

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

## **Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Martina Reháková**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra Plhoňová, Ph.D.

**Znojmo, 2018**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity zpracovala samostatně pod odborným vedením paní vedoucí Ing. Věry Plhoňové, Ph.D. bakalářské práce a že veškeré použité zdroje jsem uvedla v Seznamu použité literatury.

Ve Znojmě dne 23. dubna 2018

.....

Martina Reháková

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí paní Ing. Věře Plhoňové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, konzultace a celkovou podporu při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině, přátelům a kolegům v současném zaměstnání za celkovou podporu a trpělivost při mém studiu. Velké poděkování také patří všem, kteří se podíleli na této práci prostřednictvím vyplnění dotazníků.



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	<b>Martina REHÁKOVÁ</b>
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Marketing a management
Název	<b>Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity</b>
Název (v angličtině)	<b>How to motivate employees and employee benefits</b>

### Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je identifikace nejčastěji poskytovaných benefitů zaměstnavateli a identifikace benefitů, které mají největší vliv na motivaci, spokojenost a loajálnost zaměstnanců. Výsledkem bude na základě analýzy porovnání obecně v současnosti poskytovaných benefitů zaměstnavateli s benefity, které jsou vnímané zaměstnanci jako nejvíce motivující a navrhnout takové, které budou mít přínos jak pro zaměstnavatele, tak budou pozitivně vnímány zaměstnanci.

### Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Identifikovat nejčastěji využívané benefity v České republice a jejich deskripec.
3. Vybrat organizace poskytující benefity zaměstnancům.
4. Provést dotazníkové šetření a vyhodnotit jej.
5. Na základě zjištěných informací navrhnout možná zlepšení a vyhodnotit jejich efektivitu.

Metody: Deskripec odborné literatury, pozorování, dotazníkové šetření, analýza, syntéza, komparace zjištěných dat.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
2. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck, 2010. 148 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
3. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2015. 160 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
4. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 160 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2018



Martina REHÁKOVÁ  
student

Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.  
vedoucí bakalářské práce

Ing. Jitka VESELÁ, Ph.D.  
garant studijního oboru

doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.  
rektorka SVŠE Znojmo

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřená na benefity poskytované zaměstnavateli. Na benefity je třeba vždy pohlížet ze dvou stran a to jak z pohledu zaměstnavatele, tak zaměstnance. U zaměstnance by měli vyvolávat motivaci, spokojenost a loajálnost a u zaměstnavatele přinést v ideálním případě nízkou fluktuaci a vysoký výkon zaměstnanců a také daňovou úsporu. Cílem této bakalářské práce je porovnat nabídku benefitů a přístup k benefitům u zaměstnavatele, s obecným pohledem zaměstnanců na poskytované benefity a vnímání vlivu benefitů na jejich motivaci a spokojenost. Toto je provedeno pomocí dvou dotazníků, jejichž výsledky jsou vzájemně porovnány. Výsledkem je doporučení pro zaměstnavatele, jakým směrem by se měli v oblasti benefitů dále rozvíjet.

**Klíčová slova:** motivace, benefity, spokojenost, zaměstnanec, zaměstnavatel, dotazník

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis focuses on benefits provided by employers. Benefits could be viewed from both the employer's and the employee's perspectives. They should motivate the employees and contribute to their satisfaction and loyalty as well as result in low fluctuation, high performance and bring a tax relief to the employers. The objective of this bachelor thesis is to compare the offer of benefits and the employers' attitude to them to employees' general point of view of the provided benefits and the influence on their motivation and satisfaction. This is conducted in the form of two questionnaire surveys, whose results are compared. In the conclusion a proposal of further development in the benefit issues is submitted.

**Key words:** motivation, benefits, satisfaction, employee, employer, questionnaire

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE A METODIKA .....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
3.1	MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ .....	11
3.1.1	Struktura motivačního pole .....	14
3.1.2	Motivační profil.....	15
3.1.3	Diagnostika organizačního prostředí za účelem motivace .....	16
3.1.4	Faktory ovlivňující motivaci a chování pracovníků .....	17
3.1.5	Vztah motivace a výkonu .....	18
3.1.6	Teorie motivace .....	19
3.1.7	Motivace a peníze.....	22
3.2	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY .....	23
3.2.1	Druhy zaměstnaneckých výhod.....	24
3.2.2	Daňové řešení oboustranně finančně výhodných benefitů .....	25
3.2.3	Příspěvek na stravování .....	26
3.2.4	Příspěvek na volnočasové benefity.....	28
3.2.5	Příspěvek na finanční benefity .....	30
3.2.6	Příspěvek jako dar při ocenění a splnění zvláštních podmínek.....	30
3.2.7	Benefity obvykle se vyskytující v České republice.....	31
3.3	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....	32
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
4.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ U ZAMĚSTNAVATELŮ.....	35
4.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ U ZAMĚSTNANCŮ.....	44
4.3	POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMŮ VČETNĚ DOPORUČENÍ .....	53
4.3.1	Poskytované benefity a nejatraktivněji vnímané benefity .....	54
4.3.2	Vliv benefitů na chování a motivaci zaměstnanců .....	55
4.3.3	Spokojenost zaměstnanců s benefity a průzkumy spokojenosti.....	58
4.3.4	Interní komunikace a obeznámenost zaměstnanců s benefity .....	59
4.3.5	Správná volba systému poskytování benefitů .....	60
4.4	KONKRÉTNÍ PŘÍKLAD NASTAVENÍ BENEFITU VČETNĚ KALKULACE ÚSPORY .....	62
4.4.1	Poskytování stravenek .....	62
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>68</b>
	SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ .....	69

<b>7</b>	<b>SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....</b>	<b>70</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>71</b>
<b>9</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>72</b>



# 1 ÚVOD

Tématem spokojenosti a motivace zaměstnanců se v posledních letech zabývá stále více zaměstnavatelů. Vlivem rozvoje technologií a postupného propojování celého světa prostřednictvím globalizace dochází ke změnám vnímání zaměstnanců a jejich role a významu v organizaci. V mnoha společnostech už nepovažují zaměstnance pouze za pracovní sílu, ale vnímají je jako důležitý ne-li klíčový faktor, který ovlivňuje výsledky jejich podnikatelských aktivit. Mnoho z firem již přijalo názor, že spokojený a motivovaný zaměstnanec je klíčem pro úspěch celé jejich společnosti. Protože to co tvoří firmu, jsou právě lidé. Současně však také ani zaměstnanci již nejsou, jako bývali. S přicházejícími novými generacemi přichází také nový pohled na život a životní hodnoty. Součástí toho jsou také nová očekávání a potřeby zaměstnanců v souvislosti se svým zaměstnáním. Nechtějí už jen chodit do práce za pevnou mzdou, ale očekávají něco navíc nad rámec standardu. V dnešní době jsou zaměstnanci stále náročnější a očekávají od svých zaměstnavatelů lepší péči.

Zkoumání spokojenosti a motivace zaměstnanců a faktorů, které je ovlivňují, je třeba provádět kontinuálně, nikoliv jako jednorázovou akci. V čase se totiž mění. Tyto aktivity je třeba dobře zvažovat, plánovat a kalkulovat. V současné době má již řada velkých společností dokonce i specializované úseky, které se věnují právě čistě těmto dvěma oblastem personální práce. Ve středních či menších podnicích se jedná spíše o součást práce určité osoby na personální pozici nebo v rámci manažerských postů. Každopádně je to již téma nejen velkých korporací ale také malých i středních zaměstnavatelů.

Spokojenost a motivaci zaměstnanců ovlivňuje mnoho faktorů. Některé lze řídit, ale některé méně nebo vůbec. K jednomu z faktorů, kterými lze z pozice firmy tyto oblasti ovlivňovat patří mimo jiné metody odměňování, benefiční systémy a zaměstnanecké výhody. Na tyto oblasti se bude zaměřovat tato bakalářská práce. Pohled bude koncentrován na benefity a jejich vliv na motivaci pracovníků. Součástí agendy týkající se poskytování benefitů by nemělo být pouze jejich technické zajištění, ale je třeba znát preference a potřeby zaměstnanců a vhodně nabídku benefitů sestavit. Je třeba je také vhodným způsobem a systémem poskytovat a v neposlední řadě kvalitně a vhodně komunikovat. Benefit který není z pohledu zaměstnanců vnímán jako benefit, nepřináší užitek ani zaměstnanci ale ani zaměstnavateli. Jako v životě tak i v této oblasti je třeba se na přínosy dívat z pohledu obou zúčastněných stran. Pozitivní dopad na zaměstnance a jejich chování je důležitý ale je potřeba zvažovat i přínosy pro zaměstnavatele v podobě mzdových úspor a naplňování cílů podniku.

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem této bakalářské práce bude pohled na zaměstnanecké benefity a jejich vliv na motivaci, spokojenost a loajálnost zaměstnanců. Cílem práce bude také identifikovat nejčastěji poskytované benefity zaměstnavateli a vymezení benefitů, které jsou z pohledu zaměstnanců vnímány jako nejatraktivnější. Výsledkem budou doporučení pro zlepšení v jednotlivých zkoumaných oblastech a kalkulace výhodnosti zjištěného nejatraktivnějšího benefitu. Kalkulace bude zaměřena na benefit, který je nejen oblíbený u zaměstnanců ale je také finančně výhodný pro obě strany.

Teoretická část této bakalářské práce se bude věnovat tématům motivace a benefitů. Obě tyto oblasti jsou velmi rozsáhlé a tak se bude zaměřovat především na základní pojmy v oblasti motivace a zaměstnaneckých výhod a budou představeny a podrobněji popsány nejčastější benefity vybrané na základě obecného pozorování na trhu práce. Budou použity metody literárních rešerší a deskripce.

Praktická část bakalářské práce se bude zaměřovat na šíře a obsahy nabídky benefitů, na formy jejich poskytování a jejich komunikace směrem k zaměstnancům ze strany zaměstnavatelů, v porovnání s vnímáním benefitů a jejich nabídky, formy a komunikace s pohledu zaměstnanců. Cílem je analýza těchto pohledů a komparace neboli porovnání zjištěných dat a nalezení doporučení směru, kudy by se měli firmy dále ubírat v tvorbě jejich benefitního portfolia tak, aby byly spokojené obě strany a byl vytvořen pozitivní efekt z poskytování benefitů. Za tímto účelem budou sestaveny 2 dotazníky, jejichž otázky budou spolu vzájemně korelovat, tak aby bylo možné právě porovnat oba pohledy a vyvodit z nich konkrétní poznatky o aktuálním stavu věci a najít vhodná doporučení a návrhy na zlepšení. Zjištěné údaje budou zpracovány a vizualizovány v podobě grafů a jejich popisů. Primární zaměření při výběru oslovených subjektů pro dotazování bude na firmy a respondenty působících v soukromém sektoru. Pro zajištění vypovídající schopnosti dotazníkových šetření bude výběr respondentů zaměřen na užší územní oblast a to na Brno a blízké okolí Brna (do 30 km od centra). V poslední kapitole bude podobněji a z praktického pohledu rozebrán benefit, který bude vyhodnocen jako nejatraktivnější z pohledu zaměstnanců a bude také výhodný pro zaměstnavatele. Součástí této kapitoly bude také konkrétní kalkulace výhodnosti vybraného benefitu, oproti poskytování odměny v peněžní podobě do mzdy zaměstnance.

### 3 TEORETICKÁ ČÁST

Téma motivace je stále častěji skloňované. Motivace jako taková je velmi široké téma, které lze studovat v obecné rovině, ale také v užším pojetí týkající se jednotlivých oblastí života jako je například sport, vztahy, studium či zaměstnání a další. Pro motivaci a péči o zaměstnance mohou velmi dobře posloužit různé formy zaměstnaneckých výhod, odměn a benefitů.

Následující část práce se věnuje motivaci a benefitům. V první polovině teoretické části práce se zaměřuji na základní pojmy v oblasti motivace, prvkům a vztahům, které ji ovlivňují. To co může často a mnohdy poměrně jednoduše ovlivnit práci jednotlivce, jsou benefity nabízené zaměstnavatelem. Proto v druhé půlce teoretické části budou představeny nejčastější benefity a podrobněji rozebrány ty, které jsou nejen oblíbené u zaměstnanců, ale také které jsou výhodné pro zaměstnavatele.

#### 3.1 Motivace zaměstnanců

Z manažerského hlediska je nezbytné rozlišovat zdánlivě totožné pojmy jako stimulace a stimul, motivace a motiv a další. Nejedná se o žádná synonyma nebo ekvivalenty. Tyto pojmy patří mezi základní a přesto i v literatuře však mnozí odborníci a manažeři v praxi tyto pojmy často zaměňují. (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012, s. 226–227)

**Motivace** – Obecný individuální psychický stav člověka. Lze jej specifikovat jako přání, představy, úsilí, tužby apod. Mobilizuje daného jedince k změnám jeho aktivit k naplnění jeho potřeb. Potřeby můžeme rozdělit na primární (fyziologické) a sekundární (vliv vnějšího prostředí). Motivování lze realizovat pomocí odměn či trestů a dalších manažerských systémů. (Veber, a kol., 2009, s. 111–112)

**Motiv** – Určitá vnitřní psychická síla, pohnutka. Motiv je psychologická příčina činnosti, určuje její směr, intenzitu a perzistenci. Cílem motivu je dosáhnout konečného stavu uspokojení a nasycení. V daný okamžik působí v psychice člověka zpravidla celý soubor motivů, které spolu mohou ale i nemusí souviset. Rozlišujeme (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012, s. 227):

- **Motivy cílové, terminální** – Existence konkrétního cíle. Motiv působí tak dlouho, dokud není dosaženo uspokojení
- **Motivy instrumentální** – Jedná se o zájem člověka o nějakou oblast, např. literaturu. Motiv není vydefinován v podobě cíle avšak v podobě činnosti či zájmu

**Stimulace** – Představuje působení na psychiku jedince z vnějšku. Jde o ovlivňování činnosti jiného člověka proaktivními vnějšími impulsy, které vedou ke změně jeho motivace a změně jeho chování. Účinnost je závislá na osobnostní struktuře daného jedince. Je to jednodušší alternativa motivace. Lze ji využívat tam, kde je kladen důraz na konkrétní výkon a nevádí nutnost stálé a důrazné kontroly. (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012, s. 228)

**Stimul** – Jakýkoliv jednotlivý vnější podnět, který vyvolává určité změny v chování a motivaci člověka. Můžeme rozlišovat (Bedrnová, Nový a Jarošová, 2012, s. 228):

- *Impulzy – endogenní tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka (např. bolest zubu či tělesná únava)*
- *Incentivy – exogenní tj. vnitřní, z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy aktivují určitý motiv.*

**Potřeba** – individuálně vnímaný pocit nedostatku. Aktivita jedince je vyvolána na základě neuspokojení potřeb a touze dosáhnout jejich naplnění. Pojem potřeba je velmi úzce propojen s motivací. Podle McClellanda lze rozlišit potřeby na: *Vysokou potřebu výkonu, vysokou potřebu přátelství, vysokou potřebu moci.* (Bělohlávek, 2001, s. 60)

Vnější motivace je poměrně jednoduchá. Poskytujeme-li konkrétní odměnu, tak výkon může probíhat. Avšak v okamžiku, kdy tento vnější podnět přestaneme poskytovat, dochází k ukončení činnosti. V případě vnitřní motivace je výhodou trefíme-li se do motivů daného jedince, tak činnost může pokračovat i bez nutnosti vnějších podnětů. Nevýhodou je obtížnost odhalení těchto vnitřních motivů. Přičemž obojí může působit společně a vzájemně se posilovat nebo si odporovat. (Plamínek, 2005, s. 16)

Dle mého názoru je téma motivace pouze jen jedna strana mince. Velmi důležité je věnovat se i opačným stavům duše člověka jako je demotivace, frustrace či krajní stav deprivace. Identifikovat tento stav u zaměstnanců by měla být jedna ze základních dovedností manažera. S touto informací a daným zaměstnancem by měl dále umět také citlivě pracovat. Pokud takový stav vychází z pracovního prostředí, je třeba důvody vzniku v prostředí eliminovat nebo se snažit odstranit příčiny zcela.

**Demotivace** – Z vlastní zkušenosti mohu vydefinovat jako ztrátu motivu pro nějakou činnost. Naše činnost pozbývá smyslu. Jedná se o opak motivace. V mnohých případech by v organizaci postačovalo odstranit takové faktory, které způsobují demotivaci a dostavil by se efekt spokojenosti a motivace zaměstnanců bez nutnosti dalších kroků.

Nejčastější faktory způsobující demotivaci v zaměstnání (Násta, 2010):

- *Firma nemá žádnou vizi ani strategii.*
- *Lidé neznají smysl své práce, neznají vizi a strategii.*
- *Nedostatek poděkování, pochvaly ani ocenění.*
- *Manažeři to neumí s lidmi a nejednají s lidmi s úctou.*
- *Vedení dává lidem najevo, že nemají žádnou hodnotu.*
- *Manažeři jsou arogantní, chovají se přezíravě, hrají své intrikánské hry apod.*
- *Lidem ztrpčují život chyby v organizaci práce, zmatky, nedostatek informací.*
- *Lidé nejsou odměňováni diferencovaně podle výsledků a zásluh.*
- *Zjevná nespravedlnost, nadřezování jedněm, šikana druhých, manažeři.*
- *Lidé nemají perspektivu růstu a rozvoje.*

**Frustrace** – Jedná se o pocit zmaření či znemožnění provedení určité činnosti v důsledku konkrétně definovatelné situace. Tento pojem vyjadřuje však individuální prožitek či stav, který vzniká v souvislosti s danou neutěšenou situací. Konkrétní reakci jedince na frustraci lze označit jako tzv. frustrační toleranci. Jedná se o individuální odolnost člověka vůči frustrační situaci. Frustrace nepříznivě ovlivňuje chování, činnost a emoce. Jako typické reakce můžeme označit agresí nebo útok, regresi a stereotypii. Frustrace je pouze aktuální reakce na určitý stav a nemá žádný zásadní vliv na utváření změn osobnosti. (Bedrnova, Nový a Jarošová, 2012, s. 232–233)

Zdroje frustrace působící z vnitřní i vnější strany (Stýblo, 1993, s. 213):

- *Odkládání uspokojování potřeb*
- *Nedostatky v uspokojování některých motivů*
- *Ztráta něčeho co představuje pro pracovníka vysokou hodnotu*
- *Neúspěchy v práci při plnění úkolů, dosahování vytyčených cílů apod.*
- *Sociálně technické vlivy pracovního prostředí*
- *Vlastnosti osobnosti*

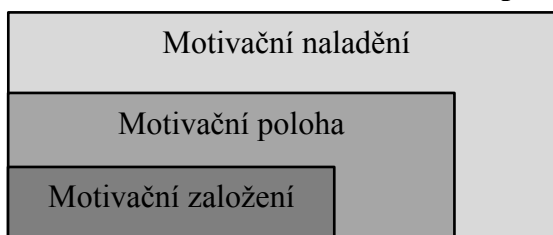
**Deprivace** – Deprivace je na rozdíl od frustrace reakce na dlouhodobý stav neuspokojování významných potřeb. Z hlediska rozvoje osobnosti má zásadní dopad a může mít negativní vliv na fungování člověka. Je to hlubší a dlouhodobá úroveň frustrace. Mezi základní druhy patří deprivace senzorická, sociální, citová neboli emocionální, a deprivace základních biologických potřeb. (Bedrnova, Nový a Jarošová, 2012, s. 234)

### 3.1.1 Struktura motivačního pole

Motivační pole je dynamickou souhrou tří základních složek jak vidíme na obrázku č. 1: Motivační založení, motivační poloha a motivační naladění. Tyto složky se navzájem ovlivňují a neustále se mění. Je třeba využívat a ovlivňovat všechny tyto složky motivačního pole v ideálním případě současně. (Plamínek, 2015, s. 36–37)

Jednotlivé složky motivačního pole jsou znázorněny na Obrázku 1.

**Obrázek 1: Struktura motivačního pole**



Zdroj: (Plamínek, 2015, s. 36)

**Motivační založení** – Je přímo závislé na naší osobnosti. Jedná se o zděděnou osobnost, která se v průběhu života příliš nemění. Chování na základě motivačního založení se projevuje zejména, dostaneme-li se do situace vyvolávající nestandardní zatížení a stres a jsme nuceni reagovat novým způsobem, se kterým nemáme zatím zkušenost. (Plamínek, 2015, s. 36–37)

**Motivační poloha** – Je naučená složka chování, kterou jsme si osvojili v souvislosti s obvyklými životními a pracovními podmínkami. Ovlivňuje ji naplněnost našich životních potřeb a způsob našeho života. (Plamínek, 2015, s. 37)

**Motivační naladění** – Souvisí s aktuálními podmínkami života jednotlivce a je velmi proměnlivé. Jde o okamžitou reakci na působící podněty. Je dobře pozorovatelné a někdy je nazývané jako „motivační počasí“. (Plamínek, 2015, s. 37)

### 3.1.2 Motivační profil

Motivační profil představuje relativně stabilní charakteristickou osobnost člověka. Je to syntetická a individuálně specifická charakteristika osobnosti. Utváří se od útlého věku v průběhu celého vývoje osobnosti a rozhoduje o míře citlivosti každého jednotlivce na různé situace, stavy či podněty. Na podobu motivačního profilu má vliv nejen prostředí a situace, ve kterém vyrůstáme a žijeme, ale také individuální osobnostní substruktura, skladba a úroveň schopností, převažující temperament, emocionalita, charakterové vlastnosti a postoje. (Bedrnova, Nový a Jarošová, 2012, s. 240)

Identifikace motivačního profilu člověka je klíčová pro hlubší porozumění projevům a chování jednotlivce a je také základem nezbytným pro možnost efektivního stimulování, tzn. ovlivňování motivace chtěným směrem. Motivační profil je tvořen širokým spektrem dimenzí, které mohou posloužit jako určité vodítko pro porozumění a nastavení strategie pro individuální motivaci jednotlivců. Příklady dimenzí (Bedrnova, Nový a Jarošová, 2012, s. 240–241):

- *Orientace na dosažení úspěchu x orientace na vyhnutí se neúspěchu.*
- *Orientace na úspěch x orientace na vlastní činnost, její obsah.*
- *Situační orientace x perspektivní orientace.*
- *Individuální orientace x skupinová orientace.*
- *Osobní orientace x neosobní resp. prosociální orientace.*
- *Činorodost x pasivita.*
- *Orientace na ekonomický prospěch x na morální uspokojení.*
- *Zaměření směrem k podniku x zaměření směrem od podniku.*

V současné době pozoruji, že diagnostika osobnostních charakteristik zaměstnanců je velmi důležitá, ale současně i velmi přehlížená aktivita. Mnoho manažerů a často i školených personalistů, přestože vědí o individuálních potřebách zaměstnanců, tyto informace ignorují. Chovají se ke všem bez rozdílu stejně a to z důvodu pohodlnosti, nízkonákladovosti ale mnohdy také z pocitu povýšenosti a nadřazenosti.

### 3.1.3 Diagnostika organizačního prostředí za účelem motivace

Motivace by měla být klíčovou oblastí personalistiky. Abychom dokázali vhodně a efektivně motivovat, musíme umět motivaci diagnostikovat. Na základě diagnózy můžeme činit různé aktivity a kroky. Pro diagnostiku můžeme volit metody kvalitativní jako je třeba rozhovor nebo kvantitativní, což může být například dotazník na motivační zdroje a motivační klima. (Koubek, 2014, s. 76)

#### 3.1.3.1 Diagnostika motivačních zdrojů

Autorem diagnostiky motivačních zdrojů jsou Leonard Beauvaia a Scholl a rozlišuje základní zdroje motivace, jako jsou (Koubek, 2014, s. 77):

- *Intrinsická/niterná (založená na tom, že práce sama o sobě člověka baví a přináší uspokojení).*
- *Instrumentální/extrinsická (vnější motivace založená na incentivách, odměnách a výhodách).*
- *Motivace založená na interním self-konceptu (tento motivační zdroj předpokládá jasnou představu o tom, jaký bych měl být, svým jednáním posilují vlastní hodnotu a kompetentnost).*
- *Motivace založená na externím self-konceptu (lidé s tímto typem motivace jsou závislí na mínění, ocenění a povzbuzení ze strany druhých, hledají u důležitých druhých osob schválení pro své činy a jednání).*
- *Motivace založená na identifikaci s cíli (výkon určité činnosti koresponduje s cíli, hodnotami a přesvědčeními daného člověka a odpovídá nejlépe Maslowově konceptu sebeaktualizace).*

#### 3.1.3.2 Dotazník motivace k výkonu

Téma motivace je v podniku spojované především s vazbou na výkon. Motivaci k výkonu popisuje McClelland jako emociální konflikt v rámci dimenze očekávání úspěchu a obavou z neúspěchu). Dotazník motivace k výkonu obsahuje téměř 200 otázek, které naplňují některou z dimenzí. Výhodou je jeho míra podrobnosti. (Koubek, 2014, s. 77–78)



*Škály, které jsou jeho součástí: Vytrvalost, dominance, angažovanost, důvěra v úspěch, flexibilita, flow, nebojácnost, internalita, kompenzační úsilí, hrdost, ochota učit se, preference obtížnosti, samostatnost, sebekontrola, orientace na status, soutěživost, cílevědomost.* (Koubek, 2014, s. 78)

### **3.1.3.3 Analýza motivačního klimatu**

Zaměřuje se na organizaci jako na celek a přesahuje různé dotazníkové metody. Vyjadřuje dlouhodobé rozložení motivačních faktorů. Motivační klima je přímo závislé na vnitropodnikové kultuře, spokojenosti a struktuře zaměstnanců, vztazích a komunikaci směřující jak dovnitř tak ven mimo organizaci a image kterou má daný zaměstnavatel. (Koubek, 2014, s. 78)

*Lze se zaměřit např. na sebepojetí, vztah k firmě, vztah k práci a k dané pracovní pozici, funkčnost stylu manažerské práce, vztahy ke kolegům, vnímání zákazníka, spokojenost s motivačním systémem ve firmě.* (Koubek, 2014, s. 79)

### **3.1.4 Faktory ovlivňující motivaci a chování pracovníků**

Konkrétní přístup konkrétního člověka ke konkrétní práci závisí především na jeho osobnosti, dále na situaci, ve které žije a pracuje a také velmi významně na schopnostech a dovednostech manažera. (Plamínek, 2015, s. 22)

Principy manažerské motivace (Plhoňová, 2014, s. 39)

- *Motivace je každodenním úkolem manažera.*
- *Pozitivní motivace je většinou účinnější než negativní.*
- *Zaměstnanci se chovají podle toho, jak je manažeři odměňují.*
- *Motivovat zaměstnance neznamená s nimi manipulovat.*
- *Úkolem manažera je nalézt hlavní motivační faktory jednotlivých zaměstnanců.*

Jak pozoruji v praxi, tak k ovlivňování chování a motivace lidí používají manažeři konkrétní nástroje, tzv. vnější nástroje neboli stimuly. Jejich účinnost je závislá na motivačním profilu člověka a situaci, ve které se nachází.

**Přímé nástroje** – Používá se, jedná-li se o direktivní a adresné příkazy od manažera a od podřízených se očekává při plnění úkolů určitá kázeň. Mohou být ústní či písemné podoby např. příkazy, zákazy, nařízení, směrnice, pokyny apod. V moderní firmě se těmto nástrojům nelze vyhnout. Pomáhají k navození základní disciplíny v organizaci a vymezení chování pro nestandardní situace. (Veber, a kol., 2009, s. 119)

**Nepřímé nástroje** – V tomto případě jsou na manažery kladeny vyšší nároky na schopnost výběru vhodných nástrojů. Řídící opatření mívají dlouhodobější platnost a vyžadují od podřízených větší iniciativu. Manažer jich užívá, když vymezuje určitý prostor pro samostatné chování podřízených složek, přičemž ponechává volbu přístupu a prostředků na jejich vůli. Typické nepřímé nástroje jsou (Veber, a kol., 2009, s. 120–121):

- *Ekonomické nástroje – mzdy, odměny, prémie, benefity, sankce, podíly na zisku či zaměstnanecké akcie.*
- *Mimoekonomické nástroje – Pochvala, uznání, dobré sociální a pracovní klima, pracovní prostředí, apod.*

### 3.1.5 Vztah motivace a výkonu

*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)*

**Obrázek 2: Křivka Yerkesova-Dodsonova zákona**



Zdroj: Tendler and Carter, 2011, p. 48

Dle výše uvedeného znázornění v podobě Yerkesova-Dodsonova zákona je patrné, že v plné míře vždy neplatí názor „čím je motiv silnější, tím je výkon vyšší a lepší“. Důsledkem nízké motivace, se zpravidla věci nedaří. Naopak v případě nadměrné pře-motivovanosti se často stává, že výsledek činnosti také není uspokojivý. Způsobuje to vědomí subjektivně mimořádné důležitosti dané věci, tzn. vysokého napětí a stresu při plnění. Ukazuje se tedy, že zlatá střední cesta platí i zde v motivaci. (Bedrnova, Nový a Jarošová, 2012, s. 237–238)

Tuto závislost výkonu na motivaci popsali již v roce Robert M. Yerkes a John Dulligham Dodson. (Kohoutek, c 2005–2007)

### **3.1.6 Teorie motivace**

Dle mého názoru může být pohledů na motivaci nekonečno. Každý z nás máme na tuto oblast zájmu odlišný pohled. Na základě vědecky podložených poznatků a zkoumání vzniklo však mnoho odborných teorií na motivaci. Níže jsou uvedené nejoblíbenější z nich:

#### **3.1.6.1 Herzberg: Dvou faktorová teorie motivace**

Metoda zkoumá, jak pracovní prostředí ovlivňuje spokojenost nebo nespokojenost pracovníka. Když je pracovník v pracovním prostředí spokojený, je také motivovaný a naopak. Herzberg vedl rozhovory s pracovníky o jejich pocitech v práci a pak vydal své zjištění v knize *The motivaton to Work* v roce 1959. Herzberg pojmenoval dva základní faktory, hygienické a motivační. Nepřítomnost či nízká kvalita hygienických faktorů je zdrojem nespokojenosti, zatímco jejich přítomnost nemá přímý vliv na spokojenost, vede ke stavu definovanému jako ne-nespokojenost. Pokud jsou motivační faktory v žádoucí kvalitě, jsou zdrojem pracovní

spokojenosti a motivace. Jejich nepřítomnost či nedostatečná kvalita vedou k tomu, že pracovník není motivován nikoliv nespokojen. V tabulce č. 1 vidíme přehled faktorů, které ovlivňují pracovní postoj. (Personal confidence & motivation, 2010, p. 20–22)

**Tabulka 1: Faktory ovlivňující pracovní postoj**

<b>Factors Affecting Job Attitudes</b> (faktory ovlivňující pracovní postoj)	
Leading to Dissatisfaction (vedoucí k nespokojenosti)	Leading to Satisfaction (vedoucí k spokojenosti)
Company policy (firemní politika)	Achievement (úspěch)
Supervision (kontrola)	Recognition (uznání)
Relationship with boss (vedení)	Work itself (práce samotná)
Work conditions (pracovní prostředí)	Responsibility (odpovědnost)
Salary (mzda)	Advancement (rozvoj)
Relationship with peers (kolektiv)	Growth (růst)

Zdroj: Personal confidence & motivation, 2010, s. 21

### 3.1.6.2 Victor Vroom: Teorie očekávání

Victor Vroom teorii zveřejnil v roce 1968. Vyjadřuje motivaci jako vztah tří proměnných (Personal confidence & motivation, 2010, p. 22):

- Valence – přesvědčení o atraktivnosti cíle.
- Instrumentality – přesvědčení o dosažitelnosti odměny.
- Expectancy – přesvědčení o reálnosti dosažení cíle.

Pracovník musí nejen vnitřně věřit v cíl samotný, ve schopnost cíle dosáhnout, ale také tomu, že za dosažení cíle dostane očekávanou odměnu. Je založena na poznání, že každý člověk přizpůsobuje své pracovní úsilí podle svého subjektivního přesvědčení o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle. Tedy podle toho jak si odpoví na následující otázky: Je pro mě cíl atraktivní? Je pravděpodobné, že úkol splním? Je pravděpodobné, že za splněný úkol dostanu odměnu, která odpovídá mým očekáváním? (Personal confidence & motivation, 2010, p. 22–25)

### 3.1.6.3 David McClelland: Teorie potřeb úspěchu

Zaměřuje se především na motivaci jednotlivců. Každý jednatel má tři základní potřeby v různé úrovni intenzity (Personal confidence & motivation, 2010, p. 25):

- The need for Achievement (potřeba něčeho dosáhnout) – lidé mají potřebu něco dokázat, předstihnout ostatní a hledají uznání.
- The need for affiliation (potřeba někam patřit) – lidé mají potřebu být součástí něčeho a chtějí rozvíjet vztahy a touží po přátelství.
- The need for power/authority (potřeba moci) – tito lidé mají potřebu vládnout, ovlivňovat ostatní a mít nad nimi moc.

### 3.1.6.4 Abraham Maslow: teorie hierarchie potřeb

V roce 1943 publikoval tuto teorii Abraham Maslow ve svém listě A Theory of Human Motivation. Lze ji aplikovat jak na motivaci jednotlivce, tak skupiny. Definoval pět po sobě jdoucích potřeb s různou vahou a posloupností. Hierarchie potřeb je znázorněna v podobě pyramidy (Personal confidence & motivation, 2010, p. 27–32):

- **Level 1** – Physiological needs (fyziologické potřeby) – vzduch, jídlo, voda, oděv, přístřeší, sex
- **Level 2** – Safety needs (potřeba bezpečí) – bezpečí práce, ochrana před jednostrannou autoritou, finanční úspory, pojištění, zabezpečení v případě zdravotních komplikací.
- **Level 3** – Belonging needs (potřeba někam patřit) – rodina, přátelé, osobní vztah, kluby či společenské organizace, sportovní týmy, kultura, náboženství, profesní prostředí.
- **Level 4** – Ego – status (postavení) – postavení a úspěch v práci, hromadění bohatství, hromadění symbolů statusu jako auto, dům atd., uznání od okolí, být vzorem pro ostatní, spojování s lidmi, kteří mají úctu, úspěchy v oblastech vzdělání, dovedností a koníčků. Hrdost na úspěchy rodinných příslušníků.
- **Level 5** – Self-actualization (seberealizace) – rozlišujeme dva pohledy na seberealizaci:
  1. Přestat se starat o dobrý názor ostatních, co si ostatní myslí
  2. Dělat věci jen proto, že nás baví.

### 3.1.7 Motivace a peníze

Jak je všeobecně známo peníze v podobě mzdy (platu) nebo nějakého jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce. Do zaměstnání chodí lidé především za účelem získání odměny v podobě peněz.

Herzberg a kol. (1957) zpochybnili vliv peněz na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Jsou přesvědčení, že nedostatek peněžních prostředků může vyvolat nespokojenost a frustraci avšak při opačném stavu a to dostatku peněz nemusí mít za důsledek trvalou spokojenost a motivaci. Proto přidávání na mzdě (platu) vede pouze ke krátkodobému účinku. Vliv peněžního odměňování je na různé zaměstnance různý a peníze nemotivují každého stejně a ve stejné míře. Peníze tedy mohou přinést za správných okolností vhodnou pozitivní motivaci, ale v případě špatného nastavení odměňování může nastat opačný efekt a dojít až dokonce k demotivaci pracovníků, který může mít vliv na fluktuaci, výkony a i vztahy na pracovišti. (Armstrong, 2007, s. 217–218)

**Způsoby odměňování zaměstnanců můžeme rozlišovat na (Armstrong, 1999, s. 45):**

- *Hodnocení práce – stanovení relativní hodnoty prací jako základny pro určení mzdových relací.*
- *Odměňování – vytváření a správa mzdových a platových struktur a systémů.*
- *Odměňování podle výkonu – přizpůsobení odměn úsilí a dosaženým výsledkům.*
- *Zaměstnanecké výhody – poskytování výhod navíc k platu, zabezpečení sociálních i osobních potřeb atd.*

Dle mého názoru mohou být velmi významnou složkou odměňování zaměstnanecké výhody neboli benefity. Tyto výhody při dobrém nastavení a vhodné komunikaci mohou mít silný motivující účinek a posiloval loajalitu zaměstnanců.

## 3.2 Zaměstnanecké benefity

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

*Původně se zaměstnanecké výhody poskytovali primárně osobám v pracovním poměru, tedy zaměstnancům. V poslední době organizace reagují na zvyšující-se podíl osob, které pro organizaci vykonávají nějakou činnost mimo poměr upravený pracovní smlouvou. Poskytují tak mnohdy benefity všem bez ohledu na to v jakém konkrétním právním vztahu vzájemně jsou. Pravidla pro poskytování benefitů mohou upravovat různé legislativně dané předpisy nebo si předpis vytváří sám zaměstnavatel.* (Koubek, 2010, s. 319)

Cíle a funkce benefitů (Benešová, Rozkovicová, Sulovská a Valnohová, 2014, s. 10):

- Motivace a udržení kvalitních zaměstnanců, posílení loajality a produktivity.
- Podpora emocionálního vztahu mezi zaměstnaným a zaměstnavatelem.
- Zvyšování image a atraktivity zaměstnavatele, vytváření pozitivního obrazu firmy a odlišení od konkurence.
- Posílení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem týmu.

Dle mého názoru lze definovat pojem benefit pouze velmi široce. Obecně jsou jako benefity vnímané spíše hmatatelné, peněžní či nepeněžní odměny. Ve skutečnosti lze pod benefity zařadit prakticky cokoli co je poskytováno zaměstnavatelem a zaměstnancem je vnímáno jako výhoda (například: přátelský kolektiv, moderní prostředí pracoviště, kultura organizace, možnost zvířat či dětí na pracovišti, práce home office, možnost kariérního růstu, volná pracovní doba apod.). Zaměstnanecké benefity jsou ve většině případů nenárokové a poskytují se na rámec zákonných povinností týkajících se odměňování.

## 3.2.1 Druhy zaměstnaneckých výhod

### 3.2.1.1 Základní členění

Benefity a výhody pro zaměstnance lze rozlišovat z různých hledisek. Jako základní rozdělení lze uvést (Urban, 2017, s. 145–146):

- **Výhody vztahují se k práci** – jsou součástí pracovních podmínek a můžeme mezi ně zařadit například příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno, vzdělání a rozvoj, doprava do zaměstnání a další.
- **Pracovní pomůcky** – pracovní pomůcky sloužící mimo pracovní využití také pro osobní potřebu. Obvykle se jedná o osobní automobil, notebook, telefony, příspěvek na odívání, bezplatné nebo zvýhodněné bydlení apod.
- **Výhody osobní a sociální povahy** – nestandardní péče o zdraví u zaměstnance někdy zahrnující i jeho rodinné příslušníky, dále péče o děti, příspěvek na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity, finanční pomoc, pojištění či připojištění, dárky za zvláštních podmínek, či nabídka vlastních produktů a služeb nebo slev na ně.

### 3.2.1.2 Členění dle způsobu poskytování

Benefity a výhody pro zaměstnance lze rozlišovat také jedním z dalších hledisek na (Urban, 2017, s. 146–147):

- **Plošné** – nabídka benefitů všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají zájem.
- **Pružné (flexibilní)** – dávají možnost zaměstnancům si výhody volit, a svůj výběr průběžně upravovat dle aktuálních potřeb nebo stejnou volbu opakovat.
- **Kombinace plošného a flexibilního poskytování** – ideální varianta, která ušetří administrativu v souvislosti s pružným systémem, ale současně udrží atraktivitu spojenou s plošným poskytováním výhod, o které je mezi zaměstnanci všeobecný zájem.



### **3.2.1.3 Členění z daňového pohledu**

Zaměstnanecké výhody je možné v základním pohledu členit na dle jejich daňové výhodnosti na mimořádně výhodné a částečně výhodné. (Pelc, 2011, s. 17–18)

Při podrobnějším pohledu lze rozdělit benefity dle daňového hlediska na tři kategorie (Urban, 2017, s. 145–147):

- Daňově uznatelný náklad organizace a je osvobozena i od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti – stravenky, penzijní pojištění, životní pojištění, vše s určitými omezeními.
- Daňově neuznatelný náklad organizace, je však osvobozena od daně z příjmu fyzických osob – příspěvky na kulturní a sportovní akce, nápoje na pracovišti, zdravotnická zařízení, půjčky a další.
- Daňově neuznatelný náklad a není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob – například benzinové karty, slevy na zboží apod.

### **3.2.2 Daňové řešení oboustranně finančně výhodných benefitů**

V rámci mého zjišťování u zaměstnavatelů, poskytování některých benefitů přináší pro organizaci výhody v podobě daňové úspory, nižší administrativy a větší flexibilitu řešení oproti peněžním příspěvkům do mzdy nebo dokonce navyšování mezd. Z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele tedy dochází k finančním výhodám a to zejména v rovině úspory na odvodech na sociální a zdravotní pojištění a dani z příjmu. Níže je uvedena přehledná tabulka vybraných benefitů a jejich daňového řešení. Dle mého pozorování nejčastěji využívají benefity z rodiny daňově výhodných benefitů: Příspěvek na stravování, příspěvek na volnočasové aktivity, příspěvek na finanční benefity, příspěvek jako ocenění při splnění zvláštních podmínek.

**Tabulka 2: Přehled daňových řešení vybraných nepeněžitých a peněžitých plnění**

<b>Zaměstnanecká výhoda (benefit)</b>	<b>Zdanění zaměstnancem</b>	<b>Daňový výdaj zaměstnavatele</b>
Doprava zaměstnance do a ze zaměstnání	Ano	Ano
Poskytnutí vozidla k soukromým účelům	Ano	Ano
Náhrady cestovních výdajů	Ne – do limitu Ano – nad limit	Ano – do limitu Ano – nad limit
Poskytování nealkoholických nápojů	Ne – nepeněžní plnění Ano – peněžní plnění	Ne – nepeněžní plnění Ano – peněžní plnění
Rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele	Ne – nepeněžní plnění Ano – peněžní plnění	Ano – nepeněžní plnění Ano – peněžní plnění
Poskytování stravenek	Ne – nepeněžní plnění	Ano – do limitu Ne – nad limit
Příspěvek na rekreaci (limit 20 000,-/rok) a na sportovní a kulturní z nedaňových nákladů	Ne – nepeněžní plnění Ano – peněžní plnění	Ne – nepeněžní plnění Ano – peněžní plnění
Příspěvek na penzijní a životní pojištění zaměstnance	Ne – do 50 000 Kč Ano – nad 50 000 Kč	Ano – bez omezení výše
Nepeněžitě dary	Ne – do 2000 Kč Ano – do 2000 Kč	Ne
Bezplatné použití firemní mateřské školy – nepeněžní plnění	Ne	Ano

Zdroj: Macháček, 2010, s. 10–15

### **3.2.3 Příspěvek na stravování**

Na základě mého pozorování a obecných informací z pracovního trhu, patří poskytování příspěvku na stravování mezi nejběžnější benefity. Je to jeden z daňově nejvýhodnějších benefitů, který je současně považován spíše za standard v oblasti zaměstnaneckých výhod. V České republice není zákonem přikázáno přispívat na stravování, tak jako je tomu např. na Slovensku, kde je příspěvek na stravování povinný. Zaměstnavatel má však povinnost umožnit zaměstnancům ve všech směnách si stravování zajistit. Daňovým řešením výdajů

(nákladů) zaměstnavatele, vynaložených na stravování jeho zaměstnanců, se zabývá legislativa Českého republiky, zejména zákon o dani z příjmu. Pro stanovení daňové účinnosti výdajů vynaložených zaměstnavatelem na stravování zaměstnanců rozlišujeme dvě formy stravování, přičemž pro každou z těchto forem platí jiný daňový režim.

### **3.2.3.1 Stravování zaměstnanců zajišťované ve vlastním zařízení**

*Za stravování ve vlastním stravovacím zařízení se považuje provoz vlastní kuchyně s jídelnou, popř. kantýna provozovaná zaměstnavatelem a dále příprava a výdej jídel zabezpečované jiným subjektem formou outsourcingové služby ve stravovacím zařízení zaměstnavatele. (Macháček, 2010, s. 41):*

*Daňovými výdaji jsou výdaje na provoz vlastního stravovacího zařízení, spojené s provozem závodní kuchyně s jídelnou např.: spotřeba energie, opravy a údržba zařízení, daňové odpisy hmotného majetku, nákup drobného hmotného majetku, mzdy pracovníků zabezpečující provoz. Výdaje vynaložené na potraviny spotřebované na zajištění stravování zaměstnanců jsou však daňově neuznatelné. Jejich úhrada je zajištěna buď zaměstnancem, nebo zčásti či úplně ze sociálního fondu resp. ze zisku zaměstnavatele po jeho zdanění. (Macháček, 2010, s. 41):*

### **3.2.3.2 Stravování zaměstnanců zajišťované prostřednictvím jiných subjektů**

*Za stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů se považuje stravování smluvně zabezpečené zaměstnavatelem v jiném než ve vlastním stravovacím zařízení nebo ve vlastním stravovacím zařízení, které je pronajaté na základě smlouvy o pronájmu. (Macháček, 2010, s. 41). Půjde tedy o následující varianty (Macháček, 2010, s. 41–42):*

- *Stravování smluvně zajištěné ve stravovacím zařízení jiného provozovatele.*
- *Dovážená stravy jiným provozovatelem a výdej stravy ve vlastní výdejně.*
- *Zabezpečení stravování v restauračním zařízení.*
- *Stravování ve vlastním stravovacím zařízení pronajatém na základě smlouvy o pronájmu.*
- *Stravování v provozovnách veřejného stravování na základě nakoupených stravenek a poskytnutým zaměstnancům.*

**Nejčastějším řešením příspěvku na stravování, je poskytování nakoupených stravenek.**

V podobě papírových poukázek nebo elektronického stravného na stravenkovou kartu (Stravenky – efektivní řešení stravování zaměstnanců, 2017):

- *Příspěvek na stravování formou stravenek poskytuje 92 % firem a institucí*
- *Stravenky dostává 1,3 milionů zaměstnanců v České republice*
- *85 % zaměstnancům oběd jim zlepšuje náladu a více než 2/3 osob oběd zvyšuje produktivitu jejich práce*

### **3.2.4 Příspěvek na volnočasové benefity**

Tento druh příspěvku obsahuje více možností oblastí zájmů. Zaměstnancům lze přispívat na aktivity v oblasti zdraví, kultury, sportu, vzdělávání či rekreace. (Stanický, 2017):

Formu poskytování těchto benefitů na základě mého zjištění z praxe u zaměstnavatelů rozlišuji na tyto čtyři oblasti:

- **Peněžní příspěvek** – není daňově zvýhodněn, chová se daňově stejně jako mzda a je velmi málo využíván.
- **Proplácení faktur od dodavatele** – přináší vysokou administrativní zátěž především u zaměstnavatele a nízkou flexibilitu využití zaměstnancem (např. faktura na zájezd od cestovní kanceláře, kterou zaměstnavatel uhradí a částku nad rámec daného příspěvku strhne zaměstnanci ze mzdy (platu)).
- **Předplacení určitých služeb přímo u poskytovatele** – jednoduché na zajištění avšak není zaměstnanci obvykle plošně využíván, tzn., příspěvek není často plnohodnotně využit, ztrácí na efektu a velmi často se jedná o zbytečně vynaložené peníze na benefit, který nikdo nevyužije (např. předplacenou dráhu v plaveckém bazénu na určitý čas využije velmi malé množství zaměstnanců, kteří mají zrovna v tento čas prostor a zajímají se o tuto sportovní aktivitu).
- **Využití zprostředkování benefitů od třetí strany** – externí firmy zajišťující zprostředkování příspěvku například v podobě poukázek, karet nebo benefitních systémů cafeteria. Toto řešení snižuje administrativu, zajišťuje flexibilitu útraty na straně zaměstnance ale často je spojený s doprovodnými náklady na dopravu, provizi apod. Poskytovat lze jako příspěvek na konkrétní oblast zájmu nebo prostřednictvím univerzálního nástroje a zaměstnanec si volí aktivity sám dle potřeby a přání.

Preference výběru zaměstnanců v oblastech volnočasových benefitů z průzkumu Benefity a.s. (Stanický, 2017):

- *Zdraví 60 %*
- *Rekreace 19 %*
- *Sport 10 %*
- *Kultura 6 %*
- *Vzdělávání 5 %*

Při pohledu do jednotlivých krajů naší republiky, lokální trendy v čerpání firemních benefitů následují trend celorepublikový. Odvětvové zaměření firem hraje ve volbě benefitů svou důležitou roli, ale benefity z kategorie zdraví preferují zaměstnanci napříč obory. (Stanický, 2017)

#### **Daňové řešení volnočasových benefitů:**

**Nepeněžní plnění** – je poskytováno zaměstnavatelem z pohledu daně z příjmu na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo ze sociálního fondu či fondu kulturních a sociálních potřeb a je osvobozeno od odvodů na zdravotní a sociální pojištění. Z pohledu zaměstnance jde o čistý nepeněžní příjem osvobození od všech odvodů. Platí zde horní finanční limit u rekreace do výše 20 000 Kč za kalendářní rok na každého zaměstnance. U ostatních oblastí jako je zdraví, sport, kultura či vzdělávání není stanoven žádný strop. Dané nepeněžní plnění nesmí porušit pravidla pro osvobození od odvodů. V opačném případě pak musí dojít k započtení částky k vyměřovacímu základu mzdy a uskutečnit všechny zákonné odvody. (Macháček, 2010, s. 109–111)

**Peněžní plnění** – v případě poskytnutí příspěvku v peněžní podobě, tzn. hotově či úhradou na účet zaměstnance je daňově řešen naprosto totožně jako mzda (plat). Je třeba ihned nebo zpětně tuto částku dodanit a odvést z ní příspěvek na sociální a zdravotní pojištění. Peněžní plnění se chová stejně jako peníze ve mzdě. (Macháček, 2010, s. 109–111)

### 3.2.5 Příspěvek na finanční benefity

Na základě mnou získaných obecných informací z pracovního trhu a od zaměstnavatelů mohu uvést, že příspěvek na finanční benefity bývá nejčastěji v podobě zasílání pravidelných částek na penzijní pojištění a připojištění a životní pojištění zaměstnance. Tento benefit je velmi rozšířen z důvodu významného daňového zvýhodnění. Z pohledu motivace však obvykle nemá na zaměstnance přímý vliv, protože příspěvek nemůže zaměstnanec okamžitě využít tak je často přehlížen.

#### **Daňové řešení příspěvku na penzijní životní pojištění:**

**Nepeněžní plnění** – je daňově uznatelné, v letošním roce 2018 až do výše 50 000 Kč na zaměstnance a rok a to při dodržení zákonných podmínek vymezených českou legislativou. Ze strany zaměstnance je osvobozeno od daně z příjmu. Z pohledu zákonných odvodů na zdravotní a sociální pojištění nespadá do vyměřovacího základu do výše uvedené částky 50 000 Kč na zaměstnance a rok z pohledu jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Maximální výše příspěvku se může pro každý rok měnit, proto je nutno sledovat aktuální pravidla. (Macháček, 2010, s. 21–23)

**Peněžní plnění** – v případě poskytnutí příspěvku v podobě peněžní je daňově řešen naprosto totožně jako mzda (plat). Tzn. je nutno ji připočíst k vyměřovacímu základu mzdy a odvést všechny zákonné odvody. (Macháček, 2010, s. 21–23)

### 3.2.6 Příspěvek jako dar při ocenění a splnění zvláštních podmínek

Podle zákonné úpravy lze zaměstnancům poskytnout při vybraných příležitostech nepeněžité dar do výše 2000 Kč, na rok a na zaměstnance. Tento dar, tak abychom dosáhli daňového zvýhodnění, lze poskytovat za splnění zvláštních podmínek, které vychází z vyhlášky ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb. Bez ohledu na to, zda je zaměstnavatel ze státní nebo komerční sféry, musí respektovat, že „osvobozené“ dary lze poskytovat výhradně při těchto přesně vymezených příležitostech. Vždy je třeba dodržet hranici 2000 Kč na rok a zaměstnance. Částky se totiž v případě, že splňuje více podmínek, sčítají. (Macháček, 2010, s. 67–68)

Zvláštní podmínky vymezené a popsané dle vyhlášky o FKSP – fondu kulturních a sociálních potřeb (Macháček, 2010, s. 68):

- *Za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele při poskytnutí osobní pomoci při požáru, živelní události a při jiných mimořádných případech a za aktivitu humanitárního a sociálního charakteru a péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.*
- *Při pracovních výročí 20 a každých dalších 5 let trvání pracovního nebo služebního poměru u zaměstnavatele; do pracovního výročí lze započítat i dobu trvání pracovního poměru u jiných zaměstnavatelů. Do pracovních výročí nelze zahrnout dobu výkonu práce konané na základě dohody o práci konané mimo pracovní poměr.*
- *Při životních výročí 50 let a každých dalších 5 let věku.*
- *Při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně.*

Pokud zaměstnavatel splní všechny výše uvedené podmínky, nebude tento dar spadat do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění až do úhrnné výše 2 000 Kč ročně u každého zaměstnance. Bude poskytován na vrub nedaňovým nákladům, ze zisku po zdanění nebo ze sociálního fondu či fondu kulturních a sociálních potřeb. Z pohledu zaměstnance bude pak osvobozen od daně z příjmu a odvodů na sociální a zdravotní pojištění. (Macháček, 2010, s. 67–68)

### **3.2.7 Benefity obvykle se vyskytující v České republice**

Níže uvádím dle mého názoru nejčastěji se vyskytující benefity v České republice:

- Příspěvky na stravování – Závodní stravování – Stravenky, dovoz stravy.
- Vzdělávání a rozvoj – Interní školení a kurzy, externí školení a kurzy, Koučování a mentoring, příspěvky na vzdělávání.
- Sport, kultura a relaxace – Příspěvek na sportovní aktivity, sportoviště v místě pracoviště, pořádání firemních sportovních aktivit.
- Zdraví – Příspěvek na zdraví (lékárny, optiky, zdravotní potřeby, masáže pod.), masáže na místě pracoviště, vitamínové balíčky, očkování – nejčastěji proti chřipce
- Rekreace – Příspěvek na tuzemskou nebo zahraniční dovolenou, pořádání firemních dovolených /výletů, poskytování vlastních rekreačních objektů.

- Finanční benefity – 13. plat / 14 plat, odměny, prémie apod., příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, příspěvek na životní pojištění, zaměstnanecké akcie, zvýhodněné (bezúročné) půjčky zaměstnancům.
- Ostatní benefity – Občerstvení na pracovišti (nealkoholické pití, ovoce apod.), práce home office nebo pružná pracovní doba, doprava do a ze zaměstnání, dovolená navíc, placená krátkodobá nemoc (bez nutnosti vybírání nemocenské – Sickdays), služební vůz k soukromým účelům, firemní mobil či notebook k soukromým účelům či slevy u operátorů, vánoční večírky, dary k životním. a pracovním jubileum, prodej výrobků a služeb firmy za cenu nižší, než je cena obvyklá (tržní) nebo zcela zdarma, zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání, zřizování firemních školek či družin.

### **3.3 Shrnutí teoretické části**

Z výše uvedeného v rámci teoretické části bakalářské práce lze vyvodit, že existují různé možnosti přístupů a vnímání motivace zaměstnanců a mnoho možností v zaměstnaneckých benefitech. Literatury je na toto téma zpracované velké množství a její shrnutí by vydalo na samostatnou knihu. Obě zmiňované oblasti jsou velmi široká témata, o kterých by bylo možné napsat mnoho slov a mnoho knih a přesto by nejspíš nedokázaly postihnout vše, co s tímto souvisí. Také názory na vztah motivace a benefitů se velmi různí. Co člověk to názor a proto lze také vidět v různých organizacích různé přístupy.



## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

Tato praktická část bakalářské práce se zaměřuje na porovnání šíře a obsahu nabídky benefitů a také formy jejich poskytování a jejich komunikace směrem k zaměstnancům ze strany zaměstnavatelů, s vnímáním benefitů a jejich nabídky, formy a komunikace s pohledu zaměstnanců. Cílem je porovnat tyto pohledy a najít doporučení směru, kudy by se měly firmy dále ubírat v tvorbě jejich benefitního portfolia tak, aby byly spokojené obě strany a byl vytvořen pozitivní efekt z poskytování benefitů.

Za tímto účelem byly sestaveny 2 dotazníky, jejichž otázky spolu vzájemně korelují, tak aby bylo možné právě porovnat oba pohledy a vyvodit z nich konkrétní poznatky o aktuálním stavu věci. Dotazník pro zaměstnavatele obsahoval 13 otázek a dotazník pro zaměstnance zahrnoval 15 otázek. Převážná většina otázek byla vytvořena jako uzavřené nebo polootevřené otázky ve formě dichotomické s výběrem ze dvou možností, výběrové s možností volby jedné z variant a výčtové s možností výběru více položek. Dotazník byl koncipován s cílem zjistit konkrétní, porovnatelné a měřitelné údaje s minimální časovou a mentální náročností pro respondenta. Časovou dotaci na vyplnění dotazníku odhaduji 3–5 min. Což byl jeden z hlavních faktorů, proč byla návratnost dotazníků velmi vysoká. U oslovených zaměstnavatelů byla návratnost 95,5%, což je 43 vyplněných dotazníků z celkového počtu 45 oslovených. U zaměstnanců je jedná o návratnost 91,8 %, což znamená získaných 202 vyplněných dotazníků z celkem 220 oslovených osob. Doporučená míra návratnosti byla tedy dodržena.

Pro zajištění vypovídající schopnosti dotazníkových šetření byl výběr respondentů zaměřen na užší územní oblast a to na Brno a blízké okolí Brna (do 30 km od centra). Tyto oblasti se na poli pracovního trhu prakticky prolínají, a lze je hodnotit společně, protože zaměstnanci mohou velmi flexibilně dojíždět za prací jak do Brna, tak kousek za něj prostřednictvím integrované městské vlakové či autobusové dopravy nebo vlastními auty. Tyto firmy si mohou bez komplikací vzájemně konkurovat na trhu práce. Dále bylo dotazníkové šetření primárně zaměřeno na společnosti ze soukromého sektoru, které jsou docela dobře schopny relativně flexibilně řídit a rozhodovat o interních benefitech oproti organizacím ve veřejné správě.

Výsledky dotazování jsou zpracované ve formě grafů, výčtů a popisů výsledků. K výsledkům porovnání obou dotazníků jsou připojena doporučení nebo návrhy pro zlepšení. V rámci vyhodnocování dat byla využita technika výčtu, četnosti a korelace. Doporučení jsou koncipována tak, aby je bylo možno v reálné praxi aplikovat a implementovat.

V současné době je velmi významné se věnovat péči o zaměstnance. Stav na trhu práce je nyní pro zaměstnavatele velmi nekomfortní a personální oddělení mají velké komplikace s náborem zaměstnanců. Zejména co se týče technických a specializovaných profesí.

V průběhu posledních let klesá nezaměstnanost a na trhu práce je silný nedostatek zaměstnanců. Míra nezaměstnanosti se pohybuje pod úrovní přirozené nezaměstnanosti a na pracovním úřadě se vyskytují spíše lidé s dobrovolnou či frikční neboli dočasnou nezaměstnaností. Anebo také z různých důvodů lidově řešeno nezaměstnatelní lidé. Na konci února 2018 Úřad práce registroval celkovou nezaměstnanost 281 000 osob, což znamená 3,7% míru nezaměstnanosti. Přičemž nabídka volných pracovních míst se v měsíci únoru pohybovala okolo 239 000 pozic. Tato situace posiluje pozici zaměstnance ve firmě a lidé požadují stále lepší péči v podobě odměňování, benefitů, pracovního prostředí a obsahu a způsobu práce. Mnozí uchazeči mají nyní příležitost se dostat na místa, kam by dříve nebyli nikdy přijati. Zaměstnavatelé pro získání zaměstnanců dělají vše možné až nemožné včetně mediálních kampaní a extrémních náborových příspěvků nebo odměn za dovedení nového kolegy.

V budoucí době se ale může stav na trhu práce otočit do opačné polohy. Jak nyní rostou náklady na lidské zdroje a společnostem se tak snižuje zisk, snaží se firmy postupně mechanizovat jednotlivé procesy a aktivity a snižovat tak svou potřebu živých zaměstnanců. Postupně přichází nová průmyslová revoluce v podobě přechodu na takzvaný průmysl 4.0., kdy díky digitalizaci a moderním technologiím a snaze automatizaci budou lidé pravděpodobně postupně přicházet o svá zaměstnávání. Názory na množství takto nahraditelných míst se různí ale nejčastěji se pohybuje okolo 40 % pracovních míst v České republice. Svědky jsme toho postupně v rámci většiny výrobních podniků, ale také se s tímto trendem setkáváme my všichni osobně i v oblasti služeb a to například v podobě automatických samoobslužných pokladen v obchodních řetězcích.

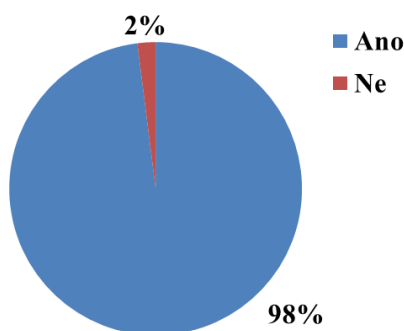
Ale když se vrátíme zpět do současnosti tak vidíme, že jsou nyní zaměstnanci obecně středobodem všech společností. Stále více si firmy uvědomují, jak důležitý faktor úspěchu jsou lidé, které zaměstnávají. To co tvoří firmu, jsou právě zaměstnanci. Proto je potřeba dobře znát potřeby zaměstnanců, tak abychom je mohli efektivně propojit s potřebami podniků k oboustranné spokojenosti.

## 4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření u zaměstnavatelů

Pro dotazníkové šetření zaměřující se na zaměstnavatele bylo vybráno široké spektrum firem od výrobních přes firmy poskytující služby. Zvolená lokalita Brno a blízké okolí Brna (do 30 km od centra). Převážná většina vybraných a oslovených společností jsouými současnými či bývalými klienty v rámci mého současného zaměstnávání. U těchto společností tak disponuji jak povědomím o tom, že poskytují svým zaměstnancům benefity, tak kontakty na kompetentní kontaktní osoby, které mají na starosti právě personální agendu vztahující se k odměňování a benefitům. Návratnost dotazníků byla 95,5% což bylo způsobeno především právě kvalitním zacílením a dobrými osobními vztahy s kontaktními osobami na straně zaměstnavatelů. Jedná se o 43 vyplněných dotazníků z celkového počtu 45 oslovených. Seznam oslovených společností lze nalézt v příloze III. Velký podíl z těchto respondentů projevil zájem o výsledky mého šetření, což značí a potvrzuje současný trend vzrůstajícího zájmu firem o spokojenost zaměstnanců a správné nastavení struktury benefitních systémů dle očekávání a přání zaměstnanců. Výsledky jsou zpracovány v podobě jednotlivých grafů s popisem.

### 1) První otázka zjišťovala, zda firmy poskytují nějaké benefity zaměstnancům

**Graf 1: Struktura firem podle toho zda poskytují zaměstnanecké benefity**

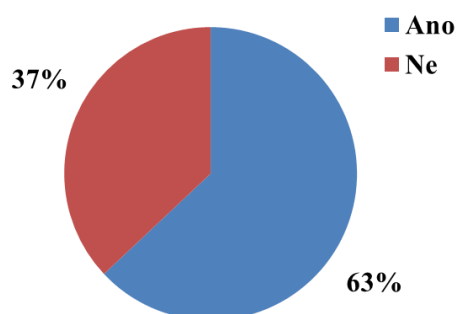


Zdroj: Vlastní práce

Z výše uvedeného grafického znázornění je patrné, že valná většina společností poskytuje zaměstnanecké benefity. Pouze 1 společnost ze všech navrácených dotazníků benefity neposkytuje vůbec. Benefity v různé podobě poskytuje 42 společností ze 43, které vyplnili dotazníky.

## 2) Druhá otázka zjišťovala, zda firmy realizují průzkumy spokojenosti a motivace u svých zaměstnanců.

**Graf 2: Struktura firem zda realizují průzkumy spokojenosti a motivace zaměstnanců**

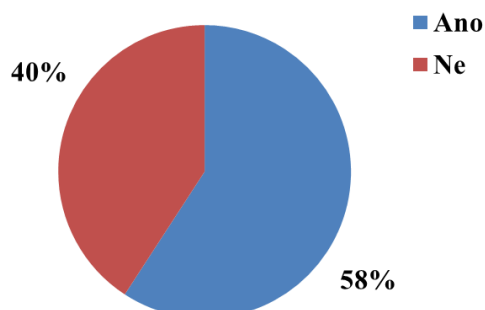


Zdroj: Vlastní práce

Průzkum spokojenosti a stav motivovanosti svých zaměstnanců proaktivně zjišťuje 27 společností, což činí 63 %. Avšak 37 %, tzn. 16 firem, se o spokojenost a motivaci svých zaměstnanců aktivně nezajímá. Z toho může plynout nedostatečná znalost potřeb a přání zaměstnanců. Může tak docházet k neefektivním krokům a zbytečným investicím ze strany zaměstnavatele, které jsou mnohdy zcela bez výsledku na zaměstnance nebo někdy mohou být i s opačným, negativním efektem.

## 3) Třetí otázka zjišťovala, zda firmy realizují průzkumy spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity

**Graf 3: Struktura firem zda realizují průzkumy spokojenosti zaměstnanců s benefity**

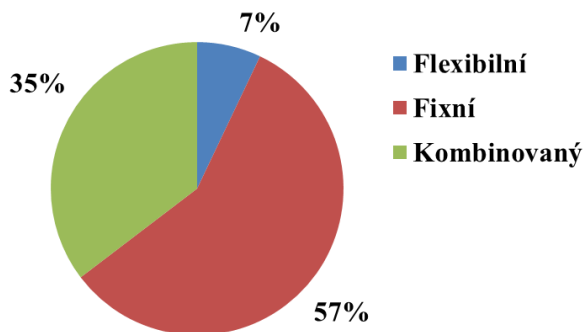


Zdroj: Vlastní práce

Poměry společností, které uskutečňují průzkumy týkající se spokojenosti zaměstnanců s benefity jsou téměř totožné jako u předcházející otázky č. 2. Z celkového počtu 43 se 25 společností tomuto zjišťování aktivně věnuje, ale poměrně vysoký počet a to 17 společností se této otázce nevěnuje vůbec.

#### 4) Čtvrtá otázka zjišťovala, jakým systémem firmy poskytují benefity

Graf 4: Struktura firem podle zvoleného systému poskytování benefitů

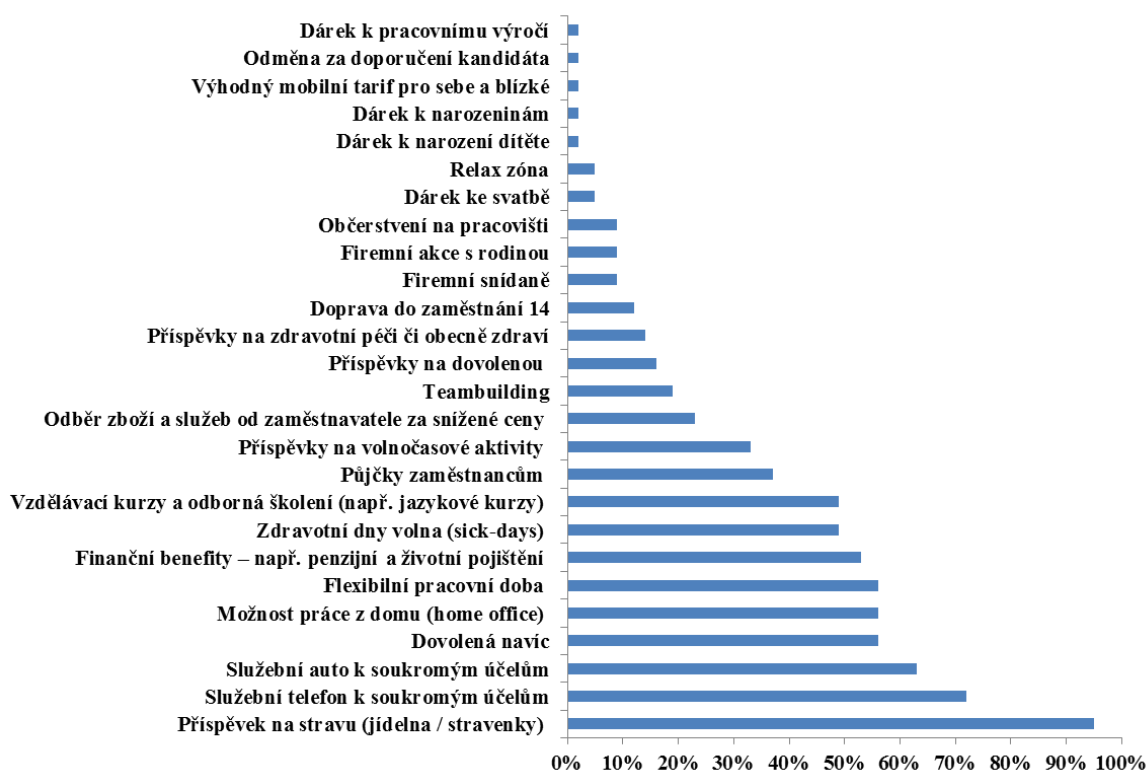


Zdroj: Vlastní práce

Většina zaměstnavatelů (57 %), poskytuje pevně daný systém bez možnosti individuálního výběru benefitů dle potřeby a přání jednotlivých zaměstnanců. 25 firem tedy poskytuje fixní systém a pouze 3 poskytují flexibilní systém. Kompromis mezi fixním a flexibilním systémem nyní volí 15 firem z celkového počtu navrácených dotazníků.

## 5) Pátá otázka zjišťovala, jaké benefity firmy poskytují svým zaměstnancům

Graf 5: Přehled poskytovaných benefitů z pohledu zaměstnavatele

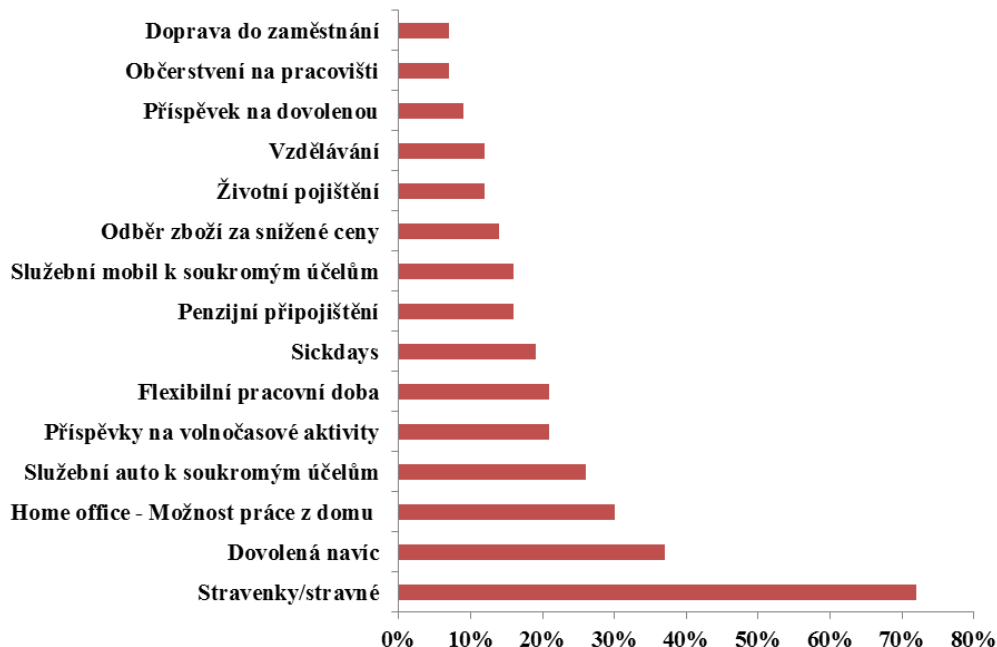


Zdroj: Vlastní práce

Zde v grafu č. 5 vidíme procentuální rozložení poskytovaných zaměstnaneckých benefitů vyplývající z dotazníkového šetření. Dominantní roli hraje stravování ať už v podobě zajištěné stravy v místě pracoviště nebo v podobě stravenek. Příspěvek na stravování se stává prakticky nezbytným a je dnes považován za základní standard. Zaměstnavatel, který tento benefit nenabízí, se stává neatraktivním pro potenciální uchazeče o práci. Vysoký podíl zaujímají také služební telefon a automobil, flexibilní pracovní doba a možnost práce z domu, ale tyto benefity nelze poskytovat plošně a jsou vhodné pouze pro určité pozice. Naopak velká většina firem již nabízí dovolenou navíc, dny volna navíc z důvodu nemoci tzv. Sickdays a podporu ve vzdělávání, které lze aplikovat na všechny zaměstnance v podniku. Dále se ve výčtu poskytovaných benefitů vyskytují finanční benefity. Příspěvek na penzijní a životní pojištění patří mezi daňově nejvýhodnější benefity pro zaměstnavatele a proto je překvapivé, že nejsou poskytovány ve větším měřítku ale i tak zaujímají vysoké procento zastoupení.

## 6) Šestá otázka zjišťovala, jaké benefity považují firmy za nejatraktivnější z pohledu zaměstnanců

Graf 6: Přehled benefitů které považují firmy za atraktivní pro zaměstnance

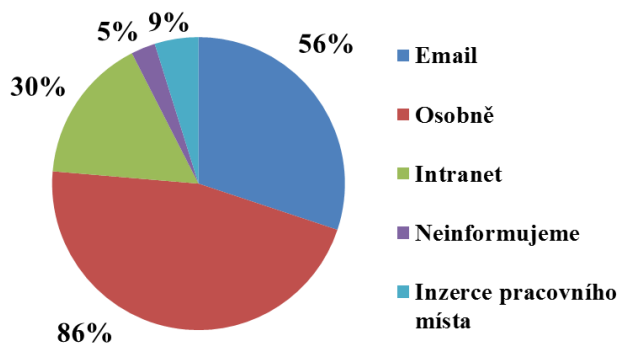


Zdroj: Vlastní práce

Za nejatraktivnější benefit z pohledu zaměstnanců je dle firem považován příspěvek na stravu. A to zcela bezkonkurenčně. Což koresponduje se zjištěním, že je tento benefit také nejčastěji poskytován. Je totiž finančně výhodný pro obě strany a lze jen poskytovat plošně bez ohledu na pracovní zařazení, věk či pohlaví.

## 7) Sedmá otázka zjišťovala, jakým způsobem firmy komunikují nabízené benefity

Graf 7: Struktura odpovědí dle zvolené formy interní komunikace benefitů

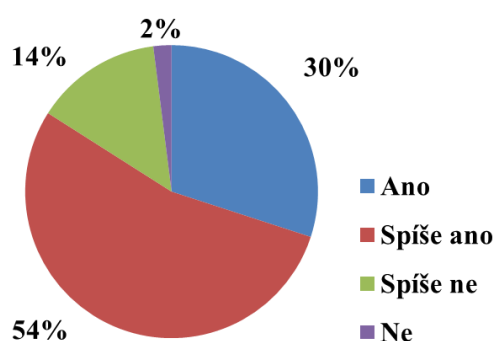


Zdroj: Vlastní práce

K informování zaměstnanců o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách je možné využívat mnoho rozmanitých cest. Zde jsou uvedeny nejčastější. Jasně převažuje forma osobní komunikace. Ta nemusí být dostatečně efektivní a tak většina podniků využívá různé kombinace informačních zdrojů. Proto procentuální součet znázorněný na grafu č. 7 neodpovídá 100 %. Většina zaměstnavatelů zvolila v dotazníku více variant.

### **8) Osmá otázka zjišťovala, zda firmy podrobně informují zaměstnance také o finanční hodnotě a výhodnosti benefitů**

**Graf 8: Struktura odpovědí dle informovanosti zaměstnanců o finanční hodnotě benefitů**



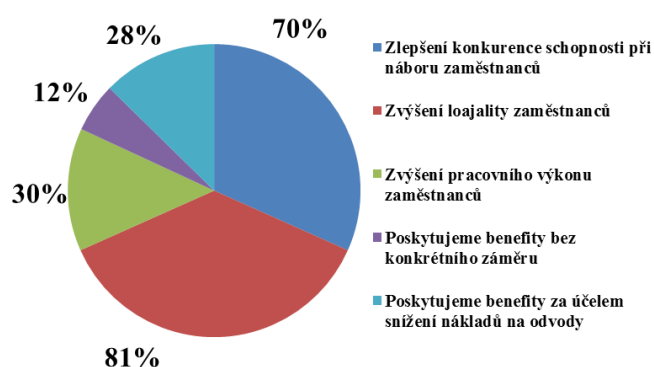
Zdroj: Vlastní práce

Většina zaměstnavatelů se snaží dobře a jasně komunikovat finanční otázky související s benefity. Ano nebo spíše ano odpovědělo 36 firem (celkem 84 %). Spíše ne a ne uvedlo celkem 7 firem, což se zdá, že není mnoho, ale jedná se dohromady o 16 % respondentů a to už není zcela zanedbatelné. V těchto případech může docházet sice k poskytování a čerpání benefitů ale výsledný efekt na zaměstnance je velmi nízký nebo dokonce žádný.



## 9) Devátá otázka zjišťovala, za jakým účelem poskytují firmy benefity

Graf 9: Struktura odpovědí za jakým účelem jsou poskytovány benefity

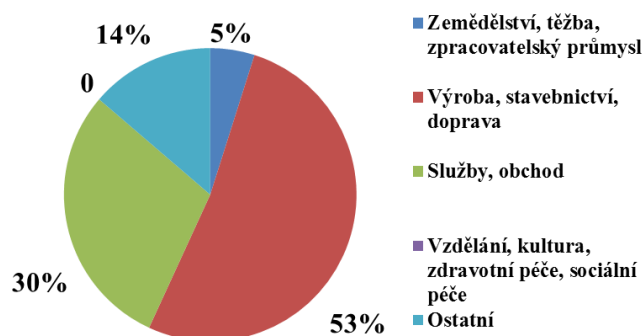


Zdroj: Vlastní práce

Z výše uvedeného znázornění v grafu č. 9 je patrné, že převážná většina zaměstnavatelů poskytuje benefity s rozmyslem a konkrétním jedním nebo více cíli. Proto není procentuální součet roven 100 %. Většina zaměstnavatelů zvolila více důvodů. Překvapivé je, že 5 firem, což je z celkového počtu navracených dotazníků 12 %, nemá jasný koncept a záměr v poskytování zaměstnaneckých výhod. S velkou pravděpodobností se zde bude jednat o zaměření především na finanční a daňovou úlevu na straně zaměstnavatele, bez ohledu na výsledný efekt na zaměstnance.

## 10) Desátá otázka zjišťovala, jaký je obor podnikání oslovených firem

Graf 10: Struktura firem dle oboru podnikání



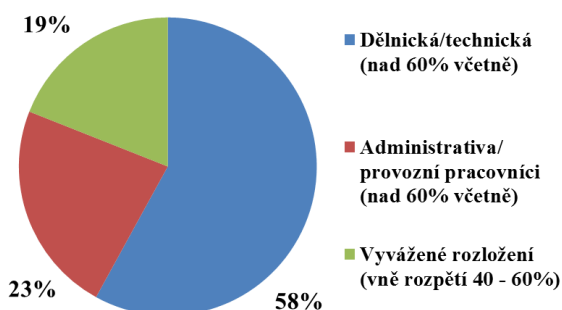
Zdroj: Vlastní práce

Společnosti, které vyplnili dotazníky, se skládali převážně z firem podnikajících v oboru výroby, stavebnictví a dopravy, což činí 53 % (23 firem). Velký podíl zastupují také společnosti podnikající v oblasti služeb a obchodu, kterých bylo 30 % (13 firem). Podnikání v ostatních

oblastech zaškrtklo 14 % (2 firmy) firem. Pouze 5 % (2 firmy) společností uvedlo své podnikání v oblasti zemědělství, těžba a zpracovatelský průmysl. V rámci navrácených dotazníků se nevyskytovala žádná firma pohybující se v oboru vzdělání, kultura, zdravotní péče, sociální péče. Je to patrně z důvodu, že oslovené společnosti byly pouze ze soukromého sektoru podnikání a velká většina organizací ve zmíněném oboru jsou spíše zařaditelné do veřejného sektoru, který nebyl předmětem zkoumání.

### 11) Jedenáctá otázka zjišťovala, jaký je podíl jednotlivých skupin zaměstnanců ve firmách

**Graf 11: Podíl zaměstnanců v podniku dle jejich pracovního zařazení**

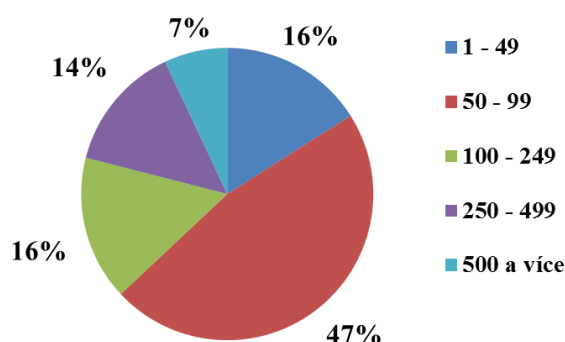


Zdroj: Vlastní práce

Na výše uvedeném grafu č. 11 je vizuálně demonstrováno převažující rozložení pracovního zařazení zaměstnanců v dotazovaných firmách. U 25 firem (58 %) je převaha zaměstnanců z řad dělnického či technického zařazení, někdy nazývaných „modrých límečků“. V 10 firmách (23 %) je zaměstnáno více administrativních či provozních zaměstnanců, mnohdy nazývaných bílých límečků. 8 (19 %) firem má rozložení pracovní síly vyvážené. V rámci této otázky č. 11 v dotazníku pro firmy se vyskytovalo i zaměření na podíl managementu a TOP managementu. Tento podíl se u všech firem pohyboval od 5–25 %, což není nijak vypovídající pro rozlišení, zda se jedná spíše o firmy zaměstnávající spíše administrativu nebo spíše manuální pracovníky. To zda některá z nich převažuje, ovlivňuje vnitropodnikovou kulturu a klima, což by mělo mít vliv na přístupy a postupy personálního oddělení vůči zaměstnancům. Podle toho jaké je složení pracovníků je třeba přizpůsobit podobu a obsah vnitropodnikové komunikace, nastavení pravidel a předpisů a v neposlední řadě by to také mělo ovlivňovat strukturu a výši benefitů.

## 12) Dvanáctá otázka zjišťovala, kolik mají oslovené firmy zaměstnanců

Graf 12: Struktura firem dle počtu zaměstnanců

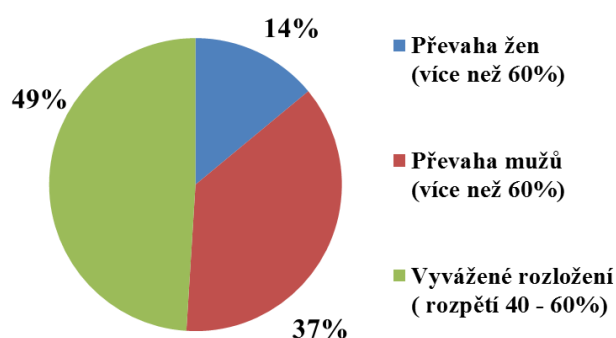


Zdroj: Vlastní práce

Převážná většina oslovených forem byla z řad kategorie 50–99 zaměstnanců (20 firem). Následné rozložení bylo poměrně vyrovnané. Totožné zastoupení bylo v kategorii 1–16 zaměstnanců a kategorii 100–249 zaměstnanců (7 firem). Dále velmi blízko za nimi následuje kategorie 250–499 zaměstnanců (6 firem). Nejmenší zastoupení měla kategorie 500 a více zaměstnanců (3 firmy).

## 13) Třináctá otázka zjišťovala, podíl mužů a žen v oslovených firmách

Graf 13: Genderové rozložení ve společnostech



Zdroj: Vlastní práce

Jako poslední byla v dotazníku uvedena otázka směřující se na procentuální zastoupení mužů a žen ve firmách. Otázka genderové vyváženosti a rovného přístupu k oběma pohlavím je v posledních letech velmi často diskutované téma. Někdy však s ohledem na charakter činnosti

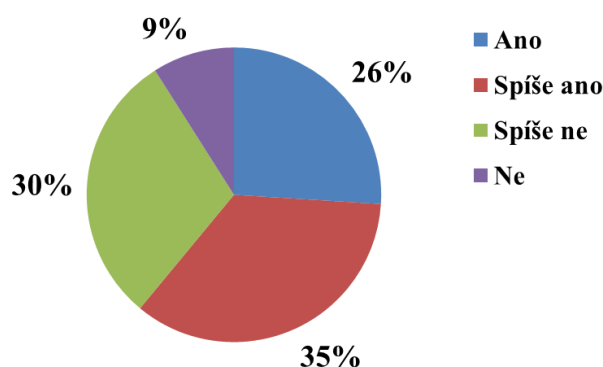
firmy nelze rovnoměrné rozložení zajistit. Některé práce z důvodu fyzických možností nemohou ženy vykonávat což je i ze zákona ošetřeno. Nebo některé pozice nejsou jednoduše pro jedno nebo druhé pohlaví atraktivní. V rámci průzkumu vyšlo, že 21 společností (49 %) má vyváženou strukturu žen a mužů. V 16 firmách (37 %) pracují s převahou muži a v 6 firmách pracují převážně ženy.

## 4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření u zaměstnanců

Na níže uvedených řádcích se nachází vyhodnocení dotazníkového šetření o benefitech a motivaci z pohledu zaměstnanců. Oslovila jsem celkem 220 potenciálních respondentů. Oslovení probíhalo prostřednictvím emailové a osobní komunikace, a prostřednictvím prostředníků, sociálních sítí apod. Návratnost činí 91,8 %, což je celkově 202 vyplněných dotazníků. Vše bylo vyplněno převážně v elektronické formě. Jednalo se o široké spektrum občanů zaměstnaných v různých společnostech různých oborů v lokalitě Brno a blízké okolí Brna (do 30 km od centra). Obsah dotazníku bych koncipován tak, aby bylo možné porovnat tyto výsledky s výsledky z dotazníku pro podniky a porovnat oba jejich pohledy.

### 1) První otázka zjišťovala, zda ovlivňuje nabídka benefitů rozhodování zaměstnanců při výběru budoucího zaměstnání

**Graf 14: Struktura odpovědí nakolik benefity ovlivňují výběr budoucího zaměstnavatele**

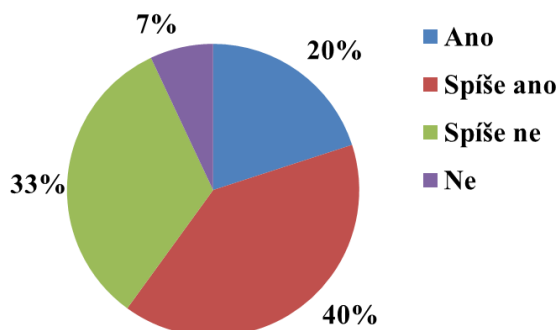


Zdroj: Vlastní práce

Podle výsledků dotazníkového šetření je evidentní, že nelze jednostranně určit, zda poskytování benefitů má vliv při výběru nového zaměstnání. I když se výsledky více přiklání k tomu, že zaměstnanecké výhody vliv mají, tak velká část respondentů tento faktor nepovažuje za důležitý. Ano a spíše ano odpovědělo 124 respondentů (celkem 61 %) a odpovědi spíše ne a ne je celkem 78 (celkem 39 %).

## 2) Druhá otázka zjišťovala, zda je pro zaměstnance poskytování benefitů motivující k setrvání v daném zaměstnání

Graf 15: Struktura odpovědí nakolik benefity ovlivňují setrvání v daném zaměstnání

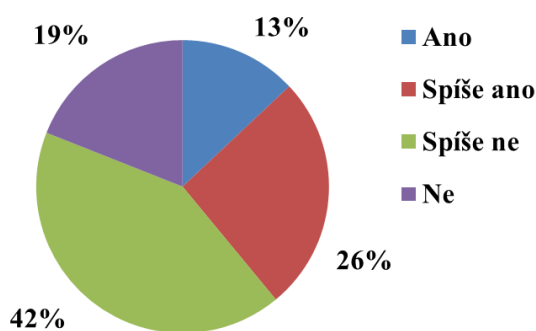


Zdroj: Vlastní práce

Ano či spíše ano se vyslovilo 122 respondentů (celkem 60 %) a spíše ne a ne odpovědělo 80 respondentů (celkem 40 %). Větší část zaměstnanců je opravdu ovlivněna nabídkou benefitů pro setrvání v zaměstnání ale ne příliš významně menší část tuto věc nepovažuje za rozhodující.

## 3) Třetí otázka zjišťovala, zda ovlivňuje poskytování benefitů pracovní výkon a postoj k práci u zaměstnanců

Graf 16: Struktura odpovědí nakolik benefity ovlivňují výkon a postoj k práci



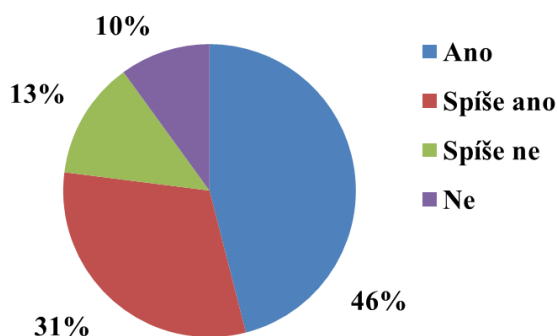
Zdroj: Vlastní práce

Zde se opět setkáváme s obdobnými výsledky jako u výše uvedených otázek, akorát v opačném trendu. Ano a spíše ano odpovědělo 78 respondentů (celkem 39 %) a spíše ne a ne odpovědělo 124 respondentů (celkem 61 %).

Při shrnutí z výše uvedených grafů č. 14–15 vyplývá, že lze jednoznačně říci, že poskytování zaměstnaneckých výhod má významný vliv při výběru zaměstnání, motivaci k setrvání či k podávání většího výkonu v zaměstnání. Je patrné, že benefity významně ovlivňují motivaci u více či méně poloviny zaměstnanců. Všichni lidé jsou ovlivnitelní a tak je třeba u skupiny zaměstnanců kde benefity nemají významný vliv hledat jiné faktory, které ovlivňují jejich rozhodování a motivaci. Anebo je nastavit tak, aby vliv na jejich rozhodování měli.

#### 4) Čtvrtá otázka zjišťovala, zda zaměstnanci dostávají dostatečné informace o všech výhodách poskytované jejich zaměstnavatelem

**Graf 17: Struktura respondentů dle jejich informovanosti o poskytovaných benefitech**

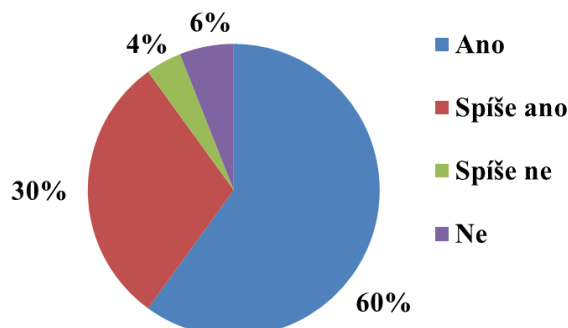


Zdroj: Vlastní práce

Z výsledků dotazníkového šetření lze vidět, že společnosti poměrně úspěšně informují své zaměstnance o nabízených benefitech. Ano a spíše ano odpovědělo 156 respondentů (celkem 77 %). Oproti tomu spíše ne a ne vypovědělo 46 respondentů (celkem 23 %). Zde je tedy jasně vidět prostor pro zlepšení.

**5) Pátá otázka zjišťovala, zda zaměstnanci vědí, v jaké finanční výši se pohybují jim poskytované benefity**

**Graf 18: Struktura respondentů dle jejich znalosti finanční výše benefitů**

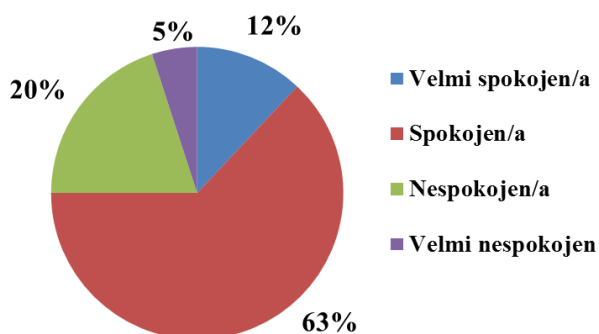


Zdroj: Vlastní práce

Většina dotazovaných zaměstnanců si je vědoma finanční výše benefitů poskytovaných jejich zaměstnavatelem. Ano a spíše ano odpovědělo 182 respondentů (celkem 90 %) a spíše ne a ne odpovědělo pouhých 20 respondentů (celkem 10 %). Pro jednotlivé firmy by bylo vhodné identifikovat podíl těchto zaměstnanců v jejich personálu a individuálně se jim v této oblasti po-věnovat. Například poskytnout v určitém termínu individuální konzultační hodiny.

**6) Šestá otázka zjišťovala, zda jsou zaměstnanci spokojeni s benefity, které jim poskytuje jejich zaměstnavatel**

**Graf 19: Struktura respondentů dle jejich spokojenosti s poskytovanými benefity**

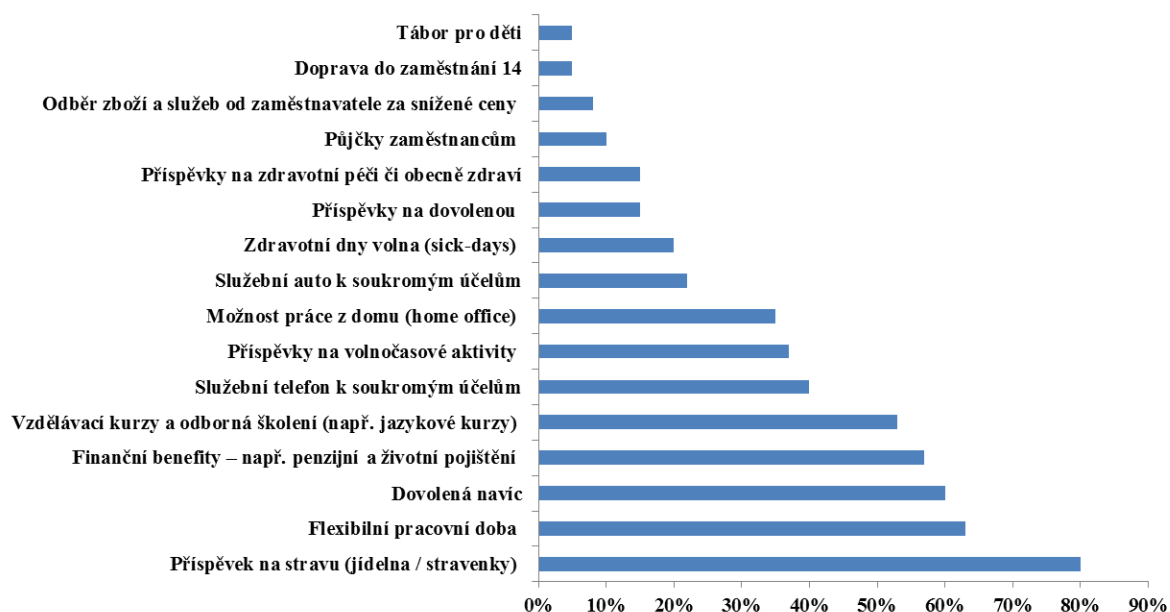


Zdroj: Vlastní práce

Na otázku zda jsou spokojeni s poskytovanými benefity odpovědělo kladně ano a spíše ano 152 (celkem 75 %) z 202 respondentů a spíše ne a ne 50 respondentů (celkem 25 %).

## 7) Sedmá otázka zjišťovala, jaké benefity jsou zaměstnancům poskytovány

**Graf 20: Přehled poskytovaných benefitů z pohledu zaměstnance**



Zdroj: Vlastní práce

V grafu č. 20 je vizuálně znázorněn výčet benefitů, které uvádějí zaměstnanci, že mají k dispozici od svých zaměstnavatelů. Hlavní roli zde opět hraje příspěvek na stravování, flexibilní pracovní doba a dny dovolené nad zákonný povinný rámec. Také finanční příspěvky na penzijní a životní pojištění a vzdělávání jsou velmi častě poskytované benefity.



## 8) Osmá otázka zjišťovala, které benefity jsou pro zaměstnance nejatraktivnější

**Graf 21: Přehled nejatraktivnějších benefitů z pohledu zaměstnance**



Zdroj: Vlastní práce

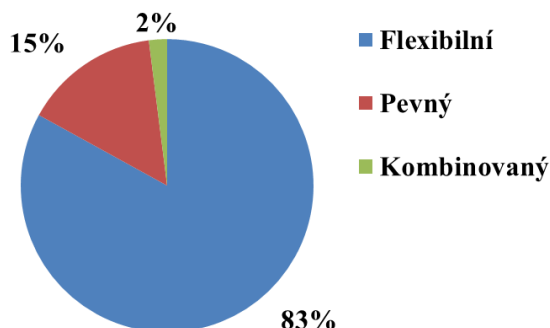
Na základě výsledků z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejatraktivnějšími benefity z pohledu zaměstnanců jsou dovolená nad zákonný rámec a příspěvek na stravování. To je způsobeno především možností plošného zavedení těchto benefitů napříč celou firmou bez ohledu na pozici, věk či pohlaví. „Každý musí jíst a každý je rád, když má více volna“.

Dále zde dominuje možnost práce z domu a flexibilní pracovní doba. Tyto dva benefity jsou v poslední době velmi často diskutované zejména v souvislosti s mladou generací a se snahou lépe skloubit pracovní život s osobním. Možnost flexibilní práce či práce z domu však nelze nabídnout každému. Některé pozice to díky své náplni práce a vázanosti na pracoviště zcela znemožňují.

Dalším faktorem nemožnosti plošného poskytování je také schopnost zodpovědnosti a dobré organizace aktivit a povinností u jednotlivých zaměstnanců. Ne každý disponuje schopnostmi samořízení a smyslu pro povinnost. Oblíbenými benefity jsou také příspěvky na penzijní či životní pojištění, příspěvky na volnočasové aktivity, rozvoj v oblasti vzdělávání a další. Výčet atraktivních benefitů vybraných samotnými zaměstnanci je znázorněn výše v grafu č. 21.

**9) Devátá otázka zjišťovala, jaký systém poskytování benefitů vnímají zaměstnanci jako nejkomfortnější?**

**Graf 22: Struktura respondentů dle výběru systému benefitů**

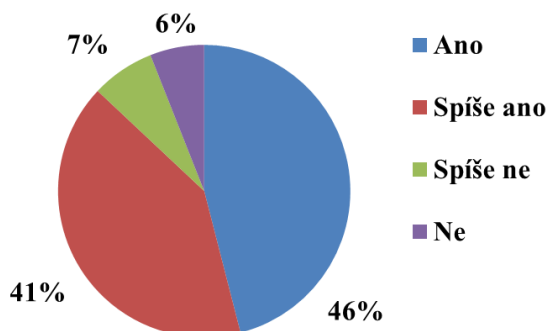


Zdroj: Vlastní práce

Pro flexibilní systém poskytování benefitů s individuálním výběrem osobních preferencí se vyjádřilo 168 respondentů, což činí celých 83 % z navrácených dotazníků. Pevně stanovenou nabídku benefitů by zvolilo 30 osob a kombinovaný systém by zvolili pouze 4 z 202 dotazovaných.

**10) Desátá otázka zjišťovala, zda je pro zaměstnance motivující, když se šíře nabídky a finanční hodnota benefitů mění v souvislosti s jejich pracovním výkonem**

**Graf 23: Struktura respondentů dle vlivu benefitů na pracovní výkon jednotlivce**



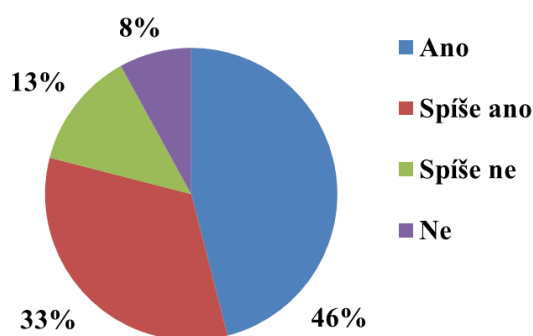
Zdroj: Vlastní práce

Pro 87 % z dotazovaných by byla šíře nabídky a finanční hodnota související s jejich pracovním výkonem motivující. Ano a spíše ano odpovědělo 176 z 202 respondentů. Bez vlivu by to

ponechalo pouze 26 zaměstnanců což je 13 % z celkového počtu oslovených. Je evidentní, že toto je oblast, na kterou by se zaměstnavatelé měli zaměřit. Zaměření se na model „podle výkonu roste úměrně nabídka anebo hodnota benefitů“ by mělo pozitivní vliv na výkon a motivaci zaměstnanců a tím také na celkový chod a výsledky celé společnosti. Je velmi motivující, každý může svým svými výsledky ovlivnit své ohodnocení. V praxi lze však velmi málo vidět takto dynamicky nastavené poskytování benefitů.

**11) Jedenáctá otázka zjišťovala, zda je pro zaměstnance motivující, když se šíře nabídky a finanční hodnota benefitů zvyšuje s délkou jejich setrvání v organizaci**

**Graf 24: Struktura respondentů podle vlivu benefitů na setrvání v organizaci**

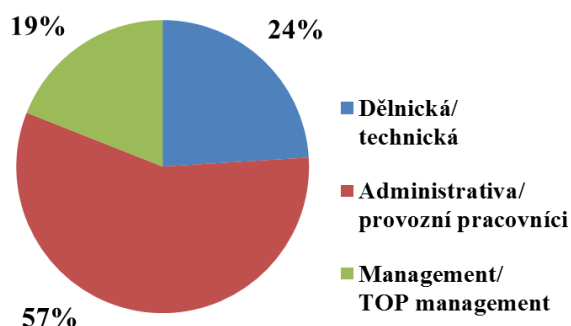


Zdroj: Vlastní práce

Zde je obdobný případ jako u předchozí otázky. Věrnostní model poskytování benefitů je evidentně atraktivní a motivující pro řadu zaměstnanců. 160 zaměstnanců z 202 oslovených (ano a spíše ano celkem 79 %) by ocenilo rostoucí nabídku a finanční výši benefitů v souvislosti s délkou pracovního poměru u jednoho zaměstnavatele. Nastavením vhodné valorizace benefitního systému dle odpracovaných let se může účinně snížit tendence k fluktuaci. Výhled stálého zlepšování odměňování v budoucí době je pro většinu zaměstnanců velmi motivující. Pouze 42 zaměstnanců z 202 oslovených (spíše ne a ne celkem 21 %) odpovědělo, že by pro ně tento systém nebyl nijak zvlášť motivující.

## 12) Dvanáctá otázka zjišťovala, jaké je pracovní zařazení respondentů

Graf 25: Struktura respondentů podle pracovního zařazení

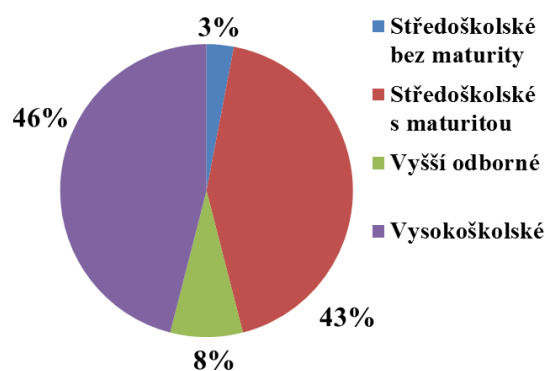


Zdroj: Vlastní práce

V rámci sběru dat byli osloveni zaměstnanci ze širokého spektra pozic. Rozložení vidíme na grafu č. 25. Větší část tvořila administrativa/provozní pracovníci v 57 %, ostatní lze rozdělit na 24 % pozice dělnické/technické a v 19 % na management/ TOP management.

## 13) Třináctá otázka zjišťovala, jaké je nejvyšší dosažení vzdělání respondentů

Graf 26: Struktura respondentů podle nevyššího stupně dosaženého vzdělání

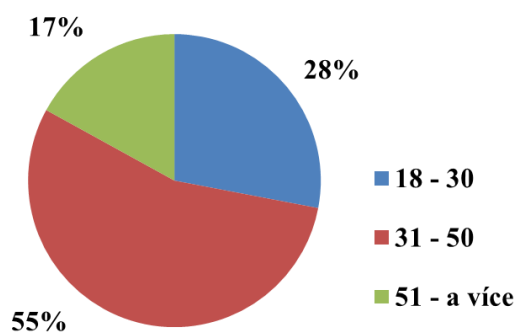


Zdroj: Vlastní práce

Při dotazování jsme také zjišťovali nevyšší dosažené vzdělání. S velmi podobnými podíly je zastoupeno vysokoškolské vzdělání 46 % a v 43 % středoškolské. Vyšší odborné vzdělání uvedlo 8 % respondentů a 3 % středoškolské bez maturity.

#### 14) Čtrnáctá otázka zjišťovala věkovou kategorii respondentů

Graf 27: Struktura respondentů dle věkové kategorie

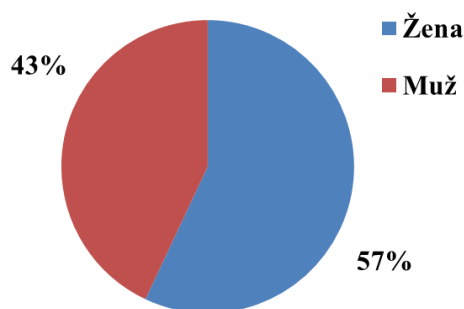


Zdroj: Vlastní práce

Ve výše uvedeném grafu č. 27 je znázorněna věková struktura respondentů. 55 % z nich bylo ve střední věkové kategorii 31–50 let. 28 % ve věku mezi 18–30 lety a 17 % ve věku vyšším než je 51 let.

#### 15) Patnáctá otázka zjišťovala, jaké je pohlaví respondentů

Graf 28: Struktura respondentů podle pohlaví



Zdroj: Vlastní práce

Dotazníkového šetření pro zaměstnance se zúčastnilo 57 % žen a 43 % mužů.

### 4.3 Porovnání výsledků průzkumů včetně doporučení

V této kapitole se budu věnovat kompletnímu pohledu na obě zrealizovaná dotazníková šetření. Cílem je porovnání pohledů zaměstnavatele a zaměstnance a následné doporučení a návrhy na zlepšení v jednotlivých oblastech. Poskytování benefitů by mělo mít smysl a pozitivní dopad

pro obě strany. Jedině tak lze vytěžit potenciál benefičních systémů v plné míře. Pokud se benefity poskytují jen s jednostranným zájmem, a to obvykle se záměrem zaměstnavatele primárně ušetřit finanční prostředky oproti odměnám do mzdy, tak nebývá efekt na zaměstnance příliš velký, což je velká škoda. Proto se nyní podíváme na výsledky z dotazníkového šetření a porovnáme jejich výsledky. Každý výsledek je doplněn doporučením nebo návrhem na zlepšení nebo změnu.

### 4.3.1 Poskytované benefity a nejatraktivnější vnímané benefity

Součástí dotazníkového šetření byly otázky zaměřené na výčet poskytovaných benefitů a na to které jsou považovány za nejatraktivnější z pohledu obou zúčastněných stran.

Výsledky otázek týkající se spektra nabízených výhod se praktiky u obou stran téměř shodují. Což značí zodpovědné a poctivé vyplněné dotazníků. Na prvním místě jsou nejednoznačně příspěvky na stravování ať už v podobě stravenek nebo zajištěné stravy. Z benefitů, které lze poskytovat plošně dále zaujímají přední příčky dovolená nad zákonný rámec, finanční benefity, vzdělávání a příspěvek na volnočasové benefity. Mezi nimi se střídavě umístili také flexibilní pracovní doba, home office a mobil či auto pro soukromé účely, což jsou ale benefity nabídnutelné jen v rámci určitých pozic.

**Tabulka 3: Poskytované benefity (TOP 7)**

<b>Poskytované benefity (TOP 7)</b>	
<b>Zaměstnavatel</b>	<b>Zaměstnanec</b>
1. Příspěvek na stravu (jídlna/stravenky)	1. Příspěvek na stravu (jídlna/stravenky)
2. Služební telefon k soukromým účelům	2. Flexibilní pracovní doba
3. Služební auto k soukromým účelům	3. Dovolena navíc
4. Dovolena navíc	4. Finanční benefity
5. Možnost práce z domu (home office)	5. Vzdělávací kurzy a odborná školení
6. Flexibilní pracovní doba	6. Služební telefon k soukromým účelům
7. Finanční benefity	7. Příspěvky na volnočasové aktivity

Zdroj: Vlastní práce autorky

Za nejatraktivnější benefity jsou shodně považované opět příspěvky na stravu a poskytovaná dovolena nad zákonný rámec. Dalšími atraktivními benefity jsou možnost práce z domu (home office), flexibilní pracovní doba a služební auto pro soukromé účely. K plošnému nabídnutí se zde objevují finanční benefity a příspěvky na volnočasové benefity.

**Tabulka 4: Nejatrativněji benefity (TOP 5)**

<b>Nejatrativněji benefity (TOP 5)</b>	
<b>Zaměstnavatel</b>	<b>Zaměstnanec</b>
1. Příspěvek na stravu (jídelna/stravenky)	1. Dovolená navíc
2. Dovolená navíc	2. Příspěvek na stravu (jídelna/stravenky)
3. Možnost práce z domu (home office)	3. Flexibilní pracovní doba
4. Služební auto k soukromým účelům	4. Možnost práce z domu (home office)
5. Příspěvky na volnočasové aktivity	5. Finanční benefity

Zdroj: Vlastní práce autorky

### **4.3.2 Vliv benefitů na chování a motivaci zaměstnanců**

V rámci dotazníkového šetření bylo kladeno zaměstnancům několik otázek vztahujících se na schopnost ovlivnění jejich chování a motivaci prostřednictvím benefitů.

Jednalo se o otázky ověřující vliv benefitů:

- Při výběru budoucího zaměstnání
- Na setrvání v daném zaměstnání
- Na pracovní výkon a postoj k práci

A také zda by je motivovala měnící se nabídka anebo finanční hodnota benefitů v souvislosti:

- S vyšším pracovním výkonem
- S narůstající délkou setrvání v organizaci

Odpovědi respondentů potvrzují, že benefity na tyto výše uvedené oblasti mají velký vliv. Na to zda v současné době ovlivňují benefity jejich výběr zaměstnavatele, setrvání v daném zaměstnání a jejich výkon se pozitivně vyjádřila více než polovina (60–61 %) respondentů. Navíc téměř většina (79–87 %) odpověděla, že by je motivovalo navyšování širší nabídky finanční výše benefitů podle jejich výkonu práce nebo jako ocenění jejich odpracovaných let u zaměstnavatele. V těchto oblastech se velmi dobře potkávají se záměry, za jakými firmy obvykle poskytují benefity. Z nich se 81% se snaží poskytováním benefitů zajistit větší loajálnost zaměstnanců, tzn. také délku jejich působení v jejich společnosti a 70 % nabízí benefity s cílem zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce při hledání nových zaměstnanců. V těchto dvou oblastech budou tedy pravděpodobně úspěšní, protože lidé jsou těmito faktory ovlivňováni ve velké míře.

Naopak pouze kolem 30 % z firem se snaží pomocí benefitů ovlivňovat výkon a postoj k práci u zaměstnanců. Je to velmi málo ve srovnání kolik procent zaměstnanců by bylo motivováno zvyšovat svůj výkon, kdyby se i adekvátně měnila struktura benefitů. Téměř stejné procento

a to 28 % se snaží hledat finanční úsporu či snižovat náklady. Zaměstnavatelé by se na tyto dva směry měli zaměřit a dobře vytěžit tento potenciál.

Z výsledků také vyplývá, že existují společnosti poskytující benefity bez jakéhokoliv záměru či koncepce. Překvapivé je, že tyto firmy činí 12 % z celkového počtu navracených dotazníků. Poskytování zaměstnaneckých benefitů je poměrně nákladná agenda a financovat je „jen tak“ nedává vůbec žádný smysl. S největší pravděpodobností v reálné praxi tomu tak není. V těchto případech je možné se domnívat, že byl prapůvodní důvod zavedení benefitů primárně finanční úspora. Ale tento skutečný důvod byl zřejmě buď již zapomenut, nebo daný respondent neměl k této věci dodatečné informace.

### **Doporučení k nastavení benefitů k ovlivnění výkonu či chování zaměstnanců**

Variant na nastavení zaměstnaneckých benefitů tak, aby motivovali zaměstnance k určité činnosti nebo k vyššímu výkonu nebo jinému chování než dříve, je nekonečné množství. Vždy záleží na potřebách jednotlivých společností a na případných komplikacích, které řeší v souvislosti se zaměstnanci. Také je třeba brát v potaz strukturu pracovníků a lokalitu, ve které firma působí.

Návrhy možných situací, kdy lze poskytovat odměny ve formě benefitů za účelem změny výkonu či chování zaměstnanců:

- **Plná docházka bez absence či návštěvy lékařů** (Ze zákona nelze penalizovat absenci či návštěvy lékařů, ale spousta zaměstnanců toho zneužívá na úkor zaměstnavatele. Proto je nutno ošetřit tuto odměnu vhodně formulovanou směrnicí)
- **Inovativní návrhy** (Je třeba zformulovat definici a parametry uznatelných a zvolit zodpovědnou osobu, která bude posuzovat co je a co není smysluplný inovativní návrh)
- **Splnění požadované normy kvality výrobků nebo dodržení termínů výroby** (Může být zaměřeno na týmy i jednotlivce. Pozitivní dopad se přenáší také na samotné zákazníky a odběratele v podobě např. nižší zmetkovosti, lepší kvality zboží či služeb apod.)
- **Odměna za doporučení nového zaměstnance** (Nutno ve směrnicí definovat, že doporučená osoba musí být přijata a v pozici setrvat po předem určenou minimální dobu)
- **Docházka na přesčasové či víkendové směny** nad běžný rozsah pracovní doby (Odměna v podobě benefitů nad rámec zákonem vymezených příplatků)



- **Interní znalostní soutěže** pro podporu informovanosti o různých tématech (například v podobě kvízů, křížovek, anket apod.)
- **Vzájemné ocenění mezi zaměstnanci** (Možnost podání návrhu na ocenění nějakého kolegy např. za mimořádný čin, pomoc či nadstandardní práci apod. Podporuje to dobré vztahy na pracovišti a vzájemnou sounáležitost.)

## **Návrhy pro oblast snížení nákladů a finanční úsporu**

Dobře nastavené a zkalkulované spektrum benefitů je výborná cesta jak uspořit náklady oproti odměnám do mzdy a přitom současně umožňuje pečovat o zaměstnance. Daňově výhodné benefity velmi často patří shodou okolností mezi nejoblíbenější benefity u zaměstnanců, tzn. lze velmi dobře kombinovat daňovou a finanční úsporu společně s cílenou motivací a obecnou spokojeností zaměstnanců. Česká legislativa nabízí poměrně mnoho možností a lze si libovolně vybírat, které benefity bude firma poskytovat:

- **Finanční benefity**

Nejvýhodnějším a oblíbeným benefitem z pohledu daňového jsou příspěvky na penzijní a životní pojištění, ty jsou totiž kompletně zahrnutelné do daňových nákladů společnosti. Proto patří mezi časté benefity. Legislativou určená nejvyšší možná částka se téměř každý rok mění. Tento benefit ale není z pohledu zaměstnanců vždy vnímán pozitivně, protože jsou tak nuceni uzavírat smlouvy na pojištění a často si sami přispívají určitou část. Dosažitelnost těchto peněz je navíc velmi vzdálená a tak je tento benefit atraktivní spíše pro zaměstnance vyšší věkové kategorie a pro nepřímou motivaci.

- **Příspěvek na stravování**

Dalším velmi oblíbeným benefitem je příspěvek na stravování, který je stále častěji vydáván v podobě stravenek. Příspěvky v podobě stravenek snižují celkovou administrativní a provozní zátěž na straně zaměstnavatele oproti provozování jídelny či dovozu stravy. Navíc se tak lze vyvarovat situacím, kdy část zaměstnanců na obědy chodí a část nikoliv z důvodu například diety nebo nespokojeností s chutí či kvalitou zajišťovaného jídla. Stravenky jsou až do 55 % z nominální hodnoty daňovým nákladem pro společnost. Zbytek se obvykle strhává zaměstnanci ze mzdy. Legislativa určuje mimo toto pravidlo také nejvyšší možnou částku, kterou si může dát zaměstnavatel do daňových nákladů. Tato částka může být maximálně do výše 70 % stravného při trvání pracovní cesty 5–12 hod. Výše stravného na tyto pracovní cesty je určena legislativou a se každoročně zvedá. Proto je každý rok jiná nejvyšší možná

daňově výhodná výše stravenky. Nominální hodnotu tak lze průběžně zvedat a lze touto cestou jednoduše řešit valorizaci hodnoty benefitů v oblasti stravování.

- **Volnočasové benefity**

Dalším stále častěji využívaným benefitem jsou příspěvky na aktivity provozované ve volném čase zaměstnancem a na jeho zdraví. Tato skupina zahrnuje příspěvky na sport, relaxaci, rekreaci, kulturu, zdraví, individuální vzdělávání a nákup knih. Částky poskytované v nepeněžní podobě sice nejsou daňovým nákladem pro společnost, ale nevstupují zaměstnancům do vyměřovacího základu a tak z nich nejsou nutné odvody na sociální a zdravotní pojištění, a zaměstnanci je nemusí danit. Tyto příspěvky lze realizovat prostřednictvím úhrady faktur, předplacením služeb či nákupem poukázek konkrétních provozovatelů nebo prostřednictvím zprostředkovatelů v podobě poukázek či karet nebo benefitních systémů cafeteria.

### **4.3.3 Spokojenost zaměstnanců s benefity a průzkumy spokojenosti**

Dotazníky směřované na zaměstnance vyplnilo 202 respondentů. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že 75 % zaměstnanců je spokojeno se současným portfoliem nabízených benefitů ve svém zaměstnání. Tento výsledek vychází pro zaměstnavatele jako velmi dobrý, ale je zde stále 25 % nespokojených zaměstnanců. Z průzkumu mezi zaměstnavateli bylo zjištěno, že téměř polovina z nich nepodniká žádné aktivní kroky pro zjištění obecné spokojenosti zaměstnanců nebo jejich spokojenosti s benefity. Prostor pro zlepšení tu tedy skutečně je. Zejména v současné době kdy přestávají být vnímáni zaměstnanci jako pouhý lidský zdroj, ale zaměstnavatelé si stále ve větší míře uvědomují, že to co tvoří jejich firmu, jsou právě zaměstnanci a je třeba k nim přistupovat se zájmem. Pravidelné zjišťování spokojenosti je velmi významné a může nám pomáhat předcházet vysoké fluktuaci u personálu a při správné práci s výsledky podporovat také loajalitu a angažovanost zaměstnanců.

#### **Doporučení:**

Pro uskutečnění průzkumů spokojenosti a motivovanosti lze využít interních zdrojů ale také externích agentur. Vhodnější je vždy využití externích agentur. Je tak možné dosáhnout skutečné anonymity odpovědí a kvalitnějšího zpracování výstupů. Zaměstnanci jsou obvykle ochotnější vyplňovat dotazníky tvořené externě než tvořené interními zdroji. Do otázek lze zahrnout samozřejmě i oblast zaměřenou na benefity a další témata která jsou pro danou firmu důležitá ve vztahu k zaměstnancům.

Takové průzkumy je vhodné nejet pravidelně realizovat ale je nutné s jejich výsledky aktivně pracovat. V první řadě dát zaměstnancům zpětnou vazbu o výsledku a poskytnout návrhy na zlepšení nebo přímo sestavený akční plán pro změny k lepšímu. Nemusí se hned jednat o velkolepé změny ale alespoň drobné úpravy stávajícího stavu, tak abychom dali najevo, že nás jejich názory zajímají a bereme je v potaz. Pokud tak neučiníme, může pak docházet k neochotě vyplňování takovýchto průzkumů a pocitu marnosti a zbytečnosti této aktivity u zaměstnanců. Při opakování takovýchto situací můžeme dokonce docílit negativního dopadu na jejich celkovou motivaci a jejich nespokojenost ještě prohloubit.

Doporučený časový rozestup jednotlivých průzkumů je min. 1–2 roky. Důvodů je pro to více a jsou to především oblasti časové kapacity na jednotlivé fáze. Musíme totiž zahrnout časovou dotaci na samotnou realizaci, dále na vyhodnocení a sestavení návrhů na zlepšení. Je třeba čas na jejich implementaci a následné vyhodnocení výsledků aplikovaných změn.

#### **4.3.4 Interní komunikace a obeznámenost zaměstnanců s benefity**

Na základě získaných informací lze shrnout, že všechny dotazované společnosti se snaží své zaměstnance informovat o spektru nabízených benefitů. Používají k tomu rozmanité způsoby komunikace. S významnou převahou jde především o osobní komunikaci. Dále u zaměstnanců s přístupem na k internetu pomocí emailové komunikace či informací na interním intranetu. Při získávání zaměstnanců také inzerují nabízené benefity a představují je uchazečům při výběrovém řízení. Ač se zdá, že komunikace směrem k zaměstnancům probíhá dostatečně, tak celých 23 % z respondentů z řad zaměstnanců odpovědělo, že nemají dostatečné informace o nabízených výhodách a benefitech. Naopak je zajímavé, že obě strany se shodují, že obeznámenost o výši a výhodnosti nabízených benefitů je dobrá i když i zde lze nalézt rezervy v podobě 10 % neznalosti na straně zaměstnanců. Komunikace benefitů je přitom zásadní pro dosažení kýženého efektu. Jedna věc je poskytovat benefity a druhá je tyto benefity zaměstnancům náležitě prodat, tak aby splnily svůj účel. Pokud zaměstnanec nezná nabídku benefitů a jejich hodnotu, tak tyto výhody logicky nemůže ocenit.

#### **Doporučení:**

Dosáhnout kompletní a hlubší pro-informovanosti personálu je velmi obtížné. Z pozorování v praxi je patrné, že není možné dosáhnout 100 % stavu obeznámení. Narážíme zde na různou typologii zaměstnanců a jejich postojům k proaktivitě a ochotě při získávání a přijímání informací a také mnohdy vůbec k technické dostupnosti k daným informacím např. v případě

emailů či intranetu pro výrobní pracovníky. Důležitá je také potřebná kontinuální práce s informacemi, nikoliv velmi často viděná jednorázové akce. Je třeba informovat, připomínat a upozorňovat stále dokola. V souvislosti tématem komunikace benefitů a jejich finanční výhodnosti a hodnoty zde uvádím dva návrhy:

- **Rozšíření komunikačních nástrojů.**

K osobní a elektronické komunikaci je vhodné připojit další cesty jako např. interní časopis či letákové kampaně v tištěné podobě. Ne každý zaměstnanec má přístup na internet a ne každý si tyto informace proaktivně zjišťuje. Osobní komunikace je časově náročná s často krátkodobým dopadem na zaměstnance. Tištěné formy komunikace se možná zdají dnes zastaralé, ale v praxi se stále dobře osvědčují. Je možné je umístit na nástěnky, do společných prostor např. kuchyňky, kuřárny pokud je vedená, ale také třeba na toalety kde má „každý na čtení čas“. Je dobré používat pravidla jednoduchosti sdělení, konkrétní příklady a kalkulace pro lepší srozumitelnost a názornost pro čtenáře.

- **Individuální kalkulace všech nákladů na jednotlivého zaměstnance.**

Jednou za určité období, obvykle jednou za rok předat zaměstnanci kompletní výčet nákladů, které on jako jednatel firmy stojí. Včetně mzdy za 12 měsíců, všech odměn, výhod a benefitů vyčíslených ve finanční podobě a na závěr sečteno za celý rok. Takový sumář mnohého zaměstnance velmi překvapí, i když je přesvědčen, že je o svých finančních příjmech dobře obeznámen. Je dobré vidět vše shrnuté na „jednom papíře“. Opět lze provádět v elektronické nebo tištěné podobě. Doporučení platí spíše pro tištěnou verzi. Tak aby se zaměstnanec mohl zpětně na dopis v klidu a v soukromí kdykoliv podívat. K tomuto výčtu lze při této příležitosti připojit i děkovný dopis jako ocenění za odvedenou práci v uplynulém roce. Tato kombinace může být velmi efektivní.

#### **4.3.5 Správná volba systému poskytování benefitů**

Z uskutečněného průzkumu je patrné, že více než polovina firem poskytuje benefity formou pevné nabídky bez možnosti individuální volby zaměstnancem. Další téměř třetina zaměstnavatelů poskytuje benefity jako kombinovaný systém pevně dané nabídky a flexibilní volby. Zaměstnanci si však dle výsledků přejí především flexibilní systém. Odpovědělo tak 83 % respondentů. Zde je tedy zjištěn největší rozpor ve výsledcích dotazníkového šetření.

Direktivní nastavení benefitů bez možnosti individuálního výběru zaměstnance je pro zaměstnavatele velmi praktické. Dokáže předem stanovit náklady spojené s nabídkou a snižuje se administrativa spojená s poskytováním benefitů. Také lze lépe řídit jejich čerpání. Z druhého pohledu je evidentní, že tento systém nepřináší potěšení z pohledu většiny zaměstnanců. Každý zaměstnanec je jiný a má odlišné potřeby. Proto pak mnohdy dochází k nespokojenosti, dále k nečerpání benefitů a následnému pocitu ochuzení nečerpajících zaměstnanců a jejich nespokojenosti. Dále mohou vznikat pocity závidění či nepřátelství z pocitu, že někdo má a oni nemají, což nepřidává pozitiva ani na vnitropodnikové atmosféře.

### **Doporučení:**

Zavedení plně flexibilního systému benefitů vzhledem k aktuální platné legislativě by bylo mimořádné náročné ne-li nemožné z důvodu obrovské administrativní zátěže. Ideálním řešením a kompromisem je kombinovaný systém, kdy budou zvoleny základní 1–3 plošně nabídnutelné benefity jako např. příspěvek na stravování a dny dovolené nad zákonný rámec, které z průzkumu vychází jako nejvíce žádané od zaměstnanců. Dále se stanoví konkrétní rozpočet na jednoho zaměstnance, ať už pro všechny stejně nebo může být například dle odpracovaných let apod., čímž narážíme na možnost zakomponování motivace a ocenění za loajalitu zaměstnanců.

Z tohoto svého „konta“ si bude moct zaměstnanec volit jaké benefity preferuje. Někdo zvolí např. finanční benefity, někdo zase raději příspěvek na sportovní aktivity či dovolenou. Toto je možné realizovat interními silami prostřednictvím interní evidence nebo různými externě dodávanými benefitními systémy jako jsou například cafeteria systémy. Cafeteria systémy mohou tuto věc vyřešit a být výhodou především pro střední až velké společnosti, kdy vlastní vnitropodnikové síly na tuto agendu nemusí stačit nebo se potřebují primárně věnovat jiné činnosti.

Zaměstnanci si prostřednictvím cafeteria mohou z kont volně čerpat a ze systému je možné kdykoliv dle potřeby získávat data o tomto čerpání pro personální i účetní potřeby v praktické, ucelené a účelné formě. Pro menší společnosti může postačovat interní systém evidence s využitím vlastních zdrojů nebo v podobě outsourcingových služeb finančních organizací, zprostředkovatelů benefitů a auditorských a poradenských firem.

## 4.4 Konkrétní příklad nastavení benefitu včetně kalkulace úspory

V této kapitole bakalářské práce lze nalézt konkrétní příklad, jak lze nastavit benefit dle přání zaměstnanců a současně využít daňové a finanční výhodnosti některých zaměstnaneckých výhod pro firmu. Příklad je uveden především za účelem kalkulace úspory oproti finanční odměně do mzdy z pohledu obou zúčastněných stran. Pro kalkulaci je využita fiktivní společnost XY se 100 zaměstnanci. Jako příkladové benefity pro kalkulaci byly zvoleny stravenky se kterými lze velmi dobře pracovat při motivaci zaměstnanců a jsou považované z jejich pohledu za nejatraktivnější benefit. U těchto benefitů lze navíc spočítat finanční úsporu i bez znalosti mnoha dalších údajů než je pouze velikost firmy a univerzálně stanovené hodnoty. Například pro výpočet u benefitu služebního vozu je třeba znát mnoho dalších proměnných jako konkrétní mzda zaměstnance, cena automobilu, to zda je užíváno pouze pro firemní ale nebo také soukromé účely, dále množství ujetých km apod. Kalkulace nákladů pro dovolenou nad zákonný rámec či sick-days je univerzálně prakticky nemožná, protože vychází z konkrétní průměrné mzdy jednotlivého zaměstnance, tzn., že pro každého zaměstnance je tento benefit jinak vysoký.

### Vstupní údaje pro kalkulaci o společnosti XY:

Počet zaměstnanců 100

Průměrná mzda zaměstnance 30 000 Kč

Poskytovaný benefit: Stravenky v nominální hodnotě 115 Kč – plošně všem zaměstnancům

#### 4.4.1 Poskytování stravenek

V rámci průzkumu vyšlo najevo, že nejatraktivnějším a nejžádanějším benefitem je příspěvek na stravování. V dnešní době je navíc tento oblíbený benefit považován za naprostý standard a zaměstnavatel, který ho neposkytuje, velmi ztrácí na atraktivitě u uchazečů o zaměstnání. Tento příspěvek se poskytuje plošně všem zaměstnancům bez ohledu na pracovní zařazení, věk či pohlaví. Pokud se firma rozhodne poskytovat příspěvek na stravu je nutno ho poskytovat všem plošně. Zaměstnanec má ze zákona nárok na jeden příspěvek ať už v podobě stravy nebo například stravenky za každý odpracovaný den pokud je jeho přítomnost v práci během této stanovené směny alespoň 3 hodiny. Nárok na příspěvek ztrácí v případě nemoci, dovolené nebo neplaceného volna, mateřské nebo v případě nároku na náhradu při služební cestě.

Pro 100 hlavou společnost není ekonomicky výhodné řešit stravování formou jídelny.

Provozovat jídelnu se zaměstnavateli finančně vyplatí přibližně od 200–250 zaměstnanců, Proto je v tomto případě vhodnější využít stravenek od některého z dodavatelů. Dnes již existují stravenky jak v papírové podobě tak elektronické karetní formě. Při výběru dodavatele je třeba vždy dbát především na velikost akceptační sítě a zajištění legislativní čistoty akceptační sítě. Dále si zprostředkovatele mohou účtovat provizi za zprostředkovná a dopravné či výrobu karet, což by měl být také jeden z ukazatelů pro výběr dodavatele. Pro zaměstnavatele je 55 % hodnoty stravenky možné uplatnit jako (výdaj) náklad a zbylá část se obvykle strhává zaměstnanci ze mzdy. Před samotným poskytováním stravenek je třeba sestavit interní směrnici pro poskytování stravenek, kde bude stanovena výše příspěvku a dále je nutno zajistit podpisy souhlasů se strháváním poměrné částky od zaměstnanců. Obvykle se provádí dodatkem k pracovní smlouvě.

Nominální hodnoty stravenek jsou různé, obvykle s nárůstem po 5 Kč. Nejvýhodnější nominální hodnota stravenky se každý rok mění dle legislativně stanovené výše maximálního příspěvku ze strany zaměstnavatele. V roce 2018 je to 118 Kč. Do nominální hodnoty se však při zaúčtování připočítá i výše provize pro zprostředkovatele, proto je v kalkulaci pracováno s nominální hodnotou 115 Kč. Stravenky lze poskytovat předem nebo až po uplynutí měsíce dle docházky zaměstnanců. Obojí zákon umožňuje, ale obecně je praktičtější řešit vydávání zpětně. Není tak nutno počty vydaných stravenek zpětně dorovnávat jako je to při vydávání předem na daný měsíc.

**Tabulka 5: Kalkulace výhodnosti stravenek oproti finanční odměně do mzdy**

Pro výpočet byly použity následující údaje:	
Předpokládaná hrubá mzda	30 000
Nominální hodnota stravenky	115
Počet odpracovaných směn za měsíc	18
Počet zaměstnanců	100

Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELE	Mzda + peněžní odměna	Mzda + stravenky
Počet odpracovaných směn		18
Nominální hodnota stravenky		115
<b>Hodnota finanční odměny / stravenek (55%)</b>	<b>1 139</b>	<b>1 139</b>
Hrubá mzda	31 652	30 000
Sociální pojištění - zaměstnanec 6,5%	2 057	1 950
Zdravotní pojištění - zaměstnanec 4,5%	1 424	1 350
Sociální pojištění 25% - zaměstnavatel	7 913	7 500
Zdravotní pojištění 9% - zaměstnavatel	2 849	2 700
Základ daně (hrubá mzda + soc. a zdrav. poj.)	42 414	40 200
Zálohová daň - 15%	6 362	6 030
Sleva na dani	2 070	2 070
<b>Čistá mzda</b>	<b>23 879</b>	<b>23 879</b>
<b>Na jednoho zaměstnance vynaložím</b>	<b>2 214</b>	<b>1 139</b>
<b>Na všechny zaměstnance vynaložím</b>	<b>221 400</b>	<b>113 900</b>

Z POHLEDU ZAMĚSTNANCE	Mzda + peněžní odměna	Mzda + stravenky
Počet odpracovaných směn		18
Nominální hodnota stravenky		115
<b>Hodnota finanční odměny / stravenek (55%)</b>	<b>1 139</b>	<b>1 139</b>
Hrubá mzda	31 139	30 000
Sociální pojištění - zaměstnanec 6,5%	2 024	1 950
Zdravotní pojištění - zaměstnanec 4,5%	1 401	1 350
Sociální pojištění 25% - zaměstnavatel	7 785	7 500
Zdravotní pojištění 9% - zaměstnavatel	2 802	2 700
Základ daně (hrubá mzda + soc. a zdrav. poj.)	41 726	40 200
Zálohová daň - 15%	6 259	6 030
Sleva na dani	2 070	2 070
<b>Čistá mzda</b>	<b>23 525</b>	<b>23 879</b>
<b>Zaměstnanec získá měsíčně</b>	<b>785 Kč</b>	<b>1 139 Kč</b>
<b>Zaměstnanec získá ročně</b>	<b>9 420 Kč</b>	<b>13 668 Kč</b>

Zdroj: Vlastní práce



Částky jsou zaokrouhlovány na celá čísla. Měsíční počet odpracovaných dní 18 v měsíci je dán jako průměrný počet odpracovaných dní po odečtení čerpání zákonné dovolené.

**Pohled zaměstnavatele:** Pokud chce zaměstnavatel docílit stejné užité hodnoty 1139 Kč pro zaměstnance, tak musí v případě finanční odměny vynaložit 2 214 Kč. Při vynásobení počtem zaměstnanců je finanční úspora měsíčně 107 500 Kč.

**Pohled zaměstnance:** Při hrubé mzdě 30 000 Kč bez dalších odměn dostává zaměstnanec po všech odvodech čistou mzdu 22 740 Kč. V případě příspěvku zaměstnavatele 1139 Kč v podobě stravenky čerpá zaměstnanec služby v celé hodnotě, to znamená, že výsledný čistý příjem včetně příspěvku na stravenky je 23 879 Kč. Zatímco při poskytnutí finanční odměny po odpočtu odvodů dostává čistý příjem 23 525 Kč. Zaměstnanec tak v případě poskytování odměny v podobě stravenky získává o 354 Kč měsíčně a 4248 Kč ročně více než v případě odměny v peněžní podobě.

## 5 ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zjištění jaké benefity jsou v současné době nejčastěji poskytovány, které z nich jsou pro zaměstnance nejatraktivnější a zda mají vliv na jejich motivaci. Součástí tohoto cíle bylo porovnat pohled a přístup zaměstnavatelů k poskytování benefitů, s pohledem na tuto oblast ze strany zaměstnanců. Dále z těchto zjištění vyvodit poznatky o současném stavu a přinést doporučení směřující ke zlepšení v jednotlivých oblastech v době budoucí.

Za tímto účelem byly sestaveny dva dotazníky. Jeden dotazník zaměřený na zaměstnavatele a druhý dotazník zaměřený na zaměstnance. Složení otázek bylo koncipováno tak, aby bylo možné výsledky dotazníkových šetření porovnat a jednotlivé oblasti vyhodnotit a rozebrat.

Oslovené společnosti tzn., zaměstnavatelé byli z řad malých až velkých firem z různých odvětví podnikání v soukromém sektoru. Zaměstnanci byli vybíráni náhodně, nezávisle na oslovených firmách a odvětví, ve kterém pracují. Tito zaměstnanci byli zaměstnáni u firem podnikajících v soukromém sektoru. Pro schopnost lepší výpovědní hodnoty byla zvolena užší územní oblast a to na Brno a blízké okolí Brna (do 30 km od centra). U oslovených zaměstnavatelů byla návratnost 95,5 %, což je 43 vyplněných dotazníků z celkového počtu 45 oslovených. U zaměstnanců se jedná o návratnost 91,8 %, což znamená získaných 202 vyplněných dotazníků z celkem 220 oslovených osob. Doporučená míra návratnosti byla tedy dodržena.

Výsledky dotazníků byly zpracované v podobě grafů a popisů. V rámci následného porovnávání výsledků dotazníků byly otázky, které spolu souvisí sloučeny do užších oblastí.

V oblasti zaměřené na poskytované benefity a nejatraktivněji vnímané benefity bylo zjištěno, že výsledky otázek týkající se spektra nabízených výhod se prakticky u obou stran téměř shodují. V rámci výčtu poskytovaných benefitů byly prvním místu jednoznačně příspěvky na stravování buď v podobě stravenek, nebo zajištěné stravy. Další nejčastěji poskytované benefity byly dovolená nad zákonný rámec, finanční benefity, vzdělávání a příspěvek na volnočasové benefity, flexibilní pracovní doba, home office a mobil či auto pro soukromé účely. Za nejatraktivnější benefit byly oboustranně zvolen opět příspěvek na stravu. Dalšími nejatraktivnějšími benefity byly dovolená nad zákonný rámec, možnost práce z domu (home office), flexibilní pracovní doba, služební auto pro soukromé účely, finanční benefity a příspěvky na volnočasové benefity.

Při zkoumání vlivu benefitů na chování a motivaci zaměstnanců bylo zjištěno, že benefity na tyto výše uvedené oblasti mají velký vliv. Většina oslovených zaměstnanců odpověděla, že poskytované benefity mají vliv na jejich rozhodování o výběru zaměstnavatele, na výkon práce nebo na délku setrvání v daném zaměstnání a firmy také v převážné většině za tímto účelem benefity poskytují. Dále pro zaměstnance by bylo motivující, kdyby se výše a šíře benefitů měnila přímo úměrně jejich výkonu v práci nebo odpracovanými lety u firmy. Zde nacházíme nedostatek. Na tuto oblast se zaměřuje pouze 30 % z dotazovaných firem. Jako doporučení lze uvést potřebu zaměřením se na pravidla pro poskytování benefitů a více je navázat na činnosti pracovníků nebo jejich vhodné chování v podobě něco za něco.

Většina zaměstnanců je spokojena se současným portfoliem nabízených benefitů ale téměř čtvrtina respondentů spokojená není. Z průzkumu mezi zaměstnavateli bylo zjištěno, že téměř polovina z nich nepodniká žádné aktivní kroky pro zjištění obecné spokojenosti nebo spokojenosti zaměstnanců s jejich benefity. Prostor pro zlepšení je tedy i v této oblasti. Pro uskutečnění průzkumů spokojenosti a motivovanosti lze využít interních zdrojů ale také externích agentur a časový rozestup je v hodný v podobě 1–2 let mezi jednotlivými průzkumy.

Interní komunikace a obeznámenost zaměstnanců s benefity je poměrně dobrá. Firmy se snaží zaměstnance informovat, ale téměř čtvrtina respondentů přiznala, že nejsou v této oblasti dobře obeznámeni. Zde by postačovalo, aby zaměstnavatelé komunikovali benefity a výhody průběžně a intenzivněji. A také využili k tomuto účelu širší spektrum komunikačních kanálů a nástrojů.

Správná volba systému poskytování benefitů je další oblastí kde se společnosti a zaměstnanci zcela nepotkávají. Více než polovina firem poskytuje benefity formou pevné nabídky ale zaměstnanci by si ve valné většině přáli spíše flexibilní podobu. Jako doporučení lze uvést možnost volby kombinovaného systému pevně daných a volitelných benefitů

V závěru lze tedy shrnout, že péče o zaměstnance v oblasti benefitů je velmi dobrá. Zlepšování by mělo nastat především v zaměření se na využití benefitů jako nástroje pro motivaci. Poskytování benefitů by mělo být spíše v podobě kombinovaného systému pevně daných a volitelných benefitů a lépe a intenzivněji komunikováno. Pravidlem by se mělo stát zjišťování a ověřování spokojenosti a motivace zaměstnanců v průběžných průzkumech.

## 6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. Praha: Grada. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1.vyd. Praha: Management Press. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BENEŠOVÁ, Jana, Eva ROZKOVCOVÁ, Ivana SULOVSÁ a Ivona VALNOHOVÁ, 2014. *Firemní hity: nadčasové benefity*. Liberec: Centrum Kašpar. 45 s. ISBN 978-80-905552-6-6.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

KOUBEK, Josef, 2010. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Latislav, 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno: Motiv Press. 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1.vyd. Praha: C. B. Beck. 148 s. Edice: C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

PELC, Vladimír, 2011, *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. 160 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLHOŇOVÁ, Věra, 2014. *Personální management*. 1.vyd. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo. 88 s. ISBN 978-80-87314-64-7

STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 978-80-85424-92-8

TENDLER, Jared and Barry Carter, 2011. *The Mental Game of Poker: Proven Strategies for Improving Tilt Control, Confidence, Motivation, Coping with Variance, and More*. The United States of America: Jared Tandler, LLC, 198 p. ISBN 978-0-983-95971-7.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1.vyd. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEBER, Jaromír a kol., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press. 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

## Seznam elektronických zdrojů

KOHOUTEK, Rudolf, c2005-2007. Pojem zákon Yerkes-Dodsonův. In: *slovník-cizich-slov.abz.cz* [online]. Ostrava: ABZ knihy [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/zakon-yerkes-dodsonuv>.

NÁSTA, Radek, 2010. Co je to demotivace? In: *t-i.cz/svet\_personalistu* [online]. Praha: Talent Expert, 19. 07. 2010 [cit. 2017-18-11]. Dostupné z: [http://www.t-i.cz/svet\\_personalistu/index.php?page=news&cat=4&detail=358](http://www.t-i.cz/svet_personalistu/index.php?page=news&cat=4&detail=358)

Personal confidence & motivation. 2010. MTD Training & Ventus Publishing ApS. 58 p. ISBN 978-87-7681-665-0. Download free eBooks at BookBoon.com.

STANICKÝ, Martin, 2017. Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance? In: *FinExpert.cz* [online]. Praha: CN Invest, 28. 2. 2017 [cit. 2017-10-20]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>.

Stravenky – efektivní řešení stravování zaměstnanců, 2017. *SODEXO BENEFITY ČESKÁ REBUPLIKA* [online]. Praha: Společnost Sodexo Pass [cit. 2017-11-12]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/stravenky>.

## 7 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Tabulka 1: Faktory ovlivňující pracovní postoj .....	20
Tabulka 2: Přehled daňových řešení vybraných nepeněžitých a peněžitých plnění.....	26
Tabulka 3: Poskytované benefity (TOP 7) .....	54
Tabulka 4: Nejatraktivnější benefity (TOP 5).....	55
Tabulka 5: Kalkulace výhodnosti stravenek oproti finanční odměně do mzdy .....	64
Obrázek 1: Struktura motivačního pole.....	14
Obrázek 2: Křivka Yerkesova-Dodsonova zákona .....	19
Graf 1: Struktura firem podle toho zda poskytují zaměstnanecké benefity .....	35
Graf 2: Struktura firem zda realizují průzkumy spokojenosti a motivace zaměstnanců .....	36
Graf 3: Struktura firem zda realizují průzkumy spokojenosti zaměstnanců s benefity.....	36
Graf 4: Struktura firem podle zvoleného systému poskytování benefitů .....	37
Graf 5: Přehled poskytovaných benefitů z pohledu zaměstnavatele .....	38
Graf 6: Přehled benefitů které považují firmy za atraktivní pro zaměstnance .....	39
Graf 7: Struktura odpovědí dle zvolené formy interní komunikace benefitů.....	39
Graf 8: Struktura odpovědí dle informovanosti zaměstnanců o finanční hodnotě benefitů .....	40
Graf 9: Struktura odpovědí za jakým účelem jsou poskytovány benefity.....	41
Graf 10: Struktura firem dle oboru podnikání .....	41
Graf 11: Podíl zaměstnanců v podniku dle jejich pracovního zařazení .....	42
Graf 12: Struktura firem dle počtu zaměstnanců .....	43
Graf 13: Genderové rozložení ve společnostech .....	43
Graf 14: Struktura odpovědí nakolik benefity ovlivňují výběr budoucího zaměstnavatele .....	44
Graf 15: Struktura odpovědí nakolik benefity ovlivňují setrvání v daném zaměstnání .....	45
Graf 16: Struktura odpovědí nakolik benefity ovlivňují výkon a postoj k práci.....	45
Graf 17: Struktura respondentů dle jejich informovanosti o poskytovaných benefitech .....	46
Graf 18: Struktura respondentů dle jejich znalosti finanční výše benefitů .....	47
Graf 19: Struktura respondentů dle jejich spokojenosti s poskytovanými benefity .....	47
Graf 20: Přehled poskytovaných benefitů z pohledu zaměstnance .....	48
Graf 21: Přehled nejatraktivnějších benefitů z pohledu zaměstnance.....	49
Graf 22: Struktura respondentů dle výběru systému benefitů .....	50
Graf 23: Struktura respondentů dle vlivu benefitů na pracovní výkon jednotlivce.....	50
Graf 24: Struktura respondentů podle vlivu benefitů na setrvání v organizaci .....	51
Graf 25: Struktura respondentů podle pracovního zařazení .....	52
Graf 26: Struktura respondentů podle nevyššího stupně dosaženého vzdělání.....	52
Graf 27: Struktura respondentů dle věkové kategorie .....	53
Graf 28: Struktura respondentů podle pohlaví .....	53

## **8 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha I: Dotazník – zaměstnanci

Příloha II: Dotazník – zaměstnavatelé

Příloha III: Seznam zaměstnavatelů v dotazníkovém šetření

## 9 PŘÍLOHY

### Příloha I: Dotazník – zaměstnavatelé

#### **DOTAZNÍK** **(Zaměstnanecké benefity)**

Dobrý den dámy a pánové.

Ráda bych Vás poprosila o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, jehož cílem je zjistit, jaké benefity jsou ve městě Brně a okolí poskytovány zaměstnavateli a jejich vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Výsledky tohoto dotazníku budou využity pro zpracovávání mé bakalářské práce, se záměrem porovnat zaměstnanecké benefity nabízené organizacemi s benefity, které jsou všeobecně žádané zaměstnanci a jsou pro ně nejvíce motivující.

Předem děkuji za Váš čas věnovaný níže uvedeným otázkám při vyplnění tohoto dotazníku.

Martina Reháková

#### **1) Poskytujete zaměstnancům zaměstnanecké benefity?**

(pokud je Vaše odpověď „Ne“, pokračujte prosím u otázky 10)

Ano

Ne

#### **2) Realizujete průzkumy spokojenosti a motivace u vašich zaměstnanců?**

Ano

Ne

#### **3) Realizujete průzkumy spokojenosti zaměstnanců s benefity?**

Ano

Ne



**4) Jaký máte zvolen systém poskytování benefitů ?**

- Flexibilní – individuální volba výběru benefitů
- Fixní – ploště poskytované benefity bez možnosti výběru
- Kombinovaný – kombinace fixních a výběrových benefitů

**5) Jaké poskytuje benefity Vaším zaměstnancům?**

- Příspěvek na stravu (jídlna / stravenky)
- Příspěvky na dovolenou
- Příspěvky na zdravotní péči či obecně zdraví
- Příspěvky na volnočasové aktivity
- Finanční benefity – např. penzijní a životní pojištění
- Půjčky zaměstnancům
- Dovolená navíc
- Zdravotní dny volna (sick-days)
- Možnost práce z domu (home office)
- Flexibilní pracovní doba
- Služební auto k soukromým účelům
- Služební telefon k soukromým účelům
- Vzdělávací kurzy a odborná školení (např. jazykové kurzy)
- Doprava do zaměstnání
- Odběr zboží a služeb od zaměstnavatele za snížené ceny
- Jiné benefity.....

**6) Které benefity považujete z pohledu vašich zaměstnanců nejatraktivnější?  
(vyberte max. 5 typů)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**7) Jakým způsobem komunikujete zaměstnancům nabízené benefity?**

- Email
- Osobně
- Intranet
- Neinformujeme
- Jiné (uveďte): .....

**8) Jsou Vaši zaměstnanci podrobně informováni také o finanční hodnotě a výhodnosti benefitů?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**9) Za jakým účelem poskytujete zaměstnanecké benefity (vyberte libovolný počet možností)?**

- Zlepšení konkurence schopnosti při náboru zaměstnanců
- Zvýšení loajality zaměstnanců
- Zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců
- Poskytujeme benefity bez konkrétního záměru
- Poskytujeme benefity za účelem snížení nákladů na odvody

**10) Jaký je obor podnikání Vaší společnosti?**

- Zemědělství, těžba, zpracovatelský průmysl
- Výroba, stavebnictví, doprava
- Služby, obchod
- Vzdělání, kultura, zdravotní péče, sociální péče
- Ostatní

**11) Uveďte % podíl jednotlivých skupin zaměstnanců ve vaší společnosti?**

Dělnická/technická .....

Administrativa/provozní pracovníci .....

Management/top management .....

**12) Kolik má Vaše společnost zaměstnanců?**

- 1 - 49
- 50 - 99
- 100 – 249
- 250 – 499
- 500 a více

**13) Uveďte % genderové rozložení ve Vaší společnosti:**

Žena .....

Muž .....

Velmi děkuji za Vaši pozornost a spolupráci.

Zdroj: Vlastní práce

## **Příloha II: Dotazník – zaměstnanci**

### **DOTAZNÍK** **(Zaměstnanecké benefity)**

Dobrý den dámy a pánové.

Ráda bych Vás poprosila o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, jehož cílem je zjistit, jak jste spokojeni s nabídkou benefitů vašich zaměstnavatelů, míru vlivu benefitů na vaši motivaci a současně jaké benefity jsou pro Vás nejvíce atraktivní.

Výsledky tohoto dotazníku budou využity pro zpracovávání mé bakalářské práce, se záměrem porovnat zaměstnanecké benefity nabízené organizacemi s benefity, které si přejí zaměstnanci.

Předem děkuji za Váš čas věnovaný níže uvedeným otázkám při vyplnění tohoto dotazníku.

Martina Reháková

#### **1) Ovlivňuje nabídka benefitů Vaše rozhodnutí při výběru budoucího zaměstnání?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

#### **2) Je pro Vás poskytování benefitů motivující k setrvání v daném zaměstnání?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

#### **3) Ovlivňuje poskytování benefitů Vás pracovní výkon a postoj k práci?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

#### **4) Obdrželi jste dostatečné informace o všech výhodách ve vaší společnosti?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**5) Víte, v jaké finanční výši se pohybují Vám poskytované benefity?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**6) Jste spokojen/a s benefity, které Vám nyní Váš zaměstnavatel poskytuje?**

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen

**7) Jaké Vám poskytuje Váš zaměstnavatel benefity?**

- Příspěvek na stravu (jídelna / stravenky)
- Příspěvky na dovolenou
- Příspěvky na zdravotní péči či obecně zdraví
- Příspěvky na volnočasové aktivity
- Finanční benefity – např. penzijní a životní pojištění
- Půjčky zaměstnancům
- Dovolená navíc
- Zdravotní dny volna (sick-days)
- Možnost práce z domu (home office)
- Flexibilní pracovní doba
- Služební auto k soukromým účelům
- Služební telefon k soukromým účelům
- Vzdělávací kurzy a odborná školení (např. jazykové kurzy)
- Doprava do zaměstnání
- Odběr zboží a služeb od zaměstnavatele za snížené ceny
- Jiné benefity.....

**8) Které z uvedených benefitů jsou pro Vás nejatraktivnější? (zaškrtněte max. 5 druhů)**

- Příspěvek na stravu (jídelna / stravenky)
- Příspěvky na dovolenou
- Příspěvky na zdravotní péči či obecně zdraví
- Příspěvky na volnočasové aktivity
- Finanční benefity – např. penzijní a životní pojištění
- Půjčky zaměstnancům
- Dovolena navíc
- Zdravotní dny volna (sick-days)
- Možnost práce z domu (home office)
- Flexibilní pracovní doba
- Služební auto k soukromým účelům
- Služební telefon k soukromým účelům
- Vzdělávací kurzy a odborná školení (např. jazykové kurzy)
- Doprava do zaměstnání
- Odběr zboží a služeb od zaměstnavatele za snížené ceny
- Jiný návrh.....

**9) Jaký systém benefitů vnímáte jako nejkomfortnější?**

- Flexibilní – individuální volba výběru benefitů
- Pevný – ploště poskytované benefity bez možnosti výběru
- Kombinovaný – ploště i individuálně poskytované benefity bez možnosti výběru

**10) Je pro Vás motivující, když se šíře nabídky a finanční hodnota Vašich benefitů mění v souvislosti s Vaším pracovním výkonem?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**11) Je pro Vás motivací, když se šíře nabídky a finanční hodnota benefitů zvyšuje s délkou Vašeho setrvání v organizaci?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**12) Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

- Dělnická/technická
- Administrativa/provozní pracovníci
- Management/top management

**13) Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?**

- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

**14) Kolik je Vám let?**

- 18 – 30
- 31 – 50
- 51 – a více

**15) Jaké je Vaše pohlaví?**

- Žena
- Muž

Velmi děkuji za Vaši pozornost a spolupráci.

Zdroj: Vlastní práce

### **Příloha III: Seznam zaměstnavatelů v dotazníkovém šetření**

1. Kiwi.com
2. Moravia IT s.r.o.
3. AK signal Brno a.s.
4. HANZA SPORT plus, s.r.o.
5. GRD Servis, s.r.o.
6. Authentica, s.r.o.
7. KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a.s.
8. BuVol shop s.r.o.
9. Sika CZ, s.r.o.
10. MAMUT - THERM s.r.o.
11. DOS production, spol. s r.o.
12. MOUKA TIŠNOV, s.r.o.
13. SUB FORM s.r.o.
14. S & K Label, spol. s r.o.
15. atta creative s.r.o.
16. Y Soft Corporation, a.s.
17. Craftwork s.r.o.
18. TRANSBETON s.r.o.
19. S&K TOOLS spol. s r.o.
20. HENRY SCHEIN s.r.o.
21. TB3 distribution s.r.o.
22. ZEPIKO spol. s r. o.
23. MOHLIS - Brno, družstvo
24. atta process, s.r.o.
25. SONET, společnost s.r.o.
26. HLUBNA chemické výrobní  
družstvo v Brně
27. IXPERTA s.r.o.
28. MEDAC, spol. s r.o.
29. NEW YORKER CZ, s.r.o.
30. Angelini Pharma  
Česká republika s.r.o.
31. BRNOCAR a.s.
32. Hydropro s.r.o.
33. Y Soft Scanning Solutions, s.r.o.
34. CB&I, s.r.o.
35. iMi Partner, a.s.
36. Smart Company Development s.r.o.
37. Prefa Brno a.s.
38. SEVAS, spol. s r. o.
39. Hotel ATLANTIS, a.s.
40. Frami Real
41. S&K PUBLIC spol. s r.o.
42. oncomed manufacturing a.s.
43. Slévárna Kuřim, a.s.