náročnost zachycuje tabulka č. 24. Časový plán s grafickým znázorněním optimistické, realistické a pesimistické doby trvání znázorňuje obrázek č. 19.

Tabulka 24 Činnosti a doba trvání zajištění jazykových kurzů (vlastní zpracování)

	Aktivita	Optimistický odhad	Realistický odhad	Pesimistický odhad	Předcházející aktivity
A	Příprava dotazníku pro zaměstnance - zjištění reálného závazného zájmu	1	3	5	
B	Realizace dotazníkového šetření	1	2	3	A
C	Vyhodnocení dotazníkového šetření	1	2	3	B
D	Zajištění lektorů	4	6	8	C
E	Příhlášky, bezpečnostní a administrativní zajištění	4	5	6	D
Celkem doba trvání		11	17	25	

Označení aktivity	Jazykové kurzy v prostorách OFŘ - aktivity	týdny																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
A	Příprava dotazníku pro zaměstnance - zjištění reálného závazného zájmu	■	■	■																		
B	Realizace dotazníkového šetření		■	■	■	■	■															
C	Vyhodnocení dotazníkového šetření			■		■	■	■	■													
D	zajištění lektorů				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
E	příhlášky, bezpečnostní a administrativní zajištění								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Obrázek 18 Časový plán zajištění jazykových kurzů (optimistická, realistická a pesimistická varianta)(vlastní zpracování)

Zajištění sportovních kurzů v prostorách OFŘ je z časového hlediska obtížně předvídatelný projekt, který aktuálně odhadován na 16 týdnů. Řada činností běží souběžně, nejvíce náročnou aktivitou je zajištění lektorů různých sálových lekcí vzhledem k nutnosti individuálních jednání. Za předpokladu, že nebude třeba pronajímat nové prostory a potřebné úpravy budou minimální, není třeba souhlas vlastníka nemovitosti ani úprava nájemní smlouvy. Pokud by se ukázalo, že je třeba nové prostory pronajmout, je třeba kalkulovat zhruba o půl roku delší čas.

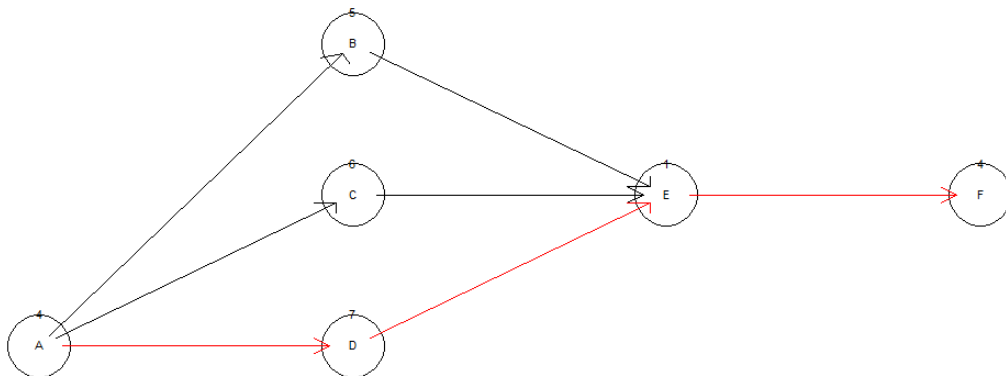
Tabulka 25 Činnosti a doba trvání zajištění sportovních kurzů v prostorách OFŘ
(vlastní zpracování)

		Optimistický odhad	Realistický odhad	Pesimistický odhad	Předcházející aktivity
A	Volba vhodné místnosti rozhodnutí o úpravě prostor	2	4	6	
B	Úprava vybraných prostor	4	6	12	A
C	Zajištění vybavení (cvičební podložky, základní vybavení, desinfekce, lékárníčka)	4	5	8	A
D	Zajištění lektorů různých sálových lekcí	5	7	12	A
E	Zkušební týden pro zaměstnance	1	1	1	B, C, D
F	Přihlášky, bezpečnostní a administrativní zajištění	3	4	5	E
Celková doba trvání		11	16	24	

Přehled aktivit a jejich odhadovanou časovou náročnost zachycuje tabulka č. 26. Časový plán s grafickým znázorněním optimistické, realistické a pesimistické doby trvání znázorňuje obrázek č. 20. Kritická cesta zajištění sportovních kurzů v prostorách OFŘ je zachycena na obrázku č. 21.

Označení aktivity	Sportovní kurzy v prostorách OFŘ - aktivity	týdny																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
A	Volba vhodné místnosti, rozhodnutí o úpravě prostor	■	■	■	■	■	■																			
B	Úprava vybraných prostor			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
C	Zajištění vybavení (cvičební podložky, základní vybavení, desinfekce, lékárníčka)			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
D	Zajištění lektorů různých sálových lekcí																									
E	Zkušební týden pro zaměstnance																									
F	Přihlášky, bezpečnostní a administrativní zajištění																									

Obrázek 19 Časový plán zajištění sportovních kurzů v prostorách OFŘ (optimistická, realistická a pesimistická varianta)(vlastní zpracování)



Obrázek 20 Znárodnění kritické cesty zajištění sportovních kurzů v prostorách OFŘ (vlastní zpracování)

10.7.2 Nákladová analýza

Do analýzy nákladů na změny struktury benefitů byly zahrnuty pouze náklady vydané externě třetím stranám. Náklady na práci zaměstnanců, kteří realizaci změn zajistí v rámci své pracovní doby, zahrnuty nejsou. Z tohoto důvodu některé navrhované změny nejsou obsahem nákladové analýzy, jedná se konkrétně o dovoz obědů, rozšíření čerpání individuálního příspěvku z FKSP, zajištění slev a zvýhodněných cen kulturních akcí a jazykové kurzy. Pro účely práce jsou tyto odhadované částky dostačující, pro realizaci je samozřejmě nezbytné poptat dodavatele s konkrétním zadáním, podmínkami a termíny.

Navrhovaný koncept pro dovoz obědů zohledňuje pouze přípravnou fázi, tudíž Tento projekt by byl výhledově koncipován tak, že by OFŘ neslo náklady na zvýšenou administrativu, samotné obědy by si zaměstnanci hradili každý sám. Zaměstnanci by na úhradu obědů mohli využít stravenky, případně individuální příspěvek z FKSP, což by ale nevedlo k zvýšení nákladů OFŘ.

Jediné přímé náklady spojené s provozem svačinového automatu jsou náklady na energii. Stanovení spotřeby elektrické energie vychází z průměrné ceny elektrické energie v roce 2020 a průměrné spotřeby uvedené u nabízených automatů. Provoz a servis automatů zajišťuje poskytovatel.

Nejnákladnější položkou navrhovaného projektu jsou sportovní kurzy v prostorách OFŘ. S realizací tohoto návrhu se pojí úprava místnosti vyžadující položení vhodné podlahové

krytiny, stanovené náklady vychází z interních kalkulací pro obdobné úpravy v budově a odhadované velikosti místnosti 30 m². Pro zajištění většího komfortu zaměstnanců je žádoucí investovat do základního sportovního vybavení. Odhad nákladů se odvíjí od předpokládaného počtu 10 účastníků v jednom kurzu (cvičební podložky, bloky, popruhy, gym bally, činky, míče a gummy na cvičení).

Vhodným doplňkem prostoru pro cvičení je zrcadlo. V případě dostatečně velké místnosti bude do místnosti umístěno další vybavení pro proaktivní relaxaci (stolní fotbal, šipky). Tato investice se v případě nedostatku finančních prostředků z FKSP dá odložit na další rok.

Finanční náklady na odborné vedení kurzů (jazykové lektori, sportovní instruktoři) budou hrazeny zaměstnanci, kteří pro tyto účely mohou využít individuálního příspěvku z FKSP.

Externí náklady na bowlingový a volejbalový turnaj spočívají především v pronájmu prostor a cenách pro vítěze. Zaměstnanci by se mohli eventuálně podílet na nákladech startovním poplatkem.

Celkové náklady na změnu systému zaměstnaneckých benefitů v navrhovaném rozsahu činní 86 100 Kč. Z toho 65 400 Kč představuje jednorázovou dlouhodobou investici do úpravy a vybavení sportovní místnosti, ostatní položky představují prakticky roční náklady. Přehled nákladů zachycuje tabulka č. 26.

Tabulka 26 Přehled nákladů (vlastní zpracování)

Benefit	Nákladová položka	Částka v Kč
Svačínový automat	Spotřeba elektrické energie za rok	10 000
Sportovní kurzy v prostorách OFŘ	úprava podlahy ve vybrané místnosti	36 000
	sportovní vybavení místnosti (cvičební podložky, bloky, popruhy, gym bally, činky, míče a gummy na cvičení)	15 000
	zrcadlo rozměr 100 x 200 cm, 4 ks	14 400
	Celkem	65 400
Bowlingový turnaj	Pronájem drah (450 Kč/ 1h)	4 500
	Ceny pro vítěze	2 500
	Celkem	7 000
Volejbalový turnaj	Pronájem hřiště (200 Kč/ 1h)	1 200
	Ceny pro vítěze	2 500
	Celkem	3 700
Náklady celkem		86 100

10.7.3 Riziková analýza

Riziková analýza projektu inovace zaměstnaneckých benefitů OFŘ se zaměřuje na odhalení rizik projektu. Rozborem bylo zjištěno 7 rizik zachycených v tabulce 29. Podle stupnice hodnocení rizika uvedené v tabulce 27, byla jednotlivá rizika ohodnocena z pohledu pravděpodobnosti a závažnosti dopadu. Grafické zasazení jednotlivých rizik do matice rizik zachycuje tabulka č. 28. Výsledky bodového ohodnocení rizik zachycuje tabulka č. 29.

Tabulka 27 *Stupnice hodnocení rizika (vlastní zpracování)*

Hodnota	Pravděpodobnost	Závažnost dopadu
1	Velmi nízká	Zanedbatelná
2	Nízká	Malá
3	Střední	Střední
4	Vysoká	Vysoká
5	Velmi vysoká	Kritická

Největší riziko s hodnotou 15 spadající do kategorie vysoké riziko, představuje problematika zajištění BOZP u sportovních lekcí a turnajů. Zaměstnanci by tyto činnosti vykonávali mimo služební/pracovní dobu, ale jelikož by činnosti byly vykonávány v prostorách zaměstnavatele, nelze problematiku BOZP pominout. Nevyřešení BOZP by mohlo vést k tomu, že by projekt nebyl realizován. Jako preventivní opatření je třeba proškolit a instruovat zaměstnance a také technicko-právně zajistit, že se sportovních lekcí a akcí zaměstnanci účastní na vlastní nebezpečí a že se totéž týká i vstupu do sportovní místnosti.

Jedním ze dvou rizik s druhou nejvyšší hodnotou (12) je nedodržení termínů. Toto riziko spadá do kategorie vysoké riziko. Vzhledem k tomu, že činnosti v rámci projektu budou vykonávat současní zaměstnanci nad rámec své stávající pracovní náplně, je pravděpodobnost tohoto rizika vysoká. Předjetí tomuto riziku by bylo možné stanovením priorit a dílčích termínů, jejichž dodržení by mohlo případné negativní důsledky zpoždění projektu eliminovat.

Nedostatek finančních prostředků představuje vysoké riziko dosahující hodnoty 12. S ohledem na fakt, že projekt je rozčleněn do několika na sobě nezávislých částí, lze toto riziko snížit rozložením jednotlivých investic do delšího časového rámce. Přičemž investice

se vztahují především k projektu sportovních kurzů v prostorách OFŘ. Ostatní rozšíření benefitů tímto rizikem prakticky ohroženy nejsou.

Nedostatečná komunikace změn zaměstnancům představuje střední riziko, kterému by mělo předejít vytvoření komplexního přehledu zaměstnaneckých benefitů OFŘ a jeho distribuce všem zaměstnancům.

Dalším středním rizikem je riziko nevyužívání benefitů, které by mohlo být způsobeno několika faktory. Jedním je již zmíněná nedostatečná informovanost a druhým nevhodná skladba benefitů. Vzhledem k tomu, že návrh projektu inovace systému zaměstnaneckých benefitů vychází z preferencí zaměstnanců zjištěných dotazníkovým šetřením, mělo by toto riziko být nízké (4). Preventivním opatřením proti tomuto riziku jsou dotazníky a zjišťování konkrétních preferencí zaměstnanců v prvotních fázích realizace dílčích projektů.

Do kategorie nízkých rizik spadá nevhodné zvolení dodavatelů a komplikace při dojednávání podmínek s vlastníkem prostor OFŘ. Nevhodně zvolení dodavatelé by mohli vést k nespokojenosti zaměstnanců s dodanou službou, respektive benefitem. Preventivním protiopatřením je důkladné prověření dodavatele a zjištění referencí. Pokud by přesto nastaly problémy, nabízí se jako vhodné řešení změna dodavatele.

Komplikace při dojednávání podmínek s vlastníkem budovy mohou způsobit zejména prodloužení času potřebného pro realizaci projektu. Pravděpodobnost tohoto rizika je však velmi nízká. Předejít zbytečným průtahům může pomoci včasná konzultace s vlastníkem již v rané fázi projektu, zjištění jeho podmínek a požadavků a jejich případné zohlednění v dalších krocích.

Tabulka 28 Matice rizik (vlastní zpracování)

		Závažnost				
		Zanedbatelná	Malá	Střední	Vysoká	Kritická
Pravděpodobnost	Velmi vysoká	5	10	15	20	25
	Vysoká	4	8	12 2	16	20
	Střední	3	6	9	12 3	15 1
	Nízká	2 7	4 5	6 4	8	10
	Velmi nízká	1	2 6	3	4	5

nízké riziko
 střední riziko
 vysoké riziko
 extrémní riziko
 číslo rizika
 (viz tabulka č. 29)

Tabulka 29 Riziková analýza (vlastní zpracování)

	Riziko	Pravděpodobnost	Závažnost dopadu	Hodnota rizika
1	Problém se zajištěním BOZP u sportovních lekcí a turnajů	3	5	15
2	Nedodržení termínů	4	3	12
3	Nedostatek finančních prostředků	3	4	12
4	Nedostatečná komunikace změn zaměstnancům	2	3	6
5	Nevyužívání benefitů	2	2	4
6	Nevhodné zvolení dodavatelů	1	2	2
7	Komplikace při dojednávání podmínek s vlastníkem prostor OFŘ	2	1	2

10.8 Zhodnocení projektové části

Projektová část práce se zaměřuje na návrh rozšíření systému zaměstnaneckých benefitů OFŘ napříč jednotlivými kategoriemi benefitů. Rozšíření jsou navrhována na základě projevených preferencí zaměstnanců v dotazníkovém průzkumu a se zohledněním interních předpisů a finančních možností OFŘ.

Navrhovaná rozšíření:

- Dovoz obědů
- Svačínový automat
- Individuálního příspěvku z FKSP – rozšíření možností čerpání o 9 variant
- Slevy do brněnských divadel
- Sportovní lekce v prostorách OFŘ

- Zařízení relaxační místnosti a sportovních lekcí v prostorách OFŘ
- Jazykové kurz v prostorách OFŘ
- Bowlingový a volejbalový turnaj

Pro uvedené návrhy byly vytvořeny časové rámce dílčích částí projektu, které jsou na sobě vzájemně nezávislé. Proto mohou být realizovány jak postupně, tak souběžně. Celková délka trvání realizace inovace systému benefitů pak bude záviset na kapacitách zaměstnanců, kteří se budou na změnách podílet, a také na prioritách, které dílčím projektům určí vedení OFŘ.

Nákladová analýza poukázala na finanční náročnost projektu, která je celkově, s výjimkou úpravy sportovní relaxační místnosti, nízká. U řady benefitů se počítá s finanční spoluúčastí zaměstnanců, případně využitím možnosti čerpání individuálního příspěvku z FKSP.

V rámci rizikové analýzy bylo identifikováno sedm potenciálních rizik, která byla ohodnocena dle závažnosti dopadu a pravděpodobnosti vzniku. Pro každé z nich bylo navrženo preventivní protipatření.

Na základě provedených analýz lze konstatovat, že je projekt za současných podmínek realizovatelný a pro OFŘ využitelný v praxi. Vzhledem k tomu, že navrhované změny reflektují preference zaměstnanců, lze očekávat přínosnost projektu v nárůstu spokojenosti zaměstnanců se systémem benefitů a v pozitivním efektu pro image OFŘ jako zaměstnavatele.

ZÁVĚR

Zaměstnanecké benefity jsou jedním z faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnanců, jejich motivaci a loajalitu. Představují jeden z nástrojů pro získávání a stabilizaci zaměstnanců, umožňují zaměstnavateli odlišit se od konkurence. Zásadní pro efektivní fungování zaměstnaneckých benefitů je znát potřeby a preference zaměstnanců a podle nich nastavit možnosti individuálního čerpání. Zaměstnavatelé ve veřejném sektoru musí při nastavení zaměstnaneckých benefitů zohledňovat specifika státní správy a limity dané finančními prostředky na tyto účely. Proto je stěžejní vhodně zvolit strukturu benefitů a alokovat zdroje tak, aby systém zaměstnaneckých benefitů napomohl konkurenceschopnosti na trhu práce. V praxi je nezbytné reflektovat konkrétní kontext - konkrétní zaměstnance i situaci zaměstnavatele.

Tato práce řeší praktické problémy procesu změny struktury zaměstnaneckých benefitů se souvisejícími reálnými výzvami a omezeními Odvolacího finančního ředitelství. Cílem práce bylo analyzovat dosavadní systém zaměstnaneckých benefitů OFŘ a vytvořit novou koncepci zaměstnaneckých benefitů, která bude pozitivně působit na získávání a udržení zaměstnanců a posílí jejich motivovanost a loajalitu.

Nejprve byly provedeny analýzy struktury zaměstnanců, aktuálního systému zaměstnaneckých benefitů a jejich využívání. Pro zjištění informovanosti zaměstnanců o stávajícím systému zaměstnaneckých benefitů a odhalení jejich preferencí a potřeb byl úspěšně realizován dotazníkový průzkum. Díky vysoké návratnosti dotazníku a struktuře respondentů odpovídající struktuře zaměstnanců OFŘ představují získané poznatky relevantní bázi pro navržení inovace systému benefitů pro zaměstnance OFŘ.

Z výsledků průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou s aktuálním systémem spokojeni, zaměstnanci hodnotili stávající systém zaměstnaneckých benefitů převážně známkou 2 - chvalitebný a známkou 3 - dobrý, což stále nechává prostor pro zlepšení. Tímto byla zodpovězena výzkumná otázka č. 1 (Jak vnímají zaměstnanci aktuální nabídku benefitů?)

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že přestože zaměstnanci mají pocit, že jsou o benefitech dostatečně informováni, nemají přehled o kompletní nabídce a možnostech benefitů na OFŘ. Což je pravděpodobně způsobeno roztržitostí informací do několika zdrojů (intranet, sdílený disk "P", email), na což poukázala analýza stávajícího systému benefitů a jejich využívání. Dále se ukázalo, že zaměstnanci mají zájem o rozšíření stávající nabídky zaměstnaneckých benefitů takřka ve všech kategoriích. Vyhodnocení otázek

ohledně zájmu o rozšíření nabídky benefitů a celkových preferencí respondentů zodpovědělo výzkumnou otázku č. 2 (O jaká rozšíření nabídky benefitů mají zaměstnanci zájem?) bylo základem pro vytvoření inovovaného konceptu a návrhu konkrétních změn a úprav systému zaměstnaneckých benefitů OFŘ. Byly zohledněny i další aspekty, jako například atraktivita benefitů obecně a pozitivní vliv na image OFŘ jako zaměstnavatele.

Nejvíce by zaměstnanci uvítali rozšíření benefitů v oblasti flexibilních forem práce a sladění pracovního a osobního života, což odpovídá prioritám a věkové struktuře zaměstnanců, přičemž převažují ženy ve věkových kategoriích, kdy zpravidla potřebují pracovní dobu sladit s péčí o děti. Právě v této kategorii benefitů musí OFŘ postupovat v souladu s GFŘ a platnými interními předpisy, výsledky dotazníkového šetření tak mohou být podkladem pro diskusi s nadřízeným služebním orgánem. Vzhledem k tomu, že současná právní úprava a interní předpisy limitují plošné poskytování těchto benefitů, není obsahem práce konkrétní návrh rozšíření nabídky benefitů v této oblasti.

V dalších kategoriích benefitů byly na základě projevených preferencí respondentů v dotazníkovém šetření navrženy úpravy a rozšíření nabídky. Druhou nejpreferovanější kategorií je stravování. Zde bylo navrženo zřízení svačinového automatu a zajištění dovozu obědů. Třetí kategorií dle priorit respondentů je rozšíření možností čerpání individuálního příspěvku z FKSP, kde bylo navrženo rozšíření o dalších devět možností v souladu s vyhláškou 114/2002 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb a při zachování stávajícího pravidla – čerpání příspěvku pouze na jednu možnost. Čtvrté místo obsadila kategorie slev a zvýhodněných cen zboží a služeb s deklarovaným zájmem o slevy do brněnských divadel a na další kulturní akce. Jelikož jsou benefity této kategorie jednotné pro celou Finanční správu ČR, nabízí se podání návrhu na rozšíření těchto benefitů na GFŘ. Alternativou je dojednání zvýhodněných cen přímo s kulturními institucemi. V celkovém srovnání preferencí obsadily poslední příčky kategorie benefitů Firemní akce a volnočasové aktivity v prostorách OFŘ a kategorie Vzdělávání a pracovní prostředí. V souladu s výsledky průzkumu bylo navrženo rozšíření benefitů o sportovní lekce v prostorách OFŘ, jazykové kurzy a realizace bowlingového a volejbalového turnaje. Nutné úpravy místnosti v budově OFŘ pro realizaci sportovních lekcí by vyřešily i nejpreferovanější možnost rozšíření související s pracovním prostředím, a sice prostor pro relaxaci a odpočinek.

Navrhované změny, zohledňující preference zaměstnanců, byly prověřeny z časových, nákladových a rizikových hledisek, tedy z perspektivy zaměstnavatele. Čímž byla zodpovězena výzkumná otázka č. 3 (Jaké časové, nákladové a rizikové faktory se váží

k navrhovaným rozšířením nabídky benefitů?). Z realizovaných analýz vyplývá, že navrhované změny jsou proveditelné. Vzhledem k tomu, že návrhy vychází z projevených preferencí zaměstnanců, by jejich zavedení mělo vést k zvýšení spokojenosti se systémem zaměstnaneckých benefitů.

Klíčový faktor pro efektivní fungování inovovaného systému zaměstnaneckých benefitů však představuje dostatečná a správná informovanost zaměstnanců. Získané poznatky ukazují potřebu komplexního přehledu benefitů, který bude pohodlně dostupný všem zaměstnancům. Jeho struktura a umístění je součástí navrhovaných změn v této práci.

Co se týče potenciálu tohoto tématu pro další zkoumání do budoucna, zobecnění výsledků je s ohledem na zaměření výhradně na OFŘ a malý počet respondentů problematické. Celkově je zapotřebí více dalších empirických průzkumů v této oblasti, které by zohledňovaly konkrétní kontext v rámci veřejné správy v České republice. Také volba metod včetně formulací jednotlivých otázek mají vliv na výsledky průzkumu. Měla by tedy proběhnout výzkumná šetření i s jinými explorativními, kvalitativními metodami, které by hlouběji zohlednily intra- i extrapersonální vlivy. Preference a potřeby zaměstnanců jsou do určité míry dynamické a v čase se vyvíjející aspekty, které jsou obtížně měřitelné a jejichž definování pro potřeby průzkumu má své limity. Hodnocení pomocí zvolených škál je tudíž nutně subjektivní a tím pádem jsou obecně agregace a porovnávání výsledků zpochybnitelné. Pro budoucí výzkumy by bylo rovněž relevantní zkoumat hlouběji souvislost spokojenosti zaměstnanců s vnímáním významnosti benefitů a jednotlivými benefity.

Práce obsahuje konkrétní doporučení a návrhy na inovaci systému zaměstnaneckých benefitů Odvolacího finančního ředitelství, včetně návrhu na změnu způsobu informování zaměstnanců. Návrhy uvedené v této práci jsou pro OFŘ relevantní a díky tomu je možné považovat cíl práce za splněný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

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

AUDRLICKÁ, Marie. *Společnost přátelská rodině*. Praha: Síť mateřských center, 2013. ISBN 978-80-260-3765-1.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. Monografie. ISBN 978-80-244-3288-5.

DUDA, Jiří. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. Facultas Oeconomica. ISBN 80-7157-895-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FIALOVÁ, Eva, Martina ŠTĚPÁNKOVÁ a Michaela MARKSOVÁ-TOMINOVÁ, WICHTERLOVÁ, Lada, ed. *Dostaňte zákon na svou stranu: jak sladit rodinu a práci?*. Praha: Gender Studies, 2010. ISBN 978-80-86520-33-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6. HANZLOVÁ, Olga. FKSP - komentáře a příklady z praxe. Praha: Dashöfer, c2012. ISBN 978-80-86897-58-5.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. Series of Economics Textbooks. ISBN 978-80-248-3554-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Daně. ISBN 978-80-7552-514-7.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

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

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.

SOKAČOVÁ, Linda a Jitka KOLÁŘOVÁ. *Slabikář inovativních nástrojů pro sladování osobního a pracovního života: Work-Life Balance : Hestia 2 - podpora realizace partnerství k rodinné politice na místní a regionální úrovni a procesů komunitního plánování v oblasti sladování pracovního a rodinného života : manuál projektu*. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, 2010. ISBN 978-80-254-8038-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠUBRT, Bořivoj. *Konto pracovní doby: podrobný výklad, sporné otázky, metodika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-572-4.

TOMŠÍK, Pavel. *Management lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-01-0.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 3rd edition. Los Angeles: SAGE, 2016. ISBN 978-1-4739-5419-9.

Internetové zdroje:

FETTER, Richard. *Je rozdíl v benefitech od podnikatele a od státu?* [online]. In: . 11. 11. 2010 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/je-rozdil-v-benefitech-od-podnikatele-a-od-statu/>

HEJZLAROVÁ, Alice. *Zaměstnanecké benefity – tradice, trendy, nevyužívané benefity* [online]. In: . 19. 11. 2019 [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/zamestnanecke-benefity-tradice-trendy-nevyuzivane-benefity-110263.html>

Nariadení vlády č. 135/2015 Sb. Nariadení vlády o dalších překážkách ve státní službě, za které přísluší státnímu zaměstnanci plat. In: *Zákony pro lidi* [online]. 2020, 1.7.2015 [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2015-135>

PIREK, Štěpán. *Netradiční firemní benefity mohou rozhodnout* [online]. In: . 24.1.2019 [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/netradicni-firemni-benefity-mohou-rozhodnout/>

Vyhláška č. 114/2002 Sb. Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb. In: *Zákony pro lidi* [online]. 2020, 1.1.2020 [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-114>

Zákon č. 234/2014 Sb. Zákon o státní službě. In: *Zákony pro lidi* [online]. 2020, 1. 5. 2020 [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FKSP Fond kulturních a sociálních potřeb

GFŘ Generální finanční ředitelství

MD Mateřská dovolená

OFŘ Odvolací finanční ředitelství

RD Rodičovská dovolená

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Stanovení výzkumných otázek.....	12
Obrázek 2 Model Celkové odměny	19
Obrázek 3 Věková struktura zaměstnanců N=266	33
Obrázek 4 Vzdělání zaměstnanců, N=266	34
Obrázek 5 Platové zařazení zaměstnanců, N=266	35
Obrázek 6 Doba zaměstnání ve FS, N= 266.....	35
Obrázek 7 Využívání individuálního příspěvku z FKSP za období 2018-2020 (data za rok 2020 jsou dostupná pouze za období leden – duben)	41
Obrázek 8 Struktura dotazníku	43
Obrázek 9 Věková struktura respondentů.....	48
Obrázek 10 Rozdělení respondentů podle vzdělání	48
Obrázek 11 Rozdělení respondentů podle platových tříd	49
Obrázek 12 Rozdělení respondentů podle délky zaměstnání na OFŘ	50
Obrázek 13 Přehled struktury benefitů	70
Obrázek 14 Časový plán zajištění dovozů obědů (optimistická, realistická a pesimistická varianta).....	75
Obrázek 15 Znárodnění kritické cesty zřízení svačínového automatu	76
Obrázek 16 Časový plán rozšíření možnosti čerpání individuálního příspěvku z FKSP (optimistická, realistická a pesimistická varianta)	77
Obrázek 17 Časový plán zajištění slev a zvýhodněných cen kulturních akcí (optimistická, realistická a pesimistická varianta)	78
Obrázek 18 Časový plán zajištění jazykových kurzů (optimistická, realistická a pesimistická varianta).....	79
Obrázek 19 Časový plán zajištění sportovních kurzů v prostorách OFŘ (optimistická, realistická a pesimistická varianta)	80
Obrázek 20 Znárodnění kritické cesty zajištění sportovních kurzů v prostorách OFŘ	81

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 7	52
Tabulka 2 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 9.....	53
Tabulka 3 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 10	54
Tabulka 4 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 12.....	55
Tabulka 5 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 13.....	56
Tabulka 6 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 15.....	56
Tabulka 7 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 16.....	58
Tabulka 8 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 18.....	59
Tabulka 9 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 19.....	60
Tabulka 10 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 21	60
Tabulka 11 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 22.....	62
Tabulka 12 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 24	63
Tabulka 13 Četnosti a procentuální podíly odpovědí na otázku č. 25	64
Tabulka 14 Preference vybrané skupiny respondentů v oblasti flexibilních forem práce a sladění pracovního a osobního života	65
Tabulka 15 Preference vybrané skupiny respondentů v oblasti stravování	65
Tabulka 16 Preference vybrané skupiny respondentů v oblasti rozšíření možností čerpání individuálního příspěvku z FKSP	66
Tabulka 17 Preference vybrané skupiny respondentů v oblasti slev a zvýhodněných cen zboží a služeb	67
Tabulka 18 Preference vybrané skupiny respondentů v oblasti firemních akcí a volnočasových aktivit v prostorách OFŘ	67
Tabulka 19 Preference vybrané skupiny respondentů v oblasti vzdělávání a pracovního prostředí	68
Tabulka 20 Činnosti a doba trvání zajištění dovozu obědů	74
Tabulka 21 Činnosti a doba trvání zřízení svačínového automatu	75
Tabulka 22 Činnosti a doba trvání zavedení rozšíření možností čerpání individuálního příspěvku z FKSP.....	77
Tabulka 23 Činnosti a doba trvání zajištění slev a zvýhodněných cen kulturních akcí	78
Tabulka 24 Činnosti a doba trvání zajištění jazykových kurzů	79
Tabulka 25 Činnosti a doba trvání zajištění sportovních kurzů v prostorách OFŘ	80
Tabulka 26 Přehled nákladů	82
Tabulka 27 Stupnice hodnocení rizika	83
Tabulka 28 Matice rizik	84
Tabulka 29 Riziková analýza	85

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura OFŘ

Příloha P II: Struktura zaměstnanců OFŘ k 1. 3. 2020

Příloha P III: Přehled slev a zvýhodněných nabídek

Příloha P IV: Dotazník

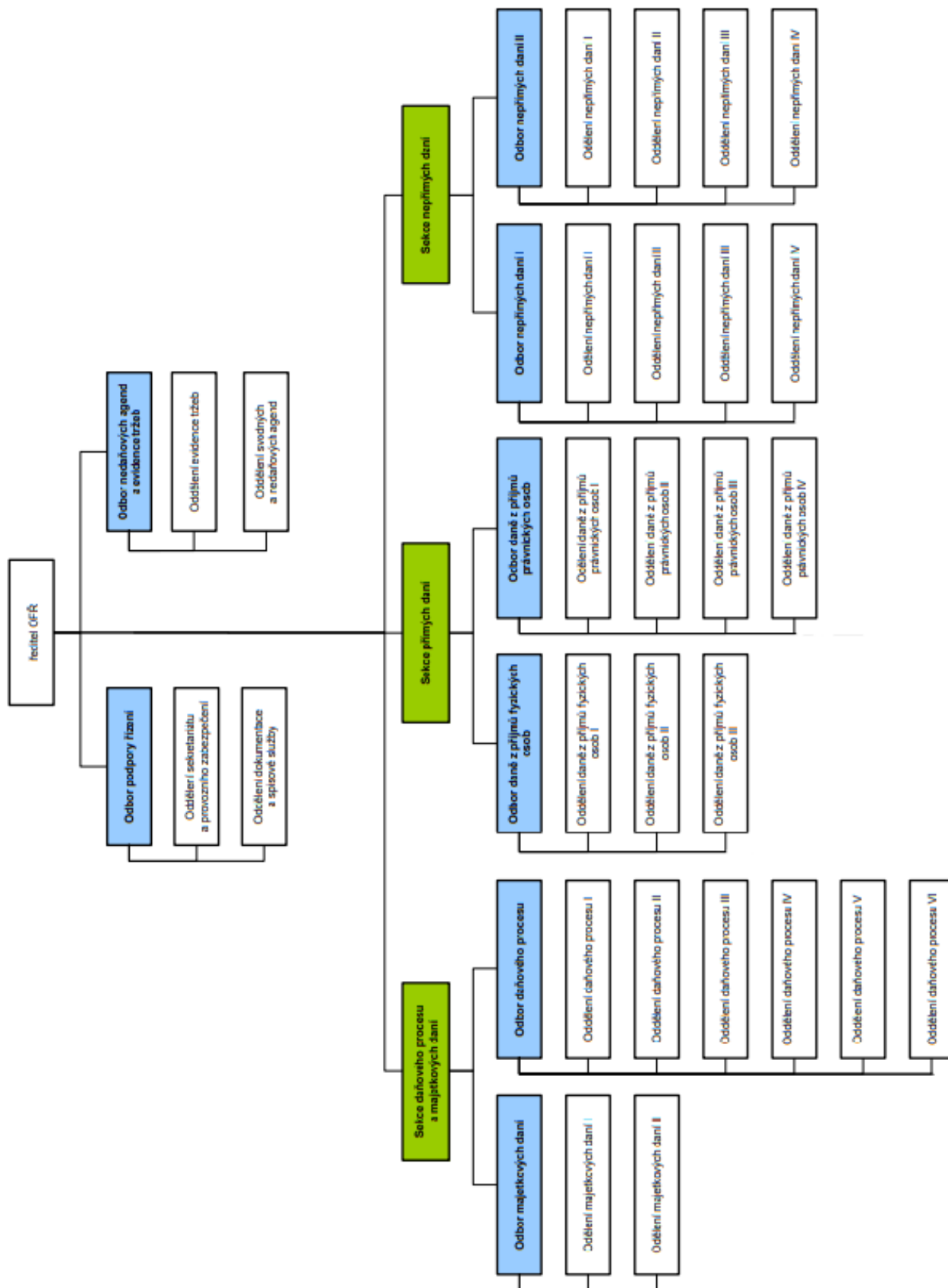
Příloha P V: Přehled odpovědí na otázku č. 5

Příloha P VI: Přehled odpovědí na otázku č. 6

Příloha P VII: Přehled zájmu o rozšíření benefitů u respondentů, preferujících danou kategorii

Příloha P VIII: Časový plán zřízení svačinového automatu

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA OFŘ



PŘÍLOHA P II: STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ OFŘ K 1. 3. 2020

	Ženy			Muži	Zaměstnanci	
	Na MD a RD	Ve službě	Celkem		Celkem	Ve službě
Věk						
Věk 20 -29	4	26	30	13	43	39
Věk 30 – 39	23	42	65	30	95	72
Věk 40 – 49	1	53	54	12	66	65
Věk 50 – 59	0	45	45	4	49	49
Věk 60 – 69	0	11	11	2	13	13
Celkem	28	177	205	61	266	238
Vzdělání						
Středoškolské	3	17	20	4	24	21
Vyšší odborné	0	1	1	0	1	1
Bakalářské	0	17	17	6	23	23
Magisterské	25	128	153	46	199	174
Doktorské	0	14	14	5	19	19
Doba zaměstnání v FS						
Méně než rok	0	10	10	7	17	17
1 - 3 roky	3	31	34	19	53	50
4 - 5 let	5	14	19	7	26	21
Více než 5 let	20	122	142	28	170	150
Platové třídy						
10. platová třída a nižší	3	15	18	2	20	17
11. platová třída	0	13	13	6	19	19
12. platová třída	24	125	149	41	190	166
13. platová třída	1	15	16	3	19	18
14. platová třída a vyšší	0	9	9	9	18	18
Funkce						
Referent	27	150	177	49	226	199
Představený	1	27	28	12	40	39

PŘÍLOHA P III: PŘEHLED SLEV A ZVÝHODNĚNÝCH NABÍDEK

Poskytovatel	Popis slevy
Vstupenky do multiplexu Cinema City	- pobočky Praha, Brno, Liberec, Pardubice, Plzeň, Ústí nad Labem a Ostrava -zvýhodněná cena 129,- Kč - Lze využít na filmy 2D nebo v případě kina IMAX i na 3D dokumenty
Renault Česká republika, a. s.	– zvýhodněné podmínky nákupů vozů Renault dle modelu vozidla sleva 7 – 12%
Divadlo Na Fidlovačce	– vybraná představení za zvýhodněnou cenu 300 Kč
Divadlo Kalich	- zvýhodněné vstupenky na jakékoliv představení se slevou 10 %.
Raiffeisenbank a. s.	- speciální nabídky zvýhodněných produktů <u>CHYTRÝ účet</u> (vedení zdarma a bez podmínek) <ul style="list-style-type: none"> - neomezené výběry hotovosti z bankomatů všech bank v ČR - neomezené tuzemské odchozí a příchozí platby <u>AKTIVNÍ účet</u> <ul style="list-style-type: none"> - vedení za symbolických 19 Kč / měsíc a bez podmínek - neomezené výběry hotovosti z bankomatů všech bank po celém světě - vedení až 19 měn pod jedním číslem účtu <u>Kreditní karta STYLE</u> <ul style="list-style-type: none"> - vrácení zpět 1 % z nákupu - vedení karty na půl roku zdarma - atraktivní slevy díky programu PREMIUM RB CLUB - pojištění: prodloužené záruky o 1 rok, proti zneužití karty, krádeži osobních věcí <u>Povolený debet</u> <ul style="list-style-type: none"> - za výhodnou úrokovou sazbu 11,9 % p. a.

	<ul style="list-style-type: none"> - finanční rezerva ve výši od 5 000 do 150 000 Kč - můžete čerpat jako: výběr hotovosti, platba kartou, příkaz k úhradě <p><u>Hypotéky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - zdarma odhad nemovitosti - Hypotéka naruby – nejdříve zajištění financování a následně výběr nemovitosti <p><u>Investice</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - k novým typům účtů (CHYTRÝ, AKTIVNÍ, PRÉMIOVÝ) - 50 % sleva ze vstupního poplatku vybraných fondů Raiffeisen - nulový vstupní poplatek u vybraných investičních strategií
<u>Uniq</u>	<ul style="list-style-type: none"> - 20 % sleva na pojištění nemovitosti a domácnosti - 40 % sleva na pojištění nemovitosti a domácnosti v případě sjednání životního pojištění <p><u>Raiffeisen stavební spořitelna</u> - stavební spoření zdarma s cílovou částkou 250 000 Kč</p> <p><u>Mobilita</u> - převedení účtu z jakékoliv banky v ČR, včetně inkasa, SIPO, trvalých plateb</p> <p><u>Ostatní služby</u> - poradenství Premium way, Raipay, Applepay, volba čísla účtu</p>
ČSOB	<p><u>Půjčky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - na cokoliv, na bydlení a konsolidace půjček - pevná úroková sazba 4,9 % p. a. (RPSN 5%) - autopůjčka – akční sazba 4,19% (RPSN 13,3 %) <p><u>Pojištění</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - vozidel a řidičů – sleva na pojistném 15%, první dva roky vrácení 25% pojistného

	<ul style="list-style-type: none"> - domácnost a stavby – sleva na pojistném 15 %, odměna 2 x 25% z uhrazeného pojistného po dobu prvních 2 let (50% celkem) - právní ochrany – sleva na pojistném 5%, v případě uzavření více pojištění sleva 10% <p>Hypotéka a refinancování</p> <ul style="list-style-type: none"> - snížení úrokové sazby o 0,2 % - bez poplatku za zpracování <p>Stavební spoření s premií až 1000 Kč</p>
Datart	<ul style="list-style-type: none"> - nákup zboží na e-shopu za speciální zvýhodněné ceny
Pánské oblek BANDI	<ul style="list-style-type: none"> - sleva 7 % při nákupu oblečení do 10 000,- Kč včetně a sleva 10 % při nákupu nad 10 000,- Kč
Invia	<ul style="list-style-type: none"> - sleva 2% z celkové ceny zájezdu - sleva 30% na cestovní pojištění AXA-ASSISTANCE - sleva při koupi letenky – pouze 290,-Kč/osoba/servisní poplatek - sleva 5% na parkování u všech letišť v ČR a SK
Čedok	<ul style="list-style-type: none"> - sleva za včasný nákup + sleva 800 Kč na osobu - Sleva 15% ze základní ceny leteckých pobytových zájezdů - Sleva ve výši 300 - 500 Kč na osobu z nabídek „v poslední minutě“
Exim tours	<ul style="list-style-type: none"> - 2 % sleva z ceny dospělé osoby na letecké zájezdy „Firstminute“ - 15 % sleva na letecké zájezdy - 5 % sleva na letecké zájezdy – LAST MINUTE dynamické balíčky - 3 % sleva na zájezdy z katalogu Dovolena autem, Lyžování, Eurovíkendy, Flyand Sleep
České dráhy	<ul style="list-style-type: none"> - Zvýhodněná cena IN Karet - IN 25 za 350 Kč,

	<ul style="list-style-type: none">- IN 50 za 2 690 Kč- IN 100 za 17 990 Kč
Jazyková škola jipka	<ul style="list-style-type: none">- Sleva 10 % na libovolný skupinový kurz
GreenSwan	<ul style="list-style-type: none">- Sleva 15 % na doplňky stravy, léky, zdravotnické prostředky na webu
Scan guit	<ul style="list-style-type: none">- Sleva 10 % na nezlevněný sortiment bytového textilu
Helveti	<ul style="list-style-type: none">- Sleva 10 % na všechny hodinky
Čepro	<ul style="list-style-type: none">- Nabídka karty EuroOil/ karty FS- slevy 0,50 Kč/l z ceny pohonných hmot

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK

Dotazník - Zaměstnanecké benefity

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění anonymního dotazníku ohledně našich zaměstnaneckých benefity. Dotazník je součástí mé diplomové práce, jejímž cílem je navrhnout inovaci systému zaměstnaneckých benefity Odvolacího finančního ředitelství (dále jen OFŘ). Abychom Vám mohli nabízet zaměstnanecké benefity, které budete rádi využívat, potřebujeme znát Vaše preference. Smyslem je zjistit, jaké benefity znáte a využíváte a o jaké další benefity máte zájem – co byste uvítali. Dle výsledků dotazníkového průzkumu budou navrženy úpravy systému zaměstnaneckých benefity. Je tedy v zájmu všech využít tuto příležitost a vyjádřit svůj názor.

Tento online-dotazník je členěn do více částí a jeho vyplnění Vám zabere asi 10-15 minut. Vyplňte jej prosím ještě dnes. Na některé otázky možná nebudete znát odpověď – to nevadí. Neexistuje dobrá a špatná odpověď. Není to žádná zkouška, chceme jen ověřit, zda máte veškeré potřebné informace, případně odhalit nedostatky v komunikaci a navrhnout nápravu. Proto Vás prosím, abyste na otázky odpovídali spontánně, „z hlavy“.

Veškeré údaje budou zpracovány zcela anonymně, můžete si být jistí, že není možné propojit Vaše odpovědi s Vaší osobou. V textu práce budou použity pouze anonymní výpovědi a výsledky budou vždy vztažené na skupinu respondentů.

Pevně věříme, že se zapojíte a že se nám sejde co nejvíce odpovědí, aby dotazníkový průzkum a celá práce měly co nejpřínosnější reprezentativní výsledky a Vy jste díky tomu mohli čerpat pro Vás co nejatraktivnější benefity.

Děkujeme za Vaši pomoc a Váš čas. S dotazy se na mě můžete obrátit na

Petra.Spacakova@fs.mfcr.cz

S pozdravem a přáním hezkého dne

Petra Špičáková

*Povinné pole

1. Jak důležité jsou pro Vás osobně zaměstnanecké benefity? *

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi důležité
 Spíše důležité
 Je mi to jedno
 Spíše nedůležité
 Naprosto nedůležité

2. Máte k dispozici dostatečné informace o nabídce zaměstnaneckých benefitů OFŘ? *

Označte jen jednu elipsu.

- Určitě ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Určitě ne

3. Odkud získáváte informace o Vašich zaměstnaneckých benefitech? *

4. Jak vnímáte stávající nabídku benefitů? *

Oznámkujte jako ve škole.

Označte jen jednu elipsu.

- 1 2 3 4 5
-
- výborná nedostatečná

5. Jaké zaměstnanecké benefity OFŘ poskytuje? *

Prosím, uveďte všechny benefity, které si právě vybavíte (i ty, které nevyžíváte).

6. O jaké další benefity máte zájem? *

7. Nabízí Vám zaměstnavatel tyto benefity a využíváte je? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano nabízí, vyžívám	Ano nabízí, nevyžívám	Ne, nenabízí	Nevím
Stravenky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Studené nápoje na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teplé nápoje na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Závodní jídelna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svačínový automat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občerstvení na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuchyňka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dovoz obědů za zvýhodněné ceny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Stojíte o rozšíření nabídky benefitů v oblasti stravování? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, stojím o rozšíření *Přeskočte na otázku 9*
- Ne, vyhovuje mi stávající nabídka *Přeskočte na otázku 10*
- Ne, je mi to jedno, tuto kategorii benefitů nevyžívám *Přeskočte na otázku 10*

9. O jaké rozšíření benefitů zaměřených na stravování máte zájem? *

Vyberte maximálně 2 možnosti.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Svačínový automat
 Automat s chlazeným jídlem
 Moderní kávovar s kvalitní čerstvě mletou kávou a více druhů nápojů
 Dovoz obědů za zvýhodněné ceny

Jiné: _____

10. Nabízí Vám zaměstnavatel tyto benefity a využíváte je? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano nabízí, využívám	Ano nabízí, nevyužívám	Ne, nenabízí	Nevím
Pružná pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Částečný úvazek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Home office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stlačený pracovní týden (možnost odpracování týdenního počtu hodin za nižší počet dnů)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní školka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dětská skupina (pro děti mladší 3 let)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Stojíte o rozšíření možnosti využívání benefitů v oblasti flexibilních forem práce a sladění pracovního a osobního života? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, stojím o rozšíření *Přeskočte na otázku 12*
 Ne, vyhovuje mi stávající nabídka *Přeskočte na otázku 13*
 Ne, je mi to jedno, tuto kategorii benefitů nevyužívám *Přeskočte na otázku 13*

12. O jaké rozšíření možností využívání benefitů zaměřených na flexibilní formy práce a sladění pracovního a osobního života máte zájem? *

Vyberte maximálně 3 možnosti.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Úprava stávající pružné pracovní doby
 Částečný úvazek
 Home office
 Stlačený pracovní týden (možnost odpracování týdenního počtu hodin za nižší počet dnů)
 Firemní školka
 Dětská skupina (pro děti mladší 3 let)

Jiné: _____

13. Nabízí Vám zaměstnavatel tyto benefity a využíváte je? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano nabízí, vyžívám	Ano nabízí, nevyžívám	Ne, nenabízí	Nevím
Možnost externích školení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interní vzdělávací systém	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Služební notebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Služební automobil k soukromým účelům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Služební telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostor pro relaxaci a odpočinek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-learningové kurzy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Stojíte o rozšíření nabídky benefitů zaměřených na vzdělávání a pracovní prostředí? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, stojím o rozšíření *Přeskočte na otázku 15*
 Ne, vyhovuje mi stávající nabídka *Přeskočte na otázku 16*
 Ne, je mi to jedno, tuto kategorii benefitů nevyžívám *Přeskočte na otázku 16*

15. O jaké rozšíření benefitů zaměřených na vzdělávání a pracovní prostředí máte zájem? *

Vyberte maximálně 2 možnosti.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Rozšíření / vytvoření prostoru pro odreagování a odpočinek
- Rozšíření nabídky e-learningových kurzů
- Rozšíření nabídky školení na OFŘ
- Rozšíření nabídky kurzů ve vzdělávacích zařízeních
- Možnosti účasti na externích školení

Jiné: _____

16. Nabízí Vám zaměstnavatel tyto možnosti čerpání individuálního příspěvku z FKSP? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano nabízí, využívám	Ano nabízí, nevyužívám	Ne, nenabízí	Nevím
Penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Životní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
System cafeterie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekreace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kultura a sportovní činnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karta MultiSport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vitamínové prostředky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dioptrické brýle, kontaktní čočky nebo speciální optické pomůcky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preventivní, léčebná, diagnostická a ortodontická péče na úseku dentální hygieny a zubního lékařství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Očkování proti infekčním onemocněním	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Knihy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na použití zařízení péče o děti (školky jesle, dětské skupiny)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Stojíte o rozšíření nabídky možností čerpání individuálního příspěvku z FKSP? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, stojím o rozšíření Přeskočte na otázku 18
 Ne, vyhovuje mi stávající nabídka Přeskočte na otázku 19
 Ne, je mi to jedno, tuto kategorii benefitů nevyžívám Přeskočte na otázku 19

18. O jaké rozšíření možností čerpání individuálního příspěvku z FKSP máte zájem? *

Vyberte maximálně 3 možnosti.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Životní připojištění
 Vitamínové prostředky
 Dioptrické brýle, kontaktní čočky nebo speciální optické pomůcky
 Preventivní, léčebná, diagnostická a ortodontická péče na úseku dentální hygieny a zubního lékařství
 Očkování proti infekčním onemocněním
 Příspěvek na použití zařízení péče o děti (školky jesle, dětské skupiny)
 Příspěvek na dopravu do zaměstnání (veřejné dopravní prostředky)
 Knihy

19. Nabízí Vám zaměstnavatel tyto benefity a využíváte je? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano nabízí, vyžívám	Ano nabízí, nevyžívám	Ne, nenabízí	Nevím
Teambuildingové akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vánoční večírek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní akce pro rodiny s dětmi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní sportovní akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volnočasové aktivity v prostorách OFŘ (např. jazykové kurzy, lekce jógy, cvičení pro zdravá záda aj.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Stojíte o rozšíření nabídky benefitů zaměřených na firemní akce a volnočasové aktivity v prostorách OFŘ? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, stojím o rozšíření Přeskočte na otázku 21
- Ne, vyhovuje mi stávající nabídka Přeskočte na otázku 22
- Ne, je mi to jedno, tuto kategorii benefitů nevyžívám Přeskočte na otázku 22

21. O jaké rozšíření nabídky benefitů zaměřených na firemní akce a volnočasové aktivity v prostorách OFŘ máte zájem? *

Vyberte maximálně 2 možnosti.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Firemní akce pro rodiče s dětmi
- Sportovní firemní akce (např. bowlingový turnaj, volejbalový turnaj)
- Rozšíření teambuildingových akcí
- Jazykové kurzy v prostorách OFŘ
- Sportovní sálové lekce v prostorách OFŘ (např. lekce jógy, cvičení pro zdravá záda, kruhový trénink, sebeobrana)

Jiné: _____

22. Nabízí Vám zaměstnavatel tyto benefity a využíváte je? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Ano nabízí, vyžívám	Ano nabízí, nevyžívám	Ne, nenabízí	Nevím
Zvýhodněné ceny vstupenek do kina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýhodněné ceny vstupenek do divadel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýhodněné ceny bankovních služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sleva na rekreační pobyty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýhodněné ceny pohonných hmot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýhodněné ceny telekomunikačních služeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sleva na vlakovou dopravu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýhodněné ceny vitamínů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýhodněné ceny vstupenek do zoo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýhodněné ceny vstupů do sportovních zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slevy na vybrané druhy zboží	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Stojíte o rozšíření nabídky benefitů zaměřených na slevy a zvýhodněné ceny zboží a služeb? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, stojím o rozšíření Přeskočte na otázku 24
- Ne, vyhovuje mi stávající nabídka Přeskočte na otázku 25
- Ne, je mi to jedno, tuto kategorii benefitů nevyžívám Přeskočte na otázku 25

24. O jaké rozšíření nabídky benefitů zaměřených na slevy a zvýhodněné ceny zboží a služeb stojíte? *

Vypište kategorie nebo i konkrétní poskytovatele/prodejce zboží a služeb.

Klíčová otázka - Vaše osobní preference



25. V jaké oblasti nejvíce stojíte o rozšíření nabídky benefitů? *

Vyberte maximálně 2 možnosti.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Stravování
- Flexibilní formy práce a sladění pracovního a osobního života
- Vzdělávání a pracovní prostředí
- Rozšíření možností čerpání individuálního příspěvku z FKSP
- Firemní akce a volnočasové aktivity v prostorách OFŘ
- Slevy a zvýhodněné ceny zboží a služeb

26. Jak dlouho na OFŘ pracujete? *

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4 - 5 let
- Více než 5 let

27. V jaké platové třídě jste zařazen/a? *

Označte jen jednu elipsu.

- 10. platová třída a nižší
- 11. platová třída
- 12. platová třída
- 13. platová třída
- 14. platová třída a vyšší

28. Jakou funkci vykonáváte? *

Označte jen jednu elipsu.

- Referent
- Představený

29. Jaké je Vaše pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

- Žena
- Muž

30. Jaký je Váš věk? *

Označte jen jednu elipsu.

- 20-29 let
- 30-39 let
- 40-49 let
- 50-59 let
- 60-69 let

31. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Středoškolské
 Vyšší odborné
 Vysokoškolské - bakalářské
 Vysokoškolské - magisterské
 Vysokoškolské - doktorské

32. Jste aktuálně na mateřské nebo rodičovské dovolené? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

Děkujeme za Váš čas a Vaši účast na dotazníkovém šetření!

33. Nyní dotazník prosím odešlete a Vaše odpovědi budou uloženy. Zde je prostor pro Vaše případné poznámky a připomínky k dotazníku nebo tématu zaměstnaneckých benefitů:

PŘÍLOHA P V: PŘEHLED ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 5

Benefit	četnosti	%
Stravenky	114	76,5 %
Karta Multisport	79	53,0 %
Cafeterie	76	51,0 %
Příspěvek na penzijní připojištění	68	45,6 %
Individuální příspěvek z FKSP	67	45,0 %
Slevy a zvýhodněné nabídky	57	38,3 %
5 dní indispozice	45	30,2 %
Pružná pracovní doba	40	26,8 %
Rekreace	18	12,1 %
Den na zařizení osobních záležitostí	14	9,4 %
Teambuilding	13	8,7 %
Studijní volno	11	7,4 %
Dětský tábor	11	7,4 %
5 týdnů dovolené	8	5,4 %
Příspěvek na dovolenou	7	4,7 %
Sodabar	7	4,7 %
Kávovar	6	4,0 %
Zkrácený úvazek	5	3,4 %
wifi	4	2,7 %
Vzdělávání	4	2,7 %
Služební telefon	4	2,7 %
Úprava pracovní doby	3	2,0 %
Vánoční večírek	2	1,3 %
Kuchyňky	2	1,3 %
Stlačený pracovní týden	1	0,7 %
Příjemný pracovní kolektiv	1	0,7 %
Kolárna	1	0,7 %
Třídění odpadu	1	0,7 %
Právní podpora při napadení	1	0,7 %
Příspěvek na ŽP	1	0,7 %
Firemní školka	1	0,7 %
Služební vozidlo	1	0,7 %

PŘÍLOHA P VI: PŘEHLED ODPOVĚDÍ NA OTÁZKU Č. 6

Zaměstnanecký benefit	Četnost	%
Home office	45	30,2 %
Nevím	24	16,1 %
Stravování – vyšší hodnota stravenek, lidl stravenka, občerstvení na pracovišti, káva na pracovišti zdarma, kávovar na vlastní kávu, automat na sladkosti, snídaňový bufet, svačínový automat	23	15,4 %
FKSP – vyšší příspěvek, více možností čerpání	13	8,7 %
Dětská skupina, dětský koutek	8	5,4 %
Příspěvek na dovolenou	7	4,7 %
Kultura, divadlo, kino	6	4,0 %
Zvýhodněné mobilní tarify	6	4,0 %
Nemám zájem	5	3,4%
Neodpovědělo	5	3,4%
Příspěvek na penzijní pojištění – bez FKSP	5	3,4%
Multisport karta	5	3,4%
Sportovní a společenské akce OFŘ	5	3,4%
Jazykové kurzy	4	2,7%
Příspěvek na dopravu	4	2,7%
Více dní indispozice	3	2,0%
Polohovací stoly, zdravotní židle	3	2,0%
Služební notebook	3	2,0%
Úprava cafeterie	3	2,0%
Zkrácení úvazku	2	1,3%
Úprava pružné pracovní doby	2	1,3%
Stlačený pracovní týden	2	1,3%
Rozšíření vzdělávání online a na OFŘ	2	1,3%
Příspěvek na ošatné	2	1,3%
Kolekce na Vánoce	1	0,7%
Kosmetika a kadeřnice	1	0,7%
13. plat	1	0,7%

Parkování jednostranného vozidla v areálu	1	0,7%
Slevy na střelnice	1	0,7%
Sodexo poukaz	1	0,7%
Příměstské tábory	1	0,7%
Služební mobilní telefon	1	0,7%
Relaxační místnost	1	0,7%
Ergonomická klávesnice a myš	1	0,7%
Rozšíření teambuldingu	1	0,7%
Neplacené volno	1	0,7%
Dovolená v rámci pracovní cesty	1	0,7%
Celodenní náhradní volno	1	0,7%
Výsluha	2	1,3%
Služební auto	1	0,7%
Více studijního volna	1	0,7%
Slevy na zboží (lékárny, knihkupectví)	1	0,7%
Příměstské tábory	1	0,7%
Služební mobilní telefon	1	0,7%
Služební notebook	3	2,0%
Relaxační místnost	1	0,7%
Ergonomická klávesnice a myš	1	0,7%
Rozšíření teambuldingu	1	0,7%
Neplacené volno	1	0,7%
Dovolená v rámci pracovní cesty	1	0,7%
Celodenní náhradní volno	1	0,7%
Úprava bufetu	3	2,0%
Výsluha	1	0,7%
Služební auto	1	0,7%
Více studijního volna	1	0,7%
Slevy na zboží (lékárny, knihkupectví)	1	0,7%

**PŘÍLOHA P VII: PŘEHLED ZÁJMU O ROZŠÍŘENÍ BENEFITŮ U
RESPONDENTŮ, PREFERUJÍCÍCH DANOU KATEGORII**

	N	%
Flexibilní formy práce a sladění pracovního a osobního života		
Ano, stojím o rozšíření	94	88,7
Ne, vyhovuje mi stávající nabídka	10	9,4
Ne, je mi to jedno, tuto kategorii benefitů nevyužívám	2	1,9
Celkem	106	100,0
Stravování		
Ano, stojím o rozšíření	39	84,8
Ne, vyhovuje mi stávající nabídka	7	15,2
Celkem	46	100,0
Rozšíření možností čerpání individuálního příspěvku z FKSP		
Ano, stojím o rozšíření	20	64,5
Ne, vyhovuje mi stávající nabídka	10	32,3
Ne, je mi to jedno, tuto kategorii benefitů nevyužívám	1	3,2
Celkem	31	100,0
Slevy a zvýhodněné ceny zboží a služeb		
Ano, stojím o rozšíření	26	83,9
Ne, vyhovuje mi stávající nabídka	5	16,1
Ne, je mi to jedno, tuto kategorii benefitů nevyužívám	0	0,0
Celkem	31	100,0
Firemní akce a volnočasové aktivity v prostorách OFŘ		
Ano, stojím o rozšíření	27	100,0
Ne, vyhovuje mi stávající nabídka	0	0,0
Ne, je mi to jedno, tuto kategorii benefitů nevyužívám	0	0,0
Celkem	27	100,0
Vzdělávání a pracovní prostředí		
Ano, stojím o rozšíření	19	73,1
Ne, vyhovuje mi stávající nabídka	6	23,1
Ne, je mi to jedno, tuto kategorii benefitů nevyužívám	1	3,8
Celkem	26	100,0

