

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Zaměstnanecké benefity z pohledu generace Y**

**Bc. Alice Jakešová**

© 2021 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Alice Jakešová

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Zaměstnanecké benefity z pohledu generace Y**

Název anglicky

**Employee benefits from the Y generation perspective**

---

### Cíle práce

Cílem práce je zhodnotit preference generace Y v oblasti zaměstnaneckých benefitů a komparovat je s nabídkou benefitů vybraných nevýrobních společností.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2019 – 08/2020

Kvalitativní výzkum: 09/2020 – 11/2020

Agregace poznatků: 12/2020 – 02/2021

Odevzdání práce na katedru: 03/2021

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

generace Y, motivace, odměňování, preference, zaměstnanecké benefity

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BERG, Monika van den. Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-247-2139-2.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.
- TEGZE, Jan. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
- URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Zaměstnanecké benefity z pohledu generace Y“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2021

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce. Zároveň bych ráda poděkovala mé rodině a kamarádům za jejich trpělivost a podporu v průběhu mého studia.

# Zaměstnanecké benefity z pohledu generace Y

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou zaměstnaneckých benefitů z pohledu generace Y. Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení preferencí generace Y v oblasti poskytování benefitů a jejich komparace s nabídkou benefitů vybraných nevýrobních společností. Práce je rozdělena do dvou částí, a to části teoretické a praktické. V teoretické části jsou popsány základní charakteristiky všech generací, motivační teorie, definice zaměstnaneckých benefitů a benefitních systémů. Dále jsou zde uvedeny zásady v poskytování benefitů a moderní prostředky, které používají úspěšné společnosti, pro ohodnocení svých pracovníků. Praktická část se věnuje výzkumu, který byl zpracován pomocí online dotazníkového šetření. Tento průzkum byl zaměřen na zaměstnané osoby v nevýrobním sektoru patřící do generace Y. Na základě dotazníkového šetření byla navrhována doporučení společnostem, které se potýkají s vysokou fluktuací a hůře získávají nové zaměstnance. Konkrétním doporučením je zaměřením se na benefitní systém a jeho porovnání s preferencemi zaměstnanců či konkurencí. Dále jsou vypracovány nákladové kalkulace vybraných benefitů pro firmy, které by se rozhodly zavést nové zaměstnanecké výhody v důsledku pandemie Covid-19.

**Klíčová slova:** generace Y, motivace, odměňování, preference, zaměstnanecké benefity

# **Employee benefits from the Y generation perspective**

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the issue of employee benefits from the Y generation perspective. The main target of the diploma thesis is to evaluate the preferences of generation Y in the field of providing benefits and their comparison with the offer of benefits of selected non-manufacturing companies. The thesis is divided into two parts - a theoretical and a practical one. The theoretical part describes basic characteristics of all generations, motivation theories, definition of employee benefits and benefit systems. Furthermore, the principles in providing benefits and the modern means, that successful companies use to evaluate their employees are listed there. The practical part is devoted to a research, which was carried out via online questionnaire. This research was targeted to employed persons in non-manufacturing sector, who belonging to the Y generation. Based on a questionnaire survey, recommendations were proposed to companies that face high turnover and find it hard to recruit new employees. A specific recommendation is to focus on the benefit system and compare it with the preferences of employees or competitors. Furthermore, cost calculations of selected benefits for companies that would decide to introduce new employee benefits due to the Covid-19 pandemic are made.

**Keywords:** generation Y, motivation, remuneration, preferences, employee benefits

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Generace.....	14
3.2 Motivace.....	19
3.2.1 Motivační teorie .....	20
3.2.2 Porovnání pracovní motivace generace Y s vybranými generacemi .....	26
3.3 Zaměstnanecké benefity .....	27
3.3.1 Benefitní systém .....	28
3.3.2 Druhy benefitů .....	29
3.3.3 Zásady v poskytování zaměstnaneckých benefitů .....	31
3.3.4 Moderní prostředky v poskytování zaměstnaneckých benefitů.....	32
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>35</b>
4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	35
4.1.1 Sociodemografické otázky.....	35
4.1.2 Preference v oblasti zaměstnaneckých benefitů .....	39
4.1.3 Poskytování zaměstnaneckých benefitů v době pandemie COVID-19 ....	55
<b>5 Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>60</b>
5.1 Zhodnocení sociodemografických otázek.....	60
5.2 Zhodnocení otázek preference .....	60
5.3 Zhodnocení otázek na poskytování benefitů v době pandemie .....	61
5.4 Doporučení .....	62
<b>6 Závěr.....</b>	<b>68</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>69</b>
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>76</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 1 Hierarchie potřeb .....	21
Obrázek 2 Struktura respondentů dle zaměstnání .....	36
Obrázek 3 Struktura respondentů dle roku narození .....	36
Obrázek 4 Struktura respondentů dle pohlaví .....	37
Obrázek 5 Struktura respondentů dle bydliště .....	38
Obrázek 6 Struktura respondentů dle pracovního zařazení .....	38
Obrázek 7 Flexibilní pracovní doba .....	42
Obrázek 8 Neomezená dovolená .....	43
Obrázek 9 Sick days .....	44
Obrázek 10 Závodní stravování s peněžním příspěvkem .....	45
Obrázek 11 Stravenky .....	45
Obrázek 12 Občerstvení na pracovišti .....	46
Obrázek 13 Penzijní připojištění .....	46
Obrázek 14 Životní pojištění .....	47
Obrázek 15 Školení a jazykové kurzy .....	47
Obrázek 16 Služební automobil .....	48
Obrázek 17 Příspěvek na dovolenou .....	49
Obrázek 18 Příspěvek na sport .....	49
Obrázek 19 Virtual office .....	50
Obrázek 20 Změření na nabídku zaměstnaneckých benefitů .....	53
Obrázek 21 Jsou benefity stejně motivační jako finanční odměna? .....	54
Obrázek 22 Neposkytování benefitům důvodem ke změně zaměstnání .....	55
Obrázek 23 Nemožnost využití některých benefitů .....	56
Obrázek 24 Testy na Covid-19 jako benefit .....	57
Obrázek 25 Zájem o benefity spojené s pandemií .....	57
Obrázek 26 Náhrada zaměstnaneckých benefitů .....	58

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Nejednotná terminologie vybraných generací .....	15
Tabulka 2 Základní fakta České spořitelny .....	40
Tabulka 3 Nejvíce a nejméně atraktivní benefity .....	41
Tabulka 4 Atraktivnost benefitů .....	51
Tabulka 5 Nabídka benefitů .....	52
Tabulka 6 Poskytnuté náhradní benefity .....	59
Tabulka 7 Navrhnuté zaměstnanecké benefity .....	63
Tabulka 8 Kalkulace home-office .....	64
Tabulka 9 Kalkulace sick days .....	65
Tabulka 10 Kalkulace vitamínů .....	65
Tabulka 11 Kalkulace automobilu .....	66
Tabulka 12 Kalkulace - test výtěr z kraje nosu .....	67
Tabulka 13 Kalkulace - test výtěr ze slin .....	67
Tabulka 14 Kalkulace lékařských služeb .....	67

# 1 Úvod

V dnešní době jsou zaměstnanecké benefity často skloňovaným tématem v pracovním životě. Zájem o takové výhody roste jak u zaměstnanců, tak u společností, pro které můžou znamenat zdroj konkurenční výhody. Na pracovním trhu existují různé generace pracovníků s různými zkušenostmi a pohledy na svět, které je potřeba rozlišovat a vnímat jednotlivě. Zaměstnavatelé by si tak měli ujasnit, na kterou generaci cílí a dle toho upravit jejich benefitní systém.

Dříve požadované benefity byly spíše finančního charakteru. V dnešní době jsou naopak požadovány benefity, které spadají do tzv. work-life balance, což je termín shrnující prostředky umožňující sladit pracovní život s osobním životem. Je tak stále větší zájem o práci z domova, tedy home-office, flexibilní pracovní dobu či lekce cvičení hrazené zaměstnavatelem. Tento typ zaměstnaneckých výhod přinesla hlavně generace Y. Předešlé generace X a Baby boomers, které vyrůstaly v období nejistoty jsou tak více orientované na finanční odměny. Společnosti jsou charakterizovány různým zastoupením generací, a tak je důležité i benefity přizpůsobit tomuto jevu.

Správně nastavený a funkční benefitní systém může zajistit větší motivovanost zaměstnanců, zvýšit jejich spokojenost, ale také zajistit jejich setrvání ve společnosti. Zároveň může představovat konkurenční výhodu oproti jiným společnostem na trhu a přispívat k budování atraktivnosti zaměstnavatele v očích potenciálních uchazečů. Zaměstnanci mohou benefitní systém vnímat jako odraz toho, jak si jich jejich zaměstnavatel váží. Proto by měl být sestaven dle jejich přání a preferencí. Společnosti by se měly pravidelně zajímat o to, zda zaměstnanci chtějí stále stejné benefity, zda aktuálně nastavené benefity využívají či jestli existuje varianta, jak zaměstnanecké výhody obohatit a zlepšit. Je také důležité, aby byl benefitní systém pro společnost dlouhodobě udržitelný a náklady nebyly příliš vysoké a neohrožovaly chod podnikání.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce bude zhodnocení preferencí generace Y v oblasti poskytování benefitů a jejich komparace s nabídkou benefitů vybraných nevýrobních společností.

Dále jsou pro práci stanoveny tyto dílčí cíle:

- Za pomoci odborné literatury specifikovat jednotlivé generace a pojem zaměstnanecké benefity a pojmy s ním spojené.
- Porovnat motivaci generace Y s vybranými generacemi.
- Provést online dotazníkové šetření mezi osobami patřícími do generace Y a následně provést vyhodnocení.
- Zjištění změn v poskytování zaměstnaneckých benefitů v průběhu pandemie Covid-19.
- Charakterizovat společnosti jejichž nabídka benefitů byla použita pro komparaci.
- Sestavit nákladové kalkulace pro možné zavedení nových benefitů v reakci na pandemii Covid-19.

### **2.2 Metodika**

Pro zpracování diplomové práce byly použity tyto techniky získání informací:

- studium odborné literatury a internetových zdrojů,
- kvantitativní výzkum v podobě online dotazníkového šetření.

Diplomová práce je zaměřena na problematiku zaměstnaneckých benefitů z pohledu generace Y. Správné nastavení benefitního systému by mělo pomáhat k dlouhodobému udržení si vysoce motivovaných zaměstnanců, ale také pro zaujmutí potenciálních pracovníků. Dále by mělo zabezpečit uspokojení jejich potřeb. Prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů si společnosti mohou vybudovat konkurenční výhodu a dobré postavení na trhu.

Teoretická část diplomové práce je zpracována za pomoci metody deskripce na základě údajů získaných studiem české i zahraniční odborné literatury a internetových zdrojů, které

popisují problematiku zaměstnaneckých benefitů a charakteristiky jednotlivých generací obyvatelstva. Na základě analýzy a syntézy získaných informací jsou teoretická východiska rozdělena do tří hlavních částí. První část se věnuje charakterizaci skupin generací. Druhá část je zaměřena na oblast motivace a porovnání pracovní motivace generace Y s generacemi Baby boomers a X. Třetí část se týká zaměstnaneckých benefitů, kde jsou popsány benefiční systémy, druhy benefitů, zásady jejich poskytování a moderní prostředky v poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Harmonogram pro přípravu práce:

- Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2019-08/2020
- Kvalitativní výzkum: 09/2020-11/2020
- Agregace poznatků: 12/2020-02/2021
- Odevzdání práce na katedru: 03/2021

### **Sběr dat**

Praktická část diplomové práce byla vypracována za pomoci kvantitativního výzkumu. Ten byl realizován prostřednictvím online dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na osoby zaměstnané v nevýrobním sektoru patřících do generace Y. Dotazník byl distribuován prostřednictvím sociálních sítí. Deset respondentů bylo osloveno na základě účelového výběru, který je založen na úsudku osoby provádějící výzkum. Pro tento výběr je nutné přesně definovat populaci reprezentující vzorek (Disman, 2011, s. 112-113). Tou byly osoby patřící do generace Y zaměstnané v nevýrobním sektoru. Zbylá část respondentů byla vybrána pomocí techniky sněhové koule, která kdy původní informátor poskytuje doporučení na další členy cílové skupiny (Disman, 2011, s. 114). Byly zde použity otázky otevřené, uzavřené a polouzavřené. Uzavřené otázky byly koncipovány formou výběru z daných variant odpovědí nebo hodnocením na stupnicové škále od 1 do 5, kde mohli respondenti vyjádřit svůj postoj. V polouzavřených otázkách byl nabízen výběr z předem definovaných odpovědí a možnost vyplnit vlastní odpovědi. Vzhled dotazníkového šetření je uveden v příloze I.

Dotazníkové šetření bylo rozděleno do tří částí. První část šetření měla rozdělit respondenty tak, aby bylo zajištěno vyplnění dalších částí pouze odpovídající skupinou pro výzkum a zároveň obsahovala sociodemografické otázky. Celkem se dotazníkového šetření

zúčastnilo 152 respondentů, z nichž cílové skupině odpovídalo 121. Druhá část průzkumu se zabývala preferencemi v poskytování zaměstnaneckých benefitů a jejich atraktivností. Třetí část byla zaměřena na poskytování benefitů v období pandemie Covid-19 a byly zde položeny otázky zjišťující, jak zaměstnavatelé reagovali na pandemii v oblasti benefitů, zda byly zavedené nové výhody či jaké benefity v důsledku pandemie by si dotázaní přáli.

Analýza dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření byla zpracována pomocí grafů s vhodným komentářem. Tyto data jsou dále použity při zpracování doporučení. Výsledky atraktivnosti zaměstnaneckých benefitů z druhé části dotazníkového šetření byly komparovány s veřejnou nabídkou benefitů společností Alza.cz a.s., Česká spořitelna, a.s. a Albert Česká republika, s.r.o. Tyto společnosti byly vybrány na základě průzkumu veřejných nabídek zaměstnaneckých benefitů. Pro užší výběr byl zvolen pouze nevýrobní sektor. Ačkoliv společnosti Alza.cz a Albert Česká republika, s.r.o. vyrábějí také vlastní produkty, pro tuto práci je považován jako hlavní činnost podnikání pouze prodej a poskytování služeb. Dále byly vybrány tři segmenty – bankovníctví, prodej potravin a prodej elektroniky. V každém segmentu byly porovnávány tři společnosti. Česká spořitelna, a.s. byla zvolena jako lídr v bankovníctví (Bureš, 2020). Albert Česká republika, s.r.o a Alza.cz byly zvoleny na základě širší veřejné nabídky benefitů oproti ostatním společnostem (CZC.cz s.r.o., Datart.cz/Lidl Česká republika v.o.s., BILLA, spol. s r.o.). Vybrané společnosti jsou při vyhodnocování této části dotazníku charakterizovány.

Na základě kvantitativního výzkumu byla navrhována doporučení pro zlepšení nabídky benefitů tak, aby lépe odpovídala generaci Y, která je současně jednou z nejvíce zastoupených generací. Dále byla vytvořena doporučení na zavedení nových benefitů v důsledku pandemie Covid-19, ke kterým byly vytvořeny nákladové kalkulace.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Generace

Pojem generace je charakterizován z několika hledisek, a to z hlediska sociologického, demografického a biologického. Jednou z nejvýznamnějších charakteristik je pojetí generace od Mannheimu. Dle něho má každá generace přesně určené způsoby chování, myšlení a cítění, které se v mládí formulovali podle jejich prožitků (Mannheim, 1992). Někteří sociologové však poukazují na to, že pojem generace není v tomto smyslu zcela přesný a výstižnějším termínem je kohorta. Tento termín používají demografové, pro označení skupiny lidí, jež spojuje stejná významná demografická událost odehrávající se během určitého časového období. Termín generace, je pak spíše chápán jako vztah příbuznosti (rodič-dítě) (Pilcher, 1994).

Charakteristika jednotlivých generací je velmi složitá, a to z důvodu absence jednotné terminologie, ale také rozporu v jednotlivých časových rozpětích, která by generace měla charakterizovat (Reeves, Oh, 2013, s. 296). Nejznámějšími pojmy jsou dnes generace Baby boomers, X, Y a Z (Berg, 2020, s. 130). Prvními, kdo označil různé generace jmény, byli William Strauss a Neil Howe ve své knize *Generations: The history of America's Future*, vydané v roce 1991. Dle této knihy je generace ohraničena časovým rozpětím, které je zhruba 20 let nebo je vyjadřováno jako fáze života – dětství, mladá dospělost, střední věk, stáří. Dále je charakterizována stejnou historií a společenskými trendy, které ji ovlivňovali v určitém období života. Tím, že je generace ovlivňována zejména v období dětství či mladé dospělosti, sdílí stejné názory, postoje a jedinci mají velmi podobné chování. Generace Baby boomers byla pojmenována jako „boom generace“ X jako „třináctá generace“, generace Y jako „generace milénia“ či „net generace“ a generace Z je označována jako „generace rodné země“ (Strauss, Howe, 1991, s. 34). Dnes je možné generace popsat dle Marka McCrindle a Emily Wolfinger, kteří určili sedm žijících generací. Jsou jimi generace hrdinů, generace budovatelů, Baby boomers, generace X, generace Y, generace Z a generace Alfa. Generace Baby boomers, X a Y jsou aktuálně ekonomicky nejaktivnějšími (McCrindle, Wolfinger, 2009, s. 3-7).

**Tabulka 1 Nejednotná terminologie vybraných generací**

<b>Zdroj</b>	<b>Tichá generace</b>	<b>Baby boomers</b>	<b>Generace X</b>	<b>Generace Y</b>
<i>Strauss, Howe</i> 1991	<u>Silent Generation</u> 1925-1943	<u>Boom</u> <u>Generation</u> 1943-1960	<u>13th Generation</u> 1961-1981	<u>Millennial</u> <u>Generation</u> 1982-2000
<i>Lancaster, Stillman</i> 2002	<u>Traditionalist</u> 1900-1945	<u>Baby boomers</u> 1946-1964	<u>Generation Xers</u> 1965-1980	<u>Millennial</u> <u>Generation, Echo</u> <u>Boomer,</u> <u>Generation Y,</u> <u>Baby Busters,</u> <u>Generation Next</u> 1981-1999
<i>Martin, Tulgan</i> 2002	<u>Silent Generation</u> 1925-1942	<u>Baby boomers</u> 1946-1960	<u>Generation X</u> 1965-1977	<u>Millennials</u> 1978-2000
<i>Oblinger, Oblinger</i> 2005	<u>Matures</u> <1946	<u>Baby boomers</u> 1947-1964	<u>Gen-Xers</u> 1965-1980	<u>Gen-Y, NetGen,</u> <u>Millennials</u> 1981-1995
<i>Tapscott</i> 1998		<u>Baby boom</u> <u>Generation</u> 1946-1964	<u>Generation X</u> 1965-1975	<u>Digital</u> <u>Generation</u> 1976-2000
<i>Zemke, Raines, Filipczak</i> 1999	<u>Veterans</u> 1922-1943	<u>Baby boomers</u> 1943-1960	<u>Gen-Xers</u> 1960-1980	<u>Nexters</u> 1980-1999

**Zdroj: Vlastní zpracování (Reeves, Oh, 2013, s. 296)**

## **Generace hrdinů**

Tato generace se narodila v letech 1901 až 1924. Je také nazývána jako „WWII Generation“, tedy generace druhé světové války nebo „GI Generation“, kde zkratka GI znamená „government issue“ (pro potřeby vlády). Generace hrdinů byla poznamenána již první světovou válkou a následnou hospodářskou krizí, nicméně největší vliv na ní měla druhá světová válka (Forbes, 2014). Dále jejich život ovlivnila ztráta blízkých osob ve válečných konfliktech, nedostatek finančních prostředků, obnova zničené země a vytváření nových národních hodnot. Je charakterizována týmovou prací, vynálezy, které zlepšují životní úroveň, ale také těmi, které zefektivnili boj proti nepříteli (Kubátová, Kukulková, 2013, s. 39).

## **Tichá generace**

Tichá generace je narozena v letech 1925 až 1942. Tato generace vyrůstala v období druhé světové války a ekonomické krize, a tak považují práci za „privilegium.“ Pokud se jim naskytne možnost práce, berou ji, ať je to cokoliv. Setrvávají v jednom zaměstnání a postupně budují kariéru. Vyznávají tradiční pojetí rodiny, kdy je hlavou rodiny otec. Respektují autority a jsou velmi konzervativní. Nestřídají práci, bydlení ani ostatní věci (Berg, 2020, s. 131).

S následujícími čtyřmi generacemi se setkáváme v dnešní době nejčastěji. Jsou také nejvíce ekonomicky aktivními obyvateli.

## **Baby boomers**

Generace Baby boomers (dalším názvem „Me Generation“) se narodila v letech 1943 až 1960, někdy se také uvádí rozmezí let 1946 až 1964, je pojmenována podle nárůstu porodnosti po druhé světové válce (CNN, 2020). Jedná se o generaci narozenou ke konci či úplně po druhé světové válce. Ekonomickou krizi v té době střídá obnova zničených zemí a nízká nezaměstnanost (Kubátová, Kukulková, 2013, s. 40). V Americe vyrostli jedinci této generace v době automatizace a masové produkce. Důležité bylo postavení ve společnosti, kterému se obětovalo vše. Školy byly přeplněné a díky nízké nezaměstnanosti bylo málo pracovních míst. Ti, kteří patří do této generace, jsou workoholici, kteří se stále snaží dosáhnout prestiže a vysokého postavení (Berg, 2020 s. 132). Pracovnímu životu jsou tedy ochotni věnovat všechnen volný čas a upřednostňují ho před životem osobním



(Delcampo, Hagerty, Haney, Knippel, 2011, s. 28-29). Jak pro americkou, tak naši kulturu je dalším znakem této doby nástup žen do zaměstnání a celková ženská emancipace včetně boje proti tradiční rodině (Berg, 2020, s. 132). Život této generace ovlivnilo rozdělení Evropy na Východ a Západ. Pro Východ byl typický komunismus a nedostatek zboží (AkSen, ©2014). Naopak Západ byl charakterizován uvolněnou atmosférou hippies a prosazením více volného způsobu života (Kubátová, Kukulková, 2013, s. 40).

### **Generace X**

Generace X, jindy označovaná jako Třináctá generace, Generace Xers nebo u nás nazývaná jako Husákovy děti, tvořena lidmi narozenými v letech 1961 až 1981 (někdy také 1965-1980). Jedinci této generaci vyrostli v době finanční, společenské, ale také rodinné nejistoty (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 135). Generace X má pesimistický pohled na svět – začínají se objevovat tvrdé drogy, sexuálně přenosné nemoci, zvyšuje se rozvodovost, sebevraždy nezletilých, nárůst trestných činnů atp. (GeneraceY, ©2011-2012). Ekonomika začíná pociťovat nárůst nezaměstnanosti (Kubátová, Kukulková, 2013, s. 40). V pracovním životě mají rádi přítomnost a otevřenost manažera a vyžadují jeho názor a zpětnou vazbu. Vyhledávají mentoring a uznání jejich výkonu. Poprvé se zde objevuje snaha o vyrovnaní pracovního a osobního života (Katz, 2017). Dětství generace X bylo ovlivněno televizí, videem a prvními počítači. V Česku byly děti ovlivněny událostmi Pražského jara. V názorech jako je víra, kultura, etnika, sexuální orientace apod. je tato generace více heterogenní. Často jsou jedinci generace X popisováni jako individualisté s velmi ambiciózními cíli (Kubátová, Kukulková, 2013, s. 41).

### **Generace Y**

Generace Y je narozena v letech 1980 až 2000 (CNN, 2020) a má několik pojmenování, jako například Mileniálové, Nexters nebo Digitální generace (další názvy této generace jsou znázorněny v tabulce 1). Na rozdíl od předchozích generací se Mileniálové narodili do relativně klidného období jako plánované děti. Od dětství byli vedeni k tomu, že dosáhnou všeho, co chtějí. Největším znakem této generace jsou různé technologie, média a internet a jeho aplikace. Díky tomu se projevuje větší zájem o mezinárodní tematiku, cestování či cizí jazyky. Do pracovního života vnášejí generace Y nové myšlenky a přístupy díky větší flexibilitě oproti jiným generacím. Mileniálové upřednostňují volnou pracovní dobu,

home-office a dynamiku organizace. Velký důraz kladou na work life balance. Při výběru zaměstnání se soustředí spíše na zajímavost práce a možnost profesního rozvoje, samotná finanční odměna není hlavním kritériem (Kubátová, Kukelková, 2013, s. 41-42). Peníze jsou pro tuto generaci pouze prostředkem, a tím mají větší sklony k zadlužování. Mileniálové jsou plní ideálů, které se ne vždy naplní. Mají pocit, že když studiu věnovali tak dlouho dobu, můžou nastoupit na lepší pozice a je pro ně těžké si uvědomit, že se musí postupně vypracovat. Často mají také pocit, že nemají příležitost dokázat, že mají na víc. Po škole jsou tedy často nezaměstnaní či mění pozice (Šraibová, 2015).

### **Generace Z**

Dle předchozích charakteristik, by měla být generace Z narozena v letech 2001 až 2010. Někde se však uvádí spodní hranice rok 1997, 1998 nebo 1999. Tato generace teprve pomalu vstupuje na pracovní trh. Tato generace je velmi ovlivněna technologiemi. Děti generace Z neznají dobu bez telefonu, počítače a internetu. Ovlivňují je sociální sítě jako je Instagram či YouTube (Kubátová, Kukelková, 2013 s. 49-50). Schopnost perfektně ovládat moderní technologie jim dává velkou výhodu v budoucím zaměstnání. Prostřednictvím digitálního světa rychle dospívají a orientují se na obor, který je zajímá. Nezvládají dlouho udržet pozornost, a tak dávají přednost rychlosti odvedené práce před její kvalitou. (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 134). Jedinci generace Z chtějí svobodu, nezávislost a chtějí být odlišní od ostatních. Nerozlišují pracovní a osobní život. V práci vyžadují neformální prostředí kanceláře a mají potřebu být zaměstnaní u více zaměstnavatelů. Často také střídají práci (Kvapil, 2016). Jsou charakterizováni nelояlností a nerespektováním státních institucí. Neznají život bez moderních technologií a nemají úctu k tradicím a zvyklostem. Nezajímá je názor starších či rodičů a pro radu si jdou radši ke svým kamarádům (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, str. 134).

### **Generace Alfa**

Generace Alfa je aktuálně nejmladší generací a tvoří ji děti narozené po roce 2010. Tato generace vyrostle v období stárnutí populace a bude tak pověřena starat se o starší (Kubátová, Kukelková, 2013, s. 50). Jedná se o generaci vyrůstající obklopenou obrazovkami mobilů, tabletů či virtuální reality. Umí tak pracovat na více obrazovkách a vnímají to jako standard (Gradua, 2020). Na trhu práce generace Alfa se očekává vysoká

fluktuační a budou se zvyšovat obavy o nedostatek znalostních pracovníků (Kubátová, Kukulková, 2013, s. 50).

## 3.2 Motivace

Pro správné porozumění motivaci, je potřeba objasnit základní pojmy, kterými jsou: motiv, motivace, stimul a stimulace. Pojem motiv vyjadřuje příčinnost chování a jedná se o vnitřní pohnutku. Konkrétní motiv vede k určitému chování člověka, kterým se snaží dosáhnout nějakého cíle. Motivy je možné rozdělit na motivy, které mají původ ve fyziologii, tedy motivy biogenní a dále na motivy sociogenní, které určují potřeby jedince jako sociální bytosti (Blažek, 2014, s. 160). Pojem motivace je odvozen od latinského slova „movere“, což znamená hýbat se nebo pohybovat se (Provazník, Komárková, 2004, s. 128). Motivace je pohnutkou či impulsem působícím na lidské chování a vede lidi k určitému chování nebo výkonu. Pokud je člověk dobře motivovaný, má jasně stanovené cíle a předpokládá, že jeho chování a vynaložené úsilí povede k dosažení těchto cílů. Tím také dojde k uspokojení jeho potřeb. Teorie motivace také objasňuje to, proč se člověk chová určitým způsobem a co ho k takovému chování vede (Armstrong, 2009, s. 109). Stimul je vnějším podnětem, který působí na motivační strukturu člověka a podněcuje ho k nějaké aktivitě. Aby bylo motivování efektivní, je potřebné, aby stimuly vyvolaly pozitivní odezvu motivů. Stimuly působí na každého člověka jiným způsobem a vyvolávají rozdílnou reakci (Blažek, 2014, s. 162). Stimulace vyvolává určité chování člověka pomocí stimulů. Na rozdíl od motivace, kdy hraje roli vnitřní svět, je klíčovou rolí pro vyvolání určitého chování vnější situace (Plamínek, 2015, s. 16).

Motivace se dělí na dva typy – vnitřní a vnější. Jako vnitřní motivaci je možné označit motivaci, která vychází ze samotné práce. Projevuje se, pokud má člověk pocit, že jeho práce má smysl, je důležitá, zajímavá, poskytuje dostatek volnosti v rozhodování a může při ní rozvíjet a uplatňovat své znalosti (Armstrong, 2015, s. 218).

Vnější motivací se označuje jednání, které vede k motivování lidí. Tím může být udělení odměny, např. zvýšení mzdy či povýšení, nebo udělení trestu, např. kritika, disciplinární řízení či odebrání nenárokové části mzdy. Vnější motivace mívá výrazný účinek, ale ne dlouhodobý (Armstrong, 2015, s. 219).

### 3.2.1 Motivační teorie

Motivační teorie se utvářeli v rámci psychologicko-sociálních přístupů. Blažek (2014, s. 163) je rozděluje do dvou skupin:

- teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, do kterých patří:
  - teorie hierarchie potřeb,
  - teorie ERG (tří kategorií potřeb),
  - teorie potřeby dosáhnout úspěchu,
  - teorie dvou faktorů,
- teorie zaměřené na průběh motivačního procesu, do kterých patří:
  - teorie očekávání,
  - rozšířený model teorie očekávání,
  - teorie spravedlivé odměny,
  - teorie zesílených vjemů.

#### **Teorie hierarchie potřeb**

Jedná se o jednu z nejznámějších teorií motivace. Jejím autorem je Abraham Maslow, který tuto teorii popsal v roce 1954 ve svém díle *Motivation and Personality* (Blažek, 2014, s. 163). Dle něj jsou nejdůležitějšími stimuly potřeby člověka. Tyto potřeby (obr. 1) jsou proměnlivé v závislosti na míře uspokojení. Znamená to, že nejdříve jsou uspokojovány potřeby fyziologické a až tehdy, když dojde k jejich úplnému uspokojení, se objevují potřeby sociální (Mikuláščík, 2015, s. 129). Nelze však říci, že by se při uspokojování potřeb na vyšších stupních neobjevovaly potřeby ze stupňů nižších. Ty se znovu objeví, pokud jejich uspokojení poklesne (Blažek, 2014, s. 164).

**Obrázek 1 Hierarchie potřeb**



**Zdroj: Vlastní zpracování, 2020**

- *Potřeby fyziologické* – jedná se o prioritní potřeby (potrava, tekutiny, spánek, aktivita atd.), které umožňují přežití (Mikuláščík, 2015, s. 129). V pracovním prostředí by mohly představovat například formu minimálního výdělku, který zajistí bydlení, obživu a další nezbytnosti pro pracovníka a jeho rodinu. Dále by to byly ergonomické předpoklady pro výkon práce, to jsou například přiměřené klimatické, světelné, hygienické a akustické podmínky (Blažek, 2014, s. 164).
- *Potřeba bezpečí* – zahrnuje ochranu před fyzickým ohrožením či potřeby fyzického, duševního a emocionálního bezpečí. V pracovním prostředí to může být jistota zaměstnání nebo zabezpečení při pracovní neschopnosti (Blažek, 2014, s. 164).
- *Potřeba sounáležitosti* – je to například potřeba někam patřit, být přijímán, být součástí komunity nebo být milován (Mikuláščík, 2015, s. 129). V zaměstnání je tato potřeba spojena s mezilidskými vztahy, a to především neformálními. Jedná se o možnost být členem pracovního týmu, kde pracovník může volně projevit své názory a sdílet společné hodnoty či zájmy (Blažek, 2014, s. 164).
- *Potřeba uznání* – být uznáván druhými. V rámci pracovního prostředí jde o uznání práce daného pracovníka a jeho kvalit, a to jak nadřízeným, tak spolupracovníky. Souvisí také s prestiží vykonávané funkce (Blažek, 2014, s. 164).
- *Potřeba seberealizace* – jedná se o nalezení smysluplnosti života, nalezení potěšení a uspokojení ve vykonávaných aktivitách, dosahování hlubšího

poznání atd. (Mikuláščík, 2015, s. 130). V zaměstnání se jedná o ztotožnění smyslu práce se smyslem osobního života. Jedinec se snaží najít takovou práci, která pro něj není pouze zaměstnáním, ale zároveň i jakýmsi posláním (Blažek, 2014, s. 164).

Tato teorie byla později doplněna ještě o další stupně. Byly přidány potřeby kognitivní, tj. poznání a vědění, a potřeby estetické neboli zážitkové. Tyto potřeby se nacházejí ve schématu pod potřebou seberealizace. Dále byly přidány potřeby sebetranscendence. Ty lze chápat jako něco, co tady člověk po sobě zanechá. Ve schématu jsou zařazeny nad seberealizací (Mikuláščík, 2015, s. 130).

### **Teorie ERG**

Autorem této teorie je Clayton P. Alderfer, který ji publikoval v roce 1972 ve své knize *Human Needs in Organizational Settings* (Blažek, 2014, s. 164). Alderfer navazuje na potřeby, které definoval A. Maslow. Ty simplifikoval na pouhé tři úrovně (Mikuláščík, 2015, s. 130).

- *Existence needs (existence)* – zahrnují fyziologické potřeby jako je hlad nebo žízeň. V pracovním životě jsou to mzda, zaměstnanecké výhody či pracovní podmínky (Armstrong, 2015, s. 221).
- *Relatedness needs (sounáležitost)* – jedná se o potřeby vztahové a interakční (Mikuláščík, 2015, s. 130).
- *Growth needs (růst)* – jsou to nejvýznamnější potřeby jako je seberealizace, ocenění a pocit přijetí (Mikuláščík, 2015, s. 130).

Alderfer na rozdíl od Maslowa tvrdí, že člověk může uspokojovat potřeby růstové i v případě, že nejsou uspokojeny potřeby fyziologické. Určitá vzájemnost mezi potřebami však je (Mikuláščík, 2015, s. 130).

### **Teorie potřeby dosáhnout úspěchu**

Tuto teorii definoval David McClelland ve své knize *The Achieving Society* (1991) a je založena na třech skupinách potřeb – sounáležitosti, moci a úspěchu. Také tato teorie koresponduje s teorií Abrahama Maslowa (Blažek, 2014, s. 165).

Potřebu sounáležitosti definoval jako potřebu přátelských a soucitných vztahů s ostatními (Armstrong, 2015, s. 221). Je velmi důležitá při obchodních jednáních a týmové práci. Charakteristická je pro jedince se silným sociálním vnímáním (Blažek, 2014, s. 165).

Jako potřeba vést, řídit či ovlivňovat je definovaná potřeba moci (Armstrong, 2015, s. 221). Tato potřeba je velmi charakteristická pro osoby, které se snaží být v kolektivu dominantní. Je typickou vlastností vedoucích pracovníků (Blažek, 2014, s. 165).

Potřeba úspěchu je popsána jako potřeba uspět v konkurenci (Armstrong, 2015, s. 221). Je typická pro pracovníky, kteří plní kreativní úkoly. Tato potřeba je vede k tomu, dávat si složitější úkoly, avšak ne natolik složité, aby riziko neúspěchu bylo příliš vysoké (Blažek, 2014, s. 165).

### **Teorie dvou faktorů**

Teorie dvou faktorů byla popsána v knize *The Motivation to Work* (1959) a v publikaci *Work and the Nature of Man* (1966). Jejím autorem je Frederick Herzberg.

Herzberg formuloval dvě skupiny faktorů. První skupina ovlivňuje pracovní spokojenost a tvoří jí motivátory. Ty mají motivační účinek a souvisí s vykonávanou prací a jejím oceněním. Patří sem zajímavost práce, odpovědnost, dosažení úspěchu, uznání a možnost seberealizace. Pozitivní účinek motivátorů se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost. Druhá skupina ovlivňuje pracovní nespokojenost a je tvořena frustrátory, které souvisí s pracovními podmínkami. Pokud mají pozitivní účinek, člověk si je příliš neuvědomuje. Pokud však dojde k poklesu pod prahovou úroveň, začíná být člověk nespokojený. Do frustrátorů patří pracovní místo a jeho statut, hygienické podmínky, jistota zaměstnání, vybavení pracoviště, mezilidské vztahy apod. Zajímavostí je, že do frustrátorů patří také základní mzda. Pokud je zvýšena funguje jako motivátor, ve chvíli, kdy si na ni zaměstnanec zvykne, začíná fungovat jako frustrátor.

Mezi frustrátory a motivátory není jednoznačná hranice. Velkou roli zde hraje hlavně zvyk. Pokud se situace zlepší, je to vnímáno pozitivně, člověk si však rychle zvykne a zlepšení se pro něj stane samozřejmostí a motivace se vytratí. Takto se z motivátoru později stane frustrátor (Blažek, 2014, s. 166).

## **Teorie očekávání**

Teorii očekávání popsal v roce 1964 Victor H. Vroom v knize *Work and Motivation* (Blažek, 2014, s. 166). Je založena na přesvědčení, že motivace bude fungovat, pokud budou lidé vědět, že mohou získat odměnu, co pro to musí udělat a že odměna bude stát za jejich vložené úsilí (Armstrong, 2015, s. 223).

Používanými pojmy jsou zde, expektance, valence a instrumentalista. Expektance vyjadřuje představy pracovníka, že jeho vynaložené úsilí povede k dosažení výsledku. Valence je hodnota toho, co pracovník získá za jeho výkon a instrumentalista vyjadřuje činnost, kterou pracovník provádí k dosažení onoho cíle (Mikuláščík, 2015, s. 132).

Sílu očekávání je možné založit na předchozích zkušenostech. Lidé jsou však často vystaveni situaci nové (změna pracovního zařazení, změna systému odměňování, ...), kterou nemohou ovlivnit. Předchozí zkušenosti pak nestačí ke zvládnutí dopadů změn a může dojít ke snížení motivace. Ta je možná jen v případě, že je dán jasný vztah mezi výkonem a výsledkem a v případě, že je výsledek vnímán jako prostředek pro uspokojení potřeby. To je vysvětlením pro to, proč peněžní odměna bude motivovat jen tehdy, kdy existuje jasný vztah mezi úsilím a odměnou a odměna stojí za vynaložené úsilí. Také to vysvětluje, že vnitřní motivace může být silnější než motivace vnější, protože výsledek vnitřní motivace je kontrolovatelný a lidé tak mohou na základě svých zkušeností odhadnout, nakolik mohou dosáhnout pozitivních výsledků (Armstrong, 2015, s. 223).

## **Rozšířený model teorie očekávání**

Lyman W. Porter a Edward E. Lawler rozšířili Vroomův model teorie očekávání. Svůj rozšířený model teorie očekávání publikovali v práci *Managerial Attitudes and Performance* v roce 1968 (Blažek, 2014, s. 166).

Tento model vychází z toho, že úsilí, které lidé vynakládají je definováno dvěma faktory. Prvním faktorem je hodnota odměny, která musí uspokojovat potřeby a druhým je pravděpodobnost, že očekávání závisejí na očekávání lidí. Čím vyšší tedy bude hodnota odměny a čím vyšší pravděpodobnost, že získání té odměny závisí na vynaloženém úsilí, tím větší úsilí bude vynaloženo. Úsilí je pak doplňováno dvěma proměnnými, které



ovlivňují splnění úkolu, a to schopnostmi a vnímáním role jedince (Armstrong, 2015, s. 224).

### **Teorie spravedlivé odměny**

Tato teorie byla publikována ve stati *Inequity in Social Exchange* (1965). Autorem je John S. Adams.

Tato teorie je založená na srovnávání se s ostatními. Lidé vzájemně srovnávají své úsilí vložené do práce (čas, námahu, schopnosti apod.) a to, co za to získají. V případě, že se úsilí a odměna rovnají, je to vnímáno jako spravedlivé, a to má motivační účinek. Pokud by došlo k nerovnosti v neprospěch určité osoby, došlo by k vnímání situace jako nespravedlivé. To by pak mělo negativní účinky. Osoba by pak mohla požadovat vyšší ocenění nebo by své úsilí snížila. Pokud by naopak došlo k nerovnosti ve prospěch určité osoby, dojde zde k motivačnímu účinku. Osoba je pak motivovaná k lepším výkonům. Na druhou stranu to u ní může vyvolat obavy ze závidění jejích spolupracovníků. Takové srovnání je však možné pouze v případě, že se jedná o jednoduché činnosti, kdy jsou vklady, výsledky a ocenění dobře měřitelné a objektivně porovnatelné (Blažek, 2014, s. 167).

### **Teorie zesílených vjemů**

Autorem je Frederic Skinner, který tuto teorii popsal v práci *Contingencies of Reinforcement* v roce 1969.

Tato teorie vychází z předpokladu, že lidské chování představuje situačně podmíněné zvyky. Vedoucí pracovník by měl pozitivní motivaci předávat přednostně. Ta je založena na vytvoření dojmu kladné zkušenosti. Pracovník tak opakuje chování, které vedlo k odměně. Negativní motivace poté vede k varování před chováním, které vedlo v postih pracovníka. Dále je možné utlumit nežádoucí činnosti pracovníka lhostejností a ignorováním. Poslední možností je bezprostřední potrestání, které zabrání škodlivému jednání. To by ale mělo být použito jen ve zcela nezbytných situacích.

Vedoucí pracovník by měl své reakce udělovat důsledně – pro stejnou činnosti stejná reakce. Jeho reakce by také měly být předvídatelné a zřetelné (Blažek, 2014, s. 168).

### 3.2.2 Porovnání pracovní motivace generace Y s vybranými generacemi

Tato kapitola je zaměřena na porovnání pracovní motivace generace Y s generacemi Baby boomers a X, se kterými se setkáváme na pracovním trhu nejčastěji, ale také s generací Z, která na pracovní trh pomalu vstupuje.

Pro každý podnik, který chce uspět, je důležité začít od lidských zdrojů. Neexistuje však žádná metoda, která by motivovala všechny zaměstnance stejně. Vstupujeme do doby, kdy populace stárne a pracovní prostředí se stává více a více digitálním. Řídit tým pracovníků je samo o sobě velmi složité. Řídit však vícegenerační tým je daleko složitější, protože každá generace je jiná, vyžaduje jiné přístupy a má odlišné chování a postoje (OpensoftHR, ©2020).

Zaměstnanci generace Y jsou považováni za vytrvalou a ambiciózní skupinu a nebojí se ve své kariéře riskovat. Chtějí slyšet konstruktivní kritiku a očekávají postup ve své roli a společnosti. Jsou více než jiné generace motivováni především podporou ve vyjadřování jejich tvořivosti a zapojení jejich názorů. Vyhledávají bonusy, které souvisejí s jejich výkonem a při změně zaměstnavatele by upřednostnili kariérní postup, práci v zahraničí či vzdělání a rozvoj (iDNES, 2018). Dle jejich názoru, je optimální délka setrvání u jednoho zaměstnavatele mezi 3 až 6 lety (Grafton, 2019). Ve své práci také hledají smysluplnost a pokud stagnují, nemají problém změnit zaměstnání (StartupJobs, 2019).

Generace Z vyrostla v prostředí technologie a sociálních médií. Je pro ně tedy důležité v práci tyto technologie využívat. Jaké svého zaměstnavatele vyhledávají společnosti, které aktivně vedou své sociální sítě, jsou aktivní v médiích a pracují s weby. Značka zaměstnavatele je pro ně důležitá a vyhledávají společnosti, které dokážou obhájit, proč jsou leadry trhu (iDNES, 2018). Stejně jako u generace Y je optimální délkou pro setrvání u jednoho zaměstnavatele 3 až 6 let. Před vyšší výplaty upřednostňují vyváženost pracovního a osobního života, a tak je zaujme spíše více dovolené (Grafton, 2019).

Pro generaci X je důležité renomé společnosti a hmatatelný produkt. Je pro ně také důležité, pokud mohou ovlivňovat firemní procesy a podílet se na vedení a strategii. Smysluplnost práce řadí na první místo (A la Card, 2017). Pro tuto generaci je normální pracovat přesčas. Svému zaměstnavateli jsou věrní a zaměstnání příliš často nemění,

ačkoliv nezávislost a změna směrem k podnikání pro ně není překážkou. Rádi se vzdělávají v nových trendech, technologiích a soft skills (LMC, 2020).

Baby boomers patří k nejloajálnějším zaměstnancům. Tato generace hledá hlavně jistotu a dobré vztahy na pracovišti. Často jsou věrni jednomu zaměstnavateli. Hlavní pracovní motivací jsou pro ně finanční prostředky, které jim zajistí materiální jistotu. Naopak od ostatních generací pro ně nejsou důležité technologie (iDNES, 2018).

### **3.3 Zaměstnanecké benefity**

Podle Kocianové (2012, s. 107) jsou zaměstnanecké benefity výhody poskytované zaměstnancům za to, že ve společnosti pracují a za jejich loajalitu.

Podle Dvořákové (2007, s. 338) jsou zaměstnanecké benefity požitky, služby zboží či sociální péče, za kterou by zaměstnanec musel jinak zaplatit. Mohou mít peněžitou hodnotu nebo mohou být výhodou peněžité hodnoty.

Šikýř (2016, s. 135) charakterizuje benefity takto: *„Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním.“*

Benefity jsou podle Armstronga (2009, s. 382) popsány následovně: *„Zaměstnanecké výhody tvoří opatření zaměstnavatele určená pro jeho pracovníky, která svým způsobem zlepšují blahobyt těchto pracovníků. Poskytují se navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn.“*

Podle Čopíkové (2015, s. 118) se jedná o odměnu, která je poskytovaná nad rámec peněžní odměny a jejím cílem je udržení zaměstnanců a zvyšování jejich spokojenosti.

Nejvýstižněji popsal zaměstnanecké benefity Macháček (2010, s. 1): *„Zaměstnanecké benefity lze charakterizovat jako peněžité nebo nepeněžité plnění poskytované zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy.“*

Zaměstnanecké benefity většinou nemají přímý vztah k výsledkům práce zaměstnance, ale mohou mít vztah k délce zaměstnání, pozici nebo náročnosti práce (Urban, 2013, s. 93). Jedná se o výhodu nad rámec mzdy či platu, která má motivovat zaměstnance k práci

a přispívat k jejich větší spokojenosti ve společnosti (Benešová, 2014, s. 6). Podle Urbana (2017, s. 145) jsou to výhody, které by měly usnadňovat a lépe zvládat nároky práce a skloubení práce s osobními zájmy zaměstnanců. Někdy se také může jednat o služby, které na trhu nejsou tolik běžné.

Podle Jana Debnára z Aon HR Solutions jsou zaměstnanecké benefity konkurenční výhodou, díky které si společnosti mohou udržet své zaměstnance nebo naopak získat nové. Benefity tak slouží k osobním potřebám zaměstnanců a zvyšují jejich oddanost. Jsou také znakem toho, že zaměstnavatel o své zaměstnance pečuje a zajišťuje jim pohodu a blahobyt (Armstrong, 2009, s. 382).

### **3.3.1 Benefitní systém**

Zvolení vhodného benefitního systému je pro společnosti zásadní. Jeho správným zvolením je zajištěno správné fungování zaměstnaneckých benefitů, ale také celého systému odměňování. Správně zvolený systém může také představovat konkurenční výhodu (Macháček, 2010, s. 1). Benefitní systémy rozlišujeme na dva typy – fixní a flexibilní. Můžeme se také setkat s kombinací těchto dvou systémů (Urban, 2017, s. 146-147).

#### **Fixní benefitní systém**

Fixní, nebo také plošný, benefitní systém nabízí zaměstnancům výhody bez ohledu na to, zda o ně mají zájem nebo ne. Je tak možné, že je zaměstnanec nevyužije (Urban, 2017, s. 146).

#### **Flexibilní benefitní systém**

Flexibilní, či pružný, benefitní systém nabízí zaměstnancům benefity dle jejich přání. Mohou si tedy vybrat z předem vytvořeného balíčku, takové benefity, které potřebují či chtějí. Velmi běžným způsobem flexibilních benefitů je Cafeteria system (HR News, 2018). Ten je založen na tom, že každý zaměstnanec má vytvořený osobní účet a na kterém má určitý finanční limit. V rámci tohoto finančního limitu si může zaměstnanec vybírat z nabízeného portfolia benefitů (Pozdníček, ©2015). Tento systém je v praxi dvakrát až třikrát účinnější než fixní systém. Pomáhá ke snižování fluktuace, zvyšování atraktivity

společnosti a zvyšování produktivity zaměstnanců. Dle některých výzkumů má také pozitivní vliv na absenci pracovníků (Němcová, 2018).

Výhodou tohoto systému je uspokojovat rozličné preference zaměstnanců, rozšíření portfolia benefitů a také možnost pružně reagovat na poptávku po benefitech. Nevýhodou je vyšší počáteční investice a náročná administrativa (Urban, 2017, s. 147).

### 3.3.2 Druhy benefitů

Druhy benefitů je možné posuzovat z několika hledisek. Můžeme je rozdělovat například dle daňových aspektů, zda jsou peněžní či nepeněžní formou a jak bylo zmíněno výše, zda jsou fixní či flexibilní.

Urban (2017, s. 145-147) dělí benefity na výhody vztahující se k práci, osobního a sociálního charakteru a pracovní pomůcky. Dále dělí benefity na fixní a flexibilní a dle daňového aspektu.

- **Výhody vztahující se k práci** tvoří součást pracovních podmínek. Zahrnují příspěvek na stravování (stravenky či dotované stravování), občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno (jako je například studijní volno), vzdělávání a rozvoj (např. kurzy cizích jazyků), doprava na místo zaměstnání, příspěvek na dopravu (hromadnou, místí, meziměstskou) atd.
- **Pracovní pomůcky**, které slouží i pro osobní využití. Patří sem služební automobil, který je možné využít i k osobním účelům, pracovní notebook, telefon a další technika, služby mobilních operátorů, příspěvek na odívání, příspěvek na bydlení atd.
- **Výhody osobní a sociální povahy** jako nadstandardní zdravotní péče (jak o zaměstnance, tak rodinu), do které patří individuální péče, léčebné a lázeňské procedury a pobyty, výjezdy lékaře do zaměstnání či místa bydliště, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáž. Dále sem patří péče o děti (jesličky, mateřské školky či dětské tábory), příspěvek na dovolenou, příspěvky na kulturu, sportovní a rekreační aktivity, finanční výpomoc při půjčkách na bydlení či při stěhování do místa blízkého k zaměstnání, příspěvky na stavební spoření, zvýhodněné spotřebitelské úvěry, různá pojištění a připojištění, platové dorovnání v nemoci, dárky a dárkové šeky, vlastní produkty a služby za nižší ceny, finanční, právní a osobní poradenství atd.

- **Benefit je daňově uznatelný a je osvobozen od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.** Do této skupiny patří například stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění apod.
- **Benefit je daňově neuznatelný, ale je osvobozen od daně z příjmu fyzických osob.** Sem patří příspěvky na kulturní pořady, sportovní aktivity (např. fitness, bazén či kurz lyžování), nápoje na pracovišti, půjčky atd.
- **Benefit je daňově neuznatelný a není osvobozen od daně z příjmu fyzických osob.** Jsou to například karty na tankování, slevy na zboží atd.

Armstrong (2009, s. 383-384) dělí benefity dle několika okruhů – osobní bezpečnost, peněžní pomoc, osobní potřeby, podnikové automobily a dobrovolné výhody.

- Zaměstnanecké benefity zaměřené na osobní bezpečnost:
  - Zdravotní péče, která zahrnuje zabezpečení soukromé zdravotní péče, pomocí zdravotního pojištění kryjícího náklady na léčení v soukromých nemocnicích a dále periodické prohlídky u lékaře a pojištění péče o chrup.
  - Pojištění pro případ úmrtí na pracovišti, osobních úrazů a také služebních cest.
  - Nemocenské dávky, které poskytnou zaměstnanci plnou mzdu nebo plat po určitou dobu nemoci a poté. Tyto dávky jsou závislé na délce zaměstnání.
  - Dodatečné odstupné, pokud je zaměstnanec propuštěn kvůli nadbytečnosti. Toto odstupné je možné dát navíc k odstupnému ze zákona. Dále sem patří i odškodné za výpověď, dávky v závislosti na době zaměstnání nebo platby ředitelům a exekutivním pracovníkům za ztrátu funkce.
- Zaměstnanecké benefity zaměřené na peněžní pomoc:
  - Podnikové půjčky, tedy takové půjčky, které jsou bezúročné či s nižším úrokem a které slouží ke speciálním účelům (např. rekonstrukce bydlení).
  - Půjčky na permanentky, jsou bezúročné půjčky, které je možné využít na předplatné jízdné či předplatné sportovní a kulturní aktivity.
  - Pomoc při splácení hypoték je možné využít jako dotované platby úroků za hypotéku, pouze však do určité výše.
  - Příspěvek na stěhování. Tento příspěvek je poskytován pracovníkům, kteří se museli přestěhovat za zaměstnáním.

- Členské příspěvky v profesních organizacích, např. sdružení účetních nebo personalistů.
- Zaměstnanecké benefity zaměřené na osobní potřeby:
  - Mateřská či otcovská dovolená, dávky během ní, které zaměstnavatel poskytuje nad rámec zákonného minima
  - Volno pro osobní účely či důvody
  - Péče o děti, poskytovaná ve firemních jeslích či mateřských školách nebo příspěvky na takovou péči
  - Poradenské služby
  - Sportovní a kulturní zařízení
  - Podnikové slevy
  - Poukázky na nákup

Koubek (2012, s. 320) dělí zaměstnanecké výhody velmi podobně jako Urban:

- Benefity sociální povahy, například důchody, životní pojištění, půjčky, jesle, mateřská škola atd.
- Benefity se vztahem k práci, například stravování, prodej podnikových produktů za nižší ceny, vzdělávání atd.
- Benefity spojené s postavením v organizaci, například lepší automobily pro manažery a vedoucí pracovníky, příspěvek na odívání, příspěvek na bydlení atd.

### **3.3.3 Zásady v poskytování zaměstnaneckých benefitů**

Poskytování benefitů by mělo být plošné, tedy dostupné pro všechny zaměstnance stejně. Je však možné, že zaměstnavatel nebude chtít poskytnout některé benefity všem svým zaměstnancům. V takové situaci je potřeba řídit se zákonem a dodržet základní zásadu pracovněprávních vztahů. Jedná se o zásadu diskriminace a nerovného zacházení.

Výjimkou pro poskytování benefitů mohou být například zaměstnanci pracující na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti, jež nedosahují stejného pracovního výsledku jako ostatní zaměstnanci. Další výjimku mohou tvořit zaměstnanci, kteří neodpracují určitý počet hodin. To se promítá například v poskytování příspěvku na stravování, kdy je potřeba odpracovat alespoň 4 hodiny denně.

Struktura zaměstnaneckých benefitů nesmí být diskriminační, ať se jedná o přímou nebo nepřímou diskriminaci. Za přímou diskriminaci se pokládá zacházení s jednou osobou jinak než s osobou druhou na základě rasy, etnického původu, pohlaví, sexuální orientace, národnosti, věku, postižení, náboženství, názoru apod. Nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání, které znevýhodňuje určitou osobu nebo osoby oproti ostatním na základě zdánlivě neutrálního kritéria. Tímto kritériem může být například zaměstnanecký benefit v podobě poskytování regenerační vlasové péče. V tomto případě je patrné, že tuto službu nevyužijí zaměstnanci muži a je zaměřena spíše na ženy. V případě, kdy je rozlišování odůvodněné nějakým cílem a prostředky k jeho dosahování jsou přiměřené a nezbytné, nejedná se o nepřímou diskriminaci (Horecký, 2017).

### **3.3.4 Moderní prostředky v poskytování zaměstnaneckých benefitů**

Poskytování zaměstnaneckých benefitů je vnímáno jako konkurenční výhoda v získávání nových zaměstnanců a udržování těch stávajících. Zaměstnavatelé se tedy „předhánějí“ v poskytování těch nejzajímavějších z nich.

#### **Home-office (Virtual office)**

Stále častěji je zaměstnancům poskytován home-office (někdy také nazýván jako virtual office). Jedná se o formu flexibilního pracovního poměru, kdy zaměstnanec pracuje mimo sídlo společnosti, například z domova nebo kavárny. Práce na home-office může být využívána úplně, tedy každý den, nebo v kombinaci s docházením do sídla společnosti (Hlaváčková, 2014).

#### **Zkrácená pracovní doba**

Zkrácená pracovní doba byla zavedena v zahraničních společnostech v reakci na průzkum, ve kterém bylo zjištěno, že zaměstnanci efektivně pracují jen 45 % času, zbytek času stráví například na sociálních sítích, chatováním atd. Proto byla zavedena pětihodinová pracovní doba, kdy zaměstnanci pracovali koncentrovaně a pracovní dobu využívali plně k pracovním činnostem. Čím dál více společností zavádí tento systém pracovní doby (Kubíčková, Patáková, 2018).



## **Flexibilní pracovní doba**

Zaměstnání s flexibilní pracovní dobou dává zaměstnancům volbu toho, kdy budou pracovat. Někteří zaměstnavatelé umožňují ve výběru pracovní doby naprostou volnost, jiní požadují být dostupný na pracovišti či online v určitém časovém úseku, nebo aby každý den, týden či měsíc byl odpracovaný určitý počet hodin (Flexiheads.cz, 2019).

## **Neomezená dovolená**

V rámci neomezené dovolené si zaměstnanci mohou vybrat, kdy budou pracovat a kdy budou mít volno. Zaměstnanci se tak mohou volně rozhodnout, zda budou 10 měsíců pracovat a poté si vezmou 2 měsíce dovolené na cestování nebo si třeba zkrátí pracovní týden. Základem tohoto benefitu je důvěra zaměstnavatele ve své zaměstnance (Kubíčková, Patáková, 2018).

## **Péče o zdraví zaměstnanců**

Zdraví zaměstnanců by mělo být velmi důležitou prioritou. Zaměstnavatelé tak často poskytují občerstvení na pracovišti. Běžně si tedy zaměstnanci mohou dát drobné občerstvení jako je káva, čaj, voda, ovoce nebo pečivo. Někteří také nabízejí občerstvení po celou pracovní dobu, kdy je k dispozici bar, kam mohou zaměstnanci kdykoliv přijít a dát si snídani, oběd či svačinu.

S péčí o zdraví je také spojené vytváření relaxačních zón, kde si zaměstnanci mohou během pracovní doby nebo po ní odpočinout. Součástí relaxačních zón bývají pohodlná křesla, relaxační huba či kulečník, šipky stolní fotbal apod. Často jsou také poskytovány služby maséry nebo cvičení na pracovišti.

Někteří zaměstnavatelé také poskytují bezplatné lékařské prohlídky, očkování, semináře zaměřené na zdravý životní styl či bezplatné odvykací léčby (Kubíčková, Patáková, 2018).

## **Teambuilding**

Teambuilding je aktivita, kterou si zvolí společnost či konkrétní oddělení pro budování vztahů mezi zaměstnanci. Mezi teambuilding se řadí spoustu činností pořádaných zaměstnavatelem. Může to být například rodinný den, sportovní turnaje, vánoční či novoroční večírky, zážitkové kurzy nebo různé pobyty.

## **Originální zaměstnanecké benefity úspěšných společností**

Společnost Burton Snowboards nabízí svým zaměstnancům roční skipas a tzv. snow days. Ty spočívají v tom, že celá společnost dostane volno na lyžování v případě, že během 24 hodin nasněží více než dvě stopy.

Právní firma Zeus Legal Funding se rozhodla podporovat zdraví svých zaměstnanců tím, že jim zaplatí v hotovosti za to, když místo výtahu využijí schody. Dále také nabízí zdarma permanentku do posilovny.

Freeborn & Peters pořádají luggage party. Jedná se o den, kdy přijdou zaměstnanci do práce se sbalenými kufry a pět z nich je náhodně vybráno a posláno na víkendovou dovolenou na neznámé místo, kde mají plně hrazené veškeré výdaje, odvoz limuzínou z letiště či večeří v luxusních restauracích (A La Card, 2017).

Velmi známá společnost Google poskytuje hned několik zajímavých benefitů. Zaměstnanci zde mohou využít jídlo zdarma, které je zaměřeno na pestré zdravé potraviny. Dále se Google může chlubit designovými kanceláři, kde je k dispozici bazén, lezecká stěna, posilovny, pracovní koutky, skluzavka či zasedací místnost vybudovaná tak, aby připomínala park. Některá sídla mají také vlastní prádelnu nebo myčku aut. V péči o zdraví nabízí příspěvky na zdravotní péči, pojištění a zubaře. Nejoriginálnějším benefitem však je pomoc rodinám po zesnulém zaměstnanci. Partner zesnulého bude dostávat po dobu 10 let finanční odškodnění ve výši roční platu, děti do 19 let (popř. do 23 let v případě studentů) budou dostávat tisíc dolarů měsíčně (A La Card, 2017).

## **4 Vlastní práce**

Praktická část této diplomové práce byla provedena pomocí online dotazníkového šetření mezi osobami zaměstnanými v nevýrobním sektoru, které patří mezi generaci Y. Dotazníku se zúčastnilo celkem 152 respondentů z nichž do generace Y patří 121.

Dotazník byl rozdělen do tří částí. První část tvoří sociodemografické otázky charakterizující respondenty, druhou část tvoří otázky zaměřené na preference benefitů mezi respondenty a třetí část se týká změn v poskytování benefitů během pandemie Covid-19.

### **4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 152 respondentů. První dvě otázky dotazníku měly oddělit respondenty, kteří nespĺňovali předpoklady pro zařazení do vybrané skupiny osob. Těmi byly osoby patřící do generace Y, tedy ročníky 1982-2000, zaměstnané v nevýrobním sektoru, přičemž bylo potřeba, aby osoby byly zaměstnané na pracovní poměr, ne dohodou. O vyplnění dotazníku byly respondenti požádáni prostřednictvím sociálních sítí.

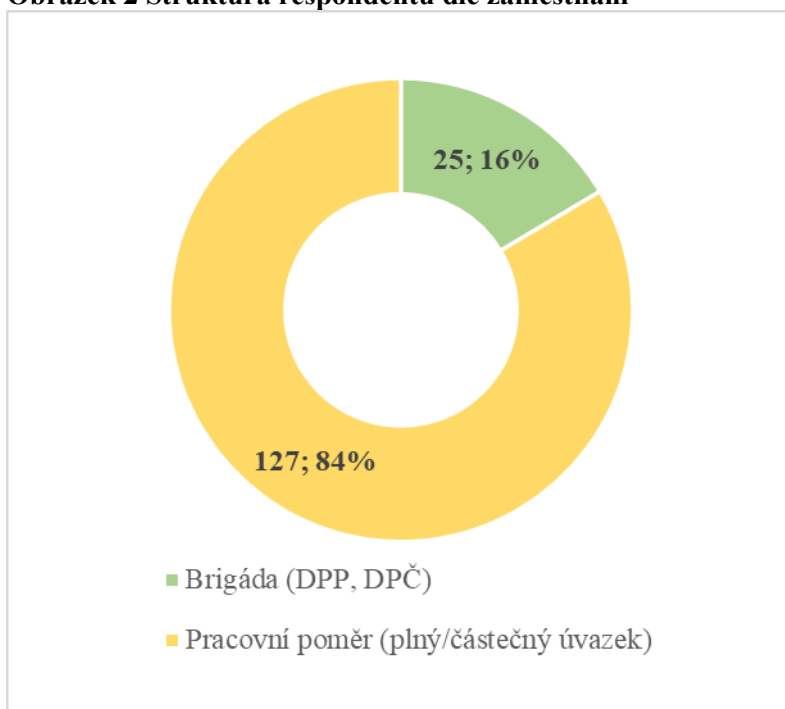
Vzorek respondentů byl vybrán na základě účelového výběru a následné metody sněhové koule. V účelovém výběru bylo zvoleno deset respondentů, kteří odpovídali cílové skupině. Ti byly následně požádáni o distribuci dotazníkového šetření dalším osobám.

#### **4.1.1 Sociodemografické otázky**

První dvě otázky dotazníku, byly zaměřené na selekci respondentů tak, aby dotazník vyplnila pouze vybraná skupina obyvatel. Jednalo se o otázky „Jaké je Vaše zaměstnání?“ a „Jaký je Váš rok narození?“

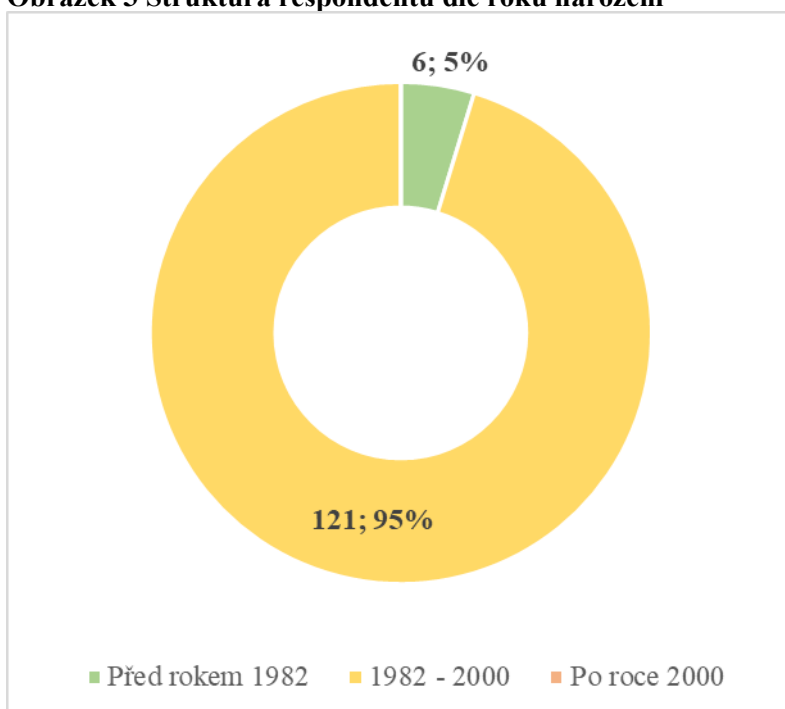
Z první otázky je patrné, že na dotazník reagovalo celkem 152 respondentů a kritéria pro postup k další otázce splňovalo 127 (obr. 2). Z druhé otázky je patrné, že respondentů z požadované skupiny je celkem 121 (obr. 3).

**Obrázek 2** Struktura respondentů dle zaměstnání



**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2021

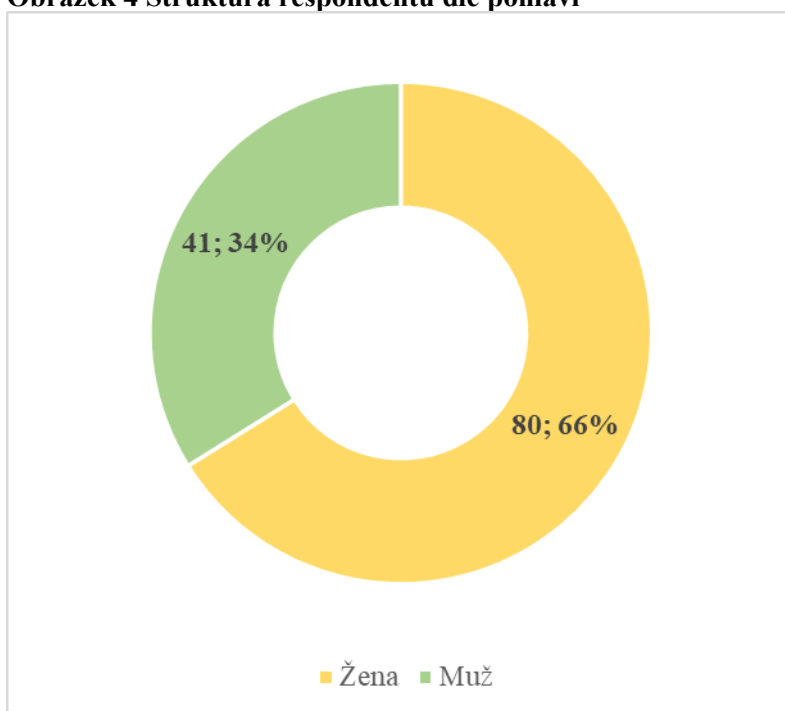
**Obrázek 3** Struktura respondentů dle roku narození



**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2021

Následující otázky již byly zaměřené na charakterizaci osob, které se průzkumu zúčastnily. Z celkového počtu 121 respondentů, se zúčastnilo 80 žen (tj. 66 %) a 41 mužů (tj. 34 %). Tento průzkum by však neměl být ovlivněn větším zastoupením jednoho či druhého pohlaví. Ačkoliv se v nabídkách zaměstnaneckých benefitů společností mohou objevit benefity zaměřené spíše na ženy, jako jsou například kosmetické služby, v tomto průzkumu jsou zvoleny benefity neutrální (obr. 4).

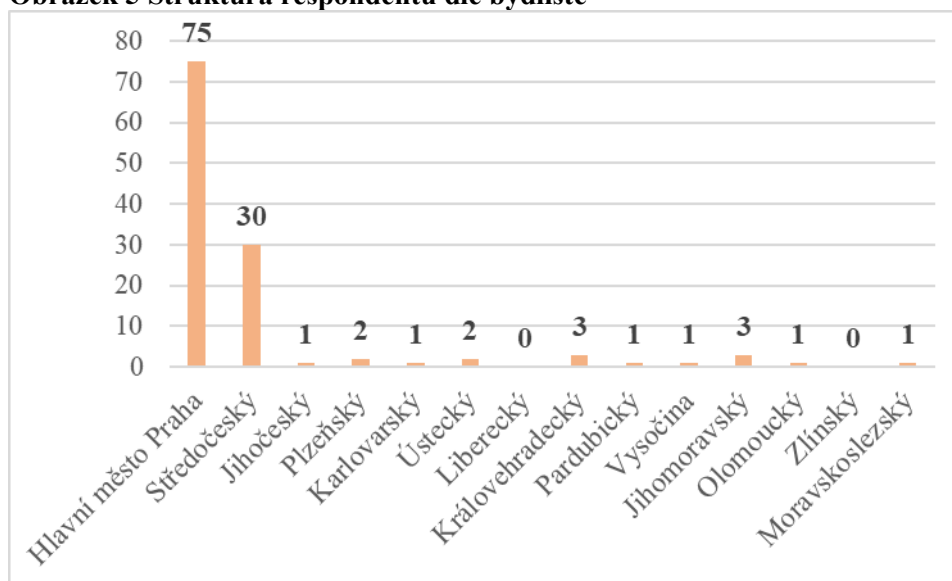
**Obrázek 4** Struktura respondentů dle pohlaví



**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2021

Nejvíce dotazovaných osob má bydliště v Praze, celkem 75 (62 %). Vyšší počet respondentů také pocházel ze Středočeského kraje (30; 24,8 %). Z Jihomoravského a Královéhradeckého kraje se účastnilo po 3 osobách. Z Plzeňského a Ústeckého po 2 osobách. Z ostatních krajů se účastnilo vždy po jedné osobě, kromě Libereckého a Zlínského kraje, které v průzkumu nemají zastoupení (obr. 5).

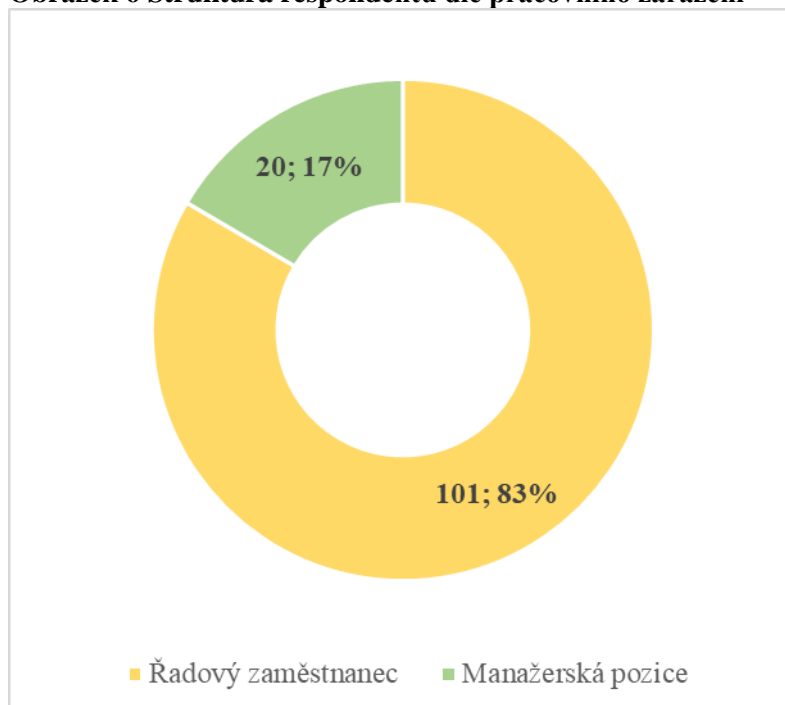
**Obrázek 5** Struktura respondentů dle bydliště



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Výrazně více osob, účastnících se průzkumu, je zaměstnáno jako řadový zaměstnanec. Celkem se jedná o 83 %. Pouze 17 % dotazovaných tvoří osoby zaměstnané na manažerské pozici (obr. 6).

**Obrázek 6** Struktura respondentů dle pracovního zařazení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

#### **4.1.2 Preference v oblasti zaměstnaneckých benefitů**

Tato část průzkumu je věnována určení preferencí jednotlivých vybraných benefitů a doplňujícím otázkám týkajících se jejich poskytování. Cílem bylo porovnat současné preference zaměstnaných osob s veřejnou nabídkou benefitů vybraných společností a zároveň zjistit, zda jsou benefity pro dotázané důležité.

Pro komparaci byly zvoleny společnosti Alza.cz a.s., Česká spořitelna, a.s. a Albert Česká republika, s.r.o. Tyto společnosti byly vybrány na základě průzkumu veřejných nabídek zaměstnaneckých benefitů. Pro užší výběr byl zvolen nevýrobní sektor. Ačkoliv společnost Alza.cz a.s. i Albert Česká republika, s.r.o. mají svou řadu produktů, pro tuto práci jsou brány jako nevýrobní společnosti s hlavní činností prodeje. Česká spořitelna, a.s. byla zvolena jako lídr na poli bankovníctví (Bureš, 2020). Alza.cz a.s. a Albert Česká republika, s.r.o. byly zvoleny pro širší veřejnou nabídku benefitů oproti ostatním komparovaným společnostem (CZC.cz s.r.o., Datart.cz/Lidl Česká republika v.o.s., BILLA, spol. s r.o.). Nabídka zaměstnaneckých benefitů těchto společností je uveřejněná na jejich webových stránkách.

##### **Alza.cz a.s.**

Společnost Alza.cz a.s. provozuje internetový obchod s výpočetní technikou, elektronikou, spotřebním a drogistickým zbožím, sportovním a hobby vybavením, elektro-moto zbožím a elektronickými licencemi a hračkami. Dále také poskytuje služby spojené s nákupem jako je pojištění zboží, buy back program, servis, nákup na splátky, projekt Alza NEO, Apple Pay nebo nákup na Třetinku. Sortiment a služby nabízí prostřednictvím internetového obchodu, showroomů, prodejen budoucnosti, Alzaboxů a kamenných provozoven. Svě postavení na trhu posiluje prostřednictvím dceřiných společností, které působí na slovenském, maďarském a rakouském trhu (Alza.cz a.s., 2019).

Alza.cz a.s. je také největší a uznávaný lídr v České republice v oblasti internetového prodeje. Dále je také inovátorem v oblasti e-tailu, prodávající zboží do zemí Evropské unie (Alza.cz a.s., 2019).

Dle výroční zprávy za rok 2019 dosáhla obratu 29,6 miliard Kč, aktiva společnosti tvořila celkem 7 723 183 Kč a tržby za zboží byly 27 564 288 Kč. Celkový počet zaměstnanců společnosti byl 1 355 (Alza.cz a.s., 2019).

### **Česká spořitelna, a.s.**

Česká spořitelna je bankovní instituce, která poskytuje své služby jednotlivcům, malým a středním podnikům, městům a obcím, v oblasti finančních trhů a také financuje velké korporace. Je součástí Skupiny Erste od roku 2000 (Česká spořitelna a.s., © 2021).

Česká spořitelna se také snaží posilovat finanční gramotnost, čímž usiluje o zkvalitnění školství. Dále také podporuje seniory, osoby s mentálním postižením a věnuje se prevenci drogových závislostí (Česká spořitelna a.s., © 2021).

V následující tabulce jsou uvedena základní fakta k 31.12.2020:

**Tabulka 2 Základní fakta České spořitelny**

<b>Aktiva celkem</b>	1 537,8 mld. Kč
<b>Počet klientů</b>	4,5 mil.
<b>Počet aktivních klientů internetového bankovníctví a BUSINESS 21</b>	více než 1,7 mil.
<b>Počet zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny</b>	9 820
<b>Počet poboček</b>	438
<b>Počet bankomatů a transakčních terminálů</b>	více než 1 800
<b>Počet karet</b>	3,0 mil.

**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**



## **Albert Česká republika, s.r.o.**

Albert Česká republika, s.r.o. je společností provozující síť supermarketů a hypermarketů. Tyto obchody působí v České republice od roku 1991. Prodejen je provozováno více než 300 (Albert Česká republika, © 2021).

V obchodech Albert lze nalézt několik privátních značek. Řada Albert zahrnuje výrobky, které kvalitou odpovídají těm značkovým, ale za nižší cenu. Albert Excellent zahrnuje produkty jež byly dříve dostupné pouze ve specializovaných prodejnách. Poslední řadou je AH Basic, která nabízí produkty denní spotřeby (Albert Česká republika, © 2021).

Dále zde zákazníci naleznou produkty značky Česká chuť, která garantuje český původ, exkluzivní řadu Nature's Promise zahrnující produkty bez lepku či laktózy, veganské nebo bio a Albert Fresh Bistro nabízející výrobky rychlého a zdravého stravování (Albert Česká republika, © 2021).

Dle výroční zprávy společnosti za rok 2019 tvořila aktiva 23 221 993 tisíc Kč. Tržby za prodej zboží byly 54 233 542 tisíc Kč. Počet zaměstnanců činil 10 548 (Albert Česká republika, 2019).

Pro nabídku atraktivnosti bylo zvoleno 13 zaměstnaneckých benefitů. Respondenti hodnotily benefity na škále od 1 do 5, kdy 1 představovala největší zaujetí a 5 nejmenší. V následující tabulce jsou vypsány tři benefity, které byly respondenty nejlépe a nejhůře hodnocené.

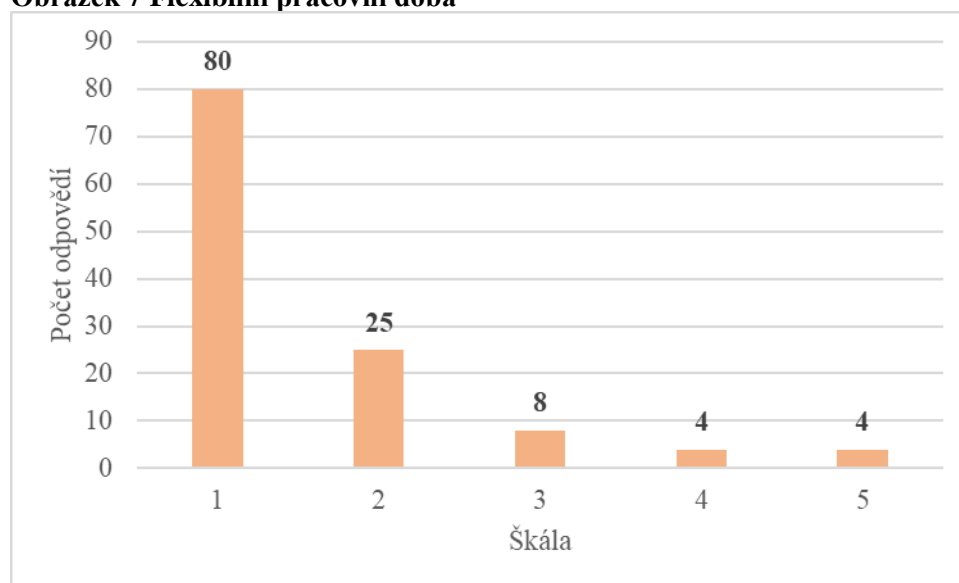
**Tabulka 3 Nejvíce a nejméně atraktivní benefity**

<b>Nejvíce atraktivní benefity</b>	<b>Nejméně atraktivní benefity</b>
Flexibilní pracovní doba	Závodní stravování s peněžním příspěvkem zaměstnavatele
Neomezená dovolená	Stravenky
Sick days	Občerstvení na pracovišti

**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Flexibilní pracovní dobu ve výčtu zaměstnaneckých benefitů nemá ani jedna ze společností, ačkoliv Alza.cz a Česká spořitelna tuto možnost pro některé pozice nabízejí (dle aktuálních pracovních inzerátů) (Česká spořitelna, a.s., ©2021, Alza.cz a.s. © 1994-2021, Albert Česká republika, s.r.o., © 2021). Důvodem pro neuvedení tohoto benefitu do seznamu může být rozdílná potřebná pracovní doba oddělení nebo poboček. Obrázek 7 zobrazuje četnost odpovědí respondentů.

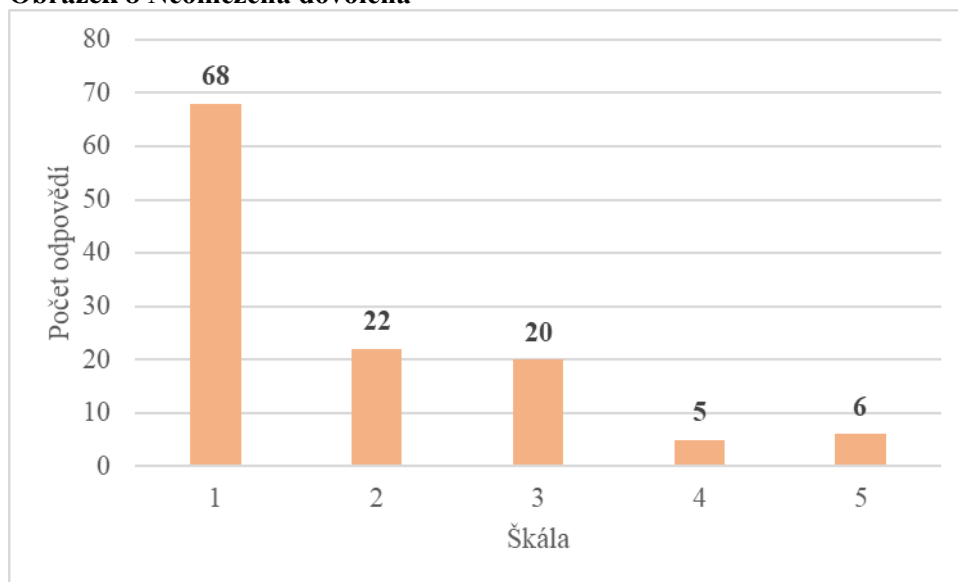
**Obrázek 7 Flexibilní pracovní doba**



**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Neomezenou dovolenou nemá uvedenou v seznamu benefitů žádná společnost. Není nabízena ani v rámci aktuálně inzerovaných pozic. Počet odpovědí je znázorněn na obrázku 8.

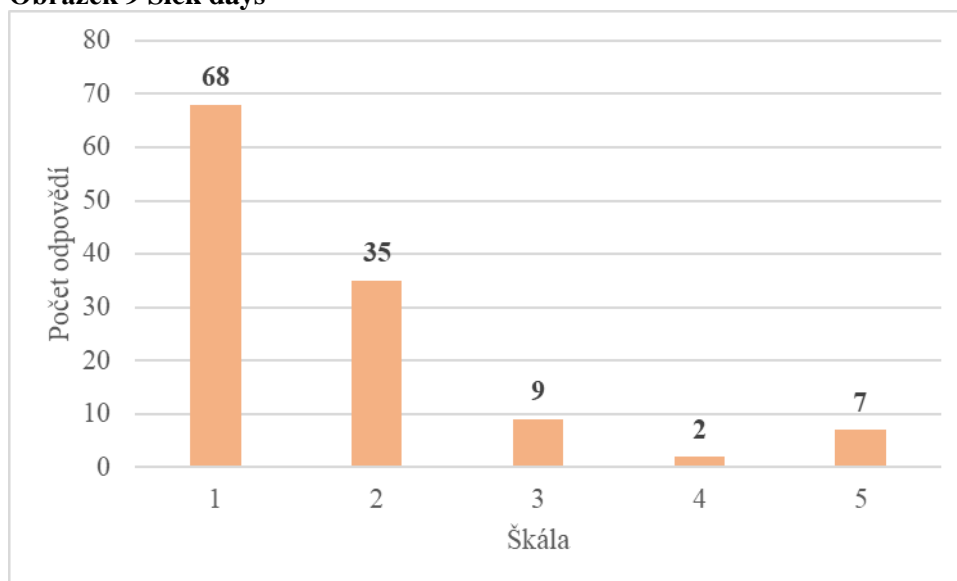
**Obrázek 8 Neomezená dovolená**



**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Sick days (zdravotní volno) má uvedené pouze Česká spořitelna, která nabízí celkem 5 dnů zdravotního volna. Alza.cz má v některých aktuálně inzerovaných pozicích uvedené tzv. „whatever days,“ které je možné využít na cokoliv, tedy i v případě nemoci. Těchto dnů nabízí pět. Společnost Albert nabízí ve svých benefitech rekondiční volno, které je možné využít na dobu nemoci (Česká spořitelna, a.s., ©2021, Alza.cz a.s. © 1994-2021, Albert Česká republika, s.r.o., © 2021). Počet odpovědí respondentů znázorňuje obrázek 9.

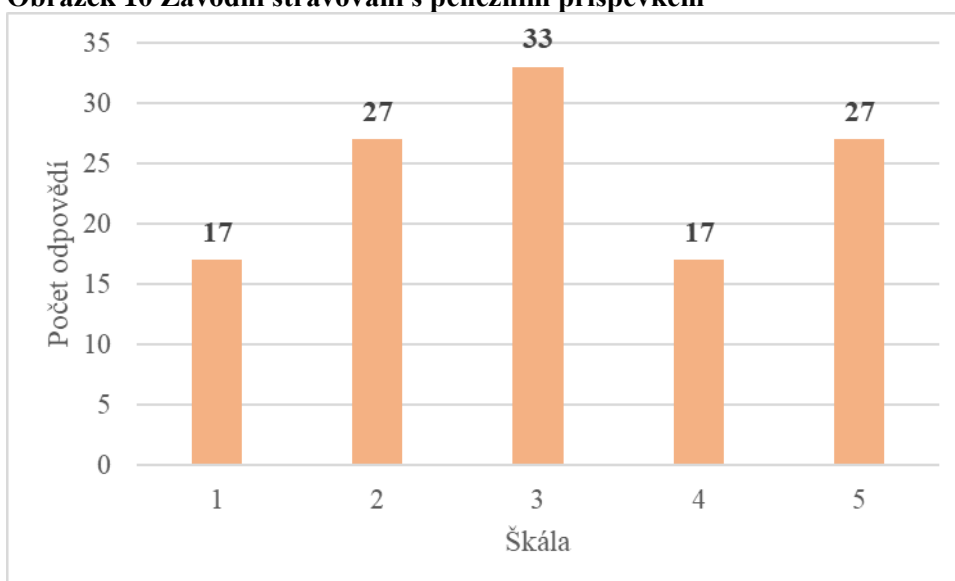
**Obrázek 9 Sick days**



**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

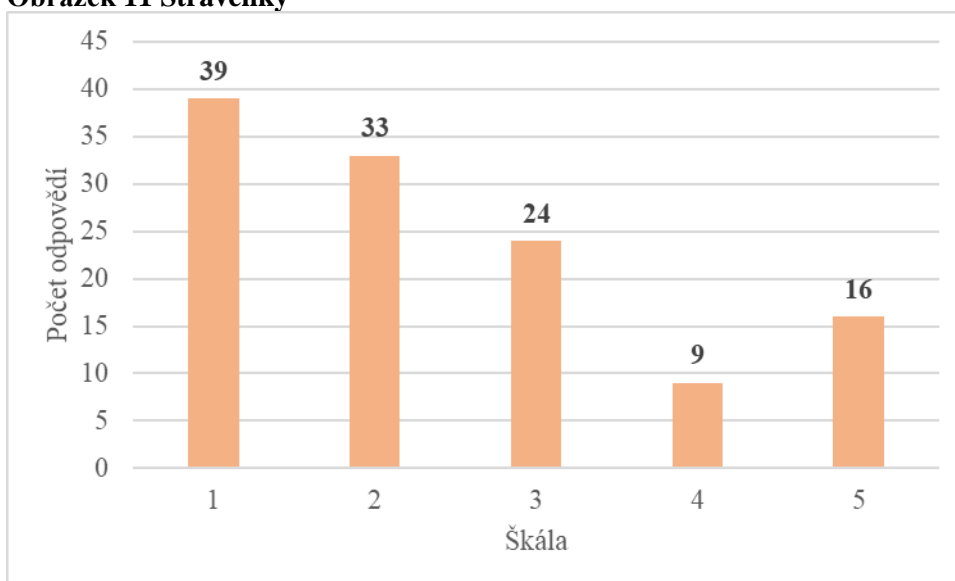
Benefity spojené se stravováním byly hodnoceny jako nejméně atraktivní. Důvodem může být přesvědčení respondentů, že příspěvek na stravování v jakékoliv formě i občerstvení na pracovišti (alespoň základní – voda, káva, čaj) jsou v dnešní době již standardem a nejsou tak vnímané jako benefity (Edenred, 2019). Příspěvek na stravování v různých formách nabízejí všechny společnosti. Česká spořitelna nabízí příspěvek na stravování ve výši 110 Kč na den. Alza.cz nabízí příspěvek na obědy ve vybraných restauracích, zaměstnanecké slevy do kavárny Alza Café a stravovací lístky v provozních odděleních. Společnost Albert nabízí stravenky nebo možnost stravování v jídelnách (Česká spořitelna, a.s., © 2021, Alza.cz a.s. © 1994-2021, Albert Česká republika, s.r.o., © 2021). Četnost odpovědí zobrazují obrázky 10, 11, a 12.

**Obrázek 10 Závodní stravování s peněžním příspěvkem**



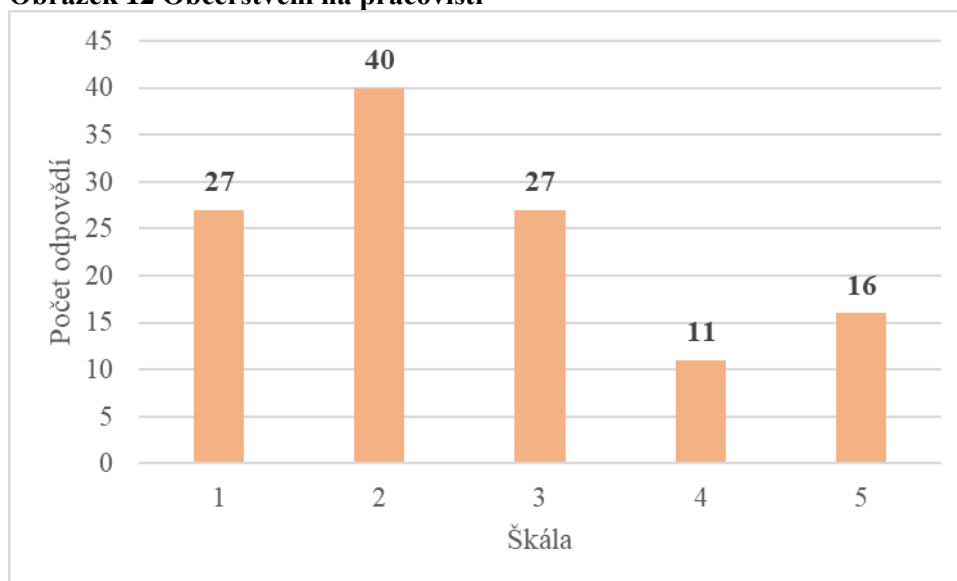
**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

**Obrázek 11 Stravenky**



**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

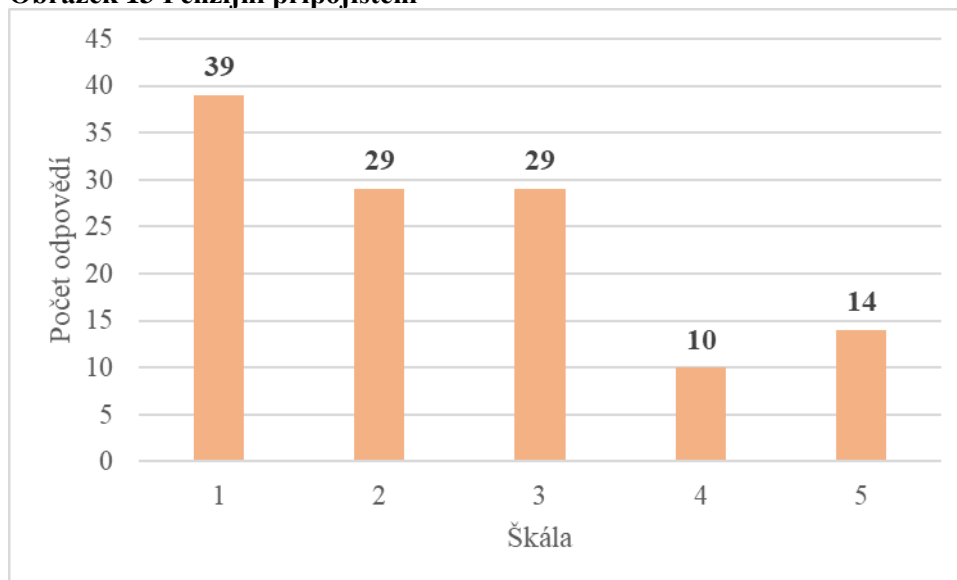
**Obrázek 12 Občerstvení na pracovišti**



**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

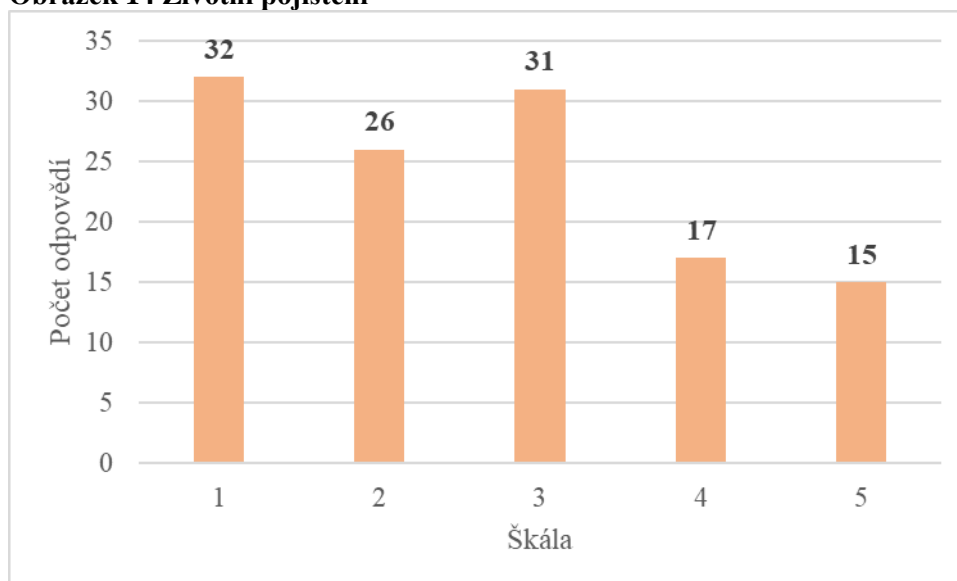
Penzijní připojištění má v nabídce benefitů Česká spořitelna a Albert. Alza.cz se o tomto příspěvku nezmiňuje. Příspěvek na životní pojištění nenabízí ani jedna ze společností (Česká spořitelna, a.s., ©2021, Alza.cz a.s. © 1994-2021, Albert Česká republika, s.r.o., © 2021). Odpovědi respondentů jsou zachyceny na obrázcích 13 a 14.

**Obrázek 13 Penzijní připojištění**



**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

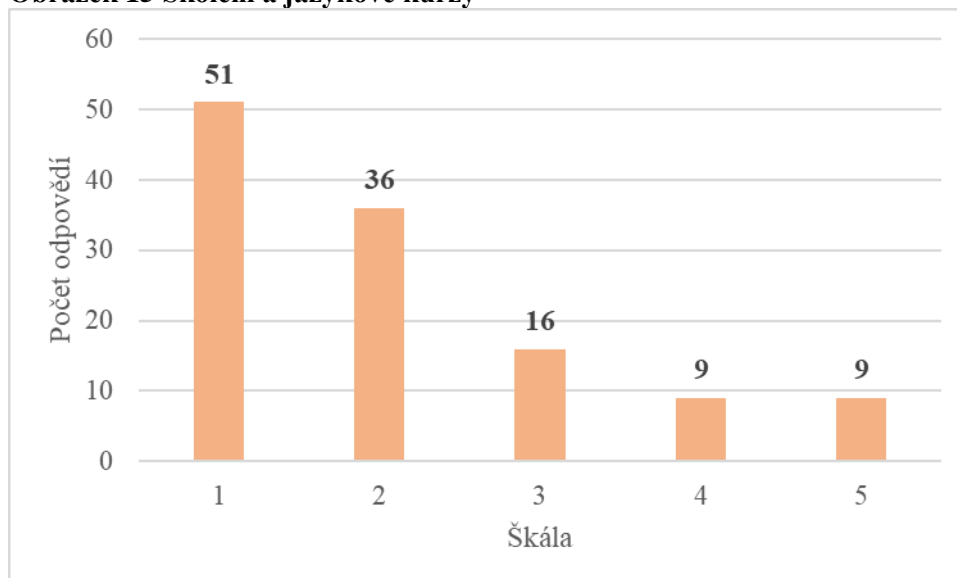
**Obrázek 14 Životní pojištění**



**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Možnosti školení a jazykových kurzů nabízejí společnosti Česká spořitelna a Alza.cz. Albert má v aktuálně inzerovaných pozicích zmíněnou možnost osobního rozvoje v rámci kterého nejspíše budou školení či jazykové kurzy možné (Česká spořitelna, a.s., ©2021, Alza.cz a.s. © 1994-2021, Albert Česká republika, s.r.o., © 2021). Počet odpovědí znázorňuje obrázek 15.

**Obrázek 15 Školení a jazykové kurzy**

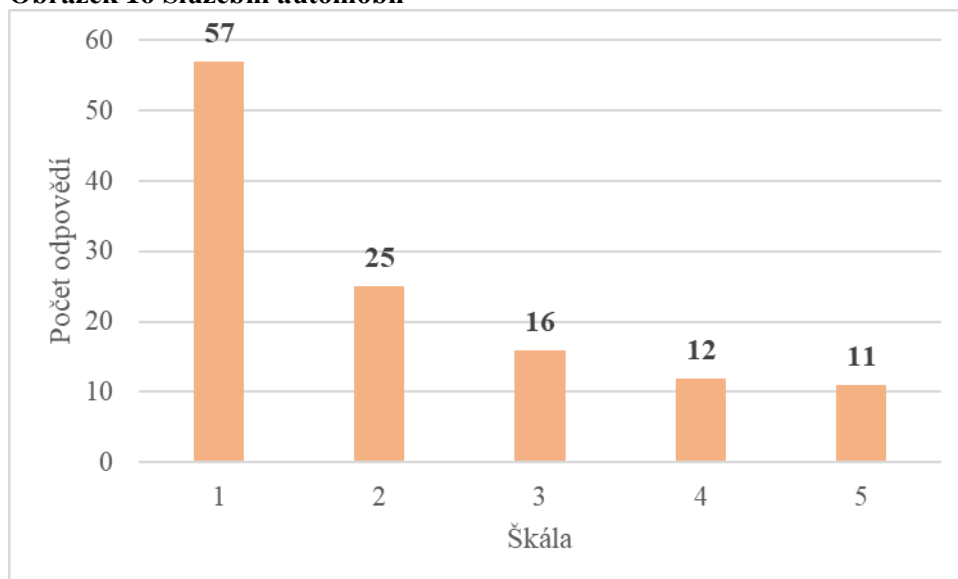


**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Služební automobil jako benefit není plošně nabízen ani v jedné společnosti. Lze se ale domnívat, že pro pozice vyššího managementu či pro rozvoz objednávek (v případě

společnosti Alza.cz) je umožněno služební automobil používat (Česká spořitelna, a.s., ©2021, Alza.cz a.s. © 1994-2021, Albert Česká republika, s.r.o., © 2021). Z obrázku 16 jsou patrné odpovědi respondentů.

**Obrázek 16 Služební automobil**

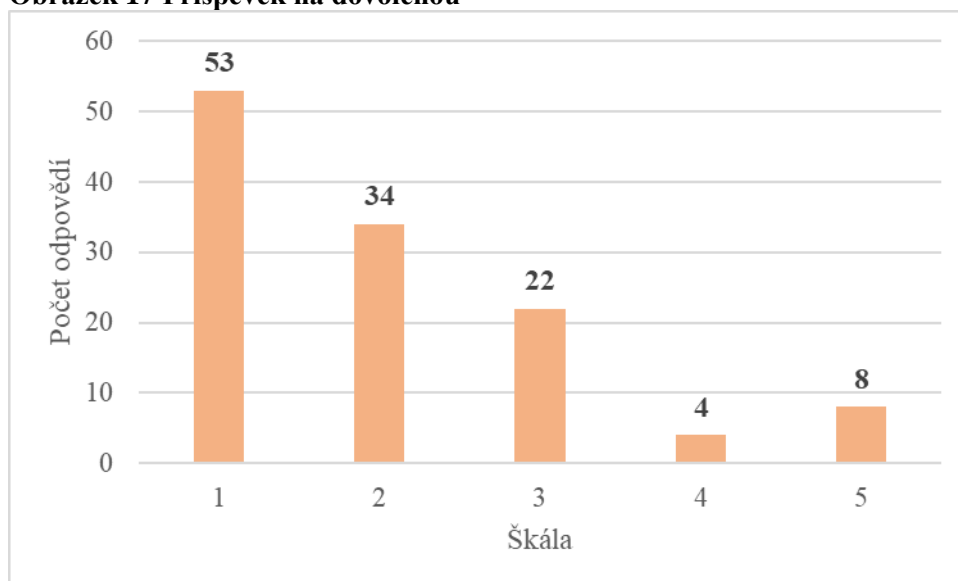


**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Příspěvek na dovolenou jako takový také nenabízí ani jedna ze společností. Česká spořitelna a Alza.cz mají příspěvek v rámci programu Cafeterie, přes který je možné zakoupit letenky či wellness pobyty. Albert svým zaměstnancům nabízí slevy na cestování s vybranou cestovní kanceláří (Česká spořitelna, a.s., ©2021, Alza.cz a.s. © 1994-2021, Albert Česká republika, s.r.o., © 2021). Odpovědi respondentů jsou zachyceny na obrázku 17.



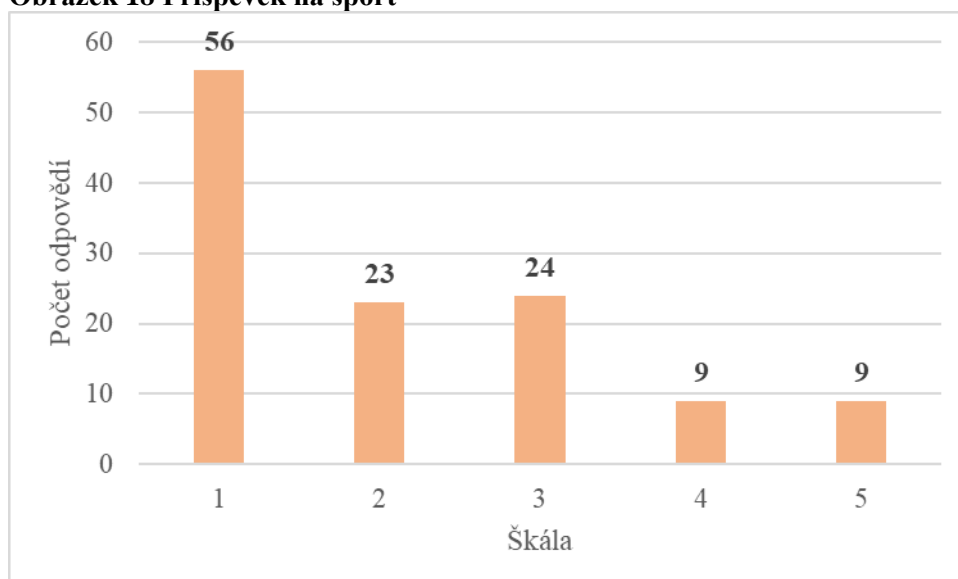
**Obrázek 17 Příspěvek na dovolenou**



**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Příspěvek na sport ve formě Multisport karty nabízí Česká spořitelna, Alza.cz i Albert. Není však uvedené, v jaké výši je příspěvek na Multisport poskytován. Alza.cz pro své zaměstnance v prostorech zaměstnání vybudovala posilovnu, lezeckou stěnu a solnou jeskyni (Česká spořitelna, a.s., ©2021, Alza.cz a.s. © 1994-2021, Albert Česká republika, s.r.o., © 2021). Strukturu odpovědí dotázaných zobrazuje obrázek 18.

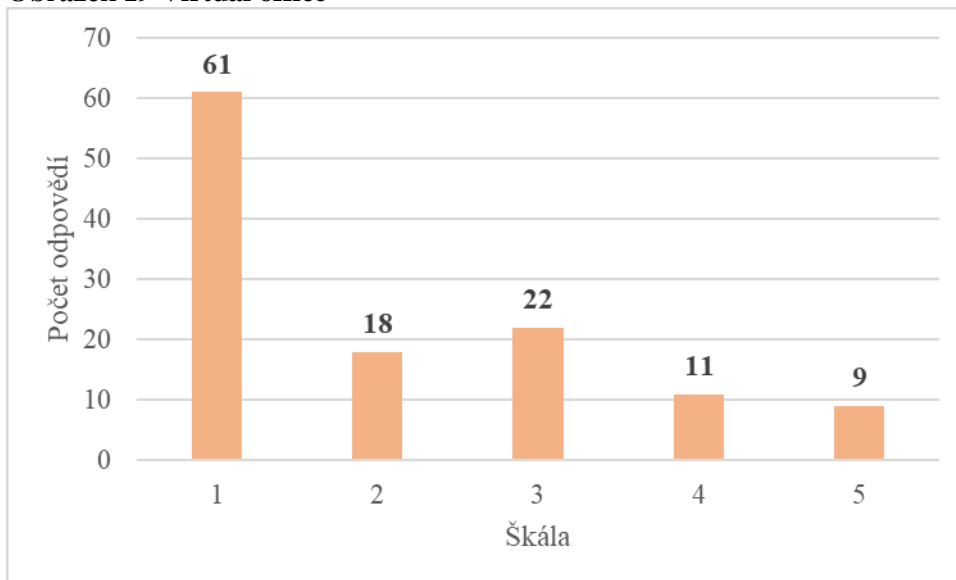
**Obrázek 18 Příspěvek na sport**



**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Možnost využívat virtual (home) office nemá ve své nabídce benefitů ani jedna ze společností. V některých aktuálně inzerovaných pozicích však tento benefit uvedený je (Česká spořitelna, a.s., ©2021, Alza.cz a.s. © 1994-2021, Albert Česká republika, s.r.o., © 2021). Pravděpodobně se tedy jedná o benefit nabízený pouze pro určité pracovní pozice. Strukturu odpovědí dotázaných zobrazuje obrázek 19.

**Obrázek 19 Virtual office**



**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

V následující tabulce jsou shrnuta hodnocení všech vybraných benefitů:

**Tabulka 4 Atraktivnost benefitů**

<b>Benefit/škála</b>	<b>1</b>	<b>%</b>	<b>2</b>	<b>%</b>	<b>3</b>	<b>%</b>	<b>4</b>	<b>%</b>	<b>5</b>	<b>%</b>
Možnost závodního stravování s peněžním příspěvkem od zaměstnavatele	17	14,05	27	22,31	33	27,27	17	14,05	27	22,31
Stravenky	39	32,23	33	27,27	24	19,83	9	7,44	16	13,22
Občerstvení na pracovišti	27	22,31	40	33,06	27	22,31	11	9,09	16	13,22
Penzijní připojištění	39	32,23	29	23,97	29	23,97	10	8,26	14	11,57
Životní pojištění	32	26,45	26	21,49	31	25,62	17	14,05	15	12,40
Neomezená dovolená	68	56,20	22	18,18	20	16,53	5	4,13	6	4,96
Sick days	68	56,20	35	28,93	9	7,44	2	1,65	7	5,79
Možnost školení a jazykových kurzů	51	42,15	36	29,75	16	13,22	9	7,44	9	7,44
Služební automobil (i pro osobní využití)	57	47,11	25	20,66	16	13,22	12	9,92	11	9,09
Příspěvek na dovolenou	53	43,80	34	28,10	22	18,18	4	3,31	8	6,61
Příspěvek na sport (např. Multisport karta)	56	46,28	23	19,01	24	19,83	9	7,44	9	7,44
Virtual (home) office	61	50,41	18	14,88	22	18,18	11	9,09	9	7,44
Flexibilní pracovní doba	80	66,12	25	20,66	8	6,61	4	3,31	4	3,31

**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Dalšími benefity, které společnosti nabízí jsou:

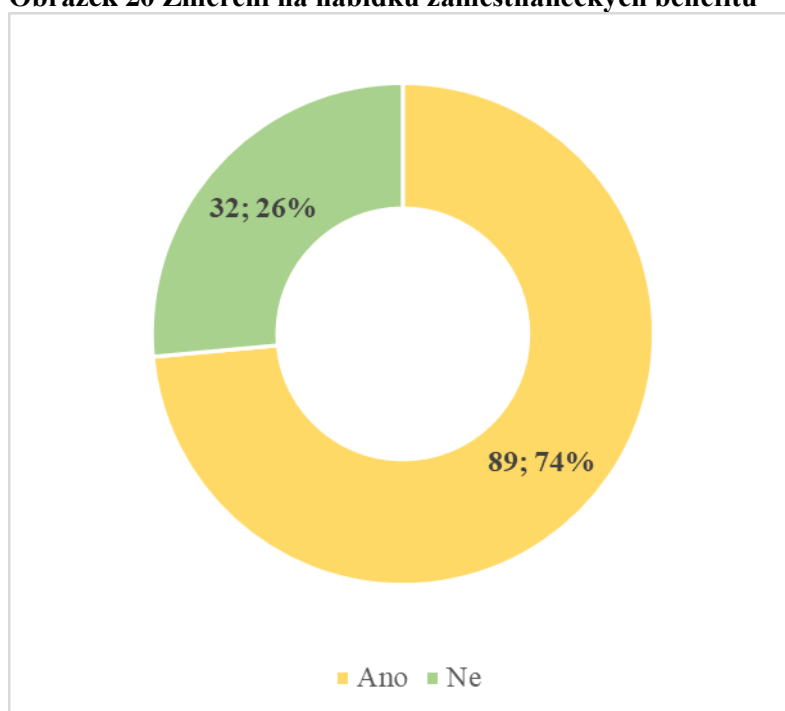
**Tabulka 5 Nabídka benefitů**

Česká spořitelna	Alza.cz	Albert
12 dnů volna navíc	Masáže	Příspěvek na dopravu do zaměstnání
Příspěvek na zaměstnanecké spolky	Volné vstupenky na kulturní a společenské akce	Kupóny na slevu pro rodinný nákup ve svých prodejnách
Individuální zdravotní péče pro zaměstnance nad 55 let	Zaměstnanecké slevy na nákup v Alza.cz	Výhodné mobilní a datové tarify
Zvýhodněné produkty	Výhodný tarif a internet v mobilu	Zvýhodněné finanční produkty u vybraných společností
Příspěvek na hlídání dětí	Vyplacení části mzdy v bitcoinech	Odměna při pracovním výročí
Odměna při odchodu do důchodu		Odměna při odchodu do důchodu
Odměna při pracovním výročí		Společné a kulturní akce s možností setkání s kolegy z různých oddělení/provozoven
Volno pro těhotné ženy		Příplatek na praní a čištění pracovního oblečení a ochranných pracovních prostředků
Volno pro rodiče		Příplatek za práci o víkendu, v noci, ve svátek, za dělené směny
Volno na charitu		

**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Celkem 89 % respondentů se při výběru zaměstnání zaměřuje na nabídku zaměstnaneckých benefitů (obr. 20). V dnešní době se společnosti předhánějí ve vytvoření atraktivního a originálního benefitního systému, který pro ně může být konkurenční výhodou oproti ostatním společnostem. Nabídka benefitů se tak stále inovuje a přidávají se často benefity podobné těm finančním, jako jsou body do Cafeterního systému, za které si zaměstnanec může koupit či částečně zaplatit například dovolenou, letenky, knihy, kurzy či jiné produkty a služby nabízené partnerskými firmami. Tato forma benefitů tak přičítá k výplatě zaměstnance další finance.

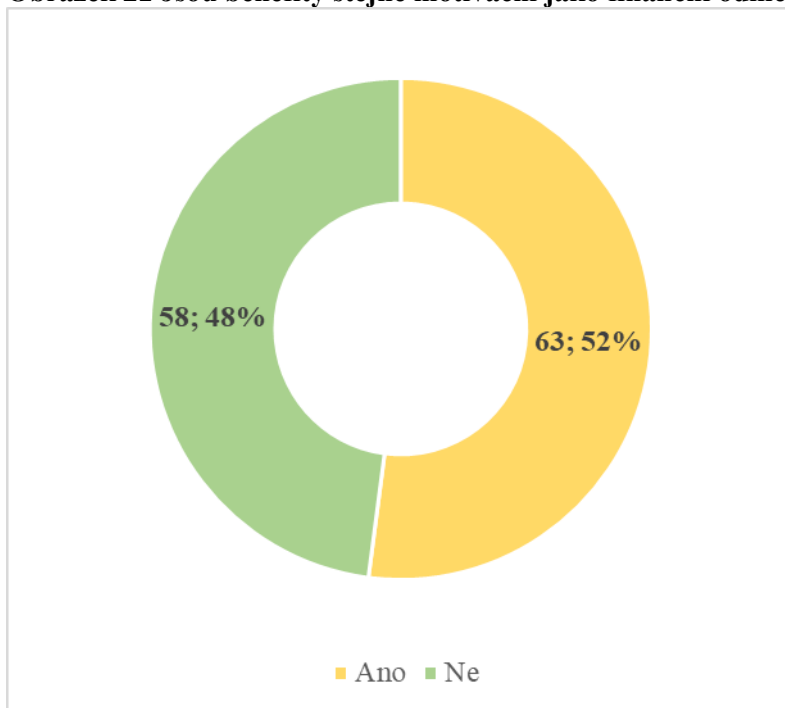
**Obrázek 20** Změření na nabídku zaměstnaneckých benefitů



**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2021

Na otázku, zda jsou benefity stejně motivační jako finanční odměna (mzda či plat) odpověděla téměř polovina (48 %) respondentů, že pro ně benefity stejně motivační nejsou (obr. 21). To může být způsobené nepříliš velkou či málo rozmanitou nabídkou zaměstnaneckých benefitů ve společnostech, kde jsou zaměstnaní. Pro některé také mohou být peníze nejdůležitější složkou.

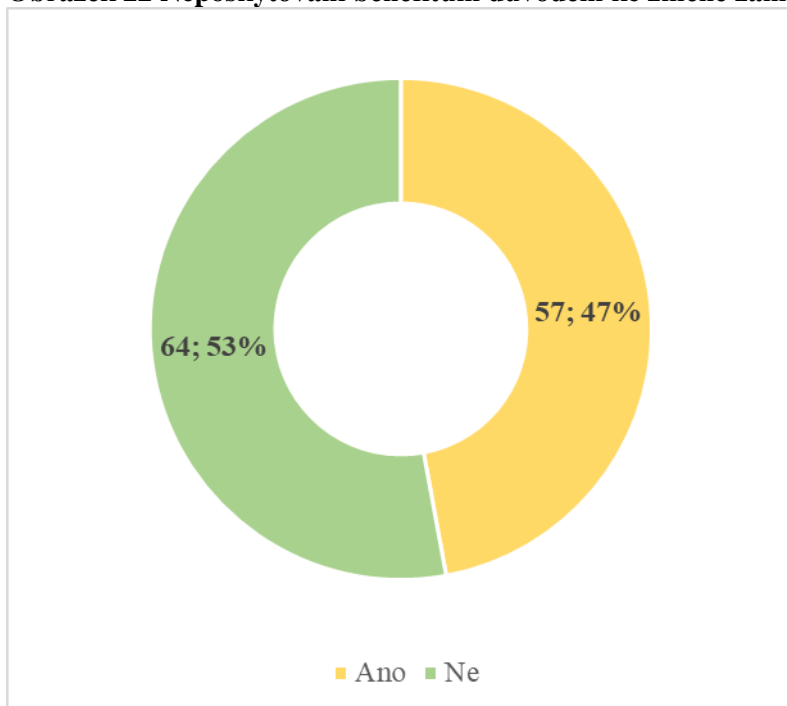
**Obrázek 21 Jsou benefity stejně motivační jako finanční odměna?**



**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Odpovědi na otázku, zda by neposkytování benefitů bylo důvodem ke změně zaměstnání, byly téměř vyrovnané. Pro 47 % by neposkytování benefitů bylo důvodem k odchodu ze společnosti (obr. 22). V návaznosti na pracovní motivaci generace Y, může být tato vyrovnanost způsobena také rokem narození. Vzhledem k tomu, že vymezení jednotlivých generací není jednotné, je možné, že někteří respondenti, kteří byli narozeni blíže k roku 1982, který je pro výzkum zvolen jako spodní hranice, a tedy blíže generaci X mají názory na zaměstnanecké benefity podobné spíše této starší generaci. Dalšími faktory, které mohou toto rozhodnutí ovlivnit, se nemusí týkat materiálních věcí, ale například dobrých vztahů na pracovišti, dobrého kolektivu na oddělení, ztotožnění se s činností firmy nebo atraktivností značky zaměstnavatele. Stejně jako u předchozí otázky může být i toto mínění ovlivněno upřednostňováním peněz, ať už prémie či vyšší výplaty, před benefity s nefinanční hodnotou.

**Obrázek 22** Neposkytování benefitům důvodem ke změně zaměstnání



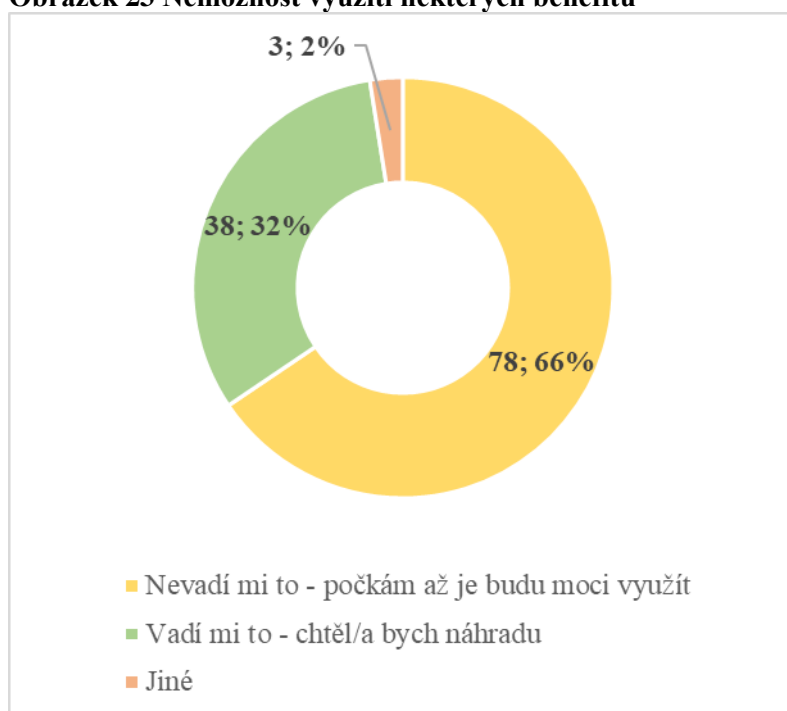
**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2021

#### **4.1.3 Poskytování zaměstnaneckých benefitů v době pandemie COVID-19**

V této části byli respondenti dotazováni na změny a přání poskytování zaměstnaneckých benefitů ze strany zaměstnavatele. Cílem bylo zjistit, zda zaměstnavatelé reagovali na současnou situaci a poskytli svým zaměstnancům náhradu za nemožnost využití některých benefitů (například Multisport karta) či nějaké benefity do své nabídky přidali, ale také, o jaké benefity spojené s pandemií by měli pracovníci zájem.

Většině respondentů (66 %) nevadí, že některé benefity v současné době využívat nemohou. 32 % respondentů uvedlo, že jim to vadí a chtěly by náhradu. 2 % dotázaných uvedlo, že pro ně využívání benefitů není důležité (1 respondent) nebo o možnost využití benefitů nepřišli (2 respondenti) (obr. 23).

**Obrázek 23** Nemožnost využití některých benefitů

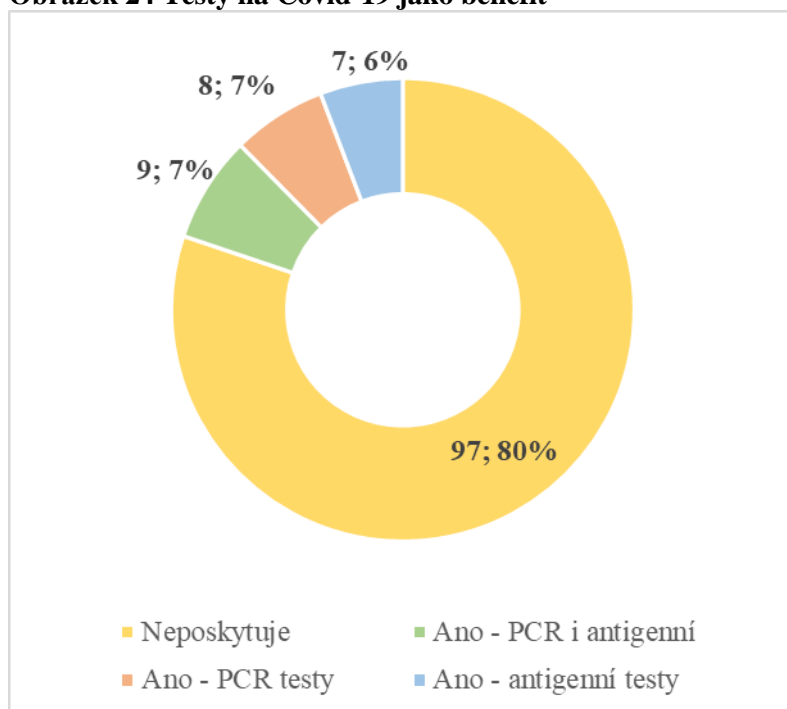


**Zdroj:** Vlastní zpracování, 2021

Velká většina dotazovaných uvedla, že jejich zaměstnavatel neposkytuje testy na Covid-19 zdarma jako benefit (průzkum probíhal před nařízením povinného testování ve firmách). 7 % respondentů odpovědělo, že jejich zaměstnavatel poskytuje jako benefit PCR i antigenní testy (obr. 21).



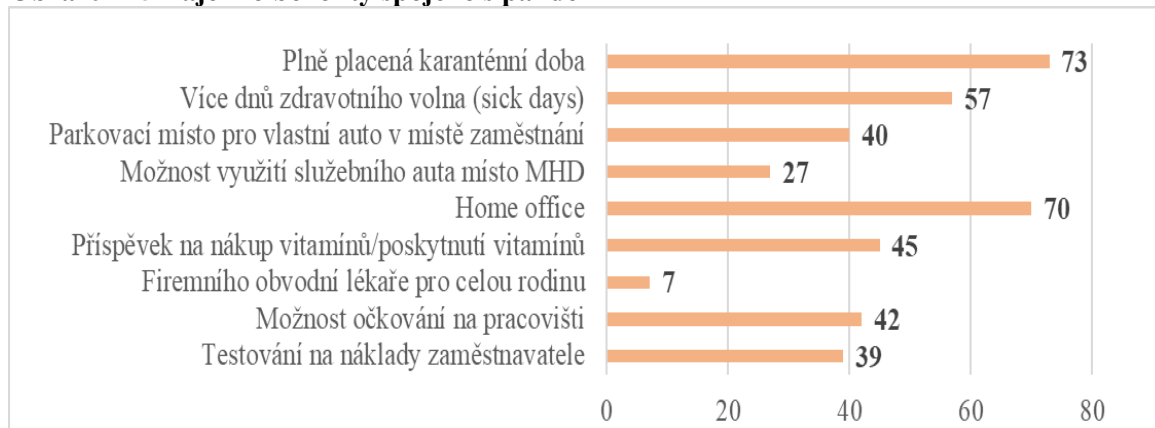
**Obrázek 24 Testy na Covid-19 jako benefit**



**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Dále měli respondenti označit, o jaké zaměstnanecké benefity spojené s pandemií Covid-19 by měli největší zájem. Nejvíce by byla žádaná plně placená karanténní doba, home-office a více dnů zdravotního volna, tzv. sick days. Naopak pouze 7 respondentů uvedlo, že by měli zájem o zajištění obvodního firemního lékaře pro celou rodinu (obr. 25). Důvodem pro nízký zájem o tento benefit je nejspíše to, že respondenti již své lékaře mají, tudíž nehledají nového. Zároveň lidé v dnešní době porovnávají různé recenze a zkušenosti, aby byli co nejvíce spokojeni a nemožnost vlastního výběru firemního lékaře je může odradit.

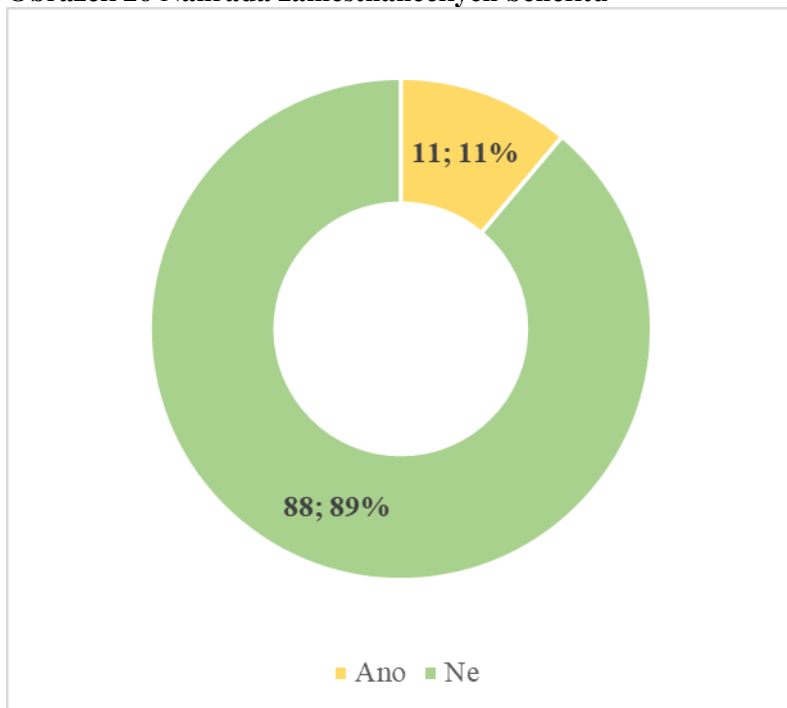
**Obrázek 25 Zájem o benefity spojené s pandemií**



**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Další otázka se týkala reakce zaměstnavatelů na nemožnost využití některých benefitů a jejich případnou náhradu. Pouze 11 % respondentů uvedlo, že od zaměstnavatele náhradu benefitů dostalo (obr. 26). To může být způsobeno tím, že společnosti se v této době snaží mít co nejmenší výdaje, případně doufají, že situace již nepotrvá příliš dlouho, a tak nevidí potřebu v nahrazování benefitů.

**Obrázek 26 Náhrada zaměstnaneckých benefitů**



**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Poslední otázka byla reakcí na tu předchozí. Pokud respondenti na předešlou otázku odpověděli, že dostali nové zaměstnanecké benefity jako náhradu za ty, které nemohou využít, byli dotázáni, které benefity jim zaměstnavatel poskytl. Nabídka se velmi lišila, opakujícími se benefity byli pouze home office (dostalo 5 respondentů) a prémie za práci v covidovém období (dostali 3 respondenti). Následující tabulka zobrazuje náhradní benefity, které dotázaní obdrželi.

**Tabulka 6 Poskytnuté náhradní benefity**

Poukázky na nákup ochranných pomůcek	Webináře o zdraví
Online kurzy zdarma	Spolupráce s portálem „U Lékaře“
Předplatné Netflix	Digidetox (2x týdně stanovená hodina, kdy mohu jít místo práce např. ven)
Home office	Flexi pass
Vitamíny	Prémie za práci v covid období
Respirátory	Body na benefitní kartu
Obuv	Příspěvek na dopravu
Oblečení	Služební notebook
Online cvičení	Osobní vůz pro služební cesty

**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

## **5 Zhodnocení výsledků a doporučení**

Cílem dotazníkového šetření bylo porovnání několika zvolených zaměstnaneckých benefitů s veřejnou nabídkou společností Česká spořitelna, a.s., Alza.cz a.s. a Albert Česká republika, s.r.o. Dále také zhodnocení preferencí v oblasti nabízení benefitů a zjištění, zda pandemie Covid-19 ovlivnila jejich poskytování.

### **5.1 Zhodnocení sociodemografických otázek**

Tato část dotazníkového šetření byla věnována rozdělení respondentů a jejich charakterizování. Celkem na dotazník reagovalo 152 osob z nichž 121 odpovídalo vybrané skupině vhodné pro dokončení celého šetření. Tou byly osoby patřící do generace Y, tedy narozené v letech 1982-2000, které jsou zaměstnané v nevýrobním sektoru.

Průzkumu se zúčastnilo více žen (66 %) než mužů (34 %). Ačkoliv jsou některé zaměstnanecké benefity koncipované spíše pro ženy, v tomto průzkumu jsou zvoleny benefity neutrální, vyhovující oběma pohlavím. Větší zastoupení žen tedy šetření nijak neovlivnilo. Více než polovina (tj. 61,98 %) respondentů má bydliště v Praze, dalším krajem s větším počtem respondentů oproti ostatním je kraj Středočeský (24,79 %). Téměř všichni (tj. 83 %) respondenti jsou zaměstnáni na pozici řadového zaměstnance. Pro zaměstnance na manažerské pozici mohou být benefity nastavené odlišně než pro řadové zaměstnance. To tak může ovlivnit názor či preference.

### **5.2 Zhodnocení otázek preference**

Druhá část průzkumu šetření byla zaměřena na preference generace Y v oblasti zaměstnaneckých benefitů a komparaci vybraných benefitů s veřejnou nabídkou společností Česká spořitelna, a.s., Alza.cz a.s. a Albert Česká republika, s.r.o. Všechny tyto společnosti mají nabídku zaměstnaneckých benefitů uveřejněnou na svých webových kariérních stránkách.

První bod této části se týkal hodnocení 13 zvolených benefitů. Respondenti odpovídali podle toho, jak jim konkrétní benefit připadal atraktivní. Pro toto hodnocení byla zvolena škála od 1 do 5, kdy 1 znamenala největší zájem o daný benefit a 5 nejmenší zájem. Nejvíce atraktivním benefitem byla flexibilní pracovní doba a nejméně atraktivním

možnost závodního stravování s příspěvkem od zaměstnavatele. Při porovnání vybraných benefitů s nabídkou společností bylo zjištěno, že většinu z nich firmy nabízejí, popřípadě mají alternativní náhradu v podobě velmi podobného benefitu. Tyto společnosti poskytují řadu dalších zajímavých benefitů, jako je například volno pro rodiče, vyplacení části mzdy ve virtuální měně Bitcoin či zvýhodněné finanční produkty u vybraných společnostech.

Více než polovina, tj. 74 %, dotazovaných osob uvedla, že se při hledání zaměstnání zaměřují také na nabídku poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Pro osoby s nízkým příjmem tak benefity mohou být další složkou k přilepšení.

Více respondentů (52 %) uvedlo, že zaměstnanecké benefity jsou stejně motivační jako finanční odměna (zde myšleno jako mzda či plat). Avšak odpovědi v této otázce byly téměř vyrovnané.

Pro 53 % respondentů by neposkytování zaměstnaneckých benefitů nebylo důvodem ke změně zaměstnání. Zde se může projevit loajalita k zaměstnavateli.

### **5.3 Zhodnocení otázek na poskytování benefitů v době pandemie**

Účelem těchto otázek bylo zjistit, jak se zaměstnavatelé zachovali v době pandemie Covid-19, která novou situací.

Více než polovina respondentů (tj. 66 %) uvedla, že jim nevádí nemožnost využití některých benefitů a počkají, až je budou moci využít. V době probíhání výzkumu neuběhl od začátku pandemie ani rok, což mohlo také ovlivnit názor dotazovaných. Lze se jen domnívat, že při delším trvání pandemie, by jim nevyužití benefitů nevyhovovalo a požadovali by alternativu. Jen jednotky z nich o žádný benefit v důsledku opatření proti pandemii nepřišly.

Většina respondentů (80 %) v průzkumu uvedla, že jejich zaměstnavatel neposkytuje možnost testování na Covid-19 jako současný benefit. Průzkum probíhal dříve, než testování ve firmách bylo zavedeno jako povinné. Část respondentů (tj. 7 %) uvedla, že jejich zaměstnavatel jim poskytuje jak antigenní testování, tak PCR testy.

Největší zájem o benefit spojený s pandemií byl o plně hrazenou karanténní dobu (uvedlo 73 dotázaných, tj. 60,33 %). Dalším žádaným benefitem byl home-office (uvedlo 70 dotázaných, tj. 57,85 %). Pro osoby zaměstnané v odvětvích, kde tato možnost není využitelná je pravděpodobně tento benefit lákavý. Třetí nejžádanější možností bylo více dnů zdravotního volna (uvedlo 57 dotázaných, tj. 47,11 %). Naopak nejméně žádaným benefitem s výrazně nízkým rozdílem odpovědí (uvedlo pouze 7 dotázaných, tj. 5,79 %) bylo poskytnutí firemního obvodního lékaře pro celou rodinu zaměstnance.

89 % dotázaných uvedlo, že nedostali náhradu za benefity, které v současné době pandemie nemohou využít. Zaměstnavatelé nejspíše nepočítají s dlouhým trvání opatření nebo finanční prostředky šetří pro případ, že by pandemie ohrozila jejich podnikání.

Poslední otázka souvisela s otázkou na náhradu nevyužívaných benefitů. Ti, kteří odpověděli, že jim zaměstnavatel poskytl alternativu (celkem 9,09 % respondentů) zde měli uvést, jaké benefity dostali. Více krát se zde objevovali finanční odměny za práci v pandemickém období a možnost home office. Dále respondenti uvedli například ochranné pomůcky, online kurzy, webináře o zdraví, příspěvek na dopravu či předplatné platformy Netflix.

## **5.4 Doporučení**

Nabídka zaměstnaneckých benefitů vybraných společností je velmi široká, různorodá a najdou se zde i originální benefity. Je patrné, že tyto společnosti cílí na mladší generace, tedy spíše generace Y a Z. Několik zaměstnaneckých benefitů České spořitelny je zaměřeno na mladé rodiče, kterými se generace Y nyní stává. Alza.CZ nabízí například část výplaty ve virtuální měně či sportovní prvky na pracovišti, které tato digitální generace jistě ocení. Vhodnými benefity od společnosti Albert pro generaci Y jsou například zvýhodněné finanční produkty od partnerských společností, které mohou využít při osamostatňování se, společné akce s ostatními kolegy nebo slevy na cestování.

V dotazníkovém šetření většina respondentů uvedla, že se při hledání zaměstnání zaměřují na benefity dané společností a pro téměř polovinu z nich by bylo neposkytnutí zaměstnaneckých výhod důvodem ke změně zaměstnavatele. Obecným doporučením pro společnosti, které se potýkají s vysokou fluktuací a hůře získávají nové zaměstnance, může být zaměření se na jejich nabídku benefitů. Výchozím bodem pro zlepšení benefitního

systemu může být průzkum mezi současnými zaměstnanci založený na zjištění jejich přání a preferencí. Je také možné provést průzkum ve vnějším prostředí a zajímat se o to, co nabízejí konkurenční firmy. Jednou z hlavních otázek při procesu zlepšování benefitního systému by měla být, na jakou generaci společnost cílí či zjištění věkové struktury zaměstnanců. Postoje a preference se mezi různými generacemi liší. Správné nastavení benefitního systému může pomoci k tomu, aby pracovníci vnímali zaměstnanecké benefity jako více motivační.

Změny v poskytování zaměstnaneckých benefitů v době pandemie jsou pro zaměstnavatele jistě těžkým rozhodnutím. Společnosti se nyní snaží své výdaje minimalizovat, aby potlačily dopady pandemie na jejich podnikání. Zároveň je ale potřeba udržet si své zaměstnance, vyvolat v nich pocit bezpečí a jistoty. Ačkoliv většina respondentů uvedla, že jim nemožnost využití některých benefitů nevádí, i tak by společnosti na tuto událost měli reagovat. Vhodným řešením je zavedení benefitů souvisejících s pandemií, které mohou zmírnit negativní vlivy na psychiku zaměstnanců. V dotazníkovém šetření bylo zjišťováno, o které benefity v souvislosti s pandemií Covid-19 by pracovníci měli zájem. Celkem zde bylo navrženo devět benefitů (tabulka 7).

**Tabulka 7 Navrhnuté zaměstnanecké benefity**

Testování na náklady zaměstnavatele
Možnost očkování na pracovišti
Poskytnutí firemního obvodního lékaře pro celou rodinu
Příspěvek na nákup vitamínů/poskytnutí vitamínů
Home office
Možnost využití služebního auta místo MHD
Parkovací místo pro vlastní auto v místě zaměstnání
Více dnů zdravotního volna (sick days)
Plně placená karanténní doba

**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Pokud by se společnosti rozhodly reagovat na pandemii Covid-19 a chtěli do svých nabídek zaměstnaneckých benefitů zakomponovat benefity navržené v dotazníkovém

šetření, museli by u některých z nich počítat s extrémním nárůstem nákladů. Nákladové kalkulace a informace pro zavedení jednotlivých benefitů jsou rozepsány níže. Společnosti byly rozděleny na mikro (10 zaměstnanců), malé (50 zaměstnanců), střední (250 zaměstnanců) a velké (10 000 zaměstnanců). Ceny produktů, použité pro výpočet kalkulací, jsou aktuální k datu 25.3.2021.

Nejvíce žádaným benefitem, který je spojený s pandemií Covid-19 byla plně hrazená karanténní doba. Aktuálně (25.3.2021) je karanténní doba stanovená v délce čtrnácti dnů od doby odběru pozitivního vzorku (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2021). V době nařízené karantény či izolace náleží zaměstnanci v prvních čtrnácti dnech náhrada mzdy či platu ve výši 60 % redukovaného průměrného výdělku (Ministerstvo vnitra, © 2021). V případě poskytnutí benefitů plně hrazené karanténní doby by zaměstnavateli vznikl náklad ve výši celé mzdy zaměstnance umístěného do karantény či izolace.

Pokud by se zaměstnavatel rozhodl poskytnout home-office všem zaměstnancům, kteří dosud tuto možnost nevyužívají, musel by jim poskytnout vhodné vybavení. Základem pro práci na home-office by tedy byl notebook a VPN pro připojení do sítě společnosti. Zároveň se dá předpokládat, že někteří zaměstnanci pracující například na pobočkách bank, obchodech či řidiči tuto možnost využít nemohou. Jako pracovní notebook byl zvolen Dell Latitude 5410 za cenu 19 826 Kč bez DPH (Alza.cz, © 2021) a pro VPN připojení bylo zvoleno zařízení Yubikey, které stojí 1 230 Kč bez DPH (Yubikey.cz, © 2020). Při nákupu společnosti mohou získat slevu za hromadnou objednávku. Vybavení pro home-office je jednorázovým nákladem. V následující tabulce je rozepsána nákladová kalkulace pro nákup vybavení.

**Tabulka 8 Kalkulace home-office**

	Počet zaměstnanců	Notebook	VPN	SOUČET
<b>Mikro</b>	10	198 260,00 Kč	12 300,00 Kč	210 560,00 Kč
<b>Malé</b>	50	991 300,00 Kč	61 500,00 Kč	1 052 800,00 Kč
<b>Střední</b>	250	4 956 500,00 Kč	307 500,00 Kč	5 264 000,00 Kč
<b>Velké</b>	10 000	198 260 000,00 Kč	12 300 000,00 Kč	210 560 000,00 Kč

**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Další možností je navýšení dnů zdravotního volna, tzv. sick days. Konkrétní podmínky pro čerpání zdravotního volna určuje zaměstnavatel a zákoník práce tento druh pracovního



volna nijak neupravuje. Základ pro výpočet peněžitého plnění také není stanoven, a tak se zaměstnavatel může rozhodnout, zda bude náhradu počítat z průměrného výdělků či jiné výše základny (Verlag Dashöfer, 2020). Pro sestavení kalkulace byla použita průměrná mzda v České republice za rok 2020, která činila 35 611 Kč (Český statistický úřad, 2021) a standardní měsíční pracovní doba 160 hodin. V tabulce 8 je znázorněn náklad na jednoho zaměstnance za jeden den zdravotního volna a na všechny zaměstnance za jeden den zdravotního volna.

**Tabulka 9 Kalkulace sick days**

	Počet zaměstnanců	Průměrná mzda	Pracovní doba/měsíc	Hodinová mzda	Zaměstnanec/den	Všichni zaměstnanci/den
<b>Mikro</b>	10	35 611,00 Kč	160,00	222,57 Kč	1 780,55 Kč	17 805,50 Kč
<b>Malé</b>	50	35 611,00 Kč	160,00	222,57 Kč	1 780,55 Kč	89 027,50 Kč
<b>Střední</b>	250	35 611,00 Kč	160,00	222,57 Kč	1 780,55 Kč	445 137,50 Kč
<b>Velké</b>	10 000	35 611,00 Kč	160,00	222,57 Kč	1 780,55 Kč	17 805 500,00 Kč

**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Tabulka 9 zobrazuje nákladovou kalkulaci na zakoupení vitamínů pro zaměstnance. Zde byl zvolen produkt Multivitamin Vitality complex značky GymBeam Balení obsahuje 120 tablet, které se užívají 2x denně. Jedno balení tak zaměstnanci vystačí dva měsíce. Zároveň se jedná o veganský produkt, který obsahuje optimální množství vitamínů a minerálů. Cena za kus je 349 Kč (GymBeam, © 2014-2021).

**Tabulka 10 Kalkulace vitamínů**

	Počet zaměstnanců	Cena za kus	Zaměstnanec/2 měsíce
<b>Mikro</b>	10	349,00 Kč	3 490,00 Kč
<b>Malé</b>	50	349,00 Kč	17 450,00 Kč
<b>Střední</b>	250	349,00 Kč	87 250,00 Kč
<b>Velké</b>	10 000	349,00 Kč	3 490 000,00 Kč

**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Očkování proti Covid-19 je v současné době zdarma a je potřeba se registrovat v centrálním rezervačním systému. Tyto registrace jsou zpřístupňovány postupně pro určité skupiny obyvatelstva. Očkování zároveň aktuálně zajišťuje stát. Společnost IKEM uvádí, že protilátky po očkování vydrží alespoň 8 měsíců (Institut klinické a experimentální

medicíny, © 2015-2021). Je tedy pravděpodobné, že se očkování bude muset každoročně opakovat tak, jak je tomu například v případě očkování proti chřipce. Pokud by k takové situaci došlo nabízí se také varianta očkování v zaměstnání. Pokud by očkování obyvatelstva bylo stále zdarma, byl by náklad pro společnosti pouze za lékaře, který očkování provede.

Další možností bylo poskytnout zaměstnancům parkovací místo pro vlastní auto v místě zaměstnání a možnost využití služebního auta místo MHD. Tyto možnosti by byly pro společnosti velmi nákladné a v mnoha případech také nereálné. Poskytnutí parkovacího místa, tedy vybudování parkoviště, si mohou dovolit pouze společnosti, které vlastní budovu, ve které sídlí. Společnosti, které si kanceláře pronajímají pravděpodobně nebudou mít možnost vybudovat parkovací stání v okolí zaměstnání. Poskytnutí služebního auta pro cesty do zaměstnání by zahrnovalo nákup nových automobilů pro všechny zaměstnance. Vzhledem k tomu, že jedná o velmi vysoký náklad, by si tuto variantu pravděpodobně mohli dovolit pouze společnosti s nízkým počtem pracovníků. V tabulce 10 jsou znázorněny náklady, které by bylo potřeba vynaložit na nákup vozidel. Jako modelový vůz zde byla použita Škoda Fabia ve výbavovém stupni Active. Cena tohoto automobilu se pohybuje od 279 900 Kč v závislosti na vybavení (Škoda Auto, © 2021).

**Tabulka 11 Kalkulace automobilu**

	Počet zaměstnanců	Cena vozu	Náklad za všechny zaměstnance
<b>Mikro</b>	10	279 900,00 Kč	2 799 000,00 Kč
<b>Malé</b>	50	279 900,00 Kč	13 995 000,00 Kč
<b>Střední</b>	250	279 900,00 Kč	69 975 000,00 Kč
<b>Velké</b>	10 000	279 900,00 Kč	2 799 000 000,00 Kč

**Zdroj: Vlastní zpracování, 2021**

Zavedení testování na Covid-19 na pracovišti již bylo zavedeno povinně. Toto nařízení se týká společností, které mají 10 a více zaměstnanců. Pro představu vynaložených nákladů na testy byla sestavena kalkulační (tabulka 12, 13), která zohledňuje antigenní test ze slin nebo kraje nosu 1x týdně. Na toto vyšetření přispívá stát ve výši 60 Kč na test a proplatí 4 testy měsíčně na každého zaměstnance nebo osobu samostatně výdělečně činnou (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021). Testy jsou prodávány v baleních po různém počtu kusů (HCP medipro, © 2021).

**Tabulka 12 Kalkulace - test výtěr z kraje nosu**

Výtěr z kraje nosu	Počet zaměstnanců	Balení	Cena za balení	Cena za 1 test	1 zaměstnanec/měsíc	Všichni zaměstnanci/měsíc
<b>Mikro</b>	10	25 ks	1 975,00 Kč	79,00 Kč	316,00 Kč	790,00 Kč
<b>Malé</b>	50	50 ks	3 900,00 Kč	78,00 Kč	312,00 Kč	195 000,00 Kč
<b>Střední</b>	250	250 ks	19 000,00 Kč	76,00 Kč	304,00 Kč	4 750 000,00 Kč
<b>Velké</b>	10 000	40x 250 ks	19 000,00 Kč	76,00 Kč	304,00 Kč	7 600 000 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

**Tabulka 13 Kalkulace - test výtěr ze slin**

Výtěr ze slin	Počet zaměstnanců	Balení	Cena za balení	Cena za 1 test	1 zaměstnanec/měsíc	Všichni zaměstnanci/měsíc
<b>Mikro</b>	10	20 ks	1 580,00 Kč	79,00 Kč	316,00 Kč	790,00 Kč
<b>Malé</b>	50	40 ks + 20 ks	3 120,00 Kč + 1 580,00 Kč	78 Kč, 79 Kč	314,00 Kč	195 500,00 Kč
<b>Střední</b>	250	240 ks + 20 ks	18 240,00 Kč + 1 580,00 Kč	76 Kč, 79 Kč	310,00 Kč	4 757 500,00 Kč
<b>Velké</b>	10 000	42x 240 ks	18 240,00 Kč	76,00 Kč	304,00 Kč	7 660 800 000,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Poslední variantou benefitu spojeného s pandemií Covid-19 bylo poskytnutí obvodního lékaře pro celou rodinu. Ceny se zde liší v závislosti na požadovaných službách. Pro kalkulaci byla stanovena cena periodické prohlídky 600 Kč/osoba, zároveň zde byla započítána administrativa s tím spojená v hodnotě 890 Kč/osoba (Rehabilitační klinika Malvazinky, © 2020). Náklad lékařských služeb by se dále navyšoval, pokud by byly potřeba i jiné výkony lékaře například v době nemoci a pokud by byla k lékaři přihlášena také rodina zaměstnance.

**Tabulka 14 Kalkulace lékařských služeb**

	Počet zaměstnanců	Cena prohlídky	Cena administrativy	Cena za 1 zaměstnance	Cena za všechny zaměstnance
<b>Mikro</b>	10	600,00 Kč	890,00 Kč	1 490,00 Kč	14 900,00 Kč
<b>Malé</b>	50	600,00 Kč	890,00 Kč	1 490,00 Kč	74 500,00 Kč
<b>Střední</b>	250	600,00 Kč	890,00 Kč	1 490,00 Kč	372 500,00 Kč
<b>Velké</b>	10 000	600,00 Kč	890,00 Kč	1 490,00 Kč	14 900 000,00 Kč

Zdroj: 1 Vlastní zpracování, 2021

## 6 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na zaměstnanecké benefity z pohledu generace Y. Teoretická část práce se věnovala charakteristikám různých generací, následnému porovnání generace Y s dalšími generacemi, které se nyní nachází na trhu práce a základní vymezení pojmu motivace. Dále se práce zabývala teorií zaměstnaneckých benefitů, kde byly popsány jednotlivé druhy benefitů, benefiční systémy a zásady v jejich poskytování. Zároveň zde byly uvedeny moderní prostředky v poskytování benefitů a originální benefity, které nabízejí mezinárodní úspěšné společnosti jako je Google nebo Burton.

Praktická část diplomové práce se zabývala preferencemi generace Y v poskytování benefitů, komparací některých benefitů s veřejnou benefiční nabídkou společností České spořitelna, a.s., Alza.cz a.s. a Albert Česká republika, s.r.o a také změnami v poskytování benefitů v reakci na pandemii Covid-19. Průzkum probíhal prostřednictvím online dotazníkového šetření, které bylo distribuováno přes sociální sítě. Atraktivnost benefitů ve větší míře odpovídala nabídce zvolených společností, které poskytují i další lákavé benefity. V jejich nabídce se také nacházejí benefity zaměřené na mladé generace. Z výsledku průzkumu také vyplynulo, že pro většinu respondentů, je poskytování benefitů důležité. Ačkoliv od pandemie v době trvání šetření neuběhl ani rok, někteří zaměstnavatelé rychle zareagovali a svým zaměstnancům vynahradili nevyužívané benefity či přidali do nabídky nové.

Mladé generace jako je právě generace Y se na nabídku benefitů často zaměřují. Pro společnosti je tak důležité, aby své nabídky neustále inovovali a reagovali na trendy na trhu. Rozmanitost a originalita zaměstnaneckých benefitů může být velkou konkurenční výhodou oproti ostatním společnostem. Preference a požadavky zaměstnanců se však stále mění, ať už v důsledku technologických pokroků nebo s nástupem nových generací. Zaměstnavatelé by měli vytvářet takové nabídky benefitů, které ve větší míře pokryjí požadavky všech generací, které se na trhu aktuálně nacházejí a které budou zároveň zajímavé i pro ty budoucí.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Odborná literatura

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BERG, Monika van den. *Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-247-2139-2.

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

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 9788024838298.

DELCAMPO, Robert, Lauren HAGERTY, Meredith HANEY a Lauren Ashley KNIPPEL. *Managing the Multi-generational Workforce: From the GI Generation to the Millennials*. 1. vydání. Farnham: Gower Publishing Limited, 2011. ISBN 9781409403883.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměněné vydání. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 9788024619668.

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

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 9788024439617.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

- McCRINDLE, Mark a Emily WOLFINGER. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Sydney: University of New South Wales, 2009. ISB 9781742230351.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
- REEVES, Thomas a Eunjung OH. Generation differences and educational technology research. In Michael SPECTOR, David MERRILL a Jan ELEN. *Handbook of research on educational communications and technology*. 4. vydání. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2013. ISBN 9781461431848.
- STRAUSS, William a Niel HOWE. *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Quill, 1991. ISBN 9780688119126.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

### **Internetové zdroje**

- AkSen. *Střet generací v ČR a jejich charakteristika* [online]. ©2014 [cit. 2020-06-12]. Dostupné z: <http://www.aksen.cz/clanek/stret-generaci-v-cr-jejich-charakteristika>
- A LA CARD. *Jak motivují své zaměstnance Google, Facebook nebo Netflix* [online]. 2017 [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: <https://www.alacard.cz/perlicky-ze-sveta-benefitu-jak-motivuji-svezamestnance-google-facebook-nebo-netflix/>
- A LA CARD. *Jak odměňují experti? Google zaměstnance zadarmo nakrmí* [online]. 2018 [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: <https://www.alacard.cz/jak-odmenuji-experti-google-zamestnancezadarmo-nakrmi/>
- A LA CARD. *Duel generací X a Y: co je motivuje v práci* [online]. 2017 [cit. 2020-09-16]. Dostupné z: <https://alacard.cz/motivace-v-praci-generace-x-vs-generace-y/>

ALBERT ČESKÁ REPUBLIKA. *Co nabízíme* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/kariera-old/o-praci-u-nas/co-nabizime>

ALBERT ČESKÁ REPUBLIKA. *O nás* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>

ALBERT ČESKÁ REPUBLIKA. *Výroční zpráva za rok 2019* [online]. 2020 [cit. 2021-03-23-]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64466827&subjektId=172606&spis=1155910>

ALZA.CZ. *Dell Latitude 5410* [online]. © 199-221 [cit. 2021-3-25]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/dell-latitude-5490?dq=5863463&o=3>

ALZA.CZ. *O Alza.cz* [online]. © 1994-2021 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/kariera/kariera-o-nas>

ALZA.CZ. *Výroční zpráva Alza.cz a.s. pro rok 2019* [online]. 2020 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63988323&subjektId=701502&spis=80343>

BUREŠ, Michal. *Kam plyne zisk 78 miliard Kč z českých bank?* [online]. 2020 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/496071-kdo-vlastni-ceske-banky/>

CNN. *American Generation Fast Facts* [online]. 2020 [cit. 2020-08-27]. Dostupné z: <https://edition.cnn.com/2013/11/06/us/baby-boomer-generation-fast-facts/index.html>

ČESKÁ SPOŘITELNA. *Kdo jsme* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>

ČESKÁ SPOŘITELNA. *O práci v ČS* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://kariera.csas.cz/cs/o-praci>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrné mzdy – 4. čtvrtletí 2020* [online]. 2021 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2020>

EDENRED. *Kde končí standard a začíná benefit* [online]. 2019 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/clanky/kde-konci-standard-zacina-benefit>

FLEXIHEADS.CZ. *Co znamená flexibilní práce a její typy* [online]. 2019 [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: <https://www.flexiheads.cz/typy-flexibilni-prace/>

FORBES. *The G.I. Generation and the „Triumph od the Squares“ (part 2 of 7)* [online]. 2014 [cit. 2020-05-05].

Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/neilhowe/2014/07/30/the-g-i-generation-and-the-triumph-of-the-squares-part-2-of-7/#6d89ea5229c8>

GENERACEY. *Generace X* [online]. ©2011-2012 [cit. 2020-06-12]. Dostupné z: <https://www.generacey.cz/zjisti-jaka-ysi-generace/generace-x>

GRADUA. *Generace ALFA – testováno na vlastních dětech* [online]. 2020 [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/blog/generace-alfa-testovano-na-vlastnich-detech.html>

GRAFTON. *Průzkum Grafton: generace Y a Z jsou loajálnější, než se tvrdí* [online]. 2019 [cit. 2020-09-09]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialnizona/tiskove-zpravy/pruzkum-grafton-generace-y-a-z-jsou-loajalnejsi-nez-se-tvrdi>

GYMBEAM. *Multivitamin Vitality complex* [online]. © 2014-2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: [https://gymbeam.cz/multivitamin-vitality-complex-60-tab-gymbeam.html?gclid=CjwKCAjw9MuCBhBUEiwAbDZ-7vSRj9aXIX11nmT6S2na3I48R0Ok3V\\_FTMaewcbeQTQAKwb5R7ntQBoclDoQAvD\\_BwE#6324](https://gymbeam.cz/multivitamin-vitality-complex-60-tab-gymbeam.html?gclid=CjwKCAjw9MuCBhBUEiwAbDZ-7vSRj9aXIX11nmT6S2na3I48R0Ok3V_FTMaewcbeQTQAKwb5R7ntQBoclDoQAvD_BwE#6324)

HCP MEDIPRO. *Joinstar antigenní test – výtěr z okraje nosu* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://eshop.medipro.cz/joinstar-antigenni-test-vyter-z-okraje-nosu/>

HCP MEDIPRO. *Hangzhou realy tech antigenní test – výtěr ze slin* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://eshop.medipro.cz/realy-rychlotest-ze-slin/>

HELLINGEROVÁ, Markéta. *Průzkum potvrdil rostoucí význam zaměstnaneckých benefitů* [online]. 2018 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/vase-zpravy/clanek/pruzkum-potvrdil-rostouci-vyznam-zamestnaneckych-benefitu-40071970>

HLAVÁČKOVÁ, Jitka. *Home-office jako forma flexibilního zaměstnávání* [online]. 2014 [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/home-office-jako-forma-flexibilniho-zamestnavani/>

HORECKÝ, Jan. *Zaměstnanecké benefity* [online]. 2017 [cit. 2020-09-13]. Dostupné z: [https://www.jednatel.cz/onb/33/zamestnanecke-benefity-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EjYgSqiyes8bcjX2zR-CxaHYQP\\_Jzu25\\_Q/?uri\\_view\\_type=5](https://www.jednatel.cz/onb/33/zamestnanecke-benefity-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EjYgSqiyes8bcjX2zR-CxaHYQP_Jzu25_Q/?uri_view_type=5)



HR News. *Průzkum: Význam zaměstnaneckých benefitů* [online]. 2018 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/pruzkum-vyznam-zamestnaneckych-benefitu-roste-id-3456281>

iDNES.cz. *Jak vyzrát na pět generací zaměstnanců a udržet je v týmu* [online]. 2018 [cit. 2020-09-09]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-prace-generace-milenialove-spoluprace-motivace.A180312\\_113554\\_podnikani\\_kho](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-prace-generace-milenialove-spoluprace-motivace.A180312_113554_podnikani_kho)

INSTITUT BIOSTATISTIKY A ANALÝZ LÉKAŘSKÉ FAKULTY MASARYOVY UNIVERZITY. *Binomický test* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://portal.matematickabiologie.cz/index.php?pg=zaklady-informatiky-pro-biology--databazove-systemy-v-biomedicine--analyticke-a-statisticke-funkce-sql--statisticke-funkce--binomicky-test>

INSTITUT KLINICKÉ A EXPERIMENTÁLNÍ MEDICÍNY. *Odpovědi na časté otázky pacientů IKEM* [online]. © 2015-2021 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.ikem.cz/cs/ockovani-a-koronavirus/odpovedi-na-cape-otazky-pacientu-ikem/a-3935/>

KATZ, Stephen. *Generation X: A Critical Sociological Perspective* [online]. 2017 [cit. 2020-06-12]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/321431380\\_Generation\\_X\\_A\\_Critical\\_Sociological\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/321431380_Generation_X_A_Critical_Sociological_Perspective)

KUBÍČKOVÁ, Alice, Veronika PATAKOVÁ. *Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů* [online]. 2018 [cit. 2020-08-10]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>

KVAPIL, Karel. *Generace Z má o práci jiné představy* [online]. 2016 [cit. 2020-07-04]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/clanek/generace-z-ma-o-praci-jine-predstavy-40005267>

LMC. *Jak na generaci X? Neplette si čtyřicátníky s firemním inventářem* [online]. 2020 [cit. 2020-09-16]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/jak-na-generaci-x-neplette-si-ctyricatniky-s-firemnim-inventarem/>

MINISTERSTVO VNITRA. *Náhrada mzdy* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://covid.gov.cz/situace/zamestnani/nahrada-mzdy>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Od dneška platí povinnost testovat na Covid-19 ve firmách nad 250 zaměstnanců* [online]. 2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/od-dneska-plati-povinnost-testovat-na-covid-19-ve-firmach-nad-250-zamestnancu--259898/>

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Izolace a karanténa kvůli covid-19 se prodlouží na 14 dní, vláda se zabývala také přípravou nových krizových opatření* [online]. 2021 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/izolace-a-karantena-kvuli-covid-19-se-prodlouzi-na-14-dni-vlada-se-zabyvala-take-pripravou-novych-krizovych-opatreni/>

NĚMCOVÁ, Věra. „*Flex systém*“ [online]. 2018 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <http://www.biznis-news.cz/flexibilni-system-zamestnaneckych-vyhod-cafeteria/>

OPENSOFTHR. *Tips for Motivating Different Generations of Employees* [online]. © 2020 [cit. 2020-07-16]. Dostupné z: <https://www.opensofthr.com/tips-for-motivating-different-generations-of-employees/>

PILCHER, J. *Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy* [online]. 1994 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/el/1423/podzim2013/SOC573/um/Pilcher.pdf>

POZDNÍČEK, Vladimír. *Systemy odměňování a benefity* [online]. © 2015 [cit. 2020-07-18]. Dostupné z: <https://www.profimen.cz/poradenstvi-a-sluzby-v-hr/systemy-odmenovani-a-benefit/>

REHABILITAČNÍ KLINIKA MALVAZINKY. *Pracovnílékařské služby* [online]. © 2020 [cit. 2021-03-25] Dostupné z: <https://www.klinika-malvazinky.cz/pro-firmy/pracovnelekarske-sluzby/>

STARTUPJOBS. *Mileniálové a generace Z přebírají otěže: Jak se firmy „poperou“ s davy fluktuantů a vybíravců?* [online]. 2019 [cit. 2020-09-09]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/newsroom/generace-y-z-fluktuace-firmy-startupy-zmeny-prace>

ŠKODA AUTO. *Fabia* [online]. © 2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/modely/fabia/fabia>

ŠMORANCOVÁ, Nikola. *Těžký život generace Y* [online]. 2015 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/tezky-zivot-generace-y/>

VERLAG DASHÖFER. „*Sick days*“ – *užitečný a žádaný benefit* [online]. 2020 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: [https://www.pamprofi.cz/33/8222-sick-days-8220-uzitecny-a-zadany-benefit-uniqueidgOke4NvrWuOTRLt9dkztV03\\_GTgAclhd/](https://www.pamprofi.cz/33/8222-sick-days-8220-uzitecny-a-zadany-benefit-uniqueidgOke4NvrWuOTRLt9dkztV03_GTgAclhd/)

YUBIKEY.CZ *Yubikey 5 NFC* [online]. © 2020 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.yubikey.cz/product/detail?productTitle=yubikey-5-nfc>

## **8 Přílohy**

Příloha I .....	I
-----------------	---

## **Příloha I. Vzhled dotazníkového šetření**

### **1. část – sociodemografické otázky**

Jaké je Vaše zaměstnání?

- Brigáda (DPP, DPČ)
- Pracovní poměr (plný/částečný úvazek)

Jaký je Váš rok narození?

- Před rokem 1982
- 1982-2000
- Po roce 2000

Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

V jakém kraji bydlíte?

- Hlavní město Praha
- Středočeský
- Jihočeský
- Plzeňský
- Karlovarský
- Ústecký
- Liberecký
- Královehradecký
- Pardubický
- Vysočina
- Jihomoravský
- Olomoucký
- Zlínský
- Moravskoslezský

Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- Řadový zaměstnanec
- Manažerská pozice

## **2. část – preference v oblasti benefitů**

Hodnocení benefitů na škále od 1 do 5 (1 = největší zájem, 5 = nejmenší zájem)

- Možnost závodního stravování s peněžním příspěvkem od zaměstnavatele
- Stravenky
- Občerstvení na pracovišti
- Penzijní připojištění
- Životní pojištění
- Neomezená dovolená
- Sick days
- Možnost školení a jazykových kurzů
- Služební automobil (i pro osobní využití)
- Příspěvek na dovolenou
- Příspěvek na sport (např. Multisport karta)
- Virtual (home) office
- Flexibilní pracovní doba

Zaměřujete se při výběru zaměstnání i na nabídku zaměstnaneckých benefitů?

- Ano
- Ne

Jsou podle Vás benefity stejně motivační jako finanční odměna (mzda/plat)?

- Ano
- Ne

Bylo by pro Vás neposkytování benefitů důvodem ke změně zaměstnání?

- Ano
- Ne

### 3. část – poskytování benefitů v době pandemie Covid-19

Jaký je Váš názor na nemožnost využití některých benefitů během pandemie Covid-19?

- Nevadí mi to – počkám až je budu moci využít
- Vadí mi to – chtěl/a bych náhradu
- Jiné

Poskytuje Váš zaměstnavatel testy na Covid-19 zdarma jako současný benefit?

- Neposkytuje
- Ano – PCR i antigenní testy
- Ano – PCR testy
- Ano – antigenní testy

O jaké benefity spojené s pandemií Covid-19 byste měl/a zájem?

- Testování na náklady zaměstnavatele
- Možnost očkování na pracovišti
- Poskytnutí firemního obvodního lékaře pro celou rodinu
- Příspěvek na nákup vitamínů/poskytnutí vitamínů
- Home office
- Možnost využití služebního auta místo MHD
- Parkovací místo pro vlastní auto v místě zaměstnání
- Více dnů zdravotního volna
- Plně placená karanténní doba

Dostal/a jste od Vašeho zaměstnavatele nějaké nové benefity, které by nahrazovaly ty, které nemůžete využít?

- Ano
- Ne

Pokud ANO, jaké benefity to byly?

.....