



# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

## **Benefity a jejich motivace na zaměstnance**

Bakalářská práce

Vojtěch Pažout

Vedoucí práce: Mgr. Emil Velinov, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Vojtěch Pažout**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Zaměstnanecké benefity jako nástroj motivace**

Cíl: Cílem práce je prozkoumat vliv benefitů firmy na spokojenost zaměstnanců ve firmě CS23, s.r.o. na základě provedené analýzy benefitů a navrhnout zlepšení. Dále práce zkoumá jaké jsou motivační faktory pro zaměstnance.

Rámcový obsah:

1. Úvod do tematiky:
  1. Motivace a motivační teorie
  2. Druhy benefitůProzkoumat taje a zákoutí motivace a benefitů na člověka. Co a proč lidi motivuje pracovat a co očekávají od zaměstnavatele.
2. Příklady z praxe: Analýza trhu s benefity. Zjištění co kdo nabízí za benefity. Kolik a jaké potřeby z toho vyplývají pro vedení firmy.
3. Praktická část: Analýza benefitů a spokojenost v jedné firmě. Zjištění potřeb a tužeb zaměstnanců. Zjištění tužeb a potřeb vedení firmy.
4. Závěr: Na základě rozboru analýzy, zjistit nedostatky a tužby zaměstnanců. Poté navrhnout společné řešení problému. Nejlepší řešení bude to, které budou zaměstnanci a vedení firmy respektovat a bude pro ně ideální.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. Agentury práce – mýty a fakta: metodická pomůcka. Praha: ČMKOS, 2018. ISBN 978-80-86809-69-4.
2. DĚDINA, Jiří, Martin ŠIKÝŘ a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ. Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací. Ostrava: Key Publishing, 2018. ISBN 978-80-7418-290-7.
3. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
4. Psychologie dnes. Portál. ISSN 1211-5886.
5. ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie a Martin ŠIKÝŘ. Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2017. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-279-2.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019  
Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.

Elektronicky schváleno dne  
16. 11. 2021

---

**Vojtěch Pažout**

Autor práce

Elektronicky schváleno dne  
18. 11. 2021

---

**Mgr. Emil Velinov, Ph.D.**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne  
19. 11. 2021

---

**doc. PhDr. Karel Pavlica,  
Ph.D.**

Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno dne  
19. 11. 2021

---

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ



Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 7. 12. 2021

Vojtěch Pažout



Děkuji Mgr. Emil Velinovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

# OBSAH

<b>OBSAH</b> .....	<b>4</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>1. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>7</b>
1.1. Základní pojmy motivace.....	7
1.2. Motivační teorie .....	11
1.3. Zaměstnanec a motivace .....	16
1.4. Odměňování a motivace.....	20
1.5. Zaměstnanecké benefity .....	23
<b>2. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>27</b>
2.1. Cíle a hypotézy .....	28
2.2. Analýza nejčastěji poskytovaných benefitů v České republice.....	30
2.3. SWOT analýza prostředí firemních benefitů v České republice .....	36
2.4. Základní informace o společnosti CS23, s.r.o.....	38
2.5. Výzkum č. 1 - Dotazníkové šetření – Společnost CS23, s.r.o. ....	40
2.6. Výzkum č. 2 - Dotazníkové šetření – Zaměstnanci společnosti CS23, s.r.o. .	41
2.7. Souhrn výsledků z výzkumů.....	54
2.8. Vyhodnocení hypotéz.....	56
2.9. Doporučení pro společnost CS23, s.r.o. ....	57
<b>3. ZÁVĚR</b> .....	<b>60</b>
<b>SEZNAM LITERATURY</b> .....	<b>64</b>
Seznam tištěných zdrojů.....	64
Seznam elektronických zdrojů .....	66
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK</b> .....	<b>68</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b> .....	<b>70</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>71</b>
Příloha 1: Formulář dotazníku pro firmu CS23, s.r.o. a výčet odpovědí.....	71
Příloha 3: Formulář dotazníku pro zaměstnance .....	75
Příloha 4: Interview se zaměstnanci společnosti CS23, s.r.o.....	79
Příloha 5: Informovaný souhlas s rozhovorem .....	84
Příloha 6: Kalkulace daňové výhodnosti penzijního pojištění.....	85
Příloha 7: Kalkulace výhodnosti příspěvku na volnočasové aktivity .....	86

# ÚVOD

Důvodem proč jsem si vybral toto téma je že mi je velmi blízké a jsem s ním v kontaktu každý den a snažím se ho obnovovat a budovat ve firmě CS23, s.r.o..

Motivace je silným tématem dnešní doby. Motiv je podstatou všeho, co děláme, ať už se jedná o skutky dobré nebo zlé. Vždy nás k tomu, jak jednáme, co činíme něco vede a tyto pohnutky mohou vycházet pouze z našeho nitra, ale také mohou být více či méně ovlivněny naším okolím či prostředím, ve kterém žijeme. Pro psychologii je to nekonečné pole pro bádání a otázkou je, zda je vůbec možné jej skutečně prozkoumat a pochopit.

Pracovní trh je nyní naplněn obrovským množstvím různých společností, od malých po velké a každá z nich se zabývá tím, jak získat dobré zaměstnance, jak si je udržet, a navíc jak je motivovat k větším výkonům, stabilitě v zaměstnání a větší loajalitě a angažovanosti. Zkoumání spokojenosti a motivace zaměstnanců a faktorů, které je ovlivňují, je třeba provádět kontinuálně, nikoliv jako ojedinělou aktivitu. Bylo vytvořeno mnoho odborných teorií na téma pracovní motivace a všechny jsou poučné a inspirativní. Každá z nich pomáhá osvětlit, jak správně nahlížet na pracovníky, jak s nimi jednat a jak s nimi pracovat, tak aby byli spokojení jak oni, tak daný zaměstnavatel. Každý personalista či manažer má jistě své oblíbené teorie se kterými je v souladu a podle kterých se snaží nahlížet na péči o zaměstnance.

Proto, abychom dokázali dobře vést firmu a dobře vést zaměstnance, tak potřebujeme mnoho znalostí a zkušeností z rozličného spektra oborů. Od managementu po psychologii, od pracovního práva a finanční účetnictví a daně.

Předmětem této bakalářské práce jsou zaměstnanecké benefity a jejich motivace na zaměstnance. Cílem práce je prozkoumat vliv benefitů na spokojenost a motivaci zaměstnanců u vybrané společnosti. Benefitem lze dnes nazývat širokou paletu zaměstnaneckých výhod. Můžeme do ní zařadit klasické benefity jako stravné, pojištění, pracovní nástroje k soukromým účelům, dovolenou navíc ale také méně patrné benefity jako je skvělý kolektiv, model učící se organizace, občerstvení na pracovišti či dog friendly prostředí. Některé firmy dokonce nabízí i relaxační místnosti či koutky pro siesty. Firemní benefity mohou být velmi užitečný nástroj, který se často nevyužívá efektivně. Zapomíná se také, že vybrané benefity nepřinášejí pouze užitek v podobě spokojeného a motivovaného zaměstnance ale také mohou představovat finanční výhody a daňové úlevy, a to z pohledu obou zúčastněných stran, jak

zaměstnance, tak zaměstnavatele. Sestavu benefitů je třeba tvořit s ohledem na účel poskytování benefitů a s ohledem na to, jaký typ personálu je zaměstnáván a čeho tím má být dosaženo.

Pomocí statistických výzkumných nástrojů v podobě dotazníkového šetření a individuálních interview se zaměstnanci v námi vybrané společnosti budeme zkoumat vliv benefitů na motivaci těchto zaměstnanců. Zpracování získaných informací bude pomocí textu, tabulek a grafů a výsledkem budou konkrétní doporučení, jak zlepšit spokojenost a motivaci u zaměstnanců v dané společnosti.

Pokud dochází ke správné péči o zaměstnance, kdy jsou nejen nespokojeni či spokojeni ale dokonce motivováni a angažováni, přináší to dané společnosti velký užitek. To, v jakém stavu jsou lidé ve firmě se přímo úměrně odráží na dlouhodobé prosperitě firmy. Má to vliv na fluktuaci ve firmě, podnikovou výkonnost, na provozní a personální náklady, na atmosféru ve firmě a může to mít dokonce vliv na postoje zákazníků a jejich koupě-schopnost ať už jde o zboží či služby. Naopak motivovaný, loajální a angažovaný zaměstnanec může přinést ohromné množství výhod a posunout podnik velmi daleko.

Současná doba je uspěchaná a orientovaná na výkon. Všichni se snaží dosahovat co největších zisků a rok co rok dosahovat růstu. Měli bychom se však zastavit a myslet také na sebe, na lidi, na zaměstnance, protože to je přece o čem tu běží. O naše životy. Je třeba si uvědomit, že jakákoliv firma je tvořená z lidí, lidé tvoří podstatu podniků a rozhodují o jeho úspěchu nebo neúspěchu.

# 1. TEORETICKÁ ČÁST

Většina organizací vyspělejšího charakteru se zajímá o to, jak motivovat své zaměstnance k větším a kvalitnějším výkonům v zaměstnání. Znamená to pochopit vůbec pojem motivace a jeho formy a najít způsob, jak s ním pracovat v praxi. Proto bude tato teoretická část práce věnována pochopení základních pojmů, teorií a přístupů v této oblasti. Jako skvělé nástroje pro motivaci mohou být v rámci firemního prostředí formy odměňování a především benefity, na které bude také zaměřena pozornost. Dojde k jejich vymezení a představení aktuálních nejběžnějších možností benefitů.

## 1.1. Základní pojmy motivace

V úvodu je třeba vymežit základní informace v souvislosti s motivací. V úvodu bude vymezen základní pojem motivace a rozlišeno mezi motivací a stimulací, což bývá v praxi velmi lehce zaměňované, ale výsledek není totožný.

**Definice motivace (Motivation):** Jedná se o faktory, které mají vliv na jednotlivce tak, aby se chovali a jednali určitým způsobem. Základními složkami motivace je to, co se snaží osoba učinit, dále píle a úsilí, s jakou se o to pokouší a vytrvalost, určující, jak dlouho se o to pokouší. Motivaci lze definovat jako cílené jednání za účelem dosažení určitého cíle. Může mít vnitřní a vnější pohnutky a stimuly. Pracovní motivace vysvětluje určité konání v rámci pracovních výkonů. Můžeme rozlišit na extrinsickou a intrinsickou v motivaci pracovníků. (Bedrnova, Nový a Jarošová, 2012, s. 236)

Motivace je tak hlavní pohnutkou k dosahování našich cílů, kdy informace, především z vnitřního prostředí, vedou ke konkrétnímu chování. (Mourek, 2012, s.17)

**Rozdíl mezi stimulací a motivací:** K stimulaci dochází v momentě, kdy vyplácíme odměny či poskytujeme bonusy, pokrmy apod. Prostě zajišťujeme odstranění nepohodlí vzniklé plněním úkolů pomocí nějaké zajímavé hodnoty, odměny. Problém nastává v momentě, kdy přestaneme tyto odměny nabízet. V ten okamžik většina výkonu a práce ustává. Motivace je je moment, kdy daného člověka práce baví a má jiné než materiální pohnutky k dané činnosti. Je to činnost bez přílivu vnějších podnětů a výhod. Ale dosáhnout motivovanosti je velmi obtížné. (Plamínek, 2015, s. 17)

*Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Tato skutečnost bývá vyjadřována následujícím vzorcem (Bedrnova, Nový a Jarošová, 2012, s. 236):*

$$V = f(M \times S)$$

*Význam znaků:*

- *V = úroveň výkonu (v dimenzích kvality a kvantity)*
- *M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon)*
- *S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností)*

*Flow*

Stav označovaný jako flow je stav dorůstající nad horizont motivace. Je to stav, do kterého se chceme dostávat a sám o sobě je motivací. Stav flow nastává v momentě, kdy cítíme výzvu, ale současně vnímáme prostor pro zlepšování svých dovedností a silných stránek. To, co děláme nás plně vtáhne a pohlčí. Při této činnosti dochází k uvolňování dopaminu a je možné v něm setrvat dlouhý čas. V dětství je tato činnost velmi častá ale s věkem je vzácnější, ale o to více si ji člověk dokáže vychutnat. Tento stav přináší pohodu a pokud nastává pravidelně, tak přichází spokojenost v životě. (Ludwig, 2016, s.61-63)

## **Vnitřní a vnější motivace**

Motivaci lze z pohledu zdroje rozlišovat na vnitřní a vnější.

- **Vnitřní motivace:** Vnitřní motivace je lidská pohnutka, která motivuje každého jedince k tomu, co chce on sám dělat. Tato pohnutka neboli motivace se dá rozvíjet a cvičit. Čím více se jedinec rozvíjí a chce víc, tím se zvyšuje vnitřní motivace, tedy pokud by vnitřní motivace byl sval, tak čím víc by se cvičil, tím by byl větší. (Management mania, 2019)
- **Vnější motivace:** Vnější motivace je motivace poskytována třetí osobou, firmou nebo vedoucím. Tato motivace se může nazývat motivací Cukru a biče, nebo taky pozitivní a negativní. Pod tímto si můžeme představit třeba „pracovník musí v zadaném termínu udělat program akce, při jejím dokončení dřív dostane bonus například ve formě finanční nebo materiální jako třeba firemní auto poskytnuté na víkend či dovolenou. (Management mania, 2019)

## **Intrinsické motivy vs. Extrinsické motivy**

Podle této teorie lze rozlišovat intrinsickou „zábavou“ a extrinsickou „prací“ motivaci. Ne vše, co je zábavné si přejeme, aby se stalo prací a naopak.

- **Intrinsické motivy:** Tyto motivy přímo souvisí s prací jako takovou, kdy odměnou je samotná práce. Jedinec, který pracuje si řekne, zda vůbec potřebuje práci, kterou dělá. Jestli chce kontakt s druhými lidmi, zda musí fyzicky pracovat, nebo jestli touží po moci a vedoucí pozici. Dále si tato osoba říká, co je jeho smysl života a jestli ho tato práce naplňuje.
- **Extrinsické motivy:** Jsou motivy, které přímo nesouvisí s prací, ale lidé je potřebují mít, prožitek odkládají na potom, například, až se něco udělá. S touto motivací souvisí například potřeba peněz, která je velmi motivující pro většinu lidí a ti kdo říkají, že to tak není, tak motivuje dvojnásobně. Potřeba jistoty práce či bydlení velmi ovlivňuje psychiku a motivaci pracovat. Potřeba sociálních kontaktů se v dnešní době velmi zvedla a lidé si začínají uvědomovat, že přicházejí o lidské vztahy kvůli domácí izolaci či práci z domova. On-line komunikace nedokáže nahradit kávu a kolegy v jedné místnosti kde si předávají co je nového či naopak co se stále vleče. (Padry, 2018)

## **Pozitivní a negativní motivace**

Při práci se zaměstnanci je možné využívat dvě úrovně motivace. Buď je možno poutávat lepší variance v podobě pozitivní a kladné motivace nebo negativní motivaci, který spíš vyvolává negativní emoce a strach. (Management mania, 2019)

**Pozitivní motivace:** Pozitivní motivace znamená ukázat zaměstnanci, že v něj věříte, že věříte v jeho talent a chcete mu pomoci ho rozvinout. Pozitivně motivovat lze třeba vidinou vysněného povýšení, nebo pomocí dostudovat vysněný obor školy. Je to odměna za dobře vykonanou práci. (Management mania, 2019)

**Negativní motivace:** Naopak negativní motivace, která je dnes hojně využívaná, spočívá převážně v zaměření na chyby a strach a jejich sankcionování. Této motivaci by se měl každý dobrý šéf vyvarovat, už jen proto, že mu budou postupně odcházet lidi a budou se hromadit špatné recenze na firmu. Negativní motivace je motivace strachem. (Management mania, 2019)



## Demotivující faktory

Nejsilnějšími demotivujícími faktory lze vnímat nespravedlivé a kritické hodnocení, kdy zaměstnanec ztratí důvěru v zaměstnavatele a v to, co věří. Jako další je tolerování malé výkonnosti a tím spojené ohodnocení zaměstnance platem nebo mzdou stejnou jako u ostatních výkonnějších zaměstnanců. Zaměstnanci tak vidí, že jeden jejich kolega nedělá svoji práci dobře a oni musí za něho práci dodělat, a i přesto dostává stejnou mzdu, a dokonce mnohdy bonusy k výplatě a pochvalu od šéfa za odvedenou práci. Ostatní zaměstnanci jsou tak demotivováni a nechce se jim pracovat. Na mysl jim vyvstává myšlenka: „Proč bych tedy měl pracovat víc, když někteří nemusí?“ Další velký demotivující faktor je z pohledu zaměstnance zbytečné papírování a byrokracie. Většina z nás si něčím podobným prošla, kdy jsme museli udělat například zbytečný výpis pro šéfa, který stejně nebude číst, ale musí ho dostat. Tomuto faktoru se dá dát za vinu, že člověk se stává robotem a když dojde k uvědomění si toho, tak ztratí veškerou motivaci k práci. Jsou sami sebou vnímáni jako roboti bez duše, a to se vždy podepíše na jejich výkonu a někdy dokonce odchodu ze zaměstnání. (Škrdlantová, 2014)

**Nejčastější demotivátory** (Plhoňová, 2014, s. 41): K demotivaci může posloužit mnoho faktorů. Lze však na základě studia a pozorování vymezit ty nejčastější a nevýznamnější demotivátory vnímané z pohledu zaměstnanců.

- 1. Poskytování lživých informací či zatajování důležitých skutečností.*
- 2. Nesrovnalosti mezi slovy a činy.*
- 3. Projevy trvalého pesimismu a rezervovanost.*
- 4. Nejasné či často měnící se cíle.*
- 5. Neférové hodnocení a odměňování.*
- 6. Zanedbaní zpětné vazby a tolerování nízké výkonnosti.*
- 7. Hodnocení koncentrované primárně na kritiku v případě neúspěchů.*
- 8. Tolerance nízké výkonnosti.*
- 9. Nemožnost dostatečně využívat své dovednosti a schopnosti.“*

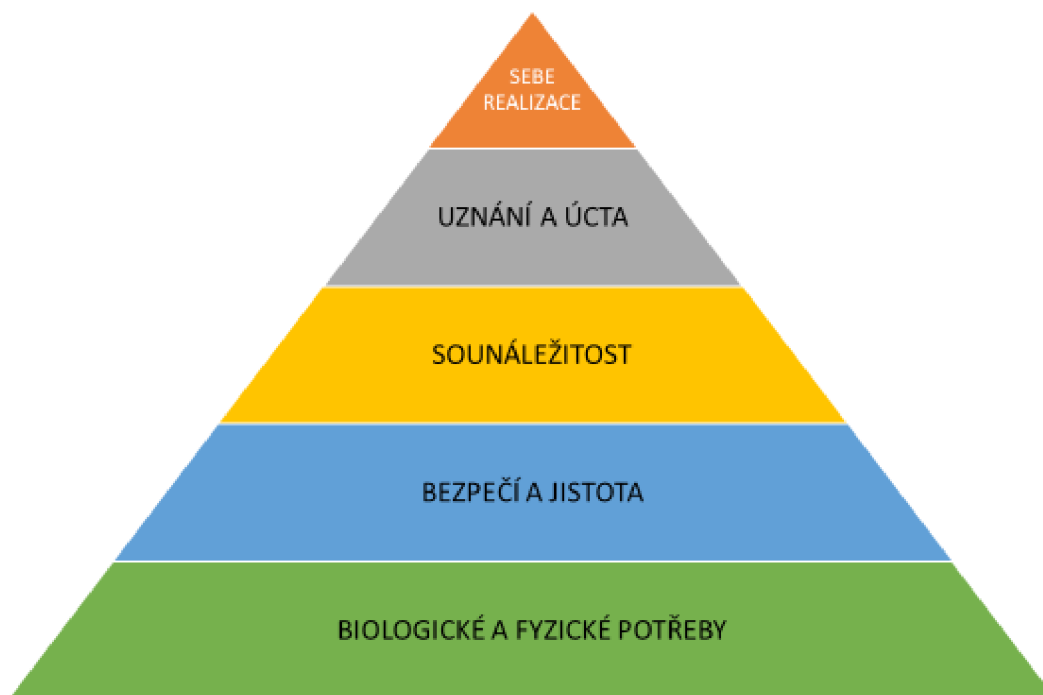
## 1.2. Motivační teorie

Motivačních teorií může být nekonečno. Každý z nás může mít jiný názor na tuto problematiku. Tato kapitola bakalářské práce bude zaměřena na nejzákladnější a nejznámější teorie v oblasti motivace. Tato kapitola se bude zabývat vybranými teoretickými přístupy k motivaci a její charakteristikou.

### Maslowova pyramida potřeb

Tuto pyramidu sestavil Abraham Maslow a je považována za doposud nepřekonanou a je základní teorií v oblasti motivace. Má 5 stupňů, kdy nejnižší stupeň pyramidy je základní potřeba člověka a nejvyšší stupeň je naopak největší vnitřní motivace a seberealizace. Také se dá rozdělit do bloků, na ne-nespokojenost, nespokojenost a spokojenost. Mezi biologické potřeby řadíme například jídlo nebo spánek. Bezpečí a jistota se vztahuje k rodině, bydlení nebo rodinnému bezpečí. Sounáležitost se pojí především s prací, kde pracovníkovi práce dává smysl. Uznání a úcta se vztahuje k osobnímu životu, kdy práce přináší určitý status a životní bonusy. Seberealizace je primární věc, které bychom chtěli všichni dosáhnout. Zejména proto, že jsou většinou základní potřeby naplněny a ostatní plnění pilířů se díky rozvinuté civilizaci daří mnohdy relativně snadno plnit, rozhodně více než dříve či na jiných místech světa. Stavět motivaci je třeba tak jako tuto pyramidu, a to odspodu. Pokud nejsou naplněny základní potřeby, tak nemůže být naplněn pocit bezpečí apod. Nelze stavět pyramidu od vrcholu, jen těžko bude zaměstnanec spokojený a motivovaný, že se seberealizuje, když nemá naplněny základní potřeby, potřeby bezpečí a další. (Brihcín, 2020)

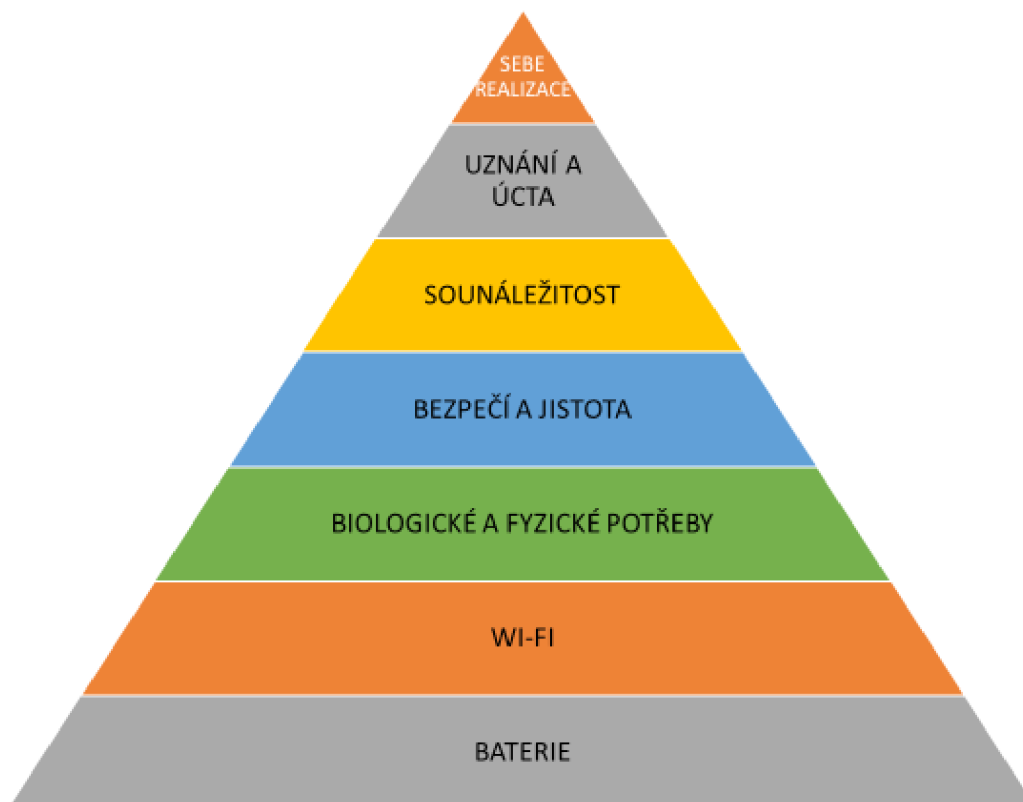
**Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: Portal.pohoda.cz, 2020

Další moderní možností je rozvinutá pyramida, která navazuje na výše uvedenou základní Maslowovu pyramidu potřeb. Jde o pyramidu pro „mladé“, kde je možné vidět co dnešní mladí lidé potřebují k motivaci a k lepším pracovním výsledkům. Paradoxně před naplnění základních potřeb staví potřeby dostupnosti energie pro techniku, tzn. možnost nabití baterií v užívaných zařízeních a dostupnost internetu v podobě wifi. (Brichcín, 2020)

**Obrázek 2:** Maslowova pyramida potřeb, „generační“ odlišnosti



Zdroj: Portal.pohoda.cz, 2020

### **Adamsova teorie spravedlnosti**

Tato teorie též nazývána „Teorie spravedlivé odměny“ spočívá ve spravedlivé ceně za odvedenou práci podle srovnatelných měřítek. Je adekvátní a spravedlivá vůči ostatním kolegům. Pocit spravedlnosti je jedním z měřítek, které působí na práci a zaměstnance a jeho motivaci. Tuto teorii zveřejnil už v roce 1965 John Stacey Adams a do dnešní doby se vůbec nezměnila. Například firemní telefon dnes někteří lidé berou jako samozřejmost, ale jsou i firmy nebo pozice, kde to není samozřejmost a bere se jako nadstandardní firemní benefit při dosažené úspěšnosti v práci. A z toho důvodu bude vnímání tohoto benefitu různé a různým způsobem hodnocené. (Management mania, 2016)

## Vroomova teorie očekávání

Tato teorie je založena na budoucím očekávání lidí. Tedy, že se dá dané očekávání převést do způsobu motivace pracovníků, když správně odhadneme, co očekává v budoucnosti nebo co je jeho vnitřní motivace. (Management mania, 2017)

Vnitřní motivaci můžeme rozdělit do tří částí (Management mania, 2017):

- **Valence:** První část je valence tedy přesvědčení o atraktivnosti cíle.
- **Instrumentalista:** Druhá část je instrumentalista tedy přesvědčení, zda je odměna dosažitelná. Jak po stránce pracovní, tak po stránce osobní. Třetí část se zaměřuje na dosažitelnost reálnou neboli jaká je šance, že odměnu dostane.
- **Expectancy:** Tato třetí část se nazývá expectancy. Využitelnost této teorie v praxi je snadná. Protože pracovní úsilí člověka záleží na pracovníkově přesvědčení o dosažitelnosti cíle. K přesvědčení dosažitelnosti nám mohou pomoci tři otázky. První otázka zní, zda je cíl atraktivní, druhá otázka zní, zda je pravděpodobné, že splním úkol. Třetí otázka je velmi jednoduchá, a to, jestli je pravděpodobné, že za splnění úkolu dostanu odměnu, která odpovídá našemu očekávání.

## McClellandova teorie získaných potřeb

Teorie získaných potřeb má i druhý název, a to je teorie tří potřeb. Tedy tři potřeby, které každý člověk má, ale záleží na vnitřních prioritách, které právě převládají. Využití v praxi je relativně složité, protože už při přijímacím pohovoru je nutné zjistit nebo alespoň odhadnout, co koho motivuje. Například osoba, která chce moc nebude dobře zapadat do kolektivu, kde jsou všichni kamarádi a jednají i tak mezi sebou. Naopak osoba, která chce něčeho dosáhnout a dostane šanci toho dosáhnout, tak osoba, která si toho bude vážit a udělá víc práce než člověk, který hledá pouze moc a není pro tuto roli zcela vhodný. (Management mania, 2016). Tyto potřeby jsou:

- **Něčeho dosáhnout (Achievement motivation):** První potřeba je něčeho dosáhnout, protože lidé mají potřebu vždy něčeho dosáhnout, předstihnout ostatní nebo hledají uznání apod.

- **Potřeba vládnout (Authority/power motivation):** Druhá potřeba je moc, tito lidé mají potřebu vládnout, ovlivňovat ostatní a mít nad nimi moc.
- **Někam patřit (Affiliation motivation):** Poslední potřeba je někam patřit, protože všichni mají potřebu někam patřit, být součástí většího celku a také chtějí rozvíjet vztahy a touží po přátelství. (Management mania, 2016)

## **Alderferova teorie motivačních potřeb ERG**

Alderfer využívá Maslowovu teorii k pochopení motivace a přidal rozšíření pyramidy potřeb o tři položky od abstraktních po konkrétní:

- **Existenční (existence):** První rozšíření je existenční (existence), tedy zda má daná osoba jistou mzdu či zaměstnání.
- **Vztahové (relatedness):** Druhé rozšíření je vztahové (relatedness), daná osoba hledá přátelství, vztahy, společné cíle, a hlavně uznání na sociálních sítích.
- **Růstové (growth):** Třetí rozšíření je růstové (growth) jedná se hlavně o seberealizaci v zaměstnání a profesní růst. (Management mania, 2017)

Z této teorie tedy vyplývá že i když nám zvednou výplatu, tak stále lidé mohou být neuspokojeni ve vztahových či růstových potřeb. Pak je potřeba začít hledat pravý důvod nespokojenosti. (Management mania, 2017)

## **Herzbergova teorie dvou faktorů**

Jedná se o jednu z nejčastěji citovaných teorií pracovní motivace. Bývá také označována jako motivačně hygienická a uvádí, že zaměstnanec má dvě skupiny protikladných potřeb. Jedná se o vnější faktory tzv. hygienické a vnitřní faktory tzv. motivátory. Jsou-li hygienické faktory naplněny, vede to pouze k tomu, že pracovníci nejsou nespokojeni, ale na motivaci to nemá prakticky žádný vliv. (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012, s. 246–247)

### **Motivační faktory:**

Motivační faktory vycházejí z vnitřní motivace a z práce samotné. Jedná se o obsah práce, možnost dotáhnout úspěchu, ocenění, uznání, zájem o práci, možnost povýšení a další. Mají pozitivní vliv na postoj k práci.

## **Hygienické faktory**

Hygienické faktory vychází z kontextu práce. Jako je například výše a kvalita vyplácení mzdy, pracovní podmínky apod. a slouží především jako prevence k nespokojenosti. (Armstrong, 2015, s. 221)

Jako příklad z praxe lze uvést nedostatečnou mzdu za odvedenou práci což vede zákonitě k nespokojenosti na straně zaměstnance, ale pokud je tato mzda dorovnána, tak nedochází k motivovanosti a spokojenosti ale pouze k odstranění nespokojenosti. (Armstrong, 2015, s. 221)

## **1.3. Zaměstnanec a motivace**

Otázka motivace zaměstnanců k pracovnímu výkonu obsahuje komplex položek a problémů. V první řadě se jedná o plat nebo mzdu a soubor dalšího finančního a nefinančního ohodnocení zaměstnanců. V oblasti motivace má důležité místo také hodnocení a adekvátní ocenění zaměstnanců. Na motivaci mají vliv také případné poskytované výhody a benefity. Velký vliv má také interní firemní kultura, sociální vazby a také externí aktivity jako je například outsourcing a veřejná image firmy. Proces motivace pracovníků k výkonu patří k základním aktivitám personálního řízení podniku. (Mužik, 2017, s.162)

## **Výkon zaměstnance a motivace**

Na první pohled se zdá, že souvislost výkonu s motivací je přímočará a jasná, ale zdání klame. Ne vždy platí pravidlo čím větší motivace, tím větší výkon zaměstnance. Někdy se stává, že chceme-li něco příliš mnoho, tak není kladného výsledku dosaženo. V případě neexistující nebo nízké motivace je zřejmé, že se věci nedaří, ale při příliš vysoké motivaci je tomu zrovna tak. Způsobuje to subjektivní vědomí mimořádné důležitosti úkolu či situace. Vysoká namotivovanost způsobuje napětí, stres atd. Což je vidět na obrázku níže. Křivka má postupně stoupající tendenci až po dosažení vrcholu a následně padá dolů. Tato křivka nazývaná U-křivka, vyjadřuje danou skutečnost, jak je vidět na obrázku č. 3 níže. (Bedrnova, Nový a Jarošová, 2012, s. 237–238)

Obrázek 3: Yerkes-Dodsonův zákon



Zdroj: Tandler and Carter, 2012, p. 48

### Nástroje pro osobní rozvoj a motivaci

Dnešní moderní doba nabízí mnoho nástrojů a možností, jak pracovat s výkonem a motivací pracovníků (Bělohlávek, 2016, s. 16–18):

- Vzdělávání a trénink
- Koučování
- Stínování
- Delegování
- Týmová práce
- Změna pracovní náplně
- Přemístění

Dalšími motivačními nástroji mohou být pro nás možná banální ale velmi významné aktivity:

- Pochvala
- Kritika
- Zadání vhodných úkolů

Kvalitní a zkušený manažer nebo lépe leader umí s těmito nástroji citlivě pracovat a ve vhodný čas a vhodnou formou aplikovat. (Bělohlávek, 2016, s. 16–18)



## Typy zaměstnanců v souvislosti s motivací

Ve firmě se může vyskytovat široké spektrum osobností. Každý jedinec je individualita a je třeba přistupovat také k jednání s ním a k jeho motivaci individuálně. V oblasti firemního řízení lze definovat dle autora knihy „25 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat“, 25 typů osobností a přístupů k nim. Soupis těchto osobností je vymezen v tabulce č. 1. Jako příklad jsou uvedeny ve větším detailu tyto 2 typy osobnosti:

- **Intrikán** – Milý, citlivý a inteligentní člověk. Zajímá se o problémy svého okolí a současně je zdrojem informací co se kde děje pro své okolí. Jeho projev je kultivovaný, pochlebovačný a někdy s moralistickým zabarvením. Neverbální komunikace je promyšlená a zvládnutá. Umí předstírat jakékoliv city. Silnými stránkami je výborná taktika, komunikační dovednosti a schopnost vyjednávat, naslouchat a prezentovat. Jejich hlavním problémem je morální deficit. Jako motivace je přetěžovat je prací, otevřená konfrontace v rámci komunikace a využití této osoby pro komunikační činnosti v interně či externě. (Bělohlávek, 2016, s. 63–66)
- **Lehkomyslný:** Přemýšlení těchto lidí se omezuje na nejbližší okamžik, výsledky práce často působí nesystematicky. Bývá velmi rychlý v činnostech, ale příliš dopředu neuvažuje. Silné stránky jsou rychlost, tah na branku, rychlé rozhodování. Jako motivaci a práci s tímto typem lze stanovit jako zařazení k vhodným činnostem, kde je vyžadován vysoký výkon nikoliv však pečlivost. Je třeba důkladný rozbor chyb a stanovení nápravných postupů, což poslouží k rozvoji zaměstnance. Koučování je ideální nástroj. (Bělohlávek, 2016, s. 80–83)

**Tabulka 1:** Seznam 25 typů lidí k jednání a motivování

1. Specialista	10. Perfekcionista	19. Negativista
2. Nepostradatelný	11. Lehkomyslný	20. Rozhodný
3. Přátelský	12. Nepružný (byrokrat)	21. Popleta
4. Plachý	13. Fantasta (snílek)	22. Váhavý
5. Arogantní	14. Neschopný a snaživý	23. Podezřavý
6. Pohodový	15. Schopný a náročný	24. Upovídaný
7. Intrikán	16. Hochštapler	25. Odpůrce změn
8. Impulsivní	17. Stoupenec	

9. Příbuzný	18. Přecitlivělý	
-------------	------------------	--

Zdroj: Bělohávek, 25 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat, 2016

Chování lidí je jedinečné a souvisí s interakcí mezi lidmi a prostředím, ve kterém se pohybují. Zaměstnance můžeme rozlišovat podle toho, jak uvažují, jak se přizpůsobují novým podmínkám či jakým postupem či způsobem jednají. Model individuálního chování pracuje s pojmy osobnosti, postoje, percepce, učení se, schopnosti a motivace. (Šimo, 2012, s.89-90)

## Koncepty řízení a motivace zaměstnanců

Na motivaci zaměstnanců je vytvářen stále větší tlak a je to stále náročnější disciplína. Je to způsobeno vyšší vzdělaností zaměstnanců, nástupem mladé generace, změnou na pracovním trhu. Už jen poskytování benefitů nestačí, je třeba myslet na celou koncepci řízení firmy. (Evangelu, 2013, s. 112)

**Učí se organizace:** V současné době platí, že je třeba se vzdělávat, a to patří k benefitům v rámci zaměstnání. Aktuálními trendy ale již není jen schopnost vlastnit informace, ale také oplývat schopností informace získávat či dokonce vytvářet. Tento systém vzdělávání je velmi náročný a je třeba v tomto konceptu zvládnout systémové myšlení, schopnost prakticky aplikovat poznatky při řešení problémů a skupinové učení. (Evangelu, 2013, s. 112-114)

**Otevřená organizace:** Je to společnost, která klade důraz na kreativitu, svobodu projevu, otevřenost podnětům ale i kritice. Znamená to, že manažeři již nekontrolují své podřízené, ale důvěřují jejich práci. Je třeba vycházet především z myšlenky, že spokojený zaměstnanec je zaměstnanec loajální a motivovaný. (Evangelu, 2013, s. 112-114)

**Empowerment:** Cílem tohoto konceptu je posílení individuality a samostatnosti osoby u cíleně začleňovaných postižených osob do pracovního prostředí, osobního rozvoje a rozhodovacích procesů. Tyto procesy je třeba řídit pomocí zkušeného manažera, kouče nebo konzultanta. (Evangelu, 2013, s. 115-116)

## 1.4. Odměňování a motivace

Odměňování a motivace spolu velmi úzce souvisí, a to zejména v oblasti péče o zaměstnance. Odměna může být formou mzdy či platu, ale také formou naturálních odměn anebo také v podobě uznání a pochvaly. Na tom všem je nutno se dohodnout dopředu. Kvalita práce stále více stoupá na pozornosti a po celém světě průmyslu a obchodu zaujímá přední místa.

Odměňování zaměstnanců je v posledních letech vnímáno za jednu z nejdůležitějších součástí řízení lidských zdrojů. Skvěle sestavený, spravedlivý, účinný, a především motivující systém odměňování patří mezi základní prvky pro správně fungující podnik. Slovo plat používáme při odměně pro zaměstnance státní organizace. Mzda platí pro soukromý sektor. (Čopíková, 2015, s. 111)

### 7 pravidel pro odměňování a motivaci

- **První pravidlo:** Je velmi důležité definovat správně systém odměňování, který musí být transparentní a dostupný pro všechny zaměstnance. Veškeré informace o benefitech musí být předem jasné všem zaměstnancům a ti musí vědět, za jakých podmínek se k nim dostanou.
- **Druhé pravidlo:** Je jasnost a motivace. Benefity musí být průhledné, spravedlivé, dobře dosažitelné a velmi jednoduché.
- **Třetí pravidlo:** Je jednoduché, a to že mzda musí zůstat neveřejná a toto pravidlo by mělo být zakotveno v pracovním řádu.
- **Čtvrté pravidlo:** Říká, že je potřeba se vyvarovat setrvačnosti v odměňování benefity a zavádět toto jako lék na problémy společnosti.
- **Páté pravidlo:** Snaží se omezit demotivující faktory a říká, že je potřeba se vyvarovat stejnému odměňování za rozdílný výkon. Nesmí se tolerovat nízká pracovní výkonnost, kdy za zaměstnance pracuje někdo jiný.
- **Šesté pravidlo:** Zaměřuje se na vize a cíle firmy. Tyto vize a cíle musí vzbudit nadšení a zápal. Jestli pracovník nesdílí vize a cíl, je jeho přítomnost ve firmě trápení jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance.

- **Sedmé pravidlo:** Toto poslední pravidlo je nejdůležitější pro vytvoření firmy, kde lidé jsou na prvním místě. Toto pravidlo říká, dej prostor svým zaměstnancům, aby mohli profesně růst, mohli se vzdělávat a mohli více rozvíjet jak sebe, tak firmu. (Škrdlantová 2014)

## **System odměňování**

Odměňování může mít různou podobu. Aby naplnila svou funkci, tak je zapotřebí se držet základních pojmů a poznatků v této oblasti. Nejen mzdou nebo platem je zaměstnanec naplněn a motivován. Jedná se o komplex položek, někdy strategicky promyšlených a někdy náhodně a přirozeně vzniklých. Tyto oblasti lze shlédnout na obrázku č. 4.

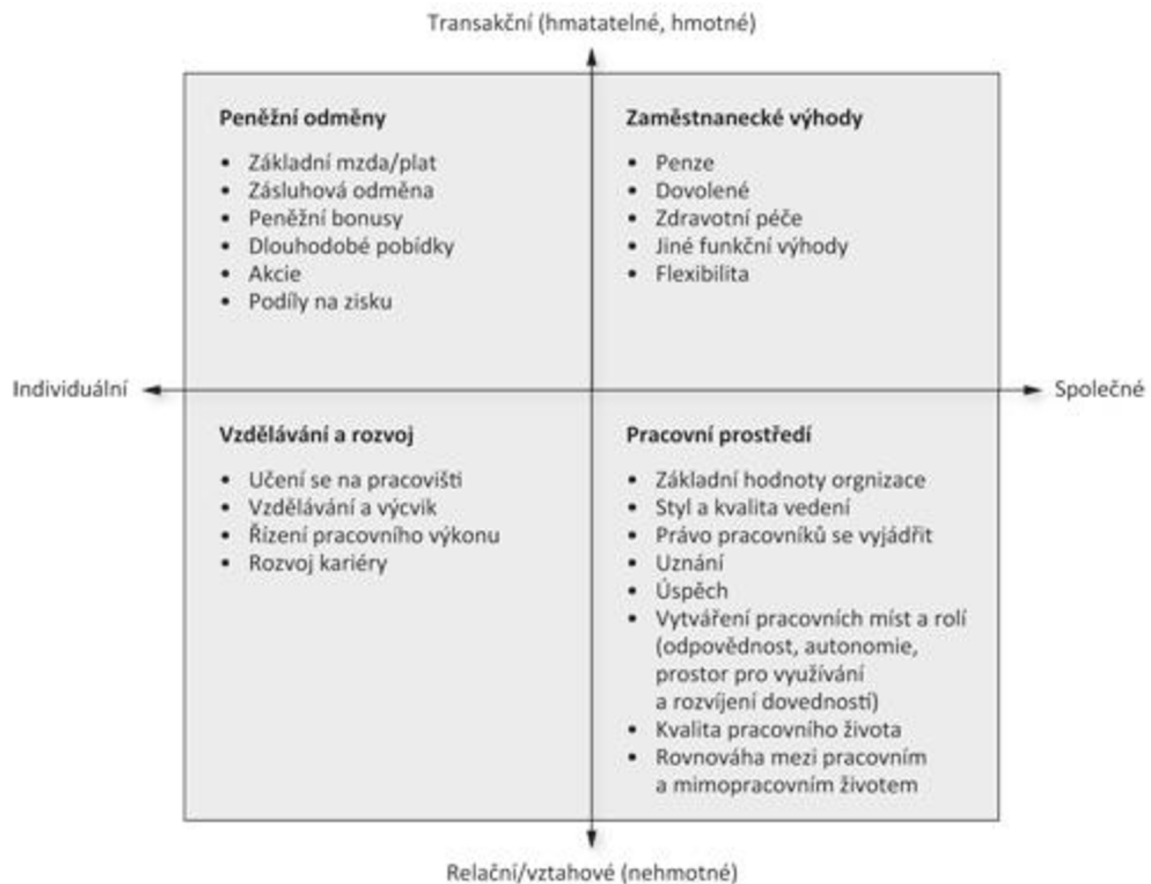
**Celková odměna:** Celková odměna by měla sestávat z kombinace peněžního a nepeněžního plnění. Podoba celkové odměny vyjadřuje strategii a styl odměňování v dané firmě, kdy se rozlišuje nakolik se preferuje jen klasická mzda a odměny nebo zde uvedené v kombinaci se zaměstnaneckými výhodami. Kvalitně zpracovaný a rozmanitý systém odměňování pomáhá motivovat zaměstnance a zajišťuje jejich angažovanost a vůli setrvat v dané společnosti. Vždy se jedná o celkový komplex promyšlených položek odměňování a rozvoje zaměstnanců. Měla by zahrnovat peněžní odměny, nepeněžní odměny jako vzdělávání a pracovní prostředí apod. (Armstrong, 2015, s. 423-424)

**Peněžní odměny:** Pod peněžní odměny spadají jak finanční odměny v souvislosti s výkonem práce ale také zaměstnanecké výhody a benefity. Řízení odměn na základě výkonu práce a individuální potřeb jednotlivců zahrnuje v první řadě stanovení základních peněžních odměn, dále řízení těchto základních peněžních odměn a v neposlední řadě poskytnutí doplňkových benefitních peněžních odměn, které jsou často závislé na výkonu, odpracovaných letech, dovednostech a schopnostech či přidaného hodnoty zaměstnance pro danou společnost. (Armstrong, 2015, s. 422-423)

**Nepeněžní odměny:** Tyto odměny vnímají potřeby širokého spektra typů zaměstnanců a jejich různorodých potřeb v podobě uznání, osobního růstu, úspěchu a v neposlední řadě pracovního prostředí. Zajišťují rozvoj kariéry a schopností. Pomáhají zajišťovat tzv. work-life balance, tzn. rovnováhu mezi pracovním a volným

životem. Tyto odměny mohou být vnější jako třeba uznání, nebo vnější jako pracovní výzvy apod. (Armstrong, 2015, s. 423)

**Obrázek 4: Model celkové odměny**



Zdroj: BusinessInfo.cz, Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců ,2014

## Vysoký výkon, motivace a syndrom vyhoření

Tento stav, nazývaný také burnout, lze popsat jako naprostý fyzický a duševní kolaps z důvodu dlouhodobého vyčerpání a přetížení, jen může mít vážné zdravotní následky. Než tento stav nastane, prochází jedinec několika fázemi. Začíná obvykle naprostým nadšením pro práci neboli pře-motivovaností či pře-angažovaností. Postihuje především pomáhající profese a osoby pracující s lidmi, ale může se vyskytnout i v jiných odvětvích.

*„Zapálíme-li svíčku na obou koncích tak dostaneme sice dvakrát více světla, vyhoří však za poloviční dobu.“ (Honzák, 2018, s. 11-14)*

## 1.5. Zaměstnanecké benefity

Co to vlastně jsou benefity? Je to nefinanční plnění nebo výhoda, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci nad rámec mzdy nebo platu? Cílem poskytování benefitů je zlepšení pracovní morálky a zvýšení pracovních výkonů. Zaměstnanecké benefity se mohou dělit do mnoha odvětví. Od stravování, přes volnočasové benefity, sociální benefity, školky, vzdělávání a mnoho dalších. Jako jeden z hlavních poskytovaných benefitů můžeme považovat příspěvek na stravování v podobě poukázek neboli stravenek nebo zajištění stravy formou kantýny či dovozu stravy. Dalšími velmi častými benefity jsou například možnost užívání firemního auta či telefonu k soukromým účelům. V posledních letech se také stále častěji vyskytuje možnost pracovat z domu formou tzv. „home office“. (Management mania, 2015)

*„Benefit je něco, co dostává zaměstnanec nad rámec mzdy, má ho to motivovat k práci a přispívat k větší pracovní pohodě. Pro zaměstnavatele by mělo mít jeho zajištění co nejnižší náklady.“* (Benešová, 2014, s. 6)

### Druhy poskytovaných benefitů

Benefity lze rozlišovat dle mnoha kritérií. Mezi hlavní typy patří tyto:

- **Výhody vztahující se k práci:** Jsou obsahem pracovních podmínek. Můžeme do nich zařadit například stravenky či stravování, nadstandardní dovolená, vzdělávání, doprava do zaměstnání apod.
- **Pracovní pomůcky:** Jedná se o pomůcky sloužící k pracovním účelům, ale lze je využívat i soukromě. Jako nejčastější se takto vyskytují mobilní telefony, automobily, výpočetní technika a další, ale také se někdy může jednat o zajištění bydlení zdarma nebo za výhodných podmínek, služby mobilních operátorů apod. Nabídka takových benefitů obvykle souvisí s pracovní pozicí ve firmě.
- **Výhody osobní a sociální povahy:** Mezi tyto benefity patří nadstandardní zdravotní péče, péče o děti jako jesle nebo firemní školky, příspěvky na volnočasové aktivity či dovolenou, dárky, dorovnání ztráty výdělku při nemoci či právní poradenství apod. (Urban, 2017, s.145–146)

Dále lze rozlišovat plošné či pružné poskytování benefitů či jejich kombinace:

- **Plošné:** Bez ohledu na to, zda je o ně zájem, tak jsou nabízené všem zaměstnancům. Zaměstnanci si je nemohou volit dle osobních preferencí. Nerozlišuje se kdo má nebo nemá na benefit nárok. Nárok mají všichni bez rozdílu.
- **Pružné:** Zaměstnanci si mohou volit typ a obsah benefitů dle vlastních potřeb a preferencí. Obvykle je volba ohraničena finančním limitem, z něž si může ze stanoveného portfolia možností volit dle svého přání a potřeb. Nabídka či limit a zda jsou vůbec poskytovány se v tomto případě rozlišuje dle interních pravidel zaměstnavatele.
- **Kombinace plošného a pružného:** je rozlišeno které benefity jsou poskytovány plošně a které volitelně. Všeobecně oblíbené jsou poskytovány plošně a méně obecné jsou formou individuálního výběru. (Urban, 2017, s. 146–147)

## **Pracovní prostředí jako benefit**

Na výkonnost, motivaci a duševní stav mohou působit i jiné než materiální či finanční prostředky. Může to být pro nás možná banální věc, ale pracovní prostředí má přímý a nezanedbatelný vliv na výše uvedené.

S ohledem na kvalitu pracovního prostředí je třeba vnímat a kvalitně poskytovat či zabezpečovat tyto parametry: obecně kvalita pracovního prostředí, hluchnost a teplota, pracovní harmonogram, bezpečnost a zdraví. Jako negativní příklad lze uvést tzv. „open space“. Původně se to považovalo jako motivace pro výkonnost, ale dnes již víme, že je mimo to také zdrojem konfliktů, nespokojenosti a stresu. Vždy je třeba volit prostředí pro daný typ zaměstnanců nejvhodnější. (Koubek, 2014, s.179–181)

**Kultura společnosti:** Jedná se o jedinečné prostředí uvnitř firmy. Souvisí s vytyčením vize, hodnot a zásad firmy a jejich priorit. Základem ale je aby tyto hodnoty byly respektovány a plněny všem zaměstnanci. Kultura společnosti patří mezi „měkké faktory managementu“ a tak je velmi obtížně měřitelná. Avšak projevuje se v rámci vztahů na pracovišti, vztahy k zákazníkům, sounáležitost s firmou a spokojeností a loajalností zaměstnanců. (Veber, 2012, s. 664-665)

## **Typy nejčastěji poskytovaných benefitů**

Podoba poskytovaných benefitů může být naprosto různorodá, od bonusů ke mzdám či platům až po firemní kulturu a přátelské prostředí. Zde nahlédneme na u nás nejčastěji poskytované benefity, které jsou obecně vnímané jako skutečné a nejvýznamnější benefity. V detailu budou rozebrány jen ty nejvýznamnější.

### **Benefity z pohledu rozličnosti daňového řešení pro zaměstnavatele:**

Existuje široké spektrum benefitů a každý z nich může a nemusí mít daňovou výhodu pro zaměstnavatele a tyto výhody mohou mít také různou podobu.

- Stravování zaměstnanců
- Příspěvek na penzijní, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění.
- Odborný rozvoj zaměstnanců
- Bezplatné poskytnutí osobního automobilu k soukromým účelům
- Poskytování vyšších cestovních náhrad
- Nepeněžní plnění a dary poskytnuté zaměstnanci
- Půjčky poskytnuté zaměstnancům
- Doprava zaměstnanců ze zaměstnání a do zaměstnání
- Bezplatné přechodné ubytování zaměstnanců
- Občerstvení, nealkoholických a ochranných nápojů na pracovišti
- Slevy z ceny při prodeji zaměstnancům
- Provoz firemní školky
- Opční akciové programy
- Pracovně lékařské zajištěné služby (Macháček, 2013, s. 5-9)



## **Fondy sloužící k výplatě benefitů**

K vyplácení benefitů lze přistupovat nárazově bez jakýchkoliv pravidel ale také na základě interních směrnic. Zdroje na tyto benefity lze získávat ze zisku po zdanění anebo účelově tvořit fondy za tímto účelem. Rozlišujeme FKSP a SF.

**FKSP – fond kulturních a sociálních potřeb:** Tvorba fondu se řídí dle § 2 vyhlášky č. 114/2002 Sb. Je tvořen základním přídělem organizačním složkám státu a příspěvkovým organizacím. Příspěvkem jsou 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů. Fond je určen státním zaměstnancům podle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě a zaměstnancům v pracovním poměru uzavřeném podle zákoníku práce. (Krbečková, 2012, s. 8)

**SF – Sociální fond:** Je možné ho tvořit všude, kde se nemusí firma či organizace řídit vyhláškou č. 114/2002 Sb. ani vyhláškou č. 310/1995 Sb. Jedná se o soukromé firmy, ale také samosprávy. Zdrojem prostředků jsou nejčastěji přebytky hospodaření z minulých let. (Krbečková, 2012, s. 26)

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

Analytická část této bakalářské práce bude zaměřena na praktickou aplikaci teorií v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů a motivace a na výzkum v této oblasti se zaměřením na zvolenou společnost CS23, s.r.o. Pro tuto společnost bude na závěr představeno doporučení na podporu motivace prostřednictvím benefitů. Jako výchozí teorie byla zvolena Herzbergova teorie dvou faktorů, která je blíže popsána na straně č. 16. Zaměřovat se budeme však především na poskytování benefitů, což je tématem této práce.

V úvodu bude zpracována analýza nejčastěji poskytovaných benefitů v České republice a jejich výhodnosti a rozebrány možnosti benefitů v podobě daňově výhodných příspěvků. Dále bude vyhotovena krátká SWOT analýza našeho prostředí v souvislosti s benefity. Ústřední částí bude realizace výzkumu v podobě dvou dotazníkových šetření ve společnosti CS23, s.r.o., na kterou je tato práce zaměřena a osobních rozhovorů se zaměstnanci. První výzkum na úrovni před-výzkumu bude zaměřen na danou společnost a základní informace o ní. Druhý výzkum bude zaměřen na zaměstnance této společnosti a poskytování benefitů. Jako doplňující budou realizovány individuální rozhovory umístěné v příloze této práce. Interview se zaměstnanci jsou pro dokreslení představy o pracovních a motivačních podmínkách v návaznosti na Herzbergovu teorii motivace. Tato Herzbergova teorie z našeho pohledu osvětluje princip chování a vnitřních pohnutek zaměstnanců. Nejprve je totiž třeba naplnit jejich základní hygienické faktory a až následně řešit faktory motivační což je přesně model v reální praxi. Nesplnění hygienických podmínek může vést k nespokojenosti a de-motivovanosti ale jejich splnění nevede ke spokojenosti a motivovanosti ale pouze eliminuje nespokojenost. Například pokud nedostane zaměstnanec výplatu tak to vede k jeho nespokojenosti a po jejím uhrazení to vede pouze k návratu do neutrálního stavu čili nedojde tím rozhodně ke zvláštní spokojenosti či dokonce motivovanosti.

Výsledky těchto výzkumů budou představeny v podobě textu, tabulek či grafů. A závěrem této práce bude doporučení pro námi vybranou firmu v oblasti poskytování benefitů, tak aby došlo ke zvýšení motivovanosti zaměstnanců a zlepšení jejich celkové spokojenosti. Spokojenost u zaměstnanců je velmi důležitá, poněvadž souvisí s jejich výkonem a jejich pracovní morálkou a také mírou fluktuace. To vše má velký vliv na úspěšnost a finanční prosperitu firmy.

## 2.1. Cíle a hypotézy

V této kapitole budou vymezené cíle a stanovené hypotézy, se kterými se bude dále pracovat.

### Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je ověřit vliv firemních benefitů na spokojenost a motivaci zaměstnanců ve firmě CS23, s.r.o. a poskytnout návrh na zlepšení v této oblasti. Dílčím cílem bude zjistit, co má obecně vliv na motivaci těchto zaměstnanců a zda je jí možné dosáhnout pomocí benefitů.

### Hypotézy

V rámci této práce byly vytyčeny tři hypotézy, které bude třeba buď potvrdit nebo vyvrátit. Tyto hypotézy jsou zaměřeny na námi zkoumanou společnost CS23, s.r.o. ale lze je aplikovat na zaměstnance obecně.

#### **Hypotéza č. 1: Poskytování benefitů může mít vliv na motivaci zaměstnanců.**

Jedná se o vnější motivaci a stimulaci formou benefitů a ta obvykle plní svou funkci i když mnohdy spíše krátkodobě než dlouhodobě. Motivace benefity musí být však dobře zaměřena a kontinuálně řešena a dobře komunikována, aby měla požadovaný efekt.

#### **Hypotéza č. 2: Zaměstnanci by potřebovali více informací o finanční výhodnosti benefitů.**

Potřeba porozumění tomu, co dané poskytované benefity přináší je základem pro efektivní motivaci těmito benefity. Pokud zaměstnanci neví, jaké výhody či finance jim tyto benefity poskytují nemohou je pak ocenit natož aby je motivovali.

#### **Hypotéza č. 3: Z benefitů je největší zájem mezi zaměstnanci o příspěvek na stravování.**

Příspěvek na stravování formou jídelny, stravenek nebo paušálem do mzdy apod. je daňově výhodný jak pro firmu, tak pro zaměstnance. Patří mezi základní standardy mezi benefity v České republice a strav řeší úplně každý zaměstnanec, od modrých po bílé límečky, od s mladých po seniorní, a ženy i muži a apod.

## Harmonogram práce

Pro kontinuálnost práce bylo třeba sestavit harmonogram činností. Tento harmonogram lze vidět níže v tabulce č. 2.

**Tabulka 2: Harmonogram práce**

1	Ze zdrojů odborné literatury představit základní pojmy v oblasti motivace a benefitů.
2	Stanovit si cíle, hypotézy a harmonogram práce.
3	Analýza nejčastěji poskytovaných benefitů v ČR.
4	SWOT analýza prostředí firemních benefitů.
5	Formulace dotazníků a otázek pro interview.
6	Realizace výzkumu č. 1 ve společnosti CS23, s.r.o. – téma základních informací.
7	Realizace výzkumu č. 2. - dotazníkového šetření u zaměstnanců – téma poskytování benefitů.
8	Realizace interview se zaměstnanci – téma dle Herzbergovy dvoufaktorové teorie (Příloha č. 4)
9	Vyhodnocení výsledků výzkumů a vyhodnocení hypotéz.
10	Návrh doporučení na zlepšení pro společnost CS23, s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

## 2.2. Analýza nejčastěji poskytovaných benefitů v České republice

Pro možnost realizace doporučení v rámci poskytování benefitů pro námi zvolenou společnost CS23, s.r.o., popřípadě pro jakoukoliv společnost je vždy potřeba si zmapovat situaci v oblasti možností poskytování benefitů v dané zemi. Zejména v oblasti obecné atraktivnosti benefitů v populaci, daňové výhodnosti pro zaměstnance a firmy a legislativní možnosti v dané zemi.

Při výběru benefitů je třeba vždy brát v úvahu, jaké typy zaměstnanců máme, v jaké výši se pohybují jejich odměny za práci a za jakým účelem chceme benefity poskytovat. V dnešní době také hrají roli mezinárodní aspekty poskytování benefitů. Námi zvolená zkoumaná společnost má zaměstnance pouze v České republice, tak na toto nemusí brát na zřetel, ale jsou mezinárodní společnosti, které chtějí ve všech státech, ve kterých působí poskytovat stejné, srovnatelné či velmi podobné formy benefitů. Za benefity lze považovat klasické stravenky, dovolenou navíc či platby na penzijní pojištění ale benefitem může být v podstatě cokoliv, co přináší zaměstnancům přidanou hodnotu nad základní mzdu a pomáhá jim ke spokojenosti a loajalitě. Níže je uveden výčet různých výhod, které jsou považovány v dnešní době za benefity. Nelze však uvést vše, protože benefitů může být skutečně neomezené množství. Mnohdy jde také o subjektivní vnímání, co je a co není benefit. Benefit totiž může mít jak materiální, tak nemateriální podobu.

**Tabulka 3:** Spektrum možností v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Příspěvek na stravování	Auto a mobil k soukromým účelům
Příspěvek na zdraví	Teambuildingy
Příspěvek na sport a kulturu	Vánoční večírky
Příspěvek na dovolenou	Příspěvek na penzijní a životní pojištění
Jazykové kurzy a příspěvky na ně	Příspěvek na školku
Dovolená nad rámec zákona	Firemní školka
Sick days	Volná pracovní doba
Firemní lékař a psycholog	Masáže na pracovišti
Občerstvení na pracovišti	Home Office
Možnost sprchy na pracovišti	Příjemný kolektiv
Domácí mazlíčci na pracovišti	Vánoční prémie či dárky

Poskytování půjček	Firemní produkty se slevou
Relaxační zóna na pracovišti	Ocenění za loajálnost a životní jubilea
Doprava na pracoviště	Spací boxy
Zvýhodněné mobilní tarify	Firemní reklamní předměty
Volno na duševní očistu	Příspěvky na významné životní události

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z výše uvedené tabulky patrné, tak spektrum možností poskytování benefitů je opravdu široké. Zaměstnavatel nebo jeho personální oddělení by mělo stále sledovat aktuální trendy a nabízet a využívat ty nejvíce žádané a nejvíce výhodné zaměstnanecké benefity. Poskytování takových výhod však mnohdy není zcela levné, a tak je dobré vždy vše pečlivě zvážit a propočítat a zvolit takové benefity, které budou mít na naše zaměstnance kýžený efekt. Součástí konceptu firemních výhod by pak měla být vždy komunikace těchto výhod, aby zaměstnanci všemu dobře rozuměli a dokázali ocenit tyto benefity. K dispozici jsou dnes různé průzkumy a z těch vycházejí různé informace a různá pořadí oblíbených benefitů. Někdy přichází i s velmi zajímavými podněty, které by mnozí z nás do benefit ani nezařazovali. Zde uvádíme 3 různé žebříčky nejoblíbenějších benefitů v České republice. Výběr byl zvolen dle data realizace výzkumu tak, aby byly pokryty poslední 3 roky a aby zdroje nebyly z řad vydavatelů a emitentů benefitů a poukázek, tzn. nezaujaté a aby byly obecně důvěryhodné a veřejně dostupné. První žebříček v pořadí je z roku 2021 jež nabízí zdroj server Money S3, který spravuje společnost Solitea, a.s. z Brna zabývající se vývojem softwaru v oblasti účetnictví a daní. Druhý výzkum a sestavený žebříček z roku 2019 představuje společnost Trexima z Prahy, věnující se mzdovým statistikám, odbornému poradenství v oblasti mzdového účetnictví a personalistiky a vývojem příslušného softwaru. A třetí poslední žebříček z roku 2020 představuje internetový magazín VímVíc.cz zaměřující se na vzdělávání a oblast personalistiky.

**Z pohledu výzkumu serveru Money S3 lze jako nejčastěji poskytované benefity vydefinovat následující:**

1. Dovolená nad rámec zákona (dodatečná dovolená)
2. Sick days
3. Příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění
4. Příspěvky na stravování

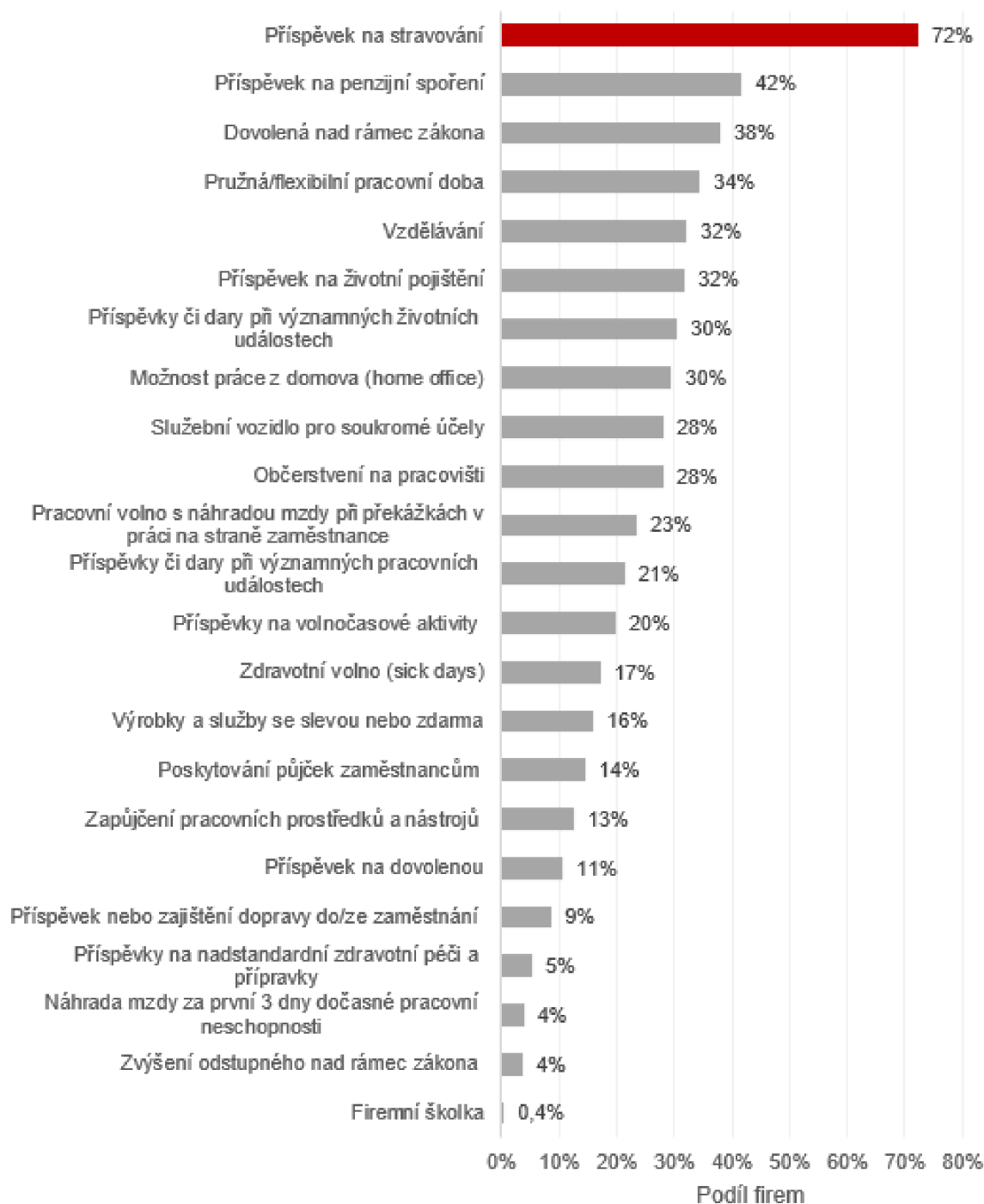
5. Příspěvky na sport/kulturu/rekreaci a firemní školka

6. Homeoffice

(MoneyS3.cz, 2021)

**Podle výzkumu společnosti TREXIMA vychází žebříček benefitů poskytovaných ve mzdové sféře České republiky v roce 2019 takto:**

**Obrázek 5:** Žebříček benefitů poskytovaných ve mzdové sféře České republiky 2019



**Zdroj:** Trexima.cz, 2019

**Podle serveru VímVíc.cz, patří mezi nejoblíbenější benefity pro rok 2020 tyto:**

**Tabulka 4:** Nejoblíbenější benefity pro rok 2020 dle VímVíc.cz

1	Home-office
2	Sabbatical – volno pro duševní očistu
3	Péče o zdraví zaměstnanců
4	Podpora rodičovství
5	5hodinový pracovní den
6	E-stravenka – stravenka ve formě karty
7	Spací boxy – možnost ulehnout přímo na pracovišti

**Zdroj:** (VímVíc.cz, 2020)

Z uvedených výzkumů vyplývá, že jako nejoblíbenější benefity jsou uváděny nejčastěji příspěvky na stravování, volnočasové aktivity, zdraví a příspěvky na životní a penzijní pojištění. Dalšími velmi oblíbenými možnostmi firemních výhod je práce formou Home office, což je v dnešní době covidové prakticky nutností, dále dny dovolené nad rámec zákona a Sickdays, stále častěji se vyskytující benefit nejen v zahraničí ale i u nás.

### **Oblíbené benefity v podobě příspěvků**

Jedny z nejoblíbenějších benefitů u nás jsou různé příspěvky na různé aktivity. Tak je to patrné také z výzkumů uvedených v předchozí kapitole, kde se tyto benefity vyskytují v každém žebříčku TOP benefitů. Je tomu tak mimo jiné z důvodu, že tyto příspěvky jsou za dodržení legislativních podmínek daňově výhodné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, tzn. přináší finanční přínos pro obě strany. Některé z nich lze plně nebo alespoň částečně dávat do nákladů společnosti. Jedná se o oblast stravování, dovolené a rekreace, volnočasové aktivity jako sport, kultura a další, také na zdraví a na finanční produkty v podobě penzijního a životního pojištění.

#### **Příspěvek na stravování**

Nejčastější a nejoblíbenější formou příspěvkového benefitu je příspěvek na stravování. Zaměstnavatel je ze zákona povinen zajistit čas a prostor pro stravování, ale již nemá povinnost toto stravování zajistit. Pokud se firma rozhodne, tak může podporu správného stravování svých zaměstnanců realizovat formou kantýny či jídelny, což je výhodné od cca 200 zaměstnanců. Mnohem pohodlnější a efektivnější je poskytování



stravenek. Mohou být buď v papírové nebo elektronické podobě (stravenková karta). Daňově uznatelný náklad je do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu (z nominální hodnoty stravenky), maximálně ale do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance, kterému jsou poskytovány cestovní náhrady při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. Nominální hodnotu stravenky si volí zaměstnavatel, ale vždy je nejlepší využívat tu nejvyšší možnou pro daný rok. Každý rok se totiž nejvyšší možná částka zvyšuje, tak aby držela krok s inflací. Stravenky lze od roku 2021 poskytovat formou stravenkového paušálu přímo do mzdy. Odpadá tím administrativa, případné poplatky za zprostředkování a jisté omezení v útratě pouze u smluvních partnerů vydavatele daných stravenek. Avšak není zde již kontrola, zda si za tyto peníze koupí zaměstnanec jídlo nebo něco jiného. Tím tedy odpadá účelovost benefitu. Navíc tím, že zaměstnanec nemá nic hmotného v ruce, tak brzo přestane vnímat, že tento benefit vůbec dostává. To znamená, že efekt vlivu na motivaci je nulový a na celkovou spokojenost velmi omezený.

Příspěvek na stravování patří mezi nejlepší plošné benefity. Jíst a nakupovat jídlo musí každý, a proto jej uplatní úplně každý bez omezení. Není vhodný pro jednorázové či individuální odměny ale spíše jako dlouhodobý benefit.

### **Příspěvek na volnočasové aktivity, zdraví a vzdělávání**

Jedná se o nepeněžní příspěvek na volnočasové aktivity, zdraví a vzdělávání. Je vyplácen ze zisku po zdanění, tzn. na vrub nedaňových nákladů a je osvobozený od odvodů na sociální a zdravotní pojištění ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Není zde omezení maximální částky za rok, tzn. lze poskytovat v zcela neomezené výši. Lze jej uplatnit na mnoho různorodých oblastí, např.: lékárny, optiky, sportoviště, bazény, koupaliště, kina, divadla, jazykovky, kurzy, sauny, zážitkové aktivity, hrady, zámky, muzea, výstavy, ZOO a mnoho dalšího. Uplatnění nalezne opravdu úplně každý. Lze jej vyplácet dvěma způsoby. Prostřednictvím zprostředkovatelů, kteří emitují příslušné poukázky nebo karty či provozují systémy cafeteria anebo formou proplácení uhrazených faktur a účtenek za dané služby. Tento benefit je vynikající jako možnost motivace za plnění cílů, vyplácení odměn v návaznosti na výkon nebo při jakékoliv jiné příležitosti. Lze jej vyplácet, jak plošně, tak individuálně či nárazově.

### **Příspěvek na dovolenou a rekreaci**

Jedná se o stejný princip jako příspěvek na volnočasové benefity, zdraví a vzdělávání. Rozdíl je pouze v ročním limitu příspěvku ve výši 20 000,- na rok a zaměstnance. Může se uplatnit na dovolené v cestovních kancelářích a agenturách a ubytování v hotelích či penzionech. Vyplácet jej lze opět formou poukázek či karet nebo proplacením faktury. Výhoda poukázek a karet je, že mají platnost obvykle dva kalendářní roky, takže když se dobře plánuje tak si lze schovat poukázky z jednoho roku a v druhém uplatnit ve dvojnásobné výši na rekreaci. Další výhodou je jistě soukromí v čerpání benefitu. Ne každý chce sdílet, jak tráví dovolenou se svým zaměstnavatelem. Výhodou proplácení faktur je, že zde nejsou žádné poplatky za zprostředkovatele, není zde omezení útraty jen v smluvní síti vydavatele poukázek či karet a máte jako zaměstnavatel přehled a kontrolu nad účelovostí čerpání příspěvku. Tento benefit je vhodný jak pro plošné užití, tak jako motivační prvek či jednorázová odměna.

### **Příspěvek na penzijní a životní pojištění**

U nás velmi často využívaný benefit z důvodu výrazné daňové výhodnosti pro firmy. Zaměstnanci preferují v převážné většině penzijní pojištění před životním. Pro zaměstnance je to příjem zcela osvobozen od daně z příjmu až do výše 50 000,- na rok a zaměstnance. Tento limit byl v roce 2017 navýšen z 30 000,- na právě těchto 50 000,-. Limit platí souhrnně pro penzijní i životní pojištění dohromady. Pro zaměstnavatele je to plně nákladová položka, tzn. plně daňově uznatelný náklad bez limitu maximální částky. Tento benefit je daňově pro firmy vskutku nejvýhodnější ale není to zrovna benefit určený k přímé motivaci zaměstnanců. Jedná se o benefit s dlouhodobým efektem, působící spíše na pozadí. Je zde potřeba dobrá komunikace benefitu, aby zaměstnanec vůbec vnímal tento benefit jako výhodu a docenil investovanou částku a vůbec mnohdy vnímal, že tento benefit má.

## 2.3. SWOT analýza prostředí firemních benefitů v České republice

Pro potřeby této bakalářské práce je zde zpracována krátká a jednoduchá SWOT analýza za účelem dokreslení pohledu na prostředí ve kterém hodnotíme poskytování benefitů a motivaci těmito firemními benefity.

### Silné stránky

- Široké spektrum firem zabývajících se službami v oblasti poskytování benefitů.
- Obecně poměrně nízká nezaměstnanost (mimo výjimky jako finanční krize).
- Činorodý a aktivní národ s mnoha zájmy a koníčky.
- Zaměstnanci v ČR obecně dobře slyší na výhody a bonusy navíc.
- Stále vyšší úroveň personalistiky a její stále silnější pozice ve firemní struktuře.
- Zvětšující se zájem firem o spokojenost svých zaměstnanců a kvalitu jejich života.

### Slabé stránky

- Zdlouhavé jednání a schvalování změn v legislativě.
- Nízká gramotnost v oblasti daňově výhodných benefitů jak na straně zaměstnanců, tak velmi často i na straně zaměstnavatelů.
- Přetrvávající přesvědčení, že peníze do mzdy či platu jsou vždy lepší než benefity.
- Konzervativnost firem a nechuť investovat do zaměstnanců.
- Neustálá nespokojenost zaměstnanců, mnohdy i bez zjevného důvodu.

### Příležitosti

- Rozvoj v oblasti daňově výhodných benefitů – např. firemní školky, školkovné, pohonné hmoty, základní drogerie apod.
- Naučit se řídit firmu tak, aby nedocházelo k nespokojenosti u zaměstnanců.
- Podpora využívání daňově výhodných benefitů, tzn. lepší komunikace vůči zaměstnavatelům.

## Hrozby

- Riziko negativní změny v legislativě z pohledu benefitů, rušení daňových výhod apod.
- Časté změny vládnoucích stran v naší politice a jejich odlišné pohledy na daně.
- Potenciální finanční krize, tzn pokles zájmu o jiné než finanční odměny.
- Potřeba utahovat po pandemii Covid 19 státní rozpočet a snaha o vyšší výběr daní.

## **2.4. Základní informace o společnosti CS23, s.r.o.**

Společnost CS23, s.r.o., podniká v oboru výpočetní techniky. Na trhu se pohybuje již od roku 1990 z čehož vyplývá, že se jedná o stabilní, zkušenou a úspěšnou společnost. Název vychází ze slovního spojení "complex IT solution". Poskytují komplexní služby v oboru informačních technologií. Jedná se o služby pro domácnost ale také služby pro firmy. Působí především v Libereckém kraji ale také dále na Jablonecku a okolí – Český Dub, Frýdlant a Turnov. Pomáhá svým zákazníkům i za Ještědem, směrem na Českou Lípou – Osečná, Stráž pod Ralskem a dalších místech. (CS23, s.r.o., Úvod, 2021)

Webové stránky mají velmi pěkné, přehledné a intuitivní. Dokonce se zde nachází přímo proklik na internetové nákupy.

### **Služby pro firmy:**

- Hardwarové a softwarové servisní práce
- Konzultační činnost a podpora
- Bezpečnostní poradenství a počítačové sítě
- Technická podpora
- Ekonomicko-poradenské služby
- Služby pro domácnosti
- Zajišťujeme kompletní IT servis pro domácnosti – například opravy PC nebo notebooků (CS23, s.r.o., Služby firmám, 2021)

### **Služby domácnostem:**

- Zajišťujeme kompletní IT servis pro domácnosti – např. opravy PC či notebooků, záchranná dat či IT, podpora na PC. (CS23, s.r.o., Služby domácnostem, 2021)

### **Podnikatelský systém PROFIT:**

- Unikátní podnikatelský systém PROFIT. Pro podnikatele, živnostníky, OSVČ, pronajímatele, umělecké a jiné nezávislé profese, pro osoby, které podávají přiznání k dani z příjmů nebo DPH, pro subjekty, které potřebují vést daňovou evidenci. Systém je moderní, komplexní, jednoduchý a levný. (CS23, s.r.o., Systém PROFIT, 2021)



**Identifikační údaje CS23, s.r.o.:**

Adresa: CS23, s.r.o., Nová 332, Liberec 10, 460 10 (zde nás najdete)

IČO: 28747879

DIČ: CZ28747879

Obchodní rejstřík Krajského soudu v Ústí n.L., oddíl C, vložka 30559

Webové stránky: [www.cs23.cz](http://www.cs23.cz)

(CS23, s.r.o., Úvod, 2021)

## **2.5. Výzkum č. 1 - Dotazníkové šetření – Společnost CS23, s.r.o.**

Ve společnosti CS23, s.r.o. bylo provedeno dotazníkové šetření jako forma výzkumu. Byl osloven jednatel společnosti pro vyplnění strukturovaného dotazníku. Jedná se o jednu osobu, a proto lze zkonstatovat, že výzkumný vzorek byl velmi úzký, specifický a návratnost neboli responsibilita byla na hodnotě 100 %. Komunikace a předávání dat probíhala bezkontaktně a elektronicky prostřednictvím emailu. Jedná se tedy kvantitativní výzkum a s ohledem na menší rozsah získaných dat budou výsledky řešeny pomocí třídění prvního stupně, a to přímo výčtem odpovědí a textovým shrnutím závěrů výzkumu.

### **Výsledky dotazníkového šetření ve společnosti CS23, s.r.o.**

Společnost CS23, s.r.o. má v současné době celkem 4 zaměstnance. Tento počet zaměstnanců zatím neplánují měnit směrem k vyššímu počtu. Typ zaměstnanců lze rozdělit v poměru 50:50 na provozní, technické či dělnické pozice a na management a administrativu. Nyní poskytují základní benefity v podobě poskytování stravenek, služebního auta a služebního telefonu i pro soukromé užití. Je to oprava malé množství benefitů s ohledem na to, jaké možnosti trh v dnešní době umožňuje. Průzkum mezi zaměstnanci na oblast benefitů zatím nebyl uskutečněn, což by mohla být oblast pro zlepšení. Přehled o daňových výhodách vedení společnosti má, což je výborné a chvályhodné, ale zatím školení nebo větší osvětu směrem k zaměstnancům nebyla realizována. Je to škoda, protože čím vyšší je vzdělanost zaměstnanců v oblasti výhodnosti benefitů tím vyšší je kýžený efekt z jejich poskytování. Motivaci zaměstnanců a jejich loajalitu a sounáležitost se společností se snaží budovat pomocí teambuildingových aktivit, což je příjemný a moderní způsob a v této oblasti poměrně efektivní. Pouze však za předpokladu, že tyto akce probíhají na dobrovolné bázi a nenarušují komfortní prostor zaměstnanců. Avšak dle výše fluktuace 50 % není tato aktivita zřejmě zcela dostatečná a bylo by vhodné zapracovat na motivaci k dlouhodobému setrvání zaměstnanců ve společnosti. Velmi příjemným zjištěním je, že zřejmě pravidelně dochází k vyplácení nárazových odměn v podobě vánočních odměn či prémie, což není standardem v každé firmě. Níže uvádíme výčet odpovědí u jednotlivých otázek dotazníkového šetření, z nichž vyházel tento přehled zjištěných informací.

## 2.6. Výzkum č. 2 - Dotazníkové šetření – Zaměstnanci společnosti CS23, s.r.o.

Jako další krok v realizovaném výzkumu bylo provedeno druhé dotazníkové šetření. Toto šetření bylo zaměřeno na zaměstnance společnosti CS23, s.r.o. Bylo uskutečněno pomocí strukturovaného dotazníku s otázkami zaměřenými na základní informace o zaměstnancích, poskytování firemních benefitů a obecně na oblast motivace a s tím související témata. Výzkum je kvantitativní a výsledky budou zpracovány pomocí grafů a tabulek a jejich textového komentáře. Třídění dat probíhalo v úrovni prvního a druhého stupně. Osloveni byli všichni zaměstnanci společnosti, jichž je v současné době 4. Komunikace a předávání dat probíhala bezkontaktně a elektronicky prostřednictvím emailu. Z námi oslovených vyplnili dotazníky všichni, tudíž návratnost neboli responsibilita námi distribuovaných dotazníků byla 100 %. Kvalita a vypovídající hodnota získaných dat je tedy zajištěna a lze z nich vyvozovat závěry. Níže tedy uvádíme výsledky dotazníkového šetření na zaměstnancích společnosti CS23, s.r.o.

### 1) Jaké je Vaše pohlaví?

Všichni zaměstnanci společnosti CS23, s.r.o. jsou muži. Procentuální poměr zastoupení pohlaví je tedy 100 % mužů a 0 % žen. Grafické znázornění lze vidět na grafu č. 1.

**Graf 1:** Otázka č. 1) Jaké je Vaše pohlaví?



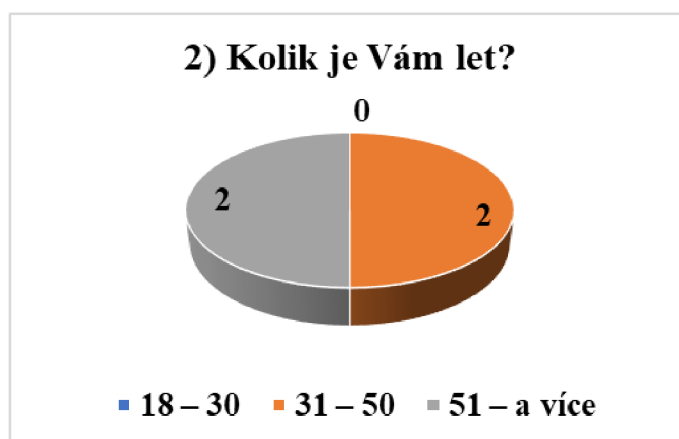
Zdroj: Vlastní zpracování



## 2) Kolik je Vám let?

Na grafu č. 2 je vyobrazeno, že věkové kategorie zaměstnanců společnosti jsou vyrovnané ve věku 31–50 let a ve věku 51 a více, kdy obě jsou zastoupeny 2 zaměstnanci tedy 50 % v každé nich. V nejmladší věkové kategorii 18–30 nemají zaměstnaného nikoho. Jedná se tedy spíše o zaměstnance středního a vyššího věku.

**Graf 2:** Otázka č. 2) Kolik je Vám let?



Zdroj: Vlastní zpracování

## 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?

Podle grafu č. 3 je patrné, že 50 % zaměstnanců, tedy celkem 2, mají vysokoškolské vzdělání, 25 % disponuje formou vyššího odborného vzdělání což je 1 osoba a 1 osoba, což je tedy také 25 % zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou. Kategorie středoškolského vzdělání bez maturity není zastoupena žádným zaměstnancem.

**Graf 3:** Otázka č. 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?

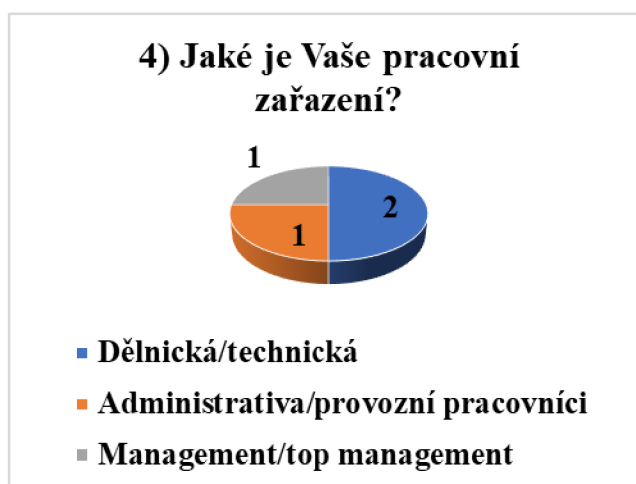


Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4) Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Pracovní zařazení zaměstnanců lze rozdělit na 2 zaměstnance v technických a dělnických pozicích, což tvoří 50 % personálu. 1 zaměstnanec je v roli managementu a 1 zaměstnanec v administrativní pozici, to je tedy v obou případech 25 % z celkového počtu. Vyobrazení lze vidět na grafu č. 4.

**Graf 4:** Otázka č. 4) Jaké je Vaše pracovní zařazení?



Zdroj: Vlastní zpracování

#### 5) Jaké benefity v současné době poskytuje vaše společnost?

V tabulce č. 3 lze pozorovat, že ne všechny benefity jsou vnímány jako benefity všemi zaměstnanci nebo nejsou poskytovány všem zaměstnancům plošně. Příspěvek na stravování, služební vůz a mobilní telefon k soukromým účelům uvedlo 100 % zaměstnanců. Pouze 3 zaměstnanci ze 4, tedy 75 % z celkového počtu uvedlo jako benefit volnou pracovní dobu a možnost práce formou Home office.

**Tabulka :** Otázka č. 5) Jaké benefity v současné době poskytuje vaše společnost?

5) Jaké benefity v současné době poskytuje vaše společnost?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Příspěvek na stravování	4	100 %
Příspěvky na zdraví – lékárny, pomůcky apod.	0	0 %
Příspěvek na volnočasové aktivity	0	0 %
Příspěvek na finanční benefity – penzijní nebo životní pojištění	0	0 %
Příspěvek na vzdělávání	0	0 %

Služební auto k osobním účelům	4	100 %
Služební mobil k soukromým účelům	4	100 %
Dny dovolené nad rámec zákonného minima	0	0 %
Sick days – zdravotní dny volna	0	0 %
Káva a jiné nápoje zdarma na pracovišti	4	100 %
Volná pracovní doba	3	75 %
Možnost práce Home office	3	75 %
Půjčky zaměstnancům	0	0 %
Jiné	0	0 %

*Relativní četnost – z celkového počtu zaměstnanců uvedlo tolik %*

Zdroj: Vlastní zpracování

### 6) Uveďte 3 druhy benefitů, které považujete Vy osobně za nejatraktivnější

Každý oslovený zaměstnanec uvedl 3 druhy benefitů, které považuje za nejvíce atraktivní. V tabulce č. 4 je představen soupis těchto benefitů.

**Tabulka :** Otázka č. 6) Uveďte 3 druhy benefitů, které považujete Vy osobně za nejatraktivnější

Druhy benefitů považované za nejatraktivnější
Automobil k soukromým účelům
Mobilní telefon k soukromým účelům
Dovolená navíc
Stravenky
Penzijní pojištění
Příspěvek na zdraví a volný čas
Sick days

Zdroj: Vlastní zpracování

### 7) Budete více motivovaný, když za splnění úkolu či cíle získáte nějaký firemní benefit?

Pozitivní informací je, že všichni 4 zaměstnanci, to znamená 100 % zaměstnanců považuje za motivující možnost získat za odměnu nějaký firemní benefit. Vizuálně je toto znázorněno na grafu č. 5.

**Graf 5:** Otázka č. 7) Budete více motivovaný, když za splnění úkolu či cíle získáte nějaký firemní benefit?

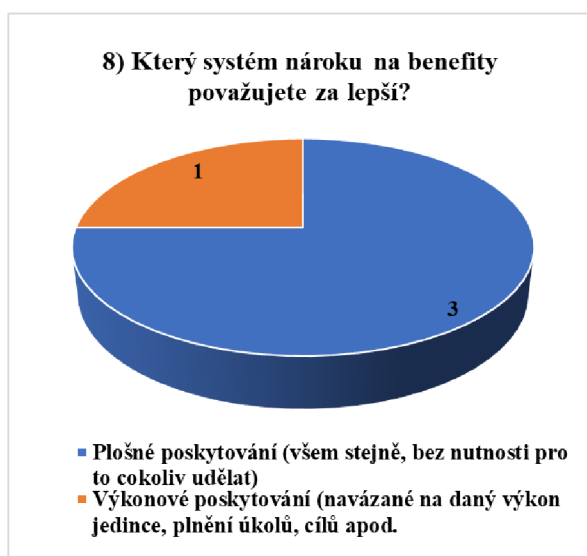


Zdroj: Vlastní zpracování

### 8) Který systém nároku na benefity považujete za lepší?

Dle grafu č. 6 je patrné, že 75 % z námi oslovených respondentů by volilo nárok plošný tedy ne dle uskutečněného výkonu. Opačný názor má pouze 25 %, v našem případě tedy 1 respondent.

**Graf 6:** Otázka č. 8) Který systém nároku na benefity považujete za lepší?



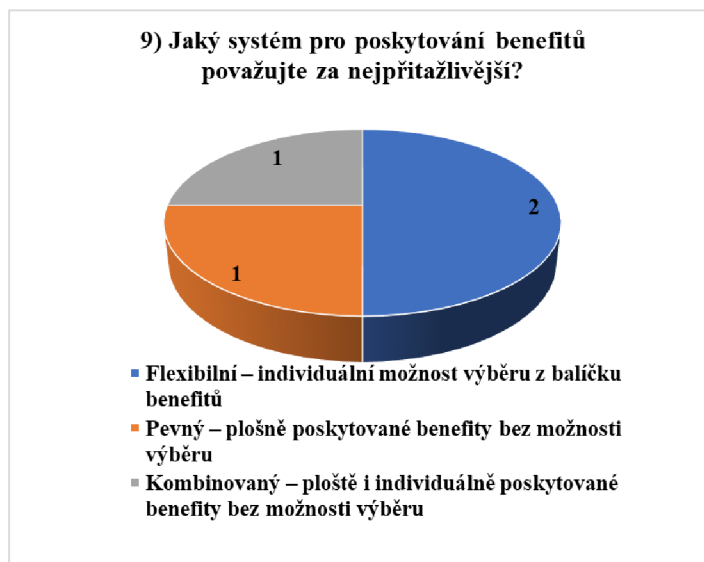
Zdroj: Vlastní zpracování

### 9) Jaký systém pro poskytování benefitů považujete za nejpřitažlivější?

Na otázku, který systém poskytování benefitů je nejlepší máme pestré odpovědi. Jak je vidět na grafu č. 7. celkem 50 % což znamená 2 zaměstnanci by volilo flexibilní

system a po 1 osobě, tedy po 25 % z námi oslovených by shodně zvolilo pevná a kombinovaný způsob poskytování benefitů.

**Graf 7:** Otázka č. 9) Jaký systém pro poskytování benefitů považujete za nejpřitažlivější?

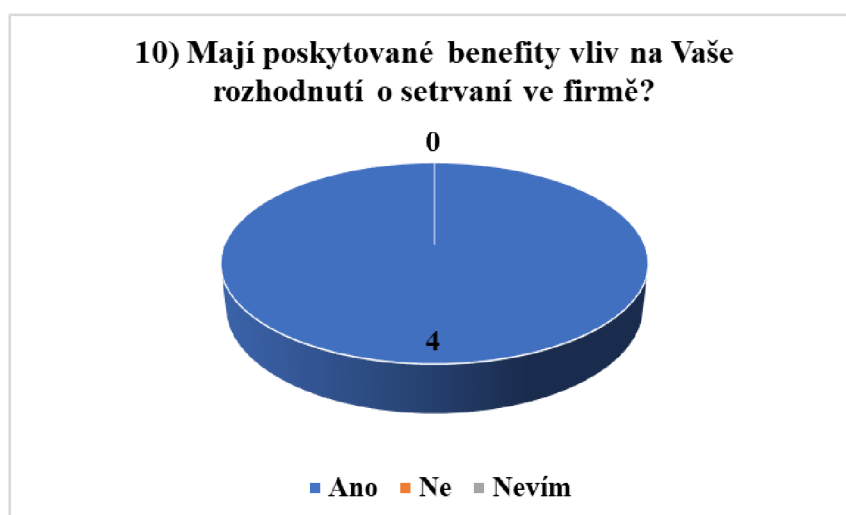


Zdroj: Vlastní zpracování

#### 10) Mají poskytované benefity vliv na Vaše rozhodnutí o setrvání ve firmě?

Velmi příjemné zjištění je, že všichni 4, to znamená 100 % respondentů uvedlo, že poskytování benefitů má vliv na jejich volbu v setrvání v daném zaměstnání a v dané společnosti.

**Graf 8:** Otázka č. 10) Mají poskytované benefity vliv na Vaše rozhodnutí o setrvání ve firmě?

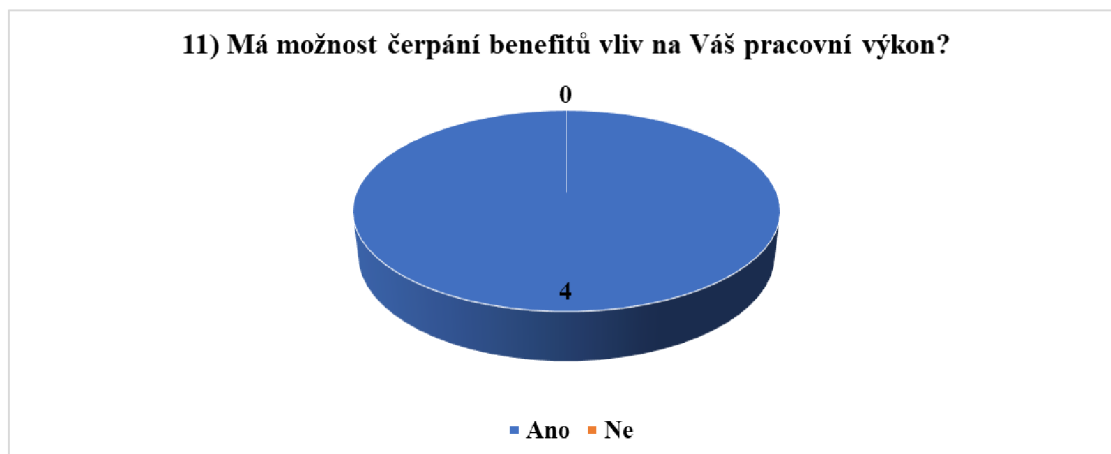


Zdroj: Vlastní zpracování

### 11) Má možnost čerpání benefitů vliv na Váš pracovní výkon?

Graf č. 9 představuje 100 % volbu zaměstnanců v oblasti vnímání vlivu potenciálního čerpání benefitů na jejich výkon při pracovních činnostech. Jsou to všichni 4 oslovení.

**Graf 9:** Otázka č. 11) Má možnost čerpání benefitů vliv na Váš pracovní výkon?



Zdroj: Vlastní zpracování

### 12) Co je pro Vás nejvíce motivující? (Označte od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší)

Jednou z nejdůležitějších otázek tohoto šetření a obecně je, co zaměstnance nejvíce motivuje. V tabulce č. 5 lze nalézt přehledně volby všech oslovených. Na výběr bylo z 5 možností. Nejvíce motivující je finanční odměna, dále dominují benefity a možnost povýšení. Nejméně atraktivní je motivace formou pochvaly.

**Tabulka :** Otázka č. 12) Co je pro Vás nejvíce motivující? (Označte od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší)

12) Co je pro Vás nejvíce motivující? (Označte od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší)				
Pořadí	Zaměstnanec č. 1	Zaměstnanec č. 2	Zaměstnanec č. 3	Zaměstnanec č. 4
1	Finanční odměna	Povýšení	Finanční odměna	Finanční odměna
2	Benefity	Finanční odměna	Povýšení	Benefity
3	Uznaní	Benefity	Benefity	Povýšení

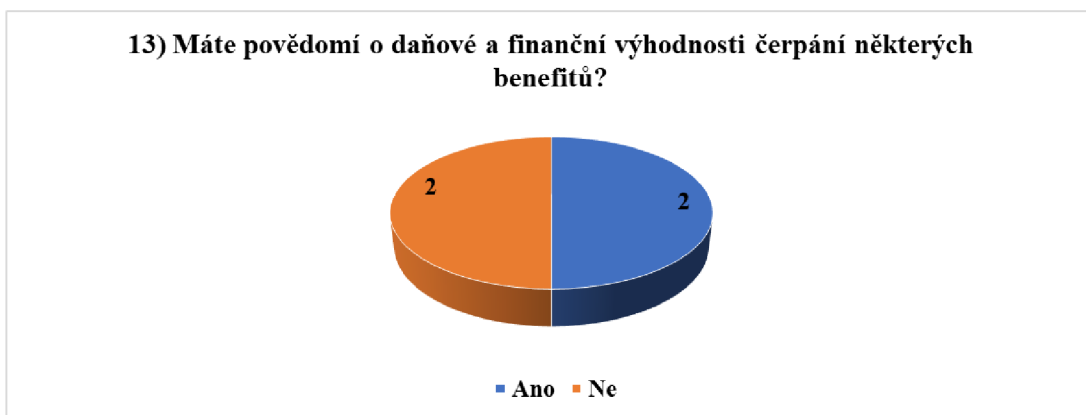
4	Pochvala	Uznání	Uznání	Uznání
5	Povýšení	Pochvala	Pochvala	Pochvala

Zdroj: Vlastní zpracování

### 13) Máte povědomí o daňové a finanční výhodnosti čerpání některých benefitů?

Pro efekt benefitů je důležité povědomí o jejich výhodnosti. Polovina (50 % = 2 osoby) z námi oslovených má přehled o výhodnosti benefitů a polovina (50 % = 2 osoby). Toto je názorně ilustrováno na grafu. č 10 níže pod tímto textem.

**Graf 10:** Otázka č. 13) Máte povědomí o daňové a finanční výhodnosti čerpání některých benefitů?



Zdroj: Vlastní zpracování

### 14) Jakou částku průměrně odhadem investujete měsíčně do zdraví a volnočasových aktivit? (To jsou např. lékárny, pomůcky, jakékoliv sporty, masáže, sauny, kino, divadlo, vzdělávací kurzy či jazyky, cestování, rekreace...a další)

V otázce č. 14 oslovení respondenti uváděli odhad výdajů na výše uvedené aktivity a oblasti. Rozepsané částky jsou uvedené v tabulce č. 6. Každý ze zaměstnanců má individuální potřeby, ale částky se pohybují v poměrně vysokých hodnotách a to od 1 500 Kč po 3 000 Kč za měsíc.

**Tabulka :** Otázka č. 14) Jakou částku průměrně odhadem investujete měsíčně do zdraví a volnočasových aktivit?

<b>14) Jakou částku průměrně odhadem investujete měsíčně do zdraví a volnočasových aktivit? (To jsou např. lékárny, pomůcky, jakékoliv sporty, masáže, sauny, kino, divadlo, vzdělávací kurzy či jazyky, cestování, rekreace...a další)</b>
2 000
1 500
2 000
3 000

Zdroj: Vlastní zpracování

**15) Využíváte veřejné stravování jako restaurace, kantýny apod. nebo využíváte domácí stravy?**

Stravování je velmi důležité a každý si jej řeší po svém způsobu, jak lze vidět na grafu č. 11 k otázce č. 15. 50 %, což jsou 2 zaměstnanci, využívá primárně veřejné stravování při obědech v práci. 1 zaměstnanec (25 %) nechodí nikam a zřejmě se stravuje z obědů z domova a 1 z respondentů vypověděl, že se využívá veřejné stravování jak kdy, tzn. kombinuje domácí a kupovanou stravu.

**Graf 11:** Otázka č. 15) Využíváte veřejné stravování jako restaurace, kantýny apod. nebo využíváte domácí stravy?



Zdroj: Vlastní zpracování



### 16) Máte v současné době uzavřené životní pojištění?

Životní pojištění má ze zaměstnanců společnosti CS23, s.r.o., uzavřeno 50 %, tedy 2 osoby z personálu což lze vyčíst z grafu č. 12.

**Graf 12:** Otázka č. 16) Máte v současné době uzavřené životní pojištění?



Zdroj: Vlastní zpracování

### 17) Máte v současné době uzavřené penzijní pojištění?

V současné době má uzavřeno penzijní pojištění 100 % ze zaměstnanců. Na grafu č. 13 je znázorněno že pozitivně odpověděli všichni 4 respondenti.

**Graf 13:** Otázka č. 17) Máte v současné době uzavřené penzijní pojištění?



Zdroj: Vlastní zpracování

**18) Jsou i měsíce, kdy dosahujete na nutnost uplatnění solidární daně ze mzdy?**

Na nutnost platby solidární daně ze mzdy nedosahuje žádný ze zaměstnanců, tedy 0 % z oslovených respondentů, jak je jasně vidět při pohledu na graf č. 14.

**Graf 14:** Otázka č. 18) Jsou i měsíce, kdy dosahujete na nutnost uplatnění solidární daně ze mzdy?



Zdroj: Vlastní zpracování

**19) Realizovala někdy vaše společnost průzkum zájmu o benefity ve vaší společnosti?**

Průzkum dotazující se na zájem o benefity ze strany zaměstnanců očividně nebyl min. za současného personálního stavu proveden. Ne, odpověděli všichni 4 oslovení, tzn. 100 % z personálu šetřené společnosti. Vizualizuje to graf č. 15.

**Graf 15:** Otázka č. 19) Realizovala někdy vaše společnost průzkum zájmu o benefity ve vaší společnosti?

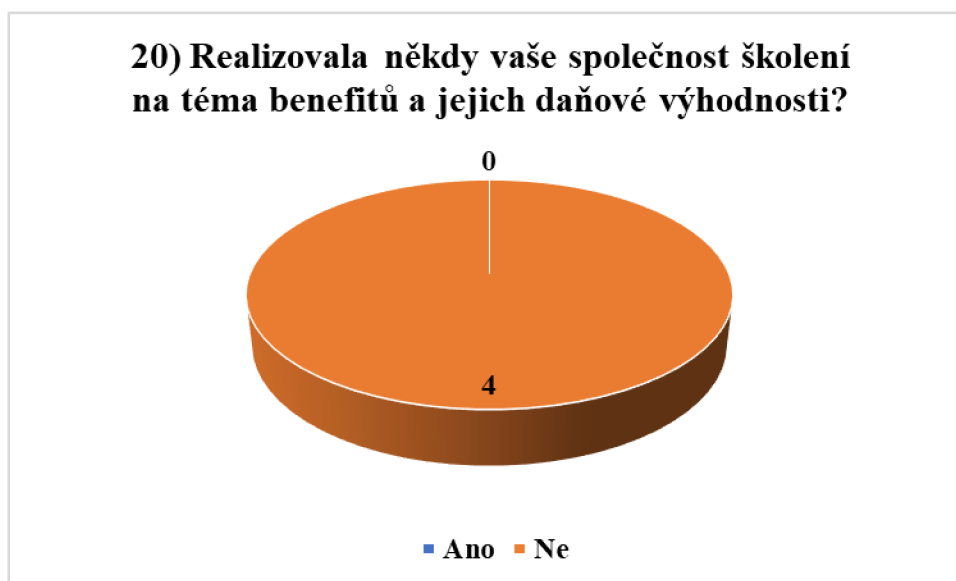


Zdroj: Vlastní zpracování

## 20) Realizovala někdy vaše společnost školení na téma benefitů a jejich daňové výhodnosti?

Ve společnosti CS23, s.r.o. nebylo zřejmě realizováno vůbec nebo v nedávné době žádné školení ohledně benefitů a jejich výhod. Negativně na tuto otázku odpověděli všichni zaměstnanci (100 %) této firmy, jak je vidět na grafu č. 16.

**Graf 16:** Otázka č. 20) Realizovala někdy vaše společnost školení na téma benefitů a jejich daňové výhodnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

## Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti CS23, s.r.o.

Ve výzkumu v podobě dotazníku č. 2 se účastnili všichni zaměstnanci společnosti CS23, s.r.o. Tedy 100 % z oslovených respondentů. Všichni zaměstnanci jsou muži ve středním až vyšším věku, přesněji polovina ve skupině 31–50 let a polovina ve věku nad 51 let. Co se týče vzdělání tak 50 % z oslovených disponuje vysokoškolským vzděláním a po jednom zaměstnanci se zde vyskytuje vyšší odborné vzdělání a vzdělání střední s maturitou. 2 zaměstnanci působí v roli technické nebo dělnické profese, jeden v administrativě a jeden v managementu, což lze usuzovat že se jedná o jednatele společnosti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že společnost CS23, s.r.o. v současné době poskytuje příspěvek na stravování, služební vůz a mobilní telefon k soukromým účelům, občerstvení na pracovišti, volnou pracovní dobu a možnost práce formou Home Office jako firemní benefity. Z pohledu zaměstnanců je možnost

získání benefitu motivující a také mají poskytované benefity vliv na setrvání ve firmě a výkonnost v práci. Jako nejatraktivnější benefity zaměstnanci uvedli auto a mobil k soukromým účelům, dovolenou nad rámec zákona a Sick days, příspěvek na stravování a volný čas a zdraví a také v neposlední řadě příspěvek na penzijní pojištění. Formu nároku na benefity dle většiny (75 %) zaměstnanců bylo ideální v podobě plošného a nevázaného na výkon. 50 % zaměstnanců by rádo zvolilo flexibilní formu vyplácení firemních výhod, tzn. možnost individuálního výběru benefitu z daného balíčku. Zbytek zaměstnanců by chtělo buď pevnou výplatu bez možnosti volny nebo kombinaci plošného a flexibilním. Jako nejvíce motivující faktory uvedli z námi poskytnutého výběru na prvních pozicích finanční odměnu, benefity a možnost povýšení a na pozdější pozice zbyly motivátory povýšení a uznání. Firma zatím nerealizovala žádný průzkum ani školení na benefity, což potvrdilo 100 % z respondentů. Zaměstnanci evidentně vnímají motivační faktor těchto firemních výhod a z 50 % potvrdili, že mají dobrý přehled o daňových a finančních výhodách těchto firemních benefitů. Všichni tedy, 100 % ze zaměstnanců má v současné chvíli zřízeno soukromé penzijní připojištění, 50 % ze zaměstnanců má zřízeno soukromé životní pojištění a žádný ze zaměstnanců nedosahuje během roku na mzdu při které je nutno platit solidární daň, což je 48násobek průměrné hrubé mzdy v součtu hrubých mezd rok. V dotazu na částku utrácenou za volnočasové aktivity a zdraví uvedli respondenti částky od 1 500 – 3 000 Kč za měsíc, což v průměru dělá 2 125 Kč. Stravování řeší 50 % z oslovených v restauracích, 25 % se stravuje pouze z vlastních zdrojů a 25 % kombinuje tyto dvě možnosti.

## 2.7. Souhrn výsledků z výzkumů

V předchozích kapitolách byly uskutečněny dva výzkumy formou dotazníkového šetření a jeden formou osobních interview. První dotazníkové šetření bylo zaměřeno na pohled firmy na benefity a motivaci a na základní údaje o ní. Druhé bylo zaměřeno na pohled zaměstnanců v oblasti benefitů a motivace. Třetí výzkum formou osobních rozhovorů byl zaměřen na spokojenost či nespokojenost zaměstnanců z pohledu Herzbergovy teorie dvou faktorů. Ve firmě CS23, s.r.o. se nachází celkem 4 zaměstnanci, z toho všichni muži střední a vyšší věkové kategorie s paletou vzdělání od středního s maturitou po vysokoškolské a pracovního zařazení od administrativy po technické pozice. Změnu počtu zaměstnanců neplánují, ale z odhadované fluktuace 50 % je patrné, že nábor zaměstnanců je relativně častým tématem. Téma fluktuace by bylo vhodné aktivně řešit. Častou změnou personálu dochází k finančním ztrátám, narušením kolektivu a ke snížení celkové výkonnosti firmy. Všechny výzkumy potvrdili, že v současné době jsou ve firmě CS23, s.r.o. poskytovány benefity služební automobil a mobilní telefon k soukromým účelům, které patří mezi nejvíce oblíbené, stravenky a volná pracovní doba s možností home office a jako podpora sounáležitosti se společností se realizují teambuildingové akce, což však nemá přímý vliv na výkon a dlouhodobou motivaci. Nárazově zaměstnanci dostávají prémie či mimořádné odměny. Průzkumy na téma poptávky benefitů u zaměstnanců nebyly nikdy realizovány a nebylo ani uskutečněno žádné školení v oblasti daňové a finanční výhodnosti benefitů. Toto by bylo vhodné napravit. Pokud se poskytují firemní výhody, je dobré, aby je dokázali zaměstnanci náležitě ocenit. Vedení společnosti je o daňových výhodách benefitů a jejich pozitivním vlivu na motivaci obeznámeno, a tak by bylo vhodné toto provést i u zaměstnanců. Sami zaměstnanci zmiňují, že možnost získání benefitu má vliv na jejich výkonnost, plnění úkolů a na rozhodnutí o setrvání v daném zaměstnání. Nejvíce by ocenili spíše plošné benefity, nevázané na výkon, ty pak ale nemají přímý vliv na jejich chování a postoje při výkonu práce. Jako nejvíce motivující považují střídavě finanční odměny, benefity a možnost povýšení. Proto by bylo ideální se zaměřit na využití těchto nástrojů firemních benefitů jako nástrojů pro práci s motivací, loajalitou a výkonností zaměstnanců. Tak, aby bylo možné najít vhodné doporučení bylo zjištěno, že zaměstnanci mají všichni uzavřeno penzijní pojištění ale životní pojištění jen menší část z nich. Dále bylo zjištěno, že za volnočasové aktivity zdraví a rekreaci vynaloží 1 500 – 3 000 Kč za měsíc a

nedostávají se se mzdou na nutnost platby solidární daně, což by případně šlo řešit vyplácením části odměn v nepeněžní formě. Jako doporučení vnímáme výběr a doplnění nových benefitů a zlepšení komunikace a obeznámenosti s výhodami benefitů. Co se týče pohledu dle dvou faktorové teorie pana Herzberga, tak lze konstatovat, že jsou ve společnosti CS23, s.r.o. naplněny základní hygienické potřeby, tudíž nedochází k nespokojenosti a de-motivovanosti. Tomu přispívají teambuildingové akce, dobré vztahy na pracovišti a spolehlivost firmy z pohledu mzdových závazků a jiných personálních závazků. Co se týče pohledu na motivační faktory, tak to již není tak zcela pozitivní. Nejedná se o katastrofu, ale bylo by dobré na tomto zapracovat. Většina zaměstnanců tyto motivační faktory vnímá jako nedostatečné a ocenili by nějaké zlepšení. Je však možné, že také nedokáží adekvátně ocenit to, co nyní ve firmě mají a co jim poskytuje, což lze snadno napravit lepší komunikací výhod a užitku z benefitů a motivátorů celkově.

## 2.8. Vyhodnocení hypotéz

V této bakalářské práci byly stanoveny 3 hypotézy. Výsledky a vyhodnocení vyplývají z výsledků dotazníkového šetření orientovaného na zaměstnance společnosti CS23, s.r.o.

### **Hypotéza č. 1: Poskytování benefitů může mít vliv na motivaci zaměstnanců.**

#### **– Potvrzeno.**

Z výzkumu zaměřeného na zaměstnance a z výsledků jeho otázky č. 11 je zjevné, že motivace formou možnosti získání benefitu za vyšší výkon je pro všechny zúčastněné zaměstnance plně funkční. Současně také všichni respondenti potvrdili, že je poskytování benefitů pro ně motivující pro setrvání v zaměstnání, což řešila otázka č. 10 a ocenili by benefity za plnění úkolů dle výsledků otázky č. 7. Všichni z oslovených se tedy souhrnně vyjádřili, že by je poskytování benefitů motivovalo.

### **Hypotéza č. 2: Zaměstnanci by potřebovali více informací o finanční výhodnosti benefitů.**

#### **– Nelze potvrdit ani vyvrátit.**

Tuto hypotézu nelze jednoznačně potvrdit ani vyvrátit. Z výsledků otázky č. 13 výzkumu orientovaného na zaměstnance vyplynulo, že jen polovina zaměstnanců má přehled o daňových a finančních výhodách benefitů. Nelze tedy jasně říct, zda panuje či nepanuje obecné povědomí o výhodnosti firemních výhod.

### **Hypotéza č. 3: Z benefitů je největší zájem mezi zaměstnanci o příspěvek na stravování.**

#### **– Vyvráceno**

Tímto tématem se zabývala otázka č. 6 dotazníkového šetření zaměřeného na zaměstnance a příspěvek na stravování byl až na 4. místě ze 7 uvedených oblíbených benefitů. Jako první byly uvedeny automobil a mobilní telefon k soukromým účelům. Jedná se tedy o oblíbený benefit ale nikoliv nejoblíbenější.

## 2.9. Doporučení pro společnost CS23, s.r.o.

Doporučení pro společnost CS23, s.r.o. vyplývají z výsledků analytické části této bakalářské práce. Jak z obecného hlediska, tak z pohledu na Herzbergovu teorii dvou faktorů a námi zjištěných informací v rozhovorech. K rozvoji a zlepšení byla vybrána tato tři témata:

- **Fluktuace.** Fluktuace je odhadem na míře 50 %. To je velmi vysoké číslo a časté řešení obnovy personálu ohrožuje prosperitu a výkonnost firmy. Snižuje motivaci současného personálu a klade vysoké nároky na neustále zaškolování nových zaměstnanců, tudíž může vést neefektivitě činností firmy, zvýšené administrativě a finančním ztrátám. Jako podporu snížení fluktuace doporučujeme zavést penzijní pojištění jako benefit za loajalitu ve firmě.
- **Výkonové/úkolové odměny.** Podporu výkonu lze uskutečnit poskytnutím firemního benefitu za realizovaný výkon, splnění plánu či úkolu apod. jako ideální považujeme příspěvek na volnočasové aktivity, zdraví a rekreaci. Ty mohou být vypláceny nárazově a individuálně a flexibilně. Pro komfort s poskytováním lze využít služeb a poskytovat je formou poukázek či kreditu na volnočasové aktivity. Jedná se o podobnou formu jako stravenky, tzn. pro zaměstnance i firmu komfortní a jednoduché.
- **Komunikace.** Komunikace je základem při poskytování benefitů. Je třeba osvětlit personálu daňové a finanční aspekty těchto firemních výhod a podpora při jejich čerpání. Jako skvělý nástroj vnímáme např. školení a informační materiály. Dále je velmi efektní jednou za rok poskytnout každému zaměstnanci přehled nákladů na něj. Vyčíslit v něm jak mzdu v čisté a hrubé podobě a v částce kterou reálně firmu tato mzda stojí, dále v případě společnosti CS23, s.r.o. vyčíslit např. hodnoty využívání firemního auta či mobilu, sumu za příspěvky na stravenky a průměrné náklady na občerstvení na pracovišti, což jsou benefity zmíněné jako v současné době poskytované.



## **Penzijní pojištění**

Benefit v podobě příspěvku penzijního pojištění přináší dlouhodobou motivaci. S ohledem na střední až vyšší věk zaměstnanců společnosti na základě zjištění z dotazníkového šetření tak mají všichni zaměstnanci penzijní pojištění uzavřené, tzn. nikdo nemusí uzavírat nové smlouvy a pouze stačí přispívat na jejich stávající sjednané. Navíc je významně daňově výhodné jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele, jak lze vidět na výpočtu v příloze č. 6 této práce. Doporučujeme nabídnout tento benefit po minimálně ročním působení ve firmě a % příspěvku ze mzdy navyšovat dle odpracovaných let ve firmě.

## **Zlepšení komunikace benefitů**

Jednou ročně poskytnout přehled celkových nákladů na jednotlivce. Tento přehled má pozitivní vliv na snížení fluktuace, na vyšší motivaci a sounáležitosti s firmou a také lepší ocenění poskytovaných benefitů. Dokud nejsou jasně vyčíslené, tak mnohdy lidé vůbec nevnímají jejich finanční hodnotu. Například služební auto k soukromým účelům vypadá jako běžný a samozřejmý benefit ale jeho náklady jsou velmi vysoké a zaměstnanci ušetří mnoho nákladů. Zde uvádíme příklad, jak je možné, aby vypadal takový přehled nákladů na zaměstnance:

### **Roční mzda:**

Náklady na Vaši roční mzdu včetně odvodů sociálního a zdravotního pojištění: 230 955 Kč.

Roční mzda v čistém 118 628 Kč.

### **Benefity, které máte nad rámec mzdy:**

Stravenky ve výši 55 % příspěvku firmy průměrně 418 Kč, stravné tedy 6 440 Kč za rok.

Volnočasové benefity celkem 2 000 Kč za rok.

Částka na dodatkovou dovolenou v rozsahu 7 dní nad zákonný rámec 11 560 Kč za rok.

Částka za služební automobil v podobě leasingových splátek 63 694 Kč ročně.

Částka za mobilní tarif za rok 4 272 Kč.

Školení v rozsahu 36 hodin a v hodnotě 4 677 Kč za rok.

Průměrné náklady na občerstvení na pracovišti za rok 4 608 Kč.

## **Příspěvky na volnočasové aktivity, rekreaci a zdraví**

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci společnosti utrácejí měsíčně 1 500 – 3 000 Kč za volnočasové aktivity, zdraví a rekreace. To není malá částka. Lze ji tak využít jako výkonovou odměnu. Příspěvek může být 100 Kč až 20 000 Kč ročně. Navíc je takový příspěvek daňově výhodný pro obě strany, jak je vidět na kalkulaci v tabulce č. 8. Je osvobozený od veškerých odvodů na sociální a zdravotní pojištění a daně z příjmu. Tzn. dáte např. 1 000 Kč jako příspěvek a zaměstnanec dostane celých 1 000 Kč k útratě. Přesná kalkulace propočtu a porovnání výhodnosti oproti peněžitě mzdě je uvedeno v příloze č. 7.

### 3. ZÁVĚR

Předmětem této bakalářské práce byly zaměstnanecké benefity a jejich motivace na zaměstnance. Hlavním cílem práce bylo prozkoumat vliv benefitů na spokojenost a motivaci zaměstnanců u vybrané společnosti. Dalšími dílčími cíli bylo zjistit spokojenost či nespokojenost zaměstnanců v dané firmě a představit doporučení na zlepšení v oblasti jejich motivace. Námi vybranou společností byla firma CS23, s.r.o. Jedná o firmu malé velikosti z Liberce. Za účelem dosažení cílů bylo provedeno několik analytických a výzkumných technik.

V úvodu bylo analyzováno, jaké benefity se nejčastěji poskytují v České republice a u těch nejoblíbenějších byl proveden rozbor jejich výhodnosti a jejich možné užití v souvislosti s motivací. Data byla čerpána z žebříčků širokého spektra renomovaných a kvalitních zdrojů elektronického původu. Z uvedených žebříčků vyplývá, že jako nejoblíbenější benefity jsou uváděny nejčastěji příspěvky na stravování, volnočasové aktivity, zdraví a příspěvky na životní a penzijní pojištění. Daňově nevýhodněji vychází penzijní a životní pojištění, jež lze z pohledu podniku uvést do nákladů v plné výši a je osvobozeno od sociálního a zdravotního pojištění z obou zúčastněných stran. Dalším v pořadí je pak příspěvek na stravování a volnočasové aktivity a zdraví a rekreaci.

Dalším krokem bylo provedení SWOT analýzy prostředí firemních benefitů v České republice ve formě soupisu silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Jako silné stránky lze uvést široké spektrum možností v poskytování benefitů a dostupnost dodavatelů benefitů v legislativně a daňově příznivém prostředí našeho státu. Zaměstnanci a mnohdy zaměstnavatelé ale nejsou stále dobře obeznámeni s daňovými výhodami benefitů, a tak mnohdy zůstávají některé firemní výhody bez adekvátního ocenění. Nyní poskytování benefitů ohrožují úspory státu na daních a daňových úlevách. Jako příležitost lze uvést potřebu rozvoje zaměstnaneckých výhod v oblasti která podporuje rodinu a pracující seniory.

Ústřední částí této bakalářské práce byly především tři realizované výzkumy na námi vybrané firmě CS23, s.r.o. První výzkum č. 1 se věnoval informacím o dané společnosti. Druhý výzkum č. 2 se zaměřoval na zaměstnance této společnosti a dotazoval se jednoduchými otázkami na benefity a motivaci. Třetí se díval pohledem

dvou faktorové motivační teorie pana Herzberga na hygienické a motivační faktory panující ve firmě.

První výzkum č. 1 byl formou dotazníkového šetření a zaměřený na zjištění základních informací o firmě CS23, s.r.o. a její pohled na benefity a motivaci. Dotazník byl sestaven z jednoduchých, spíše uzavřených otázek s možnostmi volby variant odpovědí. Otázek bylo celkem 13. Výsledky byly prezentovány výčtem odpovědí a textovým shrnutím získaných informací. Dotazník byl poskytnut jednatelem společnosti. Jednalo se tedy o jednu osobu, tudíž návratnost byla na 100 %. Společnost CS23, s.r.o. má 4 zaměstnance, ale fluktuaci odhadem na 50 %. Nyní poskytuje jako benefity stravenky, služební auto a mobil k soukromým účelům a home office. Občas dává finanční odměny a prémie. Pro sounáležitost s firmou pořádají teambuildingové akce. Nikdy zatím nerealizovali u svých zaměstnanců průzkum ohledně benefitů a ani žádné školení na osvětlení daňových a finančních výhod těchto benefitů. Motivací se nějak zvláště nezabývají, ale přesto věří, že poskytování benefitů může mít na motivaci vliv.

Druhý výzkum č. 2 byl obsáhlejší. Jednalo se o hlavní výzkum této práce v podobě dotazníkového šetření. Dotazník byl anonymní a byl sestaven spíše z uzavřených otázek s možnostmi několika odpovědí. Otázek bylo celkem 20 a byly zaměřené na zjištění informací v souvislosti s benefity a motivací v námi vybrané společnosti z pohledu jejich zaměstnanců. Osloveni byli všichni 4 zaměstnanci a všichni dotazníky odevzdali. Responsibilita, tedy návratnost byla tudíž 100 %. Výsledky a získané informace byly prezentovány formou grafů, tabulek a textového popisu. Všichni zaměstnanci firmy jsou muži ve věkových kategoriích středního věku a vyššího věku. Všichni mají uzavřeno penzijní pojištění a nikdo z nich nedosahuje mzdy s nutností solidární daně. Benefity, které dostávají jsou stravenky, možnost home office a služební auto a mobilní telefon k soukromému užití. Jako nejatraktivnější benefity považují služební auto a mobilní telefon k soukromému užití a dovolenou nad rámec zákona. Možnost získání dalších firemních benefitů za zvýšení výkonu či plnění úkolů či udržení pracovního poměru považují za motivující. Společnost CS23, s.r.o. nikdy neprovedla průzkum mezi zaměstnanci na oblast benefitů, ale ani nerealizovala žádné školení na osvětlení výhodnosti benefitů. Nejradši by ale dostávali benefity ve fixní a plošné podobě bez návaznosti na plnění úkolů. V oblasti benefitů by bylo vhodné se

zaměřit na zavedení nových benefitů na podporu snížení fluktuace a na podporu výkonu a motivace k plnění úkolů a plánů.

Posledním výzkumem byly individuální rozhovory neboli interview se zaměstnanci. Rozhovory, informace výsledky byly umístěné v příloze č. 4. Byl to doplňující výzkum. Pracovali jsme zde s teorií dvou faktorů od Herzberga v rozdělení na hygienické a motivační faktory. Otázky byly tímto směrem orientované. Byly otevřené a bylo jich 5. Výsledky šetření byly prezentovány v podobě výčtu přepisů nahrávek rozhovorů od respondentů. Rozhovorů se účastnili všichni 4 zaměstnanci. V jednoduchosti lze shrnout, že jsou všichni v daném v zaměstnání spokojeni. Firma nezpůsobuje lidem žádné nepříjemnosti, a tak lze konstatovat, že hygienické faktory jsou naplněny. Motivační faktory však nebyly zcela pozitivní. Určité benefity sice mají, takže něco málo v oblasti motivace je splněno, ale motivace v podobě pochvaly, ocenění či uznání se moc nevyskytuje. Tak jako ale ve většině dnešních firem. Motivační faktory tedy nebyly plnohodnotně naplněny a bylo by vhodné je rozvíjet a zlepšovat.

V rámci práce byly stanoveny tři hypotézy. Ke zjištění potřebných informací pro jejich potvrzení a vyvrácení posloužily výše uvedené výzkumy. Zejména druhý výzkum na zaměstnancích. Hypotézu č. 1 ve znění „Poskytování benefitů může mít vliv na motivaci zaměstnanců“, lze plně potvrdit. Potvrdili to jak zaměstnanci, tak jednatel v dotazníkovém šetření. Na rozdíl od ní pak hypotézu č. 2 „Zaměstnanci by potřebovali více informací o finanční výhodnosti benefitů“, nelze potvrdit ani vyvrátit. Mají sice dojem, že daňovým výhodám rozumí, ale pravda taková nejspíš úplně nebude. K vyvrácení a nepotvrzení došlo u hypotézy č. 3 ve znění „Z benefitů je největší zájem mezi zaměstnanci o příspěvek na stravování.“ Příspěvek na stravování byl až na 4 místě ze 7 uvedených oblíbených benefitů. Na prvních místech byly uvedeny automobil a mobilní telefon k soukromým účelům. Z výsledků vyhodnocení hypotéz lze vyvozovat mimo jiné potřebu zlepšení komunikace benefitů a jejich výhod u zaměstnanců a případné zavedení nějakých odměn či výhod za na přímou podporu motivace.

Jako doporučení pro společnost CS23, s.r.o. byly tedy navrženy tři oblasti. Zavedení příspěvku na penzijní pojištění. Všichni zaměstnanci jsou středního a vyššího věku a mají uzavřené toto pojištění. Takže tento benefit by jistě ocenili a nemusí pro něj uzavírat nové smlouvy u pojišťoven. Pro firmu i pro zaměstnance je tento benefit velmi

finančně a daňově výhodný. Poskytování benefitu by bylo vhodné limitovat od určitých odpracovaných let v daném podniku, čímž se podporuje stabilita personálu a snížení fluktuace. Výši příspěvku lze také s počty odpracovaných let měnit k vyššímu tak, aby byla motivace zůstat v jednom zaměstnání co nejdéle. Za volnočasové aktivity, zdraví či rekreace zaměstnanci utratí ze svých peněz 1 500 – 3 000 Kč měsíčně, což vplynulo z našeho druhého výzkumu. Výhodné by tedy bylo zavést benefit v podobě příspěvku na tyto aktivity. Tento příspěvek je opět daňově výhodný a je možné ho navázat na výkonnost, plnění úkolů, odpracované roky apod., takže může mít přímý vliv na změny chování zaměstnanců. Peníze za tyto aktivity zaměstnanci stejně dávají, jen by je měli osvobozené od odvodů na sociálním a zdravotním pojištění daně z příjmu, takže by obě strany opět ušetřili. Při poskytování benefitů je dobré myslet nejen na jejich vyplácení, ale také na jejich správnou komunikaci. Ta je mimořádně důležitá. Zlepšení komunikace považujeme za třetí doporučení pro zlepšení. Zaměřit se více na komunikaci výhod benefit tak, aby je zaměstnanci dokázali dobře ocenit.

Jak je vidět z předchozích řádků, oblast motivace a benefitů je velmi obsáhlá a je třeba se jí kontinuálně věnovat. Ne každý má však dar s těmito tématy pracovat, a proto může oslovit i firmy, které se tímto zabývají a v oblasti benefitů a motivace rádi poradí. Pro všechny firmy je klíčové mít v personálu lidi angažované, motivované a věrné. Pokud se to někomu povede má obrovské štěstí a často za tím stojí mnoho práce a snažení. Pečovat o zaměstnance by mělo být základem činností každého podniku. Firma je tvořena z lidí a s dobrými, spokojenými, angažovanými a motivovanými lidmi může být úspěšná.

# SEZNAM LITERATURY

## Seznam tištěných zdrojů

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-200-0.

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.

TENDLER, Jared and Barry Carter. The United States of America: The Mental Game of Poker: Proven Strategies for Improving Tilt Control, Confidence, Motivation, Coping with Variance, and More. 2012. ISBN 978-0-983-95971-7.

ŠIMO, Dušan, Věra Plhoňová a Ladislava Kuchynková. Management. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, spol. s. r.o. 2012. SBN: 978-80-87314-38-8

PLHOŇOVÁ, Věra. Personální management. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, spol. s. r.o. ISBN978-80-87314-64-7

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.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost. ISBN 978-80-200-2773-3.

MOUREK, Jindřich. Fyziologie: učebnice pro studenty zdravotnických oborů. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Sestra. ISBN 978-80-247-3918-2.

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Téma. ISBN 978-80-7478-000-4.

LUDWIG, Petr. The end of procrastination: how to stop postponing and live a fulfilled life. [Brno]: [Jan Melvil Publishing], [2016]. ISBN 978-80-7555-020-0.

KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění. Olomouc: ANAG, 2012. Práce, mzdy, pojištění.

KOUBEK, Ladislav. Praktická psychologie pro manažery a personalisty. V Brně: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HONZÁK, Radkin. Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření. 3. vydání. V Praze: Vyšehrad, 2018. ISBN 978-80-7601-004-8.

EVANGELU, Jaroslava Ester. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie. ISBN 978-80-7418-198-6.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. Series of economics textbooks. ISBN 978-80-248-3829-8.

BENEŠOVÁ, Jana. Firemní hity: nadčasové benefity. [Liberec]: Centrum Kašpar, [2014]. ISBN 978-80-905552-6-6.

BĚLOHLÁVEK, František. 25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

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



## Seznam elektronických zdrojů

VÍMVÍC.CZ [online]. Praha: TOP 7 nejoblíbenějších benefitů. 20. 03. 2020, c2021 [cit. 07.10.2021]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/top-7-nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity>

TREXIMA.CZ [online]. Zlín: V roce 2019 nabízely firmy svým zaměstnancům průměrně 5 benefitů. 11. 12. 2019, c2021 [cit. 07.10.2021]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancum-prumerne-5-benefitu/>

ŠKRDLANTOVÁ, Ing. Martina. Medigenia [online]. Praha: Odměňování a motivace pracovníků. 2014, c2016 [cit.4.8.2021]. Dostupné z: <https://medigenia.cz/clanky/management/odmenovani-a-motivace-pracovniku/#>

PARDY, Martin. Šachy Vlčnov [online]. Intrinsická a extrinsická motivace. 2018, c2021 [cit. 31.7.2021]. Dostupné z: <https://www.sachyvlcnov.cz/2018/07/22/intrinsicka-a-extrinsicka-motivace/>

MONEYS3.CZ [online]. Brno: Kam směřují zaměstnanecké benefity v roce 2021 a jaké je jejich daňové hledisko. 29. 04. 2021, c2021 [cit. 07.10.2021]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/kam-smeruji-zamestnanecke-benefity-v-roce-2021-a-jake-je-jejich-danove-hledisko/>

MANAGEMENT MANIA [online]. Wilmington: Zaměstnanecké benefity (Employee Benefits). 2015, c2011-2021 [cit. 02.01.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zamestnanecke-benefity-employee-benefits>

MANAGEMENT MANIA [online]. Wilmington: Vroomova teorie očekávání. 2017, c2011-2021 [cit. 02.01.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>

MANAGEMENT MANIA [online]. Wilmington: Motivace, motivování a motivační teorie. 2019, c2011-2021 [cit.2.1.2021] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovovani>

MANAGEMENT MANIA [online]. Wilmington: McClellandova teorie získaných potřeb. 2016, c2011-2021 [cit. 02.01.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcclellandova-teorie-ziskanych-potreb>

MANAGEMENT MANIA [online]. Wilmington: Alderferova teorie motivačních potřeb ERG. 2017. c2011-2021 [cit. 02.01.2021] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/alderferova-teorie-motivacnich-potreb>

MANAGEMENT MANIA [online]. Wilmington: Adamsova teorie spravedlnosti. 2016, c2011-2021 [cit. 02.01.2021] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>

CS23, s.r.o. [online]. Liberec: Úvod, c2021 [citováno 06. 10. 2021] Dostupné z WWW: <http://www.cs23.cz/>

CS23, s.r.o. [online]. Liberec: Systém PROFIT, c2021 [citováno 06. 10. 2021] Dostupné z WWW: <http://www.cs23.cz/pro-domacnosti>

CS23, s.r.o. [online]. Liberec: Služby firmám, c2021 [citováno 06. 10. 2021] Dostupné z WWW: <http://www.cs23.cz/pro-firmy>

CS23, s.r.o. [online]. Liberec: Služby domácnostem, c2021 [citováno 06. 10. 2021] Dostupné z WWW: <http://www.cs23.cz/pro-domacnosti>

BUSINESSINFO.CZ [online]. Praha: Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců, 2014. c 1997-2021 [cit.27.8.2021]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu/2/>

BRICHČÍN, Petr. Portal pohoda [online]. Praha: Proč motivace nefunguje? c2020 [cit. 1.2.2021] Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/uz-podnikam/proc-motivace-nefunguje/>

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

<b>Obrázek 1:</b> Maslowova pyramida potřeb .....	12
<b>Obrázek 2:</b> Maslowova pyramida potřeb, „generační“ odlišnosti .....	13
<b>Obrázek 3:</b> Yerkes-Dodsonův zákon.....	17
<b>Obrázek 4:</b> Model celkové odměny .....	22
<b>Obrázek 5:</b> Žebříček benefitů poskytovaných ve mzdové sféře České republiky 2019 .....	32

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 1:</b> Seznam 25 typů lidí k jednání a motivování.....	18
<b>Tabulka 2:</b> Harmonogram práce .....	29
<b>Tabulka 3:</b> Spektrum možností v oblasti zaměstnaneckých benefitů .....	30
<b>Tabulka 4:</b> Nejoblíbenější benefity pro rok 2020 dle VímVíc.cz .....	33

## Seznam grafů

<b>Graf 1:</b> Otázka č. 1) Jaké je Vaše pohlaví? .....	41
<b>Graf 2:</b> Otázka č. 2) Kolik je Vám let? .....	42
<b>Graf 3:</b> Otázka č. 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání? .....	42
<b>Graf 4:</b> Otázka č. 4) Jaké je Vaše pracovní zařazení? .....	43
<b>Graf 5:</b> Otázka č. 7) Budete více motivovaný, když za splnění úkolu či cíle získáte nějaký firemní benefit?.....	45
<b>Graf 6:</b> Otázka č. 8) Který systém nároku na benefity považujete za lepší? .....	45
<b>Graf 7:</b> Otázka č. 9) Jaký systém pro poskytování benefitů považujete za nejpříťažlivější?.....	46
<b>Graf 8:</b> Otázka č. 10) Mají poskytované benefity vliv na Vaše rozhodnutí o setrvání ve firmě?.....	46
<b>Graf 9:</b> Otázka č. 11) Má možnost čerpání benefitů vliv na Váš pracovní výkon?.....	47
<b>Graf 10:</b> Otázka č. 13) Máte povědomí o daňové a finanční výhodnosti čerpání některých benefitů?.....	48

<b>Graf 11:</b> Otázka č. 15) Využíváte veřejné stravování jako restaurace, kantýny apod. nebo využíváte domácí stravy?.....	49
<b>Graf 12:</b> Otázka č. 16) Máte v současné době uzavřené životní pojištění? .....	50
<b>Graf 13:</b> Otázka č. 17) Máte v současné době uzavřené penzijní pojištění? .....	50
<b>Graf 14:</b> Otázka č. 18) Jsou i měsíce, kdy dosahujete na nutnost uplatnění solidární daně ze mzdy?.....	51
<b>Graf 15:</b> Otázka č. 19) Realizovala někdy vaše společnost průzkum zájmu o benefity ve vaší společnosti?.....	51
<b>Graf 16:</b> Otázka č. 20) Realizovala někdy vaše společnost školení na téma benefitů a jejich daňové výhodnosti? .....	52

## **SEZNAM ZKRATEK**

**FKSP** – fond kulturních a sociálních potřeb

**SF** – Sociální fond

# SEZNAM PŘÍLOH

## Příloha 1: Formulář dotazníku pro firmu CS23, s.r.o. a výčet odpovědí

Dobrý den.

Rád bych Vás touto cestou požádal o vyplnění jednoduchého dotazníku, za účelem zjistit základní informace o vaší společnosti v souvislosti s tématem zaměstnaneckých benefitů a motivace zaměstnanců. Získané informace budou použity pro vypracování bakalářské práce s názvem Benefity a jejich motivace na zaměstnance, zaměřenou právě na vaši společnost.

Předem děkuji za Vámi věnovaný čas k vyplnění níže uvedených otázek.

**1) Kolik máte v současné době zaměstnanců?**

.....

**2) Máte v plánu někdy v budoucnu zvyšovat počet zaměstnanců?**

Ano

Ne

**3) Poskytujete nějaké zaměstnanecké benefity?**

Ano

Ne

**4) Pokud byla Vaše odpověď na otázku 4 „ano“, tak jaké benefity nyní poskytujete?**

.....  
.....  
.....

**5) Pokud byla Vaše odpověď na otázku 4 „ne“, tak uvažovali jste někdy o zavedení nějakých benefitů?**

Ano

Ne

**6) Jak v současné době motivujete zaměstnance k lepším výkonům?**

.....  
.....  
.....

**7) Jak velká je ve vaší společnosti fluktuace zaměstnanců? (Ideálně % odhad)**

.....

**8) Vyplácíte speciální finanční odměny? Například roční či vánoční prémie apod.**

Ano

Ne

**9) Jaká je skladba kategorií zaměstnanců?**

**Uveďte prosím poměr kancelářských pozic vs. technické pozice?**

Kancelářské pozice – administrativa a management

Technické pozice – technika, dělnické pozice, provoz apod.

**10) Realizovali jste již někdy ve vaší společnosti průzkum na téma zaměstnanecké benefity?**

Ano

Ne

**11) Považujete firemní benefity jako nástroj pro možnou motivaci zaměstnanců?**

Ano

Ne

Nevím

**12) Máte přehled o daňových a finančních výhodách některých benefitů?**

Ano

Ne

**13) Realizovali jste někdy školení pro zaměstnance na téma daňová vhodnost benefitů?**

Ano

Ne

**Výčet odpovědí na dotazník pro firmu CS23, s.r.o.**

Zde uvádíme jednoduchý výčet odpovědí u jednotlivých otázek dotazníkového šetření.

**1) Kolik máte v současné době zaměstnanců?**

- 4

**2) Máte v plánu někdy v budoucnu zvyšovat počet zaměstnanců?**

- Ne

**3) Poskytujete nějaké zaměstnanecké benefity?**

- Ano

**4) Pokud byla Vaše odpověď na otázku 4 „ano“, tak jaké benefity nyní poskytujete?**

- Stravenky, auto i pro osobní použití, mobilní telefon

**5) Pokud byla Vaše odpověď na otázku 4 „ne“, tak uvažovali jste někdy o zavedení nějakých benefitů?**

- X

**6) Jak v současné době motivujete zaměstnance k lepším výkonům?**

- Pomocí teambuildingových akcí, budujeme pocit sounáležitosti s firmou

**7) Jak velká je ve vaší společnosti fluktuace zaměstnanců? (Ideálně % odhad)**

- 50%



**8) Vyplácíte speciální finanční odměny? Například roční či vánoční prémie apod.**

- Ano

**9) Jaká je skladba kategorií zaměstnanců?**

- Kancelářské pozice – administrativa a management 50%

- Technické pozice – technika, dělnické pozice, provoz apod. 50%

**10) Realizovali jste již někdy ve vaší společnosti průzkum na téma zaměstnanecké benefity?**

- Ne

**11) Považujete firemní benefity jako nástroj pro možnou motivaci zaměstnanců?**

- Ano

**12) Máte přehled o daňových a finančních výhodách některých benefitů?**

- Ano

**13) Realizovali jste někdy školení pro zaměstnance na téma daňová vhodnost benefitů?**

- Ne

## **Příloha 3: Formulář dotazníku pro zaměstnance**

Dobrý den.

Rád bych Vás touto cestou požádal o vyplnění anonymního dotazníku, jehož účelem bude zjistit, jaké benefity jsou vaším zaměstnavatelem v současné době poskytovány a jaké benefity by měly vliv na motivaci a spokojenost vás jako zaměstnanců.

Získaná data budou použita pro vypracování bakalářské práce s názvem Benefity a jejich motivace na zaměstnance, zaměřenou právě na vaši společnost.

Předem děkuji za Vámi věnovaný čas k vyplnění níže uvedených otázek.

### **1) Jaké je Vaše pohlaví?**

Žena

Muž

### **2) Kolik je Vám let?**

18 – 30

31 – 50

51 – a více

### **3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?**

Středoškolské bez maturity

Středoškolské s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

### **4) Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

Dělnická/technická

Administrativa/provozní pracovníci

Management/top management

**5) Jaké benefity v současné době poskytuje vaše společnost?**

- Příspěvek na stravování
- Příspěvky na zdraví – lékárny, pomůcky apod.
- Příspěvek na volnočasové aktivity
- Příspěvek na finanční benefity – penzijní nebo životní pojištění
- Příspěvek na vzdělávání
- Služební auto k osobním účelům
- Služební mobil k soukromým účelům
- Dny dovolené nad rámec zákonného minima
- Sick days – zdravotní dny volna
- Káva a jiné nápoje zdarma na pracovišti
- Volná pracovní doba
- Možnost práce Home office
- Půjčky zaměstnancům
- Jiné (uveďte prosím):

.....

.....

.....

.....

.....

**6) Uveďte 3 druhy benefitů, které považujete Vy osobně za nejatraktivnější (např. z výše uvedeného nebo jiné)**

.....

.....

.....

**7) Budete více motivovaný, když za splnění úkolu či cíle získáte nějaký firemní benefit?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**8) Který systém nároku na benefity považujete za lepší?**

- Plošné poskytování (všem stejně, bez nutnosti pro to cokoliv udělat)
- Výkonové poskytování (navázané na daný výkon jedince, plnění úkolů, cílů apod.)

**9) Jaký systém pro poskytování benefitů považujete za nejpřitažlivější?**

- Flexibilní – individuální možnost výběru z balíčku benefitů
- Pevný – plošně poskytované benefity bez možnosti výběru
- Kombinovaný – plošně i individuálně poskytované benefity bez možnosti výběru

**10) Mají poskytované benefity vliv na Vaše rozhodnutí o setrvaní ve firmě?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**11) Má možnost čerpání benefitů vliv na Váš pracovní výkon?**

- Ano
- Ne

**12) Co je pro Vás nejvíce motivující? (Označte od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší)**

- Finanční odměna
- Benefity
- Uznání
- Pochvala
- Povýšení

**13) Máte povědomí o daňové a finanční výhodnosti čerpání některých benefitů?**

- Ano
- Ne

**14) Jakou částku průběrně odhadem investujete měsíčně do zdraví a volnočasových aktivit? (To jsou např. lékárny, pomůcky, jakékoliv sporty,**

masáže, sauny, kino, divadlo, vzdělávací kurzy či jazyky, cestování, rekreace...a další)

.....

**15) Využíváte veřejné stravování jako restaurace, kantýny apod. nebo využíváte domácí stravy?**

- Ano
- Ne
- Jak kdy

**16) Máte v současné době uzavřené životní pojištění?**

- Ano
- Ne

**17) Máte v současné době uzavřené penzijní pojištění?**

- Ano
- Ne

**18) Jsou i měsíce, kdy dosahujete na nutnost uplatnění solidární daně ze mzdy?**

- Ano
- Ne

**19) Realizovala někdy vaše společnost průzkum zájmu o benefity ve vaší společnosti?**

- Ano
- Ne

**20) Realizovala někdy vaše společnost školení na téma benefitů a jejich daňové výhodnosti?**

- Ano
- Ne

## **Příloha 4: Interview se zaměstnanci společnosti CS23, s.r.o.**

Tato výzkumná část bakalářské práce bude zaměřena na individuální pohledy zaměstnanců na práci ve společnosti CS23, s.r.o. a otázky budou koncipovány v návaznosti na Herzbergovu dvou faktorovou teorii, jež považujeme za výchozí myšlenkovou koncepci. Otázky se budou věnovat především spokojenosti a nespokojenosti v zaměstnání a motivaci, uznání apod. Tedy na téma naplnění hygienických a motivačních podmínek. Tento výzkum se konal formou individuálních interview s každým zaměstnancem společnosti. Všichni dostali stejné otázky. Otázky byly otevřeného charakteru a bylo jich celkem 5. Výpovědi byly nahrány na nahrávací zařízení v podobě diktafonu na mobilním zařízení a následně přeneseny do níže uvedeného textu. Odpovědi jsou v původním znění, přičemž byla upravena pouze formulace některých slov tak, aby byla vhodná po stránce formální pro tuto práci. Interview realizovali všichni zaměstnanci ze spol. CS23, s.r.o. Účast byla teda na úrovni 100 % z námi oslovených. Každý z oslovených udělil souhlas se zpracováním svých výpovědí v anonymní podobě.

### **Zaměstnanec č. 1**

#### **1. Jak jste spokojený se zaměstnáním ve společnosti CS23, s.r.o.?**

Docela to ujde. Jsem tu zaměstnaný už několik let a nemám v plánu měnit místo. Sice se jedná o malou firmu, ale zase je zde pohodová nálada a můžu říkat, co mám na srdci. Žádné složité procesy. Mám zkušenosti s korporátem, a to bylo úplně jiné kafe.

#### **2. Jak vnímáte oblasti pracovních podmínek a plnění pracovních závazků společnosti CS23, s.r.o.?**

Pracovní podmínky standard. Vše dle pravidel. Máme často různá školení na bezpečnost, školení řidičů apod. Mzdové věci asi taky tak nějak v průměru. Nevyskakujeme si, ale taky na tom nejsme špatně. Máme stravenky a můžeme, když to jde, dělat z domu a neřeší se až tak příchody a odchody do práce. Kdo jak potřebuje, tak dělá, což je super. Teda pokud to není domluvení u zákazníků na termín a čas apod. Nikdy se nestalo, že bychom nedostali výplatu nebo že by se nějak zpozdila, což je super. Ne každá firma to tak dneska má. Práce je pořád dost. Takže obecně bych řekl, že je všechno, jak má být.

#### **3. Jak vnímáte své postavení ve společnosti s ohledem na mezilidské vztahy, uznání či ocenění?**

Už jsem tu docela dlouho, takže se mi pod rukama vystřídal spousta kolegů, které jsem zaučoval a musím říct, že se zde cítím dobře, zkušeně a docela důležitě. Myslím, že mám před kolegy určitý odstup, ale to je asi tím, co mám už za sebou. Oni mě myslím respektují a ví, že když něco potřebují, tak jim vždycky poradím, řeknu, co mají dělat. Ocenění ze strany vedení? Nic extra, dokonce bych řekl, že ti, co nastupují mají snad stejné mzdy jako já ne-li vyšší. Trocha uznání a poděkování by určitě pomohla. Přijdu si někdy jako samozřejmost, a to mě nedělá dobře.

#### **4. Co by Vás nejvíce motivovalo k vyšší spokojenosti, angažovanosti a výkonnosti?**

Ani nevím. Hodně nad tím teď přemýšlím, když se ptáte. Nějak mě nenapadlo nad tím dříve uvažovat. Asi víc peněz, jsem ze staré školy. Peníze vždycky fungují.

#### **5. Jak vnímáte v současné době motivační prostředí ve spol. CS23, s.r.o.?**

No moc toho není. Asi by to něco chtělo. Jednou za rok dostane nějaký bonus na Vánoce do výplaty ale jinak nic.

### **Zaměstnanec č. 2**

#### **1. Jak jste spokojený se zaměstnáním ve společnosti CS23, s.r.o.?**

Na tuto otázku těžko z mé strany odpovědět. Jsem ve vedení společnosti tak nemohu jinak než pozitivně hovořit. Řídit celou firmu, byť o malém počtu zaměstnanců není snadné, zejména práce do tak malého kolektivu najít správné a kvalitní lidi. Trávím v práci sice mnoho času a stresu je také někdy hodně ale myslím, že mě práce naplňuje.

#### **2. Jak vnímáte oblasti pracovních podmínek a plnění pracovních závazků společnosti CS23, s.r.o.?**

Dle zákona vše plníme. Všechna zákonná školení, mzda vždy na účtech do 15. dne v měsíci. Všechny procesní a administrativní věci doufám, podchycené. Pomáhá nám v tom účetní také.

#### **3. Jak vnímáte své postavení ve společnosti s ohledem na mezilidské vztahy, uznání či ocenění?**

Těžko říci. Vztahy jsou tady bych řekla dobré. Nebo alespoň to tak vnímám já z mé pozice. Ale je pravda že se nám personál celkem točí, a tak s každým novým člověkem přichází nová nálada a nový rytmus. Zatím vnímám, že nemáme žádné problémy mezi lidmi ve firmě a neměli jsme nikdy. Snažím se oceňovat lidi dle jejich zásluh, ale je fakt, že by bylo dobré ocenit hlavně dlouholeté zaměstnance. Těch tu není až tak moc.

#### **4. Co by Vás nejvíce motivovalo k vyšší spokojenosti, angažovanosti a výkonnosti?**

To, co nyní máme, hlavně volná pracovní doma a finanční odměny. Je pravda, že nyní uvažujeme o penzijním pojištění. To je výhodné po firmu a zaměstnanci to mají taky zvýhodněné, ale musíme to ještě spočítat a promyslet. Ale nevím, zda to nebude administrativně složité, musíme se poradit s účetní.

#### **5. Jak vnímáte v současné době motivační prostředí v e spol. CS23, s.r.o.?**

Máme stravenky, máme volnou pracovní dobu, děláme akce pro zaměstnance v podobě teambuildingů a jednou za rok dostávají bonusy, když plníme plány. Považuji to za dostatečné. Jsme malá firma, zas tak moc nemůžeme vyskakovat.

### **Zaměstnanec č. 3**

#### **1. Jak jste spokojený se zaměstnáním ve společnosti CS23, s.r.o.?**

Myslím, že dobré. Řekl bych tak průměr. Byl jsem v lepších a byl jsem v horších. V mém věku už člověk vyzkoušel mnohé.

#### **2. Jak vnímáte oblasti pracovních podmínek a plnění pracovních závazků společnosti CS23, s.r.o.?**

Řekl bych, že standard. Peníze platí, práce je a občas i něco navíc.

#### **3. Jak vnímáte své postavení ve společnosti s ohledem na mezilidské vztahy, uznání či ocenění?**

Řekl bych, že je to dobrá parta. Zatím jsem neměl s nikým problém. Ocenění nebo uznání od šéfa? To nevím teda. Nevím, co si pro tím představit. Šéf nás všechny bere, a to je všechno.

#### **4. Co by Vás nejvíce motivovalo k vyšší spokojenosti, angažovanosti a výkonnosti?**

Peníze. A penzijko, to nemáme a chtěl bych. Kdyby bylo víc peněz na penzijní pojištění, tak by to bylo super a určitě bych se snažil tu zůstat co nejdéle. Nejsem nejmladší, tak se to hodí, ale potřeboval bych poradit kolik tam posílat peněz z mé strany, aby to mělo smysl a abych dostal od státu co nejvíc. Potěšilo by taky nějaké poděkování či pochvala od šéfa, to víte, to zahřeje srdce a pohladí ego.

#### **5. Jak vnímáte v současné době motivační prostředí v e spol. CS23, s.r.o.?**

Nějaké máme? To ani ne. Nějaké benefity dostáváme ale co vím tak jen stravenky. To by měl dostávat každý snad podle mě, takže asi nic, co by mě extra motivovalo.



Vlastně jen snaha dostat bez komplikací výplatu na účet každý měsíc může být dostatečně motivující.

## **Zaměstnanec č. 4**

### **1. Jak jste spokojený se zaměstnáním ve společnosti CS23, s.r.o.?**

Spokojený asi jsem. Jsem ve firmě krátký čas. Ale ano, tak za těch pár dní spokojenost asi. Vedení se zdá sympatické.

### **2. Jak vnímáte oblasti pracovních podmínek a plnění pracovních závazků společnosti CS23, s.r.o.?**

Pracovní podmínky dobré, proto jsem také nabídku zaměstnání zde přijal. Jak bude firma spolehlivá ve mzdách a dalších věcech se ještě uvidí. Ale na první pohled na mě působí v pohodě.

### **3. Jak vnímáte své postavení ve společnosti s ohledem na mezilidské vztahy, uznání či ocenění?**

Zatím jsem takový zelenáč na tomhle místě, ale lidi mě přijali dobře myslím. Pohodová parta se zdá zatím.

### **4. Co by Vás nejvíce motivovalo k vyšší spokojenosti, angažovanosti a výkonnosti?**

Já nevím, ale asi nějaké další benefity. Moc jich tady nemáme. V předchozí firmě jsem jich dostával hodně, měli jsme cafeteria systém a nepřišlo mi to tehdy nějak zajímavé, ale teď mi to tu chybí. Možná kdyby nám to tehdy lépe někdo vysvětlil tak bych to ocenil spíš víc nejspíš a možná i lépe utratil. Nebylo to málo peněz v tom.

### **5. Jak vnímáte v současné době motivační prostředí v e spol. CS23, s.r.o.?**

Z mého pohledu celkem nedostatečné ale uvidíme. Občas akce pro zaměstnance ale nic jako výkonnostní prémie nebo bonusy apod. Nějaké bonusy do výplaty při plnění plánů mi bylo řečeno ale, že budou. Mají home office a volnou pracovní dobu ale to je dneska skoro standard.

## **Výsledek individuálních rozhovorů se zaměstnanci**

Všichni zaměstnanci odpověděli upřímně na všechny námi položené otázky. Podle zjištěných informací jsou všichni ve firmě obecně spokojeni. Hygienické faktory v podobě dodržení dobrých podmínek pracovních či mzdových podmínek jsou

naplněny. Vztahy na pracovišti i vůči vedení jsou dobré a nikdy se nestalo, že by lidem nebyla zaplácena mzda nebo jiné nároky. Mzdy jsou na standardní úrovni. Takže k základní nespokojenosti nedochází a je naplněna neutrální spokojenost, a tudíž jsou hygienické podmínky dle Herzbergovy teorie naplněny. Otázkou je, jak jsou na tom s motivačními faktory. Motivační faktory jsou dosti nevyhovující. Cílené uznání, pochvala či jiná forma ocenění zde prakticky není. Vše se bere jako samozřejmost. Pořádají sice teambuildingové akce a poskytují finanční odměny jednou za rok, ale nic se nezaměřuje na přímou motivaci. Ocenění dlouholetých zaměstnanců za jejich loajalitu nebo nějaký nástroj pro zvýšení výkonu a motivace zde nevyužívají. Motivační faktory tedy nejsou naplněny. Jeden hmatatelný benefit v podobě stravenek, navíc plošně poskytovaný je zde zcela nedostačující. Home office a plovoucí pracovní doba je skvělý benefit, ale většina ze zaměstnanců jej ani jako benefit nevnímá ale berou to jako normu. Zejména v této pandemické době, Proto je třeba nejen více pracovat s motivací a benefity, ale také dobře komunikovat a zaměstnancům vše dobře prodat.

## **Příloha 5: Informovaný souhlas s rozhovorem**

Byl/a jste osloven/a pro uskutečnění rozhovoru za účelem konzultace v oblasti spokojenost a motivace zaměstnanců ve společnosti CS23, s.r.o. pro realizaci bakalářské práce s názvem Benefity a jejich motivace na zaměstnance. Tato práce se zaměřuje na řešení motivace ve firmách a nastavení optimálního motivačního programu.

Vaše účast na rozhovoru je dobrovolná. Bude se jednat o několik jednoduchých otázek týkajících se Vašeho zaměstnání ve společnosti CS23, s.r.o. Vaše odpovědi budou písemně zaznamenány. Vaše identita zůstane v plné anonymitě a Vaše odpovědi jsou důvěrné, určené pouze pro potřeby tohoto výzkumného projektu.

Děkuji za čas věnovaný těmto informacím a za poskytnutí souhlasu s realizováním rozhovoru a se zpracováním informací z něj získaných.

Jméno dotazovaného:

Podpis dotazovaného:

## Příloha 6: Kalkulace daňové výhodnosti penzijního pojištění

Příklad kalkulace výhodnosti v případě příspěvku na penzijní pojištění v hodnotě 1 000 Kč měsíčně

Výchozí parametry pro výpočty			
Předpokládaná hrubá mzda	30 000		
Zvažovaná výše odměny / příspěvku	12 000		
Počet zaměstnanců	4		
Roční kalkulace mzdy			
Hrubá mzda	30 000		
SP 6,5%	1 950		
ZP 4,5%	1 350		
SP 25% - zaměstnavatel	7 500		
ZP 9% - zaměstnavatel	2 700		
Základ daně	40 200		
Zálohová daň	6 030		
Sleva na dani	2 070		
<b>Čistá mzda</b>	<b>22 740</b>		
Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELE		Mzda	Mzda + peněžní odměna (příspěvek na penzijní přípojištění)
Hodnota finanční odměny / příspěvku na penzijní přípojištění			12 000
Hrubá mzda	30 000	47 417	30 000
Sociální pojištění - zaměstnanec 6,5%	1 950	3 082	1 950
Zdravotní pojištění - zaměstnanec 4,5%	1 350	2 134	1 350
Sociální pojištění 25% - zaměstnavatel	7 500	11 854	7 500
Zdravotní pojištění 9% - zaměstnavatel	2 700	4 267	2 700
Základ daně	40 200	63 538	40 200
Zálohová daň	6 030	9 531	6 030
Sleva na dani	2 070	2 070	2 070
<b>Čistá mzda</b>	<b>22 740</b>	<b>34 740</b>	<b>34 740</b>
Na jednoho zaměstnance vynaložím		23 338	12 000
Na všechny zaměstnance vynaložím		93 353	48 000
V porovnání se mzdou ušetřím			48,6%
Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou daňové náklady zaměstnavatele o:			94,48%
Měsíčně uspořím (oproti peněžní odměně)			45 353 Kč
Ročně uspořím (oproti peněžní odměně)			544 232 Kč
Z POHLEDU ZAMĚSTNANCE		Mzda	Mzda + peněžní odměna (příspěvek na penzijní přípojištění)
Hodnota finanční odměny / příspěvku na penzijní přípojištění			12 000
Hrubá mzda	30 000	42 000	30 000
Sociální pojištění - zaměstnanec 6,5%	1 950	2 730	1 950
Zdravotní pojištění - zaměstnanec 4,5%	1 350	1 890	1 350
Sociální pojištění 25% - zaměstnavatel	7 500	10 500	7 500
Zdravotní pojištění 9% - zaměstnavatel	2 700	3 780	2 700
Základ daně	40 200	56 280	40 200
Zálohová daň	6 030	8 442	6 030
Sleva na dani	2 070	2 070	2 070
<b>Čistá mzda</b>	<b>22 740</b>	<b>31 008</b>	<b>34 740</b>
Zaměstnanec získá		8 268 Kč	12 000 Kč
Reálný příjem zaměstnance je vyšší o:			45,14%

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 7: Kalkulace výhodnosti příspěvku na volnočasové aktivity

Příklad kalkulace výhodnosti v případě příspěvku na volnočasové aktivity v hodnotě 1 000 Kč.

Výchozí parametry pro výpočty			
Předpokládaná hrubá mzda (měsíční)	30 000		
Hrubá mzda roční	360 000		
Zvažovaná výše odměny	1 000		
Počet zaměstnanců	4		
Roční kalkulace mzdy			
Hrubá mzda	360 000		
SP 6,5%	23 400		
ZP 4,5%	16 200		
SP 25% - zaměstnavatel	90 000		
ZP 9% - zaměstnavatel	32 400		
Základ daně	482 400		
Zálohová daň	72 360		
Sleva na dani	24 840		
<b>Čistá mzda</b>	<b>272 880</b>		
Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELE			
	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + nepeněžní odměna
Hodnota finanční odměny		1 000	1 000
Hrubá mzda	360 000	361 451	360 000
Sociální pojištění - zaměstnanec 6,5%	23 400	23 494	23 400
Zdravotní pojištění - zaměstnanec 4,5%	16 200	16 265	16 200
Sociální pojištění 25% - zaměstnavatel	90 000	90 363	90 000
Zdravotní pojištění 9% - zaměstnavatel	32 400	32 531	32 400
Základ daně	482 400	484 345	482 400
Zálohová daň	72 360	72 652	72 360
Sleva na dani	24 840	24 840	24 840
<b>Čistá mzda</b>	<b>272 880</b>	<b>273 880</b>	<b>273 880</b>
Na jednoho zaměstnance vynaložím		1 945	1 235
Na všechny zaměstnance vynaložím		7 779	4 938
V porovnání se mzdou ušetřím			36,5%
Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou výdaje zaměstnavatele o:			57,53%
<b>Ročně uspořím (oproti peněžní odměně)</b>			<b>2 841 Kč</b>
Z POHLEDU ZAMĚSTNANCE			
	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + nepeněžní odměna
Hodnota finanční odměny		1 000	1 000
Hrubá mzda	360 000	361 000	360 000
Sociální pojištění - zaměstnanec 6,5%	23 400	23 465	23 400
Zdravotní pojištění - zaměstnanec 4,5%	16 200	16 245	16 200
Sociální pojištění 25% - zaměstnavatel	90 000	90 250	90 000
Zdravotní pojištění 9% - zaměstnavatel	32 400	32 490	32 400
Základ daně	482 400	483 740	482 400
Zálohová daň	72 360	72 561	72 360
Sleva na dani	24 840	24 840	24 840
<b>Čistá mzda</b>	<b>272 880</b>	<b>273 569</b>	<b>273 880</b>
<b>Zaměstnanec získá</b>		<b>689 Kč</b>	<b>1 000 Kč</b>
<b>Při použití nepeněžního příspěvku je reálný příjem zaměstnance z navýšené částky vyšší o:</b>			<b>45,14%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Vojtěch Pažout		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Benefity a jejich motivace na zaměstnance		
<b>VEDOUcí PRÁCE</b>	Mgr. Emil Velinovi, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	Zvolte položku.	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	85		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	5		
<b>POČET TABULEK</b>	4		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	5		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Zaměření bakalářské práce je hlavně na motivaci pomocí benefitů a jejich rozložení ve firmě CS23, s.r.o.. Cílem práce bylo zjistit jaké benefity mají vliv na motivaci pracovníků. Způsob řešení byl hlavně dotazováním, zkoumáním benefitů a analyzování dotazníku.</p> <p>Hlavní zjištění bylo že benefity poskytované ve firmě CS23, s.r.o. mají vliv na motivaci zaměstnanců.</p> <p>Závěry ve zkoumaných otázkách jsou že benefit příspěvku na stravování není žádaný a že zaměstnanci by měli být lépe proškolení co se týká výhodnosti v oblasti daní.</p>		

<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	

### ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Vojtěch Pažout		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Benefits and their motivation for employees		
<b>SUPERVISOR</b>	Mgr. Emil Velinovi, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	Zvolte položku.	<b>YEAR</b>	2021
<b>NUMBER OF PAGES</b>	85		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	5		

<b>NUMBER OF TABLES</b>	<b>4</b>
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	<b>5</b>
<b>SUMMARY</b>	<p>The focus of the bachelor thesis is mainly on motivation through benefits and their distribution in the company CS23, s.r.o..</p> <p>The aim of the thesis was to find out what benefits have an impact on the motivation of workers. The method of solution was mainly by questioning, examining the benefits and analyzing the questionnaire.</p> <p>The main finding was that the benefits provided by CS23, s.r.o. have an impact on employee motivation.</p> <p>The conclusions in the examined questions are that the benefit of the meal allowance is not in demand and that employees should be better trained in terms of tax advantages.</p>
<b>KEY WORDS</b>	



--	--