

**UNIVERZITA  
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2012-2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Lenka Kholová**

**Zaměstnanecké výhody**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY  
PRAGUE**

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES  
2012-2015

**BACHELOR THESIS**

Lenka Kholová

**Employee benefits**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Mgr. Stanislav Termann

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne .....

Lenka Kholová

*vlastnoruční podpis*

### **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce panu Ing. Mgr. Stanislavu Termannovi za jeho metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá zaměstnaneckými výhodami. Charakterizuje zaměstnanecké výhody, zaměřuje se na jejich význam, cíle, způsoby poskytování a člení oblasti zaměstnaneckých výhod podle jejich charakteru a daňového zvýhodnění. Uvádí také vývoj a trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod organizacemi v České republice v posledních letech. Praktická část se zaměřuje na výzkumnou činnost. Analyzuje úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod v konkrétní společnosti formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Na základě výsledků tohoto šetření a teoretických poznatků jsou, v závislosti na interpretaci výsledků výzkumu, předloženy návrhy na možnou optimalizaci nabídky benefitů.

## **Klíčová slova**

Benefity, cafeteria, daňové zvýhodnění, konkurenceschopnost, loajalita, motivace, spokojenost, zaměstnanecké výhody.

## **Annotation**

The Bachelor thesis is in its theoretical part focused on employee benefits. It characterizes the employee benefits, focusing on their importance, objectives and methods of providing, and divides them according to their character and the tax advantages. Also identifies trends and development in the provision of employee benefits by organizations in the Czech Republic in recent years. The practical part focuses on research activities. It analyzes the level of employee motivation and satisfaction with the current offer of employee benefits in a particular organization through a questionnaire survey among employees. Based on the results of this investigation and theoretical findings are, in accordance to interpretation of the results of the research, proposed possible optimizations of the current offer of benefits.

## **Key words**

Benefits, cafeteria, competitiveness, employee benefits, loyalty, motivation, satisfaction, tax advantage.

## OBSAH

Úvod .....	8
Teoretická část.....	10
1 Charakteristika zaměstnaneckých výhod.....	10
2 Význam a cíle zaměstnaneckých výhod .....	12
3 Způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod .....	14
3.1 Výhody dle jejich zaměření .....	15
3.2 Rozdíly v rámci kontinentů .....	16
4 Členění výhod dle charakteru a daňové a odvodové výhodnosti .....	18
4.1 Dle charakteru výdajů a příjmu.....	19
4.2 Výhody z pohledu zdanění a odvodu na zdravotní a sociální pojištění .....	22
5 Trendy využívání zaměstnaneckých výhod .....	30
Praktická část.....	34
6 Zaměstnanecké výhody ve zkoumané společnosti .....	34
6.1 Charakteristika společnosti Alfa .....	34
6.2 Analýza systému zaměstnaneckých výhod .....	35
7 Empirický výzkum.....	39
7.1 Cíl výzkumu .....	39
7.2 Hypotézy.....	39
7.3 Použité metody výzkumu .....	40
7.4 Harmonogram postupu .....	40
7.5 Charakteristika zkoumaného souboru .....	42
7.6 Interpretace dotazníkového šetření a vyhodnocení výzkumu .....	42
7.7 Návrhy optimalizace nabídky zaměstnaneckých výhod.....	53
ZÁVĚR.....	58
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	60
SEZNAM ZKRATEK.....	63
SEZNAM GRAFŮ a TABULEK.....	64
SEZNAM PŘÍLOH .....	65

## ÚVOD

V dnešní konkurenční době si organizace dobře uvědomují, že jejich postavení na trhu nestačí udržovat jen prostřednictvím výroby, ale že i ta závisí především na rozvoji potenciálu jejich lidských zdrojů a jejich vůli participovat na plnění strategických cílů organizace.

Jak ale zaměstnance přesvědčit, aby se o cíle organizace zajímal a staly se i jeho cíli, aby měl chuť se dále rozvíjet, objevovat své skryté schopnosti a učil se novým dovednostem? Klíčem k úspěchu je loajalita, spokojenost a motivace zaměstnanců. Člověk přeci rád něco udělá, pokud je za to patřičně odměněn. Proto ani organizace neberou problematiku odměňování, jež je nedílnou součástí moderního řízení lidských zdrojů, na lehkou váhu. Stále hledají způsoby efektivního odměňování pro posílení loajality zaměstnanců. Vědí, že jen spokojení zaměstnanci podávají ty nejlepší výsledky, které jsou předpokladem pro dosažení jedinečnosti nabízených produktů a tím i udržení konkurenceschopnosti organizace.

Pro posílení spokojenosti, loajality a motivace svých zaměstnanců lze využít různé kategorie odměňování. Nejvýznamnější a nejvíce užívanou odměnou je sice plat či mzda, ale v dnešní ekonomicky nelehké době neméně důležitou roli hrají i zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatelům mohou snížit náklady na mzdy a přitom zajistit, i s nízkými náklady, motivaci a spokojenost svých zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je charakterizovat zaměstnanecké výhody, jejich význam, formy a možnosti z pohledu legislativy České republiky. Teoreticky získané znalosti následně aplikovat v konkrétní společnosti a analyzovat jak vnímají stávající nabídku výhod zaměstnanci v konkrétní společnosti, zda je pro ně systém výhod motivační, co je pro ně v oblasti zaměstnaneckých výhod atraktivní a co méně.

Výstupem analýzy, bude vyhodnocení dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci společnosti a návrhy optimalizace nabídky výhod. Návrhy mohou sloužit vedení společnosti jako podklad při jejich rozhodování o optimalizaci nabídky.

Jelikož společnost, v níž výzkum probíhal, neposkytla souhlas se zveřejněním získaných interních informací, bude pro účely této práce a zachování anonymity společnosti nazývána společností Alfa, a.s.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, přičemž teoretická část se ve své úvodní části zabývá charakteristikou zaměstnaneckých výhod, definicí těchto výhod a jejich funkcemi.



Druhá kapitola se zaměřuje na význam zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance i zaměstnavatele, a jejich hlavním cílům.

Následující kapitola popisuje různé způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod, jejich různorodé zaměření a odlišné přístupy k této problematice v rámci Evropy a USA.

Předposlední kapitola člení výhody dle charakteru, jakým jsou poskytovány, a z pohledu jejich daňové výhodnosti pro zaměstnavatele i zaměstnance, protože právě otázka „výhodnosti“ jednotlivých benefitů hraje podstatnou roli v jejich poskytování.

Poslední kapitola se zabývá vývojem nabídky poskytovaných výhod v České republice a poukazuje na rozdílnost v požadavcích zaměstnanců nejen v regionech.

Praktická část práce se ve své první části zabývá charakteristikou společnosti Alfa, a.s. (dále jen Alfa) a analýzou stávajícího systému zaměstnaneckých výhod obsahující výčet výhod nabízených společnostmi.

V druhé části je praktická část věnována kvantitativnímu výzkumu míry motivace a spokojenosti zaměstnanců s aktuální nabídkou zaměstnaneckých výhod, jež proběhl formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

Pro zpracování bakalářské práce byla použita metoda deskripce, analýzy a komparace. Metoda deskripce je využita především v teoretické části zabývající se charakteristikou zaměstnaneckých výhod. Metoda analýzy je uplatněna v rámci rozboru a vyhodnocení výsledků z dotazníků. Metodou komparace bylo provedeno srovnání praktické a teoretické části, respektive vyhodnoceno, které z teoreticky popsaných výhod společnost Alfa poskytuje, a v jakých oblastech by mohlo dojít k optimalizaci.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Zaměstnanecké výhody, také nazývány jako benefity, patří v současné době na poli personální politiky mezi aktuální témata prosperujících firem, které si uvědomují, že převážně kvalitními lidskými zdroji a rozvojem jejich potenciálu mohou dosahovat svých strategických cílů, udržet si tak konkurenceschopnost na trhu a mohou vytvářet očekávaný zisk.

Jedním z nástrojů jak toho dosáhnout jsou zaměstnanecké výhody, které slouží osobním potřebám zaměstnanců. Podporují jejich motivaci, spokojenost a loajalitu vůči společnosti. Napomáhají tak kvalitní zaměstnance udržet, ale také aktivizovat, nebo mohou zvyšovat atraktivitu zaměstnavatele v porovnání s konkurencí, například při náboru nových zaměstnanců.

Zaměstnanec může jako benefit vnímat téměř cokoli, co mu přinese nějaký užitek nebo prostě jen radost.

Podle Armstronga jsou benefity „*zaměstnanecké výhody, které jsou složky mzdy poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.*“<sup>1</sup> Na rozdíl od mzdy či platu, zaměstnanecké výhody nebývají přímo vázány na pracovní výkon zaměstnance.

Koubek zaměstnanecké výhody definuje jako „*takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují*“.<sup>2</sup> Často ale nárok benefity využívat vzniká až po ukončení sjednané zkušební doby, nebo se přihlíží k funkci či délce zaměstnaneckého poměru pracovníka.

Poskytované benefity jsou neodmyslitelnou, nicméně nenárokovou, částí celkové jejich odměny za práci zaměstnanců. Benefity se stávají složkou, která hraje nezanedbatelnou roli jak na straně zaměstnavatele, z pohledu nákladů, tak na straně zaměstnance, z pohledu příjmů. Je pozoruhodné, že Pelc v roce 2008 uvádí, že

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 595. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>2</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 297. ISBN 978-80-7261-033-3.

„hodnota poskytovaných benefitů činí asi 10% hrubých příjmů zaměstnanců“<sup>3</sup>, kdežto Armstrong o rok později říká, že náklady na benefity mohou tvořit až 30% základní mzdy a proto je potřeba je pečlivě plánovat a řídit.<sup>4</sup> Může to svědčit o rostoucí důležitosti této formy odměny.

Neopomenutelným důvodem pro využívání zaměstnaneckých výhod je v mnoha případech jejich zvýhodněný daňový a odvodový režim jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, kterému se věnuje kapitola 4.2 .

Při sestavování nabídky benefitů je nezbytné vzít v potaz nejen ekonomické možnosti zaměstnavatele a nabídku konkurenčních společností, ale především je nutné zohlednit potřeby zaměstnanců. Při správném nastavení systému zaměstnaneckých benefitů organizace, pokud možno, vychází vstříc individuálním potřebám zaměstnanců a dává tak najevo, že nebere své zaměstnance jen jako kolečka v soustrojí, ale záleží jí na nich, jako na lidských bytostech. Snaží se jim život ulehčit, dát jim pocit, že o ně je a bude dobře postaráno, a oni se tak mohou naplno věnovat náplni své práce a rozvoji svých myšlenek a osobního potenciálu.

---

<sup>3</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Linde Praha a.s., 2008, s. 11. ISBN 978-80-7201-0.

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 382. ISBN 978-80-247-2890-2.

## 2 VÝZNAM A CÍLE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Odměňování nad rámec mzdy či platu formou zaměstnaneckých výhod zaměstnavatelé využívají z mnoha důvodů, ale především jde o posílení motivace a pocitu spokojenosti zaměstnanců, vedoucímu k vyšší loajalitě.

Některé výhody, jako například nárok na mateřskou dovolenou či nemocenskou, jsou stanoveny legislativou, ale primárním cílem poskytování celé škály výhod je posílení loajality, spokojenosti, motivace a sounáležitosti zaměstnanců se společností, aby ti měly chuť a vůli podávat ty nejlepší pracovní výkony.

V rámci personálního managementu se jedná o nástroj konkurenční výhody, kdy se zaměstnavatelé snaží atraktivitou spektra nabídky benefitů odlišit od ostatních firem v oboru, chtějí být pro potenciální pracovníky zajímavější a zvýšit si tak svoji konkurenceschopnost na trhu.

Pelc popisuje význam zaměstnaneckých výhod takto:<sup>5</sup>

- přináší možnosti úspor mzdových nákladů vzhledem k úlevám na daních a odvodech;
- je nástrojem politiky personálního managementu přispívajícím k přilákání a udržení kvalitních pracovníků;
- forma efektivní investice do zaměstnanců, která posiluje loajalitu, motivaci a produktivitu pracovníků;
- prostředek pro snížení fluktuace a s tím spojených nákladů.

Hlavní cílem zaměstnaneckých výhod dle Armstronga je:<sup>6</sup>

- poskytnutí atraktivní a konkurenceschopný soubor odměn, díky kterým si udrží nebo získá kvalitní zaměstnance;
- uspokojení osobních potřeb zaměstnanců;
- posílení oddanosti a vědomí závazku zaměstnance vůči společnosti
- poskytnout daňově zvýhodněné způsoby odměny.

---

<sup>5</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Linde Praha a.s., 2008, s. 12. ISBN 978-80-7201-0.

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 595. ISBN 978-80-247-1407-3.

I když mnoho publikací a článků uvádí motivační účinek zaměstnaneckých benefitů, dle názoru Armstronga jejich cílem motivace pracovníků není. Vysvětluje to tak, že zaměstnanecké výhody nemívají bezprostřední vliv na pracovní výkon<sup>7</sup> a nárok na ně s pracovním výkonem nesouvisí. Nárok vzniká i při nízkém výkonu, nebo na příklad i během nemocenské. Armstrongovo tvrzení lze ale považovat za diskutabilní s ohledem na literární prameny, které uvádějí, že mezi nefinanční zaměstnanecké benefity se řadí i prostředky pro uspokojení vyšších potřeb člověka, jako jsou potřeby seberealizace a uznání, viz Maslowova teorie. Takovými prostředky jsou odměny prostřednictvím zlepšování pracovního prostředí, pochvala, projevení a pocit uznání, kvalita vedení, zvýšení pravomocí apod. Pelc dokonce přímo uvádí, že „zaměstnanecké benefity, plnění existující kromě mzdy, mají motivační funkci“<sup>8</sup> a zvyšují u zaměstnanců motivaci k pracovnímu výkonu. Také Barták říká, že delegování náročnějších a odpovědnějších úkolů, nebo možnost vyšších pracovních pravomocí může být považováno za nefinanční odměnu<sup>9</sup>, a ta bezesporu motivační efekt má.

---

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 595. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>8</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Linde Praha a.s., 2008, s. 12. ISBN 978-80-7201-0.

<sup>9</sup> BARTÁK, J. (2010) *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, s. 79. ISBN 978-80-87197-35-6.

### 3 ZPŮSOBY POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Na poskytování zaměstnanecké výhod lze nahlížet i z pohledu, pro koho jsou benefity určeny. Benefity mohou být poskytovány **plošně** všem, nebo většině, zaměstnancům. Jsou relativně stabilní a benefit bývá nabízen určitou delší dobu. Typickým příkladem jsou stravenky, vzdělávací kurzy, příspěvky zaměřené na zdraví<sup>10</sup> nebo zvýhodněné půjčky. Benefity mohou být ale zaměřené i na odměňování **vybraných skupin**. Typicky může jít o poskytnutí služebního vozu k soukromým účelům vedoucím pracovníkům, přechodné ubytování či zaměstnanecké akcie. Benefity orientované na jedince jsou poskytovány **individuálně**. Většinou jde o nějakou z forem pomoci v sociálně obtížné situaci.

Poskytování benefitů všem zaměstnancům lze dále diferencovat dle přístupu:<sup>11</sup>

- **Fixní**, kdy zaměstnavatel sestaví nabídku dostupných benefitů a je jen na zaměstnanci, zda a v jaké míře ji využije.

**Flexibilní**, neboli volitelný, kdy si sám zaměstnanec, při dodržení daných podmínek, může, z poskytnuté škály a v rámci určeného limitu, navolit své benefity tak, aby co nejlépe uspokojovaly jeho individuální potřeby. Příkladem může být poskytování poukázek, tzv. **Flexipassů**, které fungují coby platidlo za různé služby u široké řady prodejců, obdobně jako stravenky, nebo tzv. **Cafeteria** systém, který představuje komplexním řešením poskytování různých zaměstnaneckých benefitů. Systém Cafeteria je s oblibou užívaný středními a velkými společnostmi. Odměny v Cafeterii se poskytují za body, které mají ekvivalent k penězům. Zaměstnanci si z výběru sestaveného zaměstnavatelem mohou vybrat, za jaké odměny své body utratí, jaká odměna jim bude nejvíce vyhovovat. Množství bodů pro „nákup“ služeb je zaměstnanci přiděleno dle úrovně jeho pracovního zařazení, nebo je za zásluhy. Popularita tohoto systému roste jak u zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. Důvodem je snadnější a systémová evidence čerpání benefitů a jejich nákladů, eliminace nadužívání výhod jednotlivci, a v neposlední řadě i pozitivní psychologický efekt, protože možnosti osobního výběru výhod si zaměstnanec cení víc, než fixní, a mnohdy nevyhovující, nabídky bez možnosti volby, a cítí se tak být rovnoprávnějším partnerem organizace. I při poskytování výhod formou Cafeterie však příspěvky na životní a penzijní pojištění nelze zaměnit za jiný benefit, a to kvůli jejich daňové výhodnosti pro obě strany.

<sup>10</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Linde Praha a.s., 2008, s. 16. ISBN 978-80-7201-0.

<sup>11</sup> MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI, a.s., 2007, s. 13-14. ISBN 978-80-7357-275-4.

Armstrong uvádí, že někteří zaměstnavatelé umožňují svým zaměstnancům body do kafeterie zvýšit, snížit nebo zcela ukončit čerpání zvolených výhod a vybrat si z nabídky zaměstnavatele benefity nové. Vzniklý finanční rozdíl mezi hodnotou nových a původních benefitů je následně přičten ke mzdě či platu zaměstnance.<sup>12</sup>

Nevýhody volitelných systémů mohou být spatřovány v jejich administrativní náročnosti, nebo v případech, kdy po ukončení výběru benefitů již není možné je průběžně měnit. To může v zaměstnancích, kteří při výběru provedli nevhodnou volbu, vyvolat nevoli a nespokojenost.

### **3.1 Výhody dle jejich zaměření**

Na zaměstnanecké výhody lze podle Pelce<sup>13</sup> nahlížet hned několika různými pohledy podle toho, na co se zaměřují.

#### **3.1.1 Podpora zaměstnaneckého vztahu v souvislosti s pracovním zařazením**

V případech, kdy je komplikovaná dopravní obslužnost na místo výkonu práce, zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na dopravu, případně ji sám zajišťuje nebo poskytne automobil i pro soukromé účely zaměstnance.

#### **3.1.2 Podpora vzdělávání a kvalifikačního rozvoje zaměstnanců**

Patří sem jazykové kurzy, specifické certifikace a další vzdělávání spojené se strategií organizace.

#### **3.1.3 Podpora zdravotních aspektů života zaměstnanců**

Na zdraví svých zaměstnanců dbají zaměstnavatelé čím dál víc. Uvědomují si, že jen zdravý a spokojený zaměstnanec bude mít dobré výsledky a nezpůsobí svou absencí zaměstnavateli potíže. Do této skupiny patří tedy veškerá nadstandardní lékařská péče včetně očkování nebo poskytnutí vitamínů, dny volna navíc nad rámec zákonem daných čtyř týdnů dovolené (5. týden dovolené, tzv. sick days – dny pro lékařsky neomluvenou nepřítomnost v případě nevolnosti apod.) nebo i příspěvek na dovolenou a relaxaci v lázních.

---

<sup>12</sup>ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 391. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>13</sup>PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Linde Praha a.s., 2008, s. 13. ISBN 978-80-7201-0.

### 3.1.4 Podpora sociálních aspektů života zaměstnanců

Pokud se zaměstnanec dostane do svízelné finanční situace, společnost může nabídnout bezúročnou půjčku nebo jinou formu podpory jako je právní poradenství apod.

### 3.1.5 Výhody pro volný čas

Tyto benefity se zaměřují především na zlepšení zdraví a psychické pohody zaměstnanců. Jedná se o příspěvky na různé sportovní aktivity a vstupy do fitness či kulturní události. Zaměstnavatel tento benefit často poskytuje formou multifunkčních poukázek, tzv. Flexipassů, které se dají uplatnit u mnoha poskytovatelů různého zboží a služeb.

### 3.1.6 Výhody z pohledu času

- jednorázové – sociální výpomoc, poskytnutí bezúročné půjčky
- krátkodobé – stravenky, nápoje na pracovišti zdarma
- dlouhodobé – příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění

## 3.2 Rozdíly v rámci kontinentů

Rozdílné přístupy k dělení a počtu skupin zaměstnaneckých výhod v USA a Evropě popisuje Koubek:<sup>14</sup>

### 3 skupiny výhod v Evropě

- 1) výhody sociální povahy – důchody poskytované společností, příspěvky na životní pojištění, mateřská škola či jesle;
- 2) výhody mající vztah k práci – stravování, prodej zlevněných produktů nebo služeb společnosti, úhrada vzdělávání;
- 3) výhody spojené s postavením v organizaci – týká se především vedoucích funkcí – automobil pro soukromé účely, proplácené soukromé telefonní hovory, příspěvek na ošacení a čistírnu, firemní kreditní karta pro platby spojené s pracovní činností, jako oběd s klientem.

---

<sup>14</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 298. ISBN 978-80-7261-033-3.



## 5 skupin výhod v USA

- 1) výhody stanovené zákonem – nemocenská, mateřská, příspěvek na sociální zabezpečení, zabezpečení v nezaměstnanosti;
- 2) výhody týkající se penze zaměstnanců – důchody za výsluhu, penzijní připojištění;
- 3) výhody formou příspěvku na pojištění – životní či úrazové, uložených věcí na pracovišti;
- 4) placení neodpracované doby – placená dovolená, státní svátky a víkendy, placené přestávky;
- 5) ostatní - slevy na výrobky a služby společnosti, příspěvek na stravování, úhrada vzdělávání, pomoc při stěhování, bezúročné půjčky, zdravotní péče, vybavení, školky, rekreace, doprava pracovníků zajištěná organizací atd.

Společnost AFIN BROKERS, a.s. zveřejnila zajímavou analýzu zaměřenou právě na zaměstnanecké výhody v USA. Ve své zprávě mimo jiné uvádí v Evropě neobvyklý nefinanční benefit formou zkrácení pracovního týdne. Prodloužením pracovní doby na 10h za den si zaměstnanec zkrátí pracovní týden o jeden den, o který si pak prodlouží víkend. Tuto výhodu v USA poskytuje 81 firem ze 100 a její atraktivita je vyšší, než oblíbené celoplošné krytí zdravotní péče.<sup>15</sup> Tento benefit je velmi zajímavý, jelikož je nefinančním benefitem z pohledu zaměstnance a nepochybně by zaujal i zaměstnance v České republice.

---

<sup>15</sup> BUŘÍK, L. *Jak se liší americké a české zaměstnanecké výhody?*. [online]. © 16. 2. 2006 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z <http://firmy.finance.cz/zpravy/finance/61931-jak-se-lisi-americke-a-ceske-zamestnanecke-vyhody/?MailcenDivLogin=1>

## 4 ČLENĚNÍ VÝHOD DLE CHARAKTERU A DAŇOVÉ A ODVODOVÉ VÝHODNOSTI

Mezi zaměstnavateli zájem o zaměstnanecké výhody roste především kvůli funkcím, které tyto výhody plní. Vedle funkce motivační je důležitou funkcí benefitů nevyvratitelně i jejich daňová a odvodová výhodnost pro zaměstnance i zaměstnavatele, kteří si tímto způsobem legálně snižují svou daňovou a odvodovou povinnost. Zaměstnavatel navíc může prostřednictvím benefitů dosáhnout úspor na mzdových nákladech, protože, jak uvádí Macháček, správně nastavený systém zaměstnaneckých benefitů by měl být jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele výhodnější, než samotné navýšení mzdy o stejnou částku a to nejen z pohledu motivace, ale především z pohledu finančního přínosu pro obě strany.<sup>16</sup>

Daňový a odvodový dopad, vyplývající z legislativy v oblasti poskytování a příjmu zaměstnaneckých výhod, je ovšem na zaměstnavatele i zaměstnance různý.

Pelc z pohledu výhodnosti na odvodech a daních z pohledu zaměstnavatele dělí výhody na:<sup>17</sup>

- **mimořádně zvýhodněné** – jsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, pro zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu a neplatí se z nich zdravotní a sociální pojištění (dále jen ZSP);
- **s dílčí daňovou výhodností** – náklady na tyto benefity jsou daňovým výdajem zaměstnavatele, ale pro zaměstnance nejsou osvobozeny od daně z příjmu nebo odvodu na ZSP. Přesná pravidla určuje legislativa pro jednotlivé benefity. Patří sem i benefity vyplývající z interních předpisů a kolektivní smlouvy, pokud legislativa vysloveně neurčí jinak;
- **bez daňového zvýhodnění** – tyto benefity pro zaměstnavatele nepředstavují daňový výdaj, jsou hrazeny z jeho kulturního a sociálního fondu či zisku po zdanění. U zaměstnance jsou ale osvobozeny od daně z příjmu a odvodu na ZSP.

---

<sup>16</sup> MACHÁČEK, I. *Daňové řešení zaměstnaneckých benefitů u zaměstnance v roce 2014*. [online]. 2014. [cit. 2014-12-08]. Dostupné z <http://www.danarionline.cz>

<sup>17</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Linde Praha a.s., 2008, s. 12-13. ISBN 978-80-7201-0.

Podle daňové povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele Macháček poskytnuté zaměstnanecké výhody dělí takto:<sup>18</sup>

- Osvobozené nebo podléhající dani z příjmů ze závislé činnosti zaměstnance;
- zahrnované nebo nezahrnované do daňových výdajů (nákladů) zaměstnavatele;
- zahrnované nebo nezahrnované do výměru pro výpočet odvodu na ZSP.

#### 4.1 Dle charakteru výdajů a příjmu

Zaměstnanecké výhody lze též diferencovat z pohledu výdajů na straně zaměstnavatele a příjmů na straně zaměstnance.

Ze strany zaměstnavatele se může jednat o výdaj **finanční**, kdy zaměstnavatel skutečně vynakládá finanční prostředky za poskytnutý benefit, nebo výdaj **nefinanční**, který pro zaměstnavatele finanční náklad nepředstavuje. Typickým příkladem je podle Pelce poskytnutí automobilu i pro soukromé účely, nebo poskytování vlastních výrobků či služeb za sníženou cenu nebo zcela zdarma.<sup>19</sup>

Zaměstnanec benefit vnímá z hlediska svého příjmu jako **peněžní**, pokud se jedná o skutečný příjem finančních prostředků zaměstnavatele na benefit zaměstnancem, například poskytnutí finančního obnosu jako příspěvek na dovolenou, nebo příjem **nepeněžní**, kdy celkové náklady na benefit jsou hrazeny zaměstnavatelem a zaměstnanci je benefit poskytnut plně, nebo s nutností doplatit na daný benefit cenu sníženou o hodnotu z fondu. Tato forma poskytování výhod je častá, zahrnuje mimo jiné rekreační a zdravotní a vzdělávací zařízení, příspěvky na sport, nebo firemní školku či knihovnu. V praxi běžně dochází ke kombinacím těchto čtyř forem.

Pojem „nepeněžní“ plnění je používán jak v zákonu o daních z příjmu, tak ve vyhlášce o fondu kulturních a sociálních potřeb a musí být tedy používán i v kolektivních smlouvách a interních směrnících organizace. Vyjadřuje rozdíl mezi

---

<sup>18</sup> MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI, a.s., 2007, s. 16. ISBN 978-80-7357-275-4.

<sup>19</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Linde Praha a.s., 2008, s. 14. ISBN 978-80-7201-0.

náklady zaměstnavatele z firemního fondu a částí placenou zaměstnancem, přičemž z fondu může být uhrazeno až 100% ceny benefitu.<sup>20</sup>

V praxi přirozeně často dochází ke kombinacím těchto forem, kterými se zabývají následující kapitoly.

#### 4.1.1 Finanční nepeněžní výhody

Tato forma zaměstnaneckých výhod bývá pro mnoho společností tou hlavní formou. Je hojně využívána, protože některé z forem těchto výhod jsou daňově zvýhodněné jak pro stranu zaměstnance, tak pro stranu zaměstnavatele. Oba tak mohou legálně snížit svůj základ pro odvod daně z příjmu a odvod na ZSP. Zaměstnanec tyto benefity neobdrží přímo peněžitou formou, ale finanční částka je mu posílána na k tomu určené účty fondů.

Do této skupiny patří především příspěvky na zdravotní pojištění, penzijní připojištění, stavební spoření nebo bezúročné půjčky. Problematikou daňového zvýhodnění jednotlivých skupin benefitů se více zabývá kapitola 0.

Pelc uvádí, že finančními nepeněžními benefity jsou jednak příspěvky na životní pojištění, penzijní připojištění, stavení pojištění nebo bezúročné půjčky, ale patří sem také i výhody poskytované zaměstnancům, a jejich rodinným příslušníkům, uplatňované na pracovišti i mimo něj, jako jsou rekreační, ubytovací, relaxační, vzdělávací a zdravotní služby, benefity pro volný čas, firemní mateřské školy nebo parkovací místa.<sup>21</sup> V širším kontextu sem spadá i občerstvení na pracovišti, firemní události jako vánoční večírek nebo tzv. „teambuildingové“ aktivity, jelikož v případě teambuildingu, jak říká Barták, se „jedná o specifickou vzdělávací aktivitu prostřednictvím učení z důsledků vlastního jednání“<sup>22</sup>.

#### 4.1.2 Finanční peněžní výhody

Peněžní forma zaměstnaneckých benefitů, jak už vyplývá z jejího názvu, je poskytována zaměstnanci formou výplaty peněz.

Zahrnuje proplacení mzdy či platu za neodpracovanou dobu, jakou je například dovolená nad rámec zákona, tzv. sick days (obvykle 3 dny volna v průběhu jednoho roku v případě nemoci nebo nevolnosti, kdy není potřeba potvrzení neschopnosti lékařem), placené přestávky, dny nemoci nebo i jiné benefity plynoucí z interních

---

<sup>20</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Linde Praha a.s., 2008, s. 14 - 15. ISBN 978-80-7201-0.

<sup>21</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Linde Praha a.s., 2008, s. 16. ISBN 978-80-7201-0.

<sup>22</sup> BARTÁK, J. *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, s. 61. ISBN 978-80-87197-34-9.

předpisů nebo kolektivní smlouvy, jako výplaty stabilizačních a věrnostních odměn, výplata odměny při životních či pracovních výročí nebo za poskytnutí pomoci při živelních událostech či jiných mimořádných událostech, kdy může dojít k ohrožení života. Dále pak příspěvek na školku nebo jiné hlídání, finanční kompenzace příjmů za první 3 dny pracovní neschopnosti zaměstnance, náhrady cestovních výdajů, příspěvek na bydlení, odstupné, náklady spojené se sociální výpomocí zaměstnancům v tíživé situaci, úhrada nákladů spojených s čerpáním pohonných hmot u vozidel používaných i k soukromým účelům apod. Každý z těchto benefitů ale podléhá jinému daňovému režimu, kterému se věnuje kapitola 0 .

#### 4.1.3 Nefinanční nepeněžní výhody

Zvláštní pozornosti si zaslouží zaměstnanecké benefity poskytované formou nefinančních nepeněžních benefitů, jejichž význam je v systému celkového odměňování mnohdy opomíjen i přes to, že praxe prokazuje jejich pozitivní vliv na stabilizaci zaměstnanců, což dokazuje to McKinseyho čtvrtletní šetření<sup>23</sup>, který uvádí, že nepeněžní stimuly jako pochvala od bezprostředních manažerů, pozornost vedení (konverzace jeden na jednoho), a příležitost vést projekty jsou účinnější než peněžní stimuly. S hospodářskou krizí a tlakem na mzdy tyto nepeněžní stimuly mohou sehrát nákladově efektivní roli v řízení talentů.<sup>24</sup>

Do této skupiny spadají například výhody prostřednictvím možnosti užívání firemního majetku i pro vlastní potřebu, ale také odměny sociálního charakteru, které jsou organizacemi mnohdy málo využívané. Jedná se o benefity prostřednictvím zlepšování pracovního prostředí (vybavení usnadňující práci, volnost volby pracovního místa, moderní design podporující kreativitu, volná pracovní doba, časová flexibilita – home-office, atd.). Především jde ale o pochvalu, podporu seberealizace, projev a pocit uznání, kvalitu a styl vedení, možnost zvýšení či delegování pravomocí, zahraniční praxi nebo časově omezenou výměnu pracovní pozice.

Tyto benefity jsou spojené s výkonem práce a jsou pro zaměstnance důležité po stránce odborné i osobnostní. Vychází z přirozené potřeby člověka uspokojovat nejen své základní potřeby (jídlo, spánek apod.), ale především uspokojovat potřeby

---

<sup>23</sup> *Why Money Alone Does Not Work in Motivating People.* [online]. © 4. 4. 2011, [cit. 2015-01-07]. Dostupné z <http://www.harbott.com/2011/04/04/why-money-alone-does-not-work-in-motivating-people/>

<sup>24</sup> *A recent McKinsey Quarterly survey found that non-cash motivators; praise from immediate managers, leadership attention (e.g. one-on-one conversations), and a chance to lead projects are more effective than cash motivators. With the economic crisis putting pressure on salaries these non-cash motivators can play a cost-effective role in talent management.*

vyšší, jako například seberealizace, socializace nebo potřeba být uznáván a dělat smysluplnou práci, viz Maslowova teorie uspokojování potřeb. Tato nepeněžní forma benefitu má paradoxně dlouhodobější a hlubší stabilizační a motivační efekt, než peněžní formy odměn. Důvodem je, že na finanční, i když třeba nepeněžní, odměny si zaměstnanci rychle zvyknou a stanou se pro ně očekávanou samozřejmostí. Jejich odebrání pak může vyvolat nevoli až stávkou zaměstnanců.

Cílem těchto nehmotných benefitů je uspokojovat právě ony výše zmiňované vyšší potřeby člověka a tím podpořit zaměstnancovu spokojenost a závazanost vůči organizaci, ale také posílit motivaci a pocit sounáležitosti s firmou a jejími cíli.

Dle diskutujících na konferenci HR živě, cennější než peníze je pro podporu zaměstnance, dle zkušeností z praxe, něco, čím se zaměstnanec může pochlubit a na co může být hrdý. Pocit, v jaké firmě pracují, vytváří u zaměstnanců velmi drobné detaily. Může to být právě pochvala od nadřízeného či oběd s ním, výhra ve firemní soutěži typu „zaměstnanec měsíce“, nebo pozvání na důležitou společenskou událost. Stejně tak to ale může být i vybavení, které firma zaměstnanci zajistí, jako kvalitní židle, nebo možnost seberealizace prostřednictvím podílení se na zlepšování firemních produktů.<sup>25</sup>

Dalšími málo využívanými metodami nefinanční nepeněžní odměny je poskytnutí různého druhu poradenství (právní, psychologické, finanční, kariérní) nebo třeba koučink, mentoring další metody pro rozvoj osobnosti.

## **4.2 Výhody z pohledu zdanění a odvodu na zdravotní a sociální pojištění**

Zaměstnanecké výhody jsou v České republice regulovány především následujícími zákony, přičemž první 4 upravují povinnosti a míru zdanění na straně zaměstnavatele i zaměstnance včetně povinnosti odvádět příspěvky na ZSP.

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
- Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění

---

<sup>25</sup> HR ŽIVĚ (2012), *Motivační systémy - nefinanční odměňování*. [online]. [cit. 2015-01-17]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsArticleDetail/id/1571008>

- Vyhláška č. 310/1995 Sb. a Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP)

### **Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP)**

Účtování o benefitech poskytnutých z FKSP, příp. sociálního fondu, se týká zaměstnavatelů, kteří tyto fondy ze zákona vytvářejí, jsou organizačními složkami státu.<sup>26</sup> Zjednodušeně řečeno, organizace se státní účastí jsou povinny na základě výše zmíněných vyhlášek zřízovat takovýto fond, ze kterého jsou následně hrazeny další výdaje organizace včetně výdajů na úhradu zaměstnaneckých výhod. Příspěvek do fondu je tvořen „1% z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platby a náhrady platů, ale i na odměny za pracovní pohotovost“<sup>27</sup>, dále pak jsou zdrojem financí sponzorské dary, splátky půjček z fondu, náhrady škod a pojistná plnění od pojišťoven, nebo příjmy z pronájmu nemovitostí, pokud tyto byly spolufinancovány z fondu.

Nestátní podniky a organizace, které se výše zmíněnými vyhláškami řídit nemusí, platby obdobného charakteru, jako upravují výše zmíněné vyhlášky, hradí ze sociálních fondů, ze zisku po jeho zdanění nebo z prostředků, které nepatří mezi náklady na dosažení, zajištění a udržení příjmů<sup>28</sup>

Dále v textu bude platba z těchto zmíněných fondů, zisku po jeho zdanění, nebo na vrub nedaňových výdajů uváděna pouze jako „FKSP apod.“, jelikož rozdíl mezi nimi je v podstatě jen z pohledu účasti státu na podnikatelských aktivitách.

Následující výčet se věnuje daňové a odvodové povinnosti na ZSP u vybraných oblastí zaměstnaneckých výhod.<sup>29</sup>

#### **4.2.1 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Většinou se jedná o typ benefitů, který je definován legislativou. Zaměstnavatel ho musí bezplatně zprostředkovávat kvůli ochraně zdraví zaměstnanců, a zaměstnanci takové prostředky často ani nevnímají jako benefit. Nicméně i na způsobu naplnění,

<sup>26</sup> BRYCHTA, I. *Vybrané benefity a jejich účetní a daňové řešení*. [online]. © 2. 8. 2011 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d34620v44238-vybrane-benefity-a-jejich-ucetni-a-danove-reseni/>

<sup>27</sup> KRBEČKOVÁ, M. – PLESNÍKOVÁ, J. *FKSP sociální fondy, benefity a jiná plnění*, 3. vyd. Olomouc: ANAG spol. s.r.o., 2012, s. 144. ISBN 978-80-7263-722-5.

<sup>28</sup> KRBEČKOVÁ, M. – PLESNÍKOVÁ, J. *FKSP sociální fondy, benefity a jiná plnění*, 3. vyd. Olomouc: ANAG spol. s.r.o., 2012, s. 144. ISBN 978-80-7263-722-5.

<sup>29</sup> ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ. *Zaměstnanecké výhody a jejich daňový režim 2014 – final*. [online]. [cit. 2014-12-05]. Dostupné z [http://vos.cmkos.cz/file\\_download/1213971994/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9+v%C3%BDhody+a+jejich+da%C5%88ov%C3%BD+re%C5%BEim+2014+-+final.doc](http://vos.cmkos.cz/file_download/1213971994/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9+v%C3%BDhody+a+jejich+da%C5%88ov%C3%BD+re%C5%BEim+2014+-+final.doc)

zvolené kvalitě a pohodlí poskytnutých prostředků, může hodně záležet zaměstnancova spokojenost. Příkladem těchto benefitů je hodnota osobních ochranných pracovních prostředků, oděvů a obuvi, čisticích a desinfekčních prostředků, včetně nákladů na udržování osobních ochranných a pracovních prostředků.

Zákon také stanovuje podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci, což zahrnuje i zajištění dostatečného množství pitné vody a ochranných nápojů. Takovéto prostředky jsou u zaměstnance od daně i odvodu na ZSP osvobozeny.

#### **4.2.2 Občerstvení na pracovišti**

Z nařízení vlády č. 361/2007 Sb. stanovuje rozsah a podmínky, za jakých je možné považovat náklady zaměstnavatele za daňový výdaj. Vše nad rámec tohoto nařízení, i když to vyplývá z kolektivní smlouvy či interních směrnic, není za výdajový náklad zaměstnavatele považováno a musí být hrazeno pouze z FKSP apod.

Pro zaměstnance tyto výhody nejsou předmětem daně z příjmu, a tedy se z nich neplatí ZSP.

#### **4.2.3 Péče o zdraví**

**Preventivní péče** - daňový výdajem zaměstnavatele jsou náklady na pracovní-lekářské služby stanovené zvláštními předpisy (vstupní, výstupní, periodická preventivní prohlídka), zaměstnanec z nich nic neodvádí, nejsou pro něj příjmem a to ani v případě proplacení výdajů za odborná vyšetření souvisejících s prací, nebo možnost používat zdravotnická zařízení hrazená zaměstnavatelem. Toto se vztahuje i na členy rodiny zaměstnance.

**Poskytnutí vitamínů a očkování** – poskytování nepeněžní formou, jelikož se jedná o náklady zaměstnavatele vynaložené k dosažení, zajištění a udržení příjmů pro daňové účely, nelze je zahrnout do daňových výdajů, a to, ani pokud nárok zaměstnanci vzniká z interních předpisů či kolektivní smlouvy. Z nepeněžních výhod zaměstnanec neodvádí státu nic. Pokud jde ale o peněžní příspěvek zaměstnanci, je pro něj příjmem podléhající dani z příjmu a povinnosti odvodu na ZSP.

#### **4.2.4 Vzdělávání**

Výdaje na odborný rozvoj, zvyšování kvalifikace či rekvalifikaci zaměstnanců **související s předmětem činnosti zaměstnavatele**, jakožto i náklady na provoz



vlastních vzdělávacích zařízení, a lze je považovat za daňově uznatelné výdaje zaměstnavatele. Patří sem i náklady na zaškolení pracovníka.

Zaměstnanec je od platby daní a odvodů do ZSP osvobozen v případě, kdy nepeněžní plnění je, ať už vzdělání souvisí či nesouvisí s činností zaměstnavatele, hrazeno z FKSP apod. Naopak finanční příjem spojený se vzděláváním, jako příspěvek na dopravu, nebo náhrada ušlé mzdy či platu vypláceného po dobu vzdělávání, je pro zaměstnance příjmem a tedy podléhá zdanění i odvodu na ZSP. Za plnění zaměstnavatele zaměstnanci se považuje i plnění poskytnuté rodinným příslušníkům zaměstnance.

Náklady zaměstnavatele, které **nesouvisí s jeho činností**, nejsou jeho daňovým výdajem a lze je hradit jen z FKSP apod.

#### **4.2.5 Stravování zaměstnanců**

Přístup ke zdanění se liší podle toho, zda je stravování poskytováno ve vlastním zařízení nebo zda je zajišťováno jinými subjekty.

Daňovými výdaji jsou náklady na provoz vlastního zařízení, vyjma hodnoty potravin, nebo příspěvky na stravování do výše 55 % ceny jednoho jídla za směnu, která trvala alespoň 3 hodiny. Dále pak náklad za další jedno jídlo, pokud zaměstnanec pracoval spolu s přestávkami více než 11 hodin. Náklady na stravování nad rámec zmíněných již nejsou daňovým výdajem. Typickým příkladem jsou stravenky. Coby nepeněžní benefit zaměstnanců, nepodléhají zdanění ani odvodu na ZSP.

V případě peněžních příspěvků se nejedná o daňový výdaj zaměstnavatele, a ani příjem zaměstnance není od daní a odvodu na ZSP osvobozen.

Po dobu dovolené nebo pracovní neschopnosti zaměstnavatel nemůže vynaložené náklady na zlevněné stravné uplatnit jako daňový výdaj, protože zaměstnanci nárok na příspěvek nevzniká. Pro zaměstnance i po tuto dobu zůstávají nepeněžní příspěvky osvobozeny od daně, ale jen tehdy, jsou-li poskytovány zaměstnavatelem v rámci zavedeného systému závodního stravování.

#### **4.2.6 Doprava zaměstnanců**

Jedná se jednak o příspěvky na dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání zaměstnavatelem, jenž provozuje veřejnou dopravu. Taková se vztahuje i na rodinné příslušníky. Z pohledu zaměstnavatele jde o využití volných míst v prostředcích, nevznikají mu tedy další náklady a není možné výdaje považovat za daňové.

Zaměstnanec je při nepeněžní formě benefitu zlevněného jízdného na dopravu osvobozen od daní a odvodu na ZSP. Pokud ale zaměstnavatel zajišťuje svoz zaměstnanců svými prostředky, náklady jsou daňovým výdajem, pokud to vyplývá z interních směrnic či kolektivní smlouvy. Na straně zaměstnance jde o zdanitelný příjem, ve výši ceny obvyklého jízdného, podléhající odvodu ZSP.

Peněžní příspěvek na dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání, pokud vyplývá z kolektivní smlouvy apod., je pro zaměstnavatele daňovým výdajem, nicméně pro zaměstnance je příjmem daním a odvodu ZSP podléhajícím.

#### 4.2.7 Náhrady spojené s cestovními výdaji

Výši náhrad stanovuje zákoník práce a příslušné vyhlášky. Pokud zaměstnavatel není státem, územním samosprávným celkem, státním fondem, příspěvkovou organizací, jsou daňově uznatelné všechny výdaje na cestovní náhrady, na něž má zaměstnanec právo na základě kolektivní smlouvy a v souladu se zákoníkem práce.

Náhrady cestovních výdajů souvisejících s prací do výše stanovené zákonem jsou osvobozeny od daní z příjmu zaměstnance. Plnění na rámec zákona a směrnic podléhá dani z příjmu tudíž i odvozu ZSP. Daní se rozdíl mezi částkou ze zákona a tou nad limit.

Od 1. ledna 2015 byla vyhláškou změněna sazba základní náhrady za používání motorových vozidel a stravného a stanovena průměrná cena pohonných hmot.<sup>30</sup>

#### 4.2.8 Pojištění, připojištění, spoření

*„Zaměstnavatel může náklady vynaložené na příspěvky zaměstnanců na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění zahrnout do daňových výdajů, a to v rozsahu v jakém právo zaměstnanců na výše uvedené příspěvky vyplývá z kolektivní smlouvy“<sup>31</sup>.*

---

<sup>30</sup> ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ. *Zaměstnanecké výhody a jejich daňový režim 2015. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z [http://vos.cmkos.cz/file\\_download/1213972012/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9+v%C3%BDhody+a+jejic h+da%C5%88ov%C3%BD+re%C5%BEim+2015.doc](http://vos.cmkos.cz/file_download/1213972012/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9+v%C3%BDhody+a+jejic h+da%C5%88ov%C3%BD+re%C5%BEim+2015.doc)*

<sup>31</sup> ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ. *Zaměstnanecké výhody a jejich daňový režim 2015. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z [http://vos.cmkos.cz/file\\_download/1213972012/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9+v%C3%BDhody+a+jejic h+da%C5%88ov%C3%BD+re%C5%BEim+2015.doc](http://vos.cmkos.cz/file_download/1213972012/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9+v%C3%BDhody+a+jejic h+da%C5%88ov%C3%BD+re%C5%BEim+2015.doc)*

V lednu 2015 došlo ke zpřísnění tohoto ustanovení, spočívající v tom, že osvobození od daně u příspěvku na soukromé životní pojištění, které je maximálně do 30 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele, zaniká, pokud podle pojistné smlouvy může zaměstnanec platby z pojistky vybírat před skončením doby 60 měsíců od uzavření smlouvy nebo před rokem v němž pojištěný dosáhne 60 let. Tyto příspěvky jsou hrazeny přímo na účet specifického fondu.

Jiné formy soukromého komerčního pojištění může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů, pokud to vyplývá z kolektivní smlouvy apod. Pro zaměstnance vniká u peněžních i nepeněžních příspěvků poskytnutých zaměstnavatelem daňová povinnost a zahrnují se tedy do vyměřovacího základu pro odvod ZSP.

#### **4.2.9 Přechodné ubytování a příspěvky na bydlení**

Zaměstnavatel může náklady na zabezpečení přechodného ubytování zahrnout do daňových výdajů v rozsahu dohodnutém kolektivní smlouvou apod., přičemž obec přechodného ubytování nesmí být shodná s obcí bydliště zaměstnance. Hodnota přechodného ubytování poskytnutá nepeněžní formou je od daně z příjmů je osvobozená do výše 3500 Kč měsíčně, a do této výše se neodvádí ZSP.

Příspěvek na bydlení, v peněžní i nepeněžní formě, je pro zaměstnance zdanitelný příjem a podléhá odvodu ZSP. Zaměstnavatel může náklady na příspěvek na bydlení zaměstnance zahrnout do daňových výdajů, pokud je definován kolektivní smlouvou apod.

#### **4.2.10 Kultura, rekreace a zájmy**

Typickými příklady jsou - pořádáním kulturních a sportovních akcí, příspěvky na využívání kulturních, rekreačních a sportovních zařízení, náklady na provoz vlastních či pronajatých zařízení, poukazy na wellness a rekreaci, včetně zájezdů, nebo peněžní příspěvky na dovolenou. Výdaje na nepeněžní plnění zaměstnancům, a jejich rodinám, nemůže zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů a musí být hrazeny z KFSP apod. Pokud jsou takto poskytnuty nepeněžní plnění do výše 20 000Kč za rok, nepodléhají u zaměstnance dani z příjmu. Finanční plnění a vše nad rámec této částky daním i odvodu ZSP podléhá.

#### 4.2.11 Sledování profesního a rodinného života – mateřské školky

Od roku 2015 jsou již náklady na provoz těchto zařízení na straně zaměstnavatele považovány za daňové uznatelné, poskytuje-li zaměstnavatel svým zaměstnancům služby hlídání dětí předškolního věku **ve vlastním zařízení**. Pokud je hlídání hrazeno z FKSP apod., nepodléhá u zaměstnance dani z příjmu, pokud není takto financováno, je pro zaměstnance zdanitelným příjmem, nicméně se neodvádí ZSP.

Také nepeněžní příspěvek zaměstnavatele na provoz zařízení péče o děti vlastních zaměstnanců v předškolním věku zajišťovaný **prostřednictvím jiných subjektů**, je pro zaměstnavatele od roku 2015 daňově uznatelný výdaj. Zdanění pro zaměstnance je stejné jako v případě vlastního zařízení zaměstnance.

Peněžní příspěvek na pobyt dětí v předškolních zařízeních může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů v souladu s kolektivní smlouvou apod. Peněžní příspěvky jsou pro zaměstnance zdanitelným příjmem a není osvobozen od ZSP.

Stejná pravidla platí i pro příspěvek na péči o jiné osoby, kterým je zaměstnanec povinován svojí péčí dle zákona.

#### 4.2.12 Sociální výpomoc a půjčky

Jednorázová sociální výpomoc poskytnutá zaměstnavatelem zaměstnancům coby pomoc při řešení mimořádně finančně tíživé situace může být zahrnuta do daňových výdajů zaměstnavatele, pokud to vyplývá z kolektivní smlouvy nebo vnitřní směrnice. Hodnota takové výpomoci je pro zaměstnance zdanitelným příjmem, ale nezahrnuje se do vyměřovacího základu pro odvod ZSP.

Od ledna 2015 je od daně z příjmu osvobozen příjem od téhož zaměstnavatele při bezúročném zápůjčce jen do úhrnné výše 300 000 Kč.<sup>32</sup>

#### 4.2.13 Odstupné, dovolená, náhrada mzdy za dobu pracovní neschopnosti

Poskytování těchto benefitů, dají-li se tak nazvat, je přímo vyžadováno zákonem.

---

<sup>32</sup> ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ. *Zaměstnanecké výhody a jejich daňový režim 2015*. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z [http://vos.cmkos.cz/file\\_download/1213972012/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9+v%C3%BDhody+a+jejic h+da%C5%88ov%C3%BD+re%C5%BEim+2015.doc](http://vos.cmkos.cz/file_download/1213972012/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9+v%C3%BDhody+a+jejic h+da%C5%88ov%C3%BD+re%C5%BEim+2015.doc)

Odstupné je pro zaměstnavatele daňovým výdajem, zaměstnanec je daní, ale neodvádí z nich ZSP. Dovolená poskytovaná nad rámec základní výměry je u zaměstnavatele daňovým výdajem, na straně zaměstnance je zdanitelným příjmem a odvádí z nich ZSP.

Finanční kompenzace příjmů za první 3 dny pracovní neschopnosti zaměstnance, či úhrada za pracovní neschopnost nad rámec zákonné povinnosti (když nepřevyší jeho průměrný výdělek), pokud takové plnění vyplývá z kolektivní smlouvy či interní směrnice, může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů. U zaměstnance je zdanitelným příjmem a částka není osvobozena od platby ZSP jen do limitu v rámci 3 dní. Nad rámec zákonem stanovených 3 dní se jedná o zdanitelný příjem zaměstnance podléhající odvodu ZSP.

#### **4.2.14 Odměny**

Výdaje na výplatu stabilizačních a věrnostních odměn a náklady na výplatu odměn při životním nebo pracovním jubileu vyplývající z kolektivní smlouvy apod., může zaměstnavatel uvádět jako daňové. Zaměstnanec peněžní i nepeněžní formy daní a zahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod ZSP.

#### **4.2.15 Využívání firemního automobilu služebně i soukromě**

Zaměstnavatel náklady související s provozem motorového vozidla uplatňuje jako daňový výdaj. Na straně zaměstnance se „*považuje za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla*“<sup>33</sup>. Z tohoto příjmu zaměstnanec odvádí daně i ZSP.

---

<sup>33</sup> ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ. *Zaměstnanecké výhody a jejich daňový režim 2015*. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z [http://vos.cmkos.cz/file\\_download/1213972012/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9+v%C3%BDhody+a+jejic h+da%C5%88ov%C3%BD+re%C5%BEim+2015.doc](http://vos.cmkos.cz/file_download/1213972012/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9+v%C3%BDhody+a+jejic h+da%C5%88ov%C3%BD+re%C5%BEim+2015.doc)

## 5 TRENDY VYUŽÍVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Jak již bylo zmíněno, hlavním cílem zaměstnaneckých výhod je posílení loajality a stabilizace zaměstnanců prostřednictvím poskytnutí podpory a co možná nelepším uspokojením individuálních potřeb zaměstnanců. Potřeby zaměstnanců se ale neliší jen člověk od člověka, ale také oblast od oblasti a stejně jako všechno se i požadavky zaměstnanců mění s průběhem času pod vlivem různých vnějších i vnitřních faktorů. Požadavky vyplývají i z podstaty zastávané funkce, jiné odměny bude preferovat dělník výroby, něco jiného vedoucí pracovník.

Bohatová na webu CFOworld v roce 2013 uvádí tyto nejčastěji poskytované benefity:<sup>34</sup>

- dovolená nad rámec zákona,
- příspěvky na vzdělávání,
- mobilní telefon,
- příspěvek na stravování,
- příspěvek na důchodové programy,
- nadstandardní zdravotní péče (především TOP managementu),
- opatření v případě úmrtí,
- dlouhodobé motivační plány- prodej či darování akcií akcie (především TOP managementu).

Zajímavé srovnání rozdílného zájmu zaměstnanců o druhy benefitů ukazuje například průzkum ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR, který „*probíhal v červenci 2014 elektronickou formou na [www.employeebenefits.cz](http://www.employeebenefits.cz). Již osmé vlny průzkumu se zúčastnilo 171 společností ze všech krajů České republiky, odvětví a velikostí*“<sup>35</sup>.

Výsledky tohoto průzkumu ukazují, že mobilní telefon je poptávaným benefitem shodně ve všech regionech, kdežto vzdělávání je na Moravě na druhém místě (83 %), následováno stravenkami (72 %). České organizace na rozdíl od Moravy zaměřují na

---

<sup>34</sup> BOHATOVÁ, V. *Zaměstnanecké benefity z pohledu daně z příjmu fyzických osob*. [online] © 3. 4. 2013 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z <http://cfoworld.cz/ostatni/zamestnanecke-benefity-z-pohledu-dane-z-prijmu-fyzickych-osob-2282>

<sup>35</sup> ING POJIŠŤOVNA A SVAZ PRŮMYSLU DOPRAVY ČR. V Čechách u firem frčí lékařské prohlídky, Moravané raději vzdělávají. [online]. 13. 10. 2014. [cit. 2014-12-10]. Dostupné z <https://www.ingpojistovna.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/v-cechach-firem-frci-lekarske-prohlidky-moravane-radeji-vzdelavaji.html>

druhém místě na zdraví zaměstnanců v podobě lékařských prohlídek (82 %) a pitný režim a služební automobil (shodně 79 %). Vzdělávání se umístilo až na páté místo, což je dáno převážně regionální strukturou průmyslových odvětví.

Průzkum u ING Pojišťovny také ukázal, že nezávisle na regionu, v roce 2014 zaměstnavatelé nabízeli průměrně 10 benefitů, nejčastěji však mobilní telefon (89 % firem), příspěvek na vzdělávání (81 % firem) a příspěvky na podporu zdraví (78 %). Dále vyplynulo, že v posledních pěti letech vzrostly v oblíbenosti benefity v oblasti vzdělávání a jednorázové odměny (shodně o 11%). Naopak meziročně mezi zaměstnavateli nejvíce poklesl zájem o stravenky – v roce 2013 je poskytovalo 82 %, letos už jen 74 % společností.

Přehled vybraných, nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých výhod z pohledu míry využití v regionech ČR v roce 2014 uvádí tabulka níže.

Tabulka 1: Poskytované benefity dle regionů v roce 2014

Zaměstnanecké benefity	Regiony			
	ČR	Čechy	Morava	Praha
Mobilní telefon	89 %	87 %	90 %	95 %
Vzdělávání	81 %	76 %	83 %	86 %
Zdraví (lékařské prohlídky)	78 %	82 %	71 %	81 %
Pitný režim	75 %	79 %	76 %	68 %
Stravenky	74 %	68 %	72 %	86 %
Služební automobil	74 %	79 %	71 %	68 %
Věcné dary / jednorázové odměny	68 %	68 %	71 %	65 %
Příspěvek na penzijní připojištění	68 %	68 %	66 %	70 %
Příspěvek na životní pojištění	49 %	57 %	48 %	35 %
Sport	42 %	32 %	47 %	57 %
Zdraví (vitamíny, rehabilitace etc.)	39 %	38 %	47 %	27 %
13. plat	39 %	42 %	40 %	30 %
Kultura	35 %	36 %	36 %	30 %
Zaměstnanecké půjčky	34 %	33 %	36 %	32 %
Očkování proti chřipce	27 %	30 %	21 %	32 %
Příspěvek na dovolenou	27 %	24 %	28 %	32 %
Flexi poukázky	26 %	22 %	28 %	32 %
Dny volna tzv. sick days	25 %	22 %	16 %	43 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	20 %	25 %	16 %	16 %

Zdroj<sup>36</sup>

<sup>36</sup> ING POJIŠŤOVNA A SVAZ PRŮMYSLU DOPRAVY ČR. *V Čechách u firem frčí lékařské prohlídky, Moravané raději vzdělávají.* [online]. 13. 10. 2014. [cit. 2014-12-10]. Dostupné z <https://www.ingpojistovna.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/v-cechach-firem-frci-lekarske-prohlidky-moravane-radeji-vzdelavaji.html>

Zmiňovaný průzkum ING Pojišťovny dále naznačil pozitivní vývoj ekonomické situace u 41 % společností v České republice v roce 2014. Zaměstnavatelé jsou ochotni zvyšovat mzdy, nabírat nové zaměstnance a být štedřejší v oblasti zaměstnaneckých výhod snaží se být v souladu s poptávkou zaměstnanců.<sup>37</sup>

Následující tabulka ukazuje trend vývoje vybraných zaměstnaneckých výhod v ČR v letech 2010 - 2014.

Tabulka 2: Zaměstnanecké výhody: vývoj v ČR 2010 až 2014

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mobilní telefon	80 %	84 %	75 %	87 %	89 %
Vzdělávání	70 %	78 %	82 %	85 %	81 %
Lékařské prohlídky	-	-	-	75 %	78 %
Pitný režim	71 %	79 %	71 %	82 %	75 %
Stravenky	75 %	68 %	81 %	82 %	74 %
Služební automobil	75 %	80 %	75 %	76 %	74 %
Věcné dary/jednorázové odměny	57 %	64 %	64 %	71 %	68 %
Příspěvek na penzijní připojištění	60 %	71 %	74 %	68 %	68 %
Příspěvek na životní pojištění	39 %	54 %	43 %	53 %	49 %
Sport	33 %	32 %	39 %	40 %	42 %
13. plat	32 %	37 %	37 %	39 %	39 %
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24 %	31 %	35 %	36 %	39 %
Kultura	29 %	28 %	33 %	41 %	35 %
Zaměstnanecké půjčky	31 %	32 %	36 %	38 %	34 %
Očkování proti chřipce	24 %	28 %	25 %	35 %	27 %
Příspěvek na dovolenou	20 %	24 %	28 %	32 %	27 %
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30 %	25 %
Flexi – poukázky	14 %	13 %	12 %	24 %	26 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %	20 %	15 %	22 %	20 %

Zdroj<sup>38</sup>

<sup>37</sup> ING POJIŠŤOVNA A SVAZ PRŮMYSLU DOPRAVY ČR. *Firmy v Česku ožívají a je to znát i na zaměstnaneckých benefitech. V centru pozornosti je vzdělávání.* [online]. 3. 9. 2014. [cit. 2014-12-10]. Dostupné z <https://www.ingpojistovna.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmy-cesku-ozivaji-je-znat-zamestnaneckych-benefitech-centru-pozornosti-je-vzdelavani.html>

<sup>38</sup> ING POJIŠŤOVNA A SVAZ PRŮMYSLU DOPRAVY ČR. *Firmy v Česku ožívají a je to znát i na zaměstnaneckých benefitech. V centru pozornosti je vzdělávání.* [online]. 3. 9. 2014. [cit. 2014-12-10]. Dostupné z <https://www.ingpojistovna.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmy-cesku-ozivaji-je-znat-zamestnaneckych-benefitech-centru-pozornosti-je-vzdelavani.html>



Cílem teoretické části této práce bylo čtenáře seznámit s oblastí zaměstnaneckých výhod, charakterizovat zaměstnanecké výhody, jejich hlavní význam a cíle. Dále se teoretická část zabývá členěním těchto benefitů podle několika hledisek, včetně daňového zvýhodnění vybraných oblastí výhod pro zaměstnavatele a zaměstnance, a způsoby jejich poskytování.

Následující praktická část práce si klade za úkol seznámit čtenáře se společností Alfa, analyzovat její stávající nabídku benefitů, a na základě výsledků provedeného empirického výzkumu zjistit vliv zaměstnaneckých výhod na míru motivace a spokojenosti zaměstnanců společnosti Alfa. Hlavními zdroji zpracovaných informací v praktické části jsou webové stránky společnosti Alfa<sup>39</sup>, informace získané na základě studia interní dokumentace<sup>40</sup> společnosti a vlastní zkušenosti autorky, která je zaměstnancem společnosti. V neposlední řadě jako bohatý zdroj informací sloužily i výsledky provedeného empirického výzkumu mezi zaměstnanci společnosti.

---

<sup>39</sup> Jelikož je název společnosti z důvodu zachování anonymity fiktivní, nelze uvést ani odkaz na skutečné webové stránky společnosti, kde výzkum proběhl, ze kterých autorka informace ve skutečnosti čerpala.

<sup>40</sup> Pozn. jelikož autorka práce je zaměstnancem společnosti, má přístup k interním dokumentům a informacím uvedeným na intranetu zkoumané společnosti

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 6 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY VE ZKOUMANÉ SPOLEČNOSTI

#### 6.1 Charakteristika společnosti Alfa

Alfa, a. s., je konzultační a technologická společnost, která na trhu působí již od roku 1994 v oblasti informačních technologií, kde uplatňuje své znalosti v oblasti integrace, konsolidace, zavádění, vývoje a správy IT řešení. Poskytuje jak vlastní technologická řešení, tak i řešení svých partnerů a *„je dlouholetým partnerem nejvýznamnějších firem v oblastech bankovníctví a financí, telekomunikací, utilit, průmyslu či v dalších sektorech. Mezi největší klienty společnosti patří ČSOB, Česká spořitelna, Komerční banka nebo Škoda Auto“*<sup>41</sup>.

Hlavní sídlo společnosti je v Praze, ulice XXX, 140 00, Praha 4. Ve svých kancelářích v Praze, Liberci, Brně a Žilině společnost Alfa zaměstnává okolo 330 odborníků, z toho 12% žen a 88% mužů<sup>42</sup>, což je dáno především technologickým zaměřením společnosti. V posledních letech se ale počet žen začíná pomalu zvyšovat.

Následující graf ukazuje vývoj obratu společnosti Alfa a počtu zaměstnanců v letech 2001 až 2013.

---

<sup>41</sup> informace získaná z webových stránek zkoumané společnosti.[online]. [cit. 2015-01-04].

<sup>42</sup> informace získaná z webových stránek zkoumané společnosti.[online]. [cit. 2015-01-04].

Graf 1: Vývoj obratu a potu zaměstnanců společnosti 2001-2013



Zdroj<sup>43</sup>

## 6.2 Analýza systému zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanci společnosti Alfa si mohou vybrat z fixní nabídky benefitů, které jsou definovány v interní směrnici o odměňování. Výhody jsou poskytovány plošně, bez ohledu na funkci či senioritu zaměstnance a nárok na ně vzniká po ukončení zkušební doby. Limity pro čerpání benefitů na jednoho zaměstnance nejsou nijak stanoveny, bohužel ani evidence nákladů čerpaných benefitů zde není komplexně vedena, a ani zaměstnanci tak zřejmě nemají dobrou představu, jakou finanční hodnotu čerpané odměny vlastně mají.

<sup>43</sup> interní dokumentace zkoumané společnosti, 2014

### 6.2.1 Poskytované výhody

Zaměstnanci společnosti Alfa mají na výběr z následujících benefitů:

- **Notebook a mobilní telefon** i k soukromým účelům, přičemž zaměstnavatel hradí i soukromé hovorné zaměstnance v rámci ČR, do limitu dle pracovního zařazení. Při překročení limitu, je částka stržena ze mzdy. Podle charakteru práce se poskytuje i datový tarif. Dle zkušenosti autorky dochází k překročení limitu zřídka, jelikož společnost poskytuje nadstandardně výhodné poplatky za volání, a hovory mezi zaměstnanci jsou zcela zdarma.
- **Dovolená nad rámec zákona** – zaměstnanci mají, po vyčerpání 4 zákonných týdnů dovolené, nárok na 5. týden placeného volna, tzv. Alfa days. Navíc mají možnost čerpat až 3 tzv. Sick days, volno na zotavenou bez potvrzení lékařem. Čerpání musí pracovník nahlásit nadřizovanému nejpozději do 10h dne čerpání.
- **Stravenky** – svým zaměstnancům Alfa přispívá daňově zvýhodněných 55% z hodnoty 70 Kč stravenky. Tuto formu benefitu využívají téměř všichni zaměstnanci. Nárok na stravenky se řídí platnou legislativou.
- Zaměstnanci s ŘP si po absolvování školení řidičů mohou **půjčit služební vůz k soukromým účelům**. Půjčení automobilu je zpoplatněno částkou 3,50 Kč za kilometr, což zahrnuje úhradu spotřebovaných pohonných hmot, povinné ručení, servisní prohlídky i opotřebení automobilu. Zaměstnanci mají ale při poškození vozidla vlastní vinou nutnost hradit náklady na jeho opravu.
- **Penzijní připojištění** – jedná se o příspěvek na daňově výhodnou formu spoření, viz kapitola 4.2 . Alfa dává zaměstnancům možnost posílání platby na spoření namísto zaměstnance, a to z jeho mzdy před jejím zdaněním. Tak zaměstnanec ušetří na daních a odvodech na ZSP. Alfa zároveň přispívá vlastní částkou, v závislosti na výši příspěvku zaměstnance až do výše 500 Kč měsíčně.
- **Vzdělávání pracovníků** – tato oblast je pro společnost Alfa důležitá, a proto nabízí mnoho forem vzdělávání, jako interní, odborná i soft-skillová i hard-skillová školení vedená externími i interními školiteli, workshopy na různá aktuální témata, tzv. Black boxy, což jsou "klubová" setkání nad inspirativními tématy se zajímavými hosty. Zaměstnanci se mohou účastnit i vybraných externích školení, konferencí a kurzů angličtiny (nárok na 90 minut výuky týdně

má každý, ale kurzy se pořádají jen v Praze), nebo absolvovat různé kurzy prostřednictvím e-learningu. Největší důraz klade Alfa na různé odborné certifikace a zkoušky, které jsou nezbytné pro jeho podnikání v oblasti IT. V neposlední řadě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců podporuje přístup k odborné literatuře prostřednictvím firemní knihovny s více než 300 knižními tituly různého zaměření, elektronické knihy pro čtecí zařízení Kindle včetně možnosti zapůjčit si toto čtecí zařízení. Literaturu lze i na vlastní žádost objednat.

- **Občerstvení na pracovišti** – zaměstnanci mají na pracovišti k dispozici nealkoholické nápoje (Cola, ochucená voda), kávu a mléko do ní, různé druhy čajů a Tatrany. Neochucená voda je zajišťována nebalená, přímo z kohoutku.
- **Sportovní nebo kulturní aktivity či jejich pořádání** – společnost dává každý měsíc zaměstnancům na výběr z nabídky vstupenek na divadelní představení a hradí cenu jedné vstupenky. Také hradí sportovní veškeré sportovní aktivity ve fitcentru Kuta na Praze 4, a přispívá na sportovní oblečení se svým logem. Zajímavým benefitem jsou granty na skupinové aktivity, jako závody lodí či pronájem sportovišť, ale jen pokud se aktivit zúčastní více zaměstnanců, nebo je tam společnost Alfa reprezentována. Alfa také pro zaměstnance pořádá firemní akce, ať už pro jednotlivé týmy či oddělení, nebo celofiremní, jako letní teambuilding a vánoční večírek, kam je možné vzít i členy rodiny.
- **Zaměstnanecká půjčka** je benefit vázaný na dobu zaměstnání ve společnosti v délce alespoň 1 rok. Poté zaměstnanec může požádat o bezúročnou půjčku poskytovanou až do výše 100 000 Kč, která je následně zvážena, a většinou i schválena, vedením společnosti.
- **Odměna za doporučení kandidáta** - cílem tohoto benefitu je ocenit zaměstnance za snahu vytvářet ve společnosti kvalitní tým. Zaměstnanci náleží jednorázová odměna vyplacená se mzdou, ve výši stanovené pro danou pozici na intranetu, za doporučení pracovníka, který úspěšně absolvuje zkušební dobu. Skutečně vyplacená finanční částka za doporučení je pak nižší o odvedené daně a ZSP.

- **Možnost přispět na charitu** ze své mzdy tak, že Alfa pošle příspěvek přímo vybrané organizaci. Tak vlastně zaměstnanci zbyde ze mzdy víc, jelikož z darované částky nemusí zaměstnanec odvádět daně a ZSP.
- **Dárky** zaměstnanci dostávají k Vánocům a při příležitosti narozenin. Většinou se jedná o láhev vína či propagační předměty.
- Za benefit lze považovat i možnost využívat **flexibilní pracovní dobu**<sup>44</sup>, neomezený přístup k internetu, notebook s možností instalace libovolného vlastního software bez nutnosti schválení nadřízeným (což technicky orientovaní lidé ocení, nicméně zaměstnanec nese případné následky jeho činů), **moderní pracovní prostředí** v tzv. open space<sup>45</sup>, nebo i roční bonus, který je zaměstnancům vyplacen se mzdou, pokud v daném roce ve společnosti odpracovali alespoň 8 předchozích měsíců. Bonus se uděluje v závislosti na finančních výsledcích společnosti.

---

<sup>44</sup> Zaměstnanec si sám může, s ohledem na pracovní povinnosti, zvolit v kolik hodin svoji 8 hodinovou pracovní dobu začne, nejpozději však v 11 hodin dopoledne.

<sup>45</sup> Open space je pojem běžně užívaný pro pracovní prostor bez stěn, kde stoly zaměstnanců oddělují pouze přepážky. Místnost sdílí desítky zaměstnanců s rozdílnou pracovní náplní. Tento způsob uspořádání pracovních míst má podporovat týmového ducha, zlepšovat spolupráci, zjednodušovat komunikaci mezi zaměstnanci a umožnit lepší kontrolu zaměstnanců.

## 7 EMPIRICKÝ VÝZKUM

### 7.1 Cíl výzkumu

Jelikož teoretická část bakalářské práce pojednává o způsobech a formách poskytování zaměstnaneckých výhod, coby efektivního nástroje pro posílení konkurenceschopnosti společnosti a spokojenosti a motivace pracovníků, byl ve společnosti Alfa, a.s. (dále jen Alfa) proveden kvantitativní empirický výzkum, jehož cílem bylo zjistit:

- jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávající nabídkou zaměstnaneckých výhod;
- míru vlivu systému zaměstnaneckých výhod na pracovní motivaci zaměstnanců;
- jakou mají zaměstnanci představu o celkové peněžní hodnotě, kterou prostřednictvím benefitů dostávají nad rámec mzdy;

Poznatky plynoucí z tohoto výzkumu mohou sloužit vedení společnosti jako podklad při rozhodování o optimalizaci nabídky benefitů společnosti, jejímž cílem má být zvýšit funkci tohoto benefitního systému při zachování či snížení nákladů na poskytování benefitů.

### 7.2 Hypotézy

Aby mohlo být dosaženo stanovených cílů výzkumu, byly vytvořeny tyto hypotézy:

**Hypotéza č. 1:** Více jak tři čtvrtiny zaměstnanců jsou se stávající nabídkou zaměstnaneckých výhod spokojeny.

**Hypotéza č. 2:** Systém zaměstnaneckých výhod méně než polovinu zaměstnanců nemotivuje k pracovnímu výkonu, ale hraje roli při výběru zaměstnání.

**Hypotéza č. 3:** Méně než čtvrtina zaměstnanců přesně ví, jakou finanční hodnotu představují jimi čerpané benefity.

### **7.3 Použité metody výzkumu**

S ohledem na stanovené hypotézy, cíle výzkumu a na široký počet potenciálních respondentů, byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu. Při této metodě je na výběr ze standardizovaných technik rozhovorů, dotazníků nebo pozorování. Pro výzkum v rámci této práce byla zvolena technika dotazníků, realizovaná formou anonymního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci zkoumané společnosti. Tato často používaná forma šetření je oblíbena hlavně pro svoji schopnost získávat různé informace na základě individuálních výpovědí účastníků, a navíc probíhá v jejich přirozeném prostředí, kdy na dotazované nepůsobí žádný tlak či stres při odpovídání a zajišťuje maximální anonymitu. Dobrovolní účastníci dotazníkového šetření v rámci tohoto výzkumu odpovídají v dotazníku na sérii otázek, které se vztahují ke stanoveným hypotézám a předmětu výzkumu.

### **7.4 Harmonogram postupu**

Harmonogram postupu při plánování výzkumu sestával z následujících, po sobě jdoucích fází:

#### **7.4.1 Fáze přípravná**

Tato fáze byla naplánována na listopad 2014. V této fázi byl stanoven cíl a účel výzkumu. Stanoveným cílem bylo prozkoumat míru motivace a spokojenosti zaměstnanců s aktuální nabídkou zaměstnaneckých výhod a poskytnout zlepšovací návrhy. Po definování cíle a účelu byly stanoveny hypotézy, které výzkum potvrdí, nebo vyvrátí. Dále byla zvolena forma anonymního dotazníkového šetření a jeho umístění na webovou stránku [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). V neposlední řadě byl stanoven následující harmonogram pro distribuci, ukončení sběru a vyhodnocení dotazníků:

- distribuce dotazníků – listopad 2014
- ukončení sběru dotazníků – prosinec 2014
- vyhodnocení dotazníků – leden 2015



#### **7.4.2 Fáze realizační**

Počátečním krokem této fáze bylo vytvoření dotazníku pro následnou realizaci výzkumu. Dotazník je přílohou této práce. Otázky v dotazníku se týkají míry pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců s aktuální nabídkou zaměstnaneckých výhod. Po ověření struktury dotazníku s vedoucím práce bylo osloveno HR oddělení zkoumané společnosti, které neudělilo souhlas publikováním interních informací o společnosti. Proto je zkoumaná společnost, v rámci zachování anonymity pro účely této práce, nazývána společností Alfa, jak už bylo zmíněno v úvodu práce

Následně byla žádost o účast na výzkumu zaslána emailem na vybranou skupinu čítající 120 z celkového počtu zaměstnanců společnosti Alfa. Tento email obsahoval jednak informace o účelu dotazníkového šetření, což je zjistit, zda jsou zaměstnanci s nabídkou výhod spokojeni, co je v rámci této nabídky výhod k práci motivuje a co naopak. Dále email obsahoval pojednání o tom, že výsledek šetření, ve kterém vyjádří svůj osobní názor, může přispět ke zlepšení stávající nabídky benefitů. Rozeslaný email také obsahoval informaci o naprosté anonymitě dotazníkového šetření, link odkazující na webovou stránku [www.anketovnik.cz](http://www.anketovnik.cz), kde byl dotazník k dispozici, instrukce k jeho vyplnění a termín ukončení výzkumu. V neposlední řadě bylo zaměstnancům předem poděkováno za účast na výzkumu.

#### **7.4.3 Fáze hodnocení**

V této závěrečné fázi došlo k vyhodnocení výzkumu a součtu elektronicky vyplněných odevzdaných dotazníků. Bylo zjištěno, že výzkumu se účastnilo 87 respondentů z celkového počtu 120 oslovených zaměstnanců. Účast na výzkumu byla tedy 73 %. Vzhledem k vysokému procentu účasti zaměstnanců lze považovat skupinu respondentů za reprezentativní vzorek zaměstnanců. Výsledky výzkumu byly interpretovány prostřednictvím grafů, došlo k vyvrácení či potvrzení stanovených hypotéz a doporučení návrhů na optimalizaci nabídky výhod. Po vyhodnocení byl všem 120 zaměstnancům poslán email s poděkováním za účast na výzkumu a informací, kdy a kde budou výsledky výzkumu přístupné.

## 7.5 Charakteristika zkoumaného souboru

Na přelomu listopadu a prosince 2014 proběhl metodou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti Alfa výzkum, jehož cílem bylo zjistit míru motivace a spokojenosti zaměstnanců se stávající nabídkou zaměstnaneckých výhod. Šetření se zúčastnilo 87 z celkového počtu 120 oslovených zaměstnanců, a tedy lze výzkumný vzorek považovat za dostatečně reprezentativní pro účely provedeného výzkumu.

Úvodní část dotazníkového šetření se zaměřila na identifikaci respondenta, konkrétně na jeho pohlaví, věk (pro zachování anonymity jen rozsah let), lokalitu zaměstnání a počet odpracovaných let ve společnosti. Vzhledem k tomu, že Alfa je technologická firma zaměstnávající z většiny specialisty v oboru, vzdělání je implicitně uvažováno na vysoké úrovni a není tedy pro účely výzkumu relevantní na rozdíl od lokality, jež může odrážet různorodost potřeb zaměstnanců v regionech.

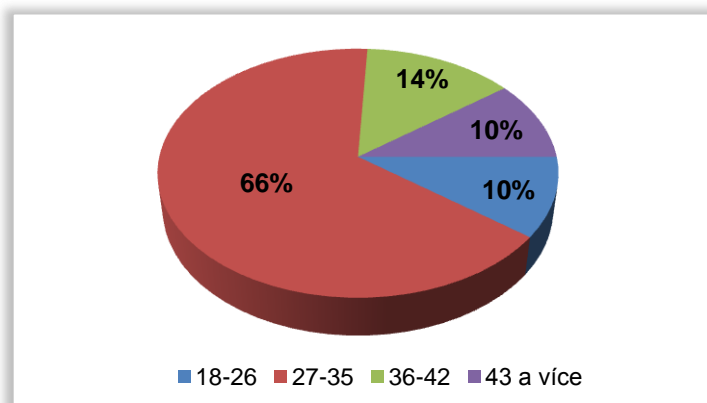
## 7.6 Interpretace dotazníkového šetření a vyhodnocení výzkumu

Dotazníkové šetření se, jak již bylo řečeno výše, zaměřilo na zjištění míry motivace spokojenosti zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých výhod. Celkem má dotazník 21 otázek. První část otázek dotazníku se zaměřila na charakteristiku skupiny respondentů z pohledu věku, pohlaví, lokality práce a délky zaměstnání pro společnost. Otázky v druhé části dotazníku směřovaly ke zjištění spokojenosti, motivace a dalších skutečností, jež se vztahují ke stanoveným hypotézám.

Otázka č. 1 zjišťovala pohlaví respondentů. Výzkumu se zúčastnilo 30 žen a 57 mužů. Vyplývající vyšší zastoupení mužů, 65,5 %, oproti ženám, 34,5 %, je dáno tím, že Alfa je společnost silně technologicky orientovaná, a v této oblasti v ČR působí obecně poměrně malé procento žen.

Následující otázka, sledovala věkovou strukturu respondentů, kterou ukazuje graf níže. Je zřejmé, že největší zastoupení má skupina ve věku 27-35 let, což opravdu odpovídá skutečnému věkovému průměru ve společnosti.

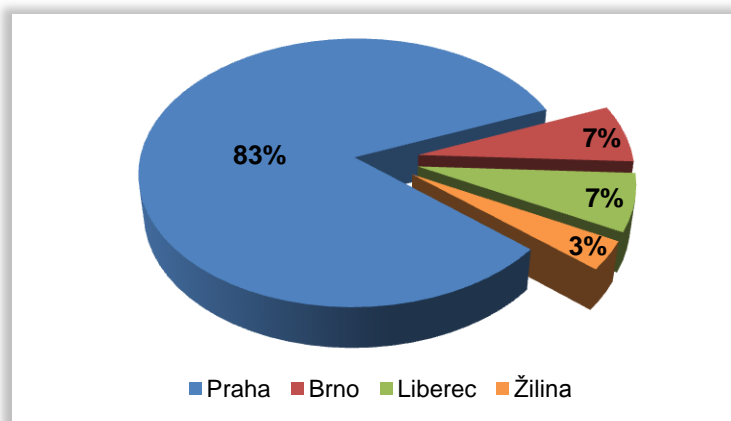
Graf 2: Věková struktura respondentů



Zdroj:<sup>46</sup>

Následující graf uvádí výsledky 3. otázky, zaměřené na lokalitu poboček společnosti, v nichž zaměstnanci pracují. To z důvodu možného odlišného způsobu vnímání nabídky zaměstnaneckých výhod. Ukazuje, že většina účastníků výzkumu (72) je z Prahy. Tato skutečnost je dána rozložením počtu zaměstnanců na pobočkách. Praha je centrálou, na ostatních pobočkách sídlí zhruba po 10 pracovnících.

Graf 3: Struktura zastoupení respondentů dle lokalit poboček společnosti



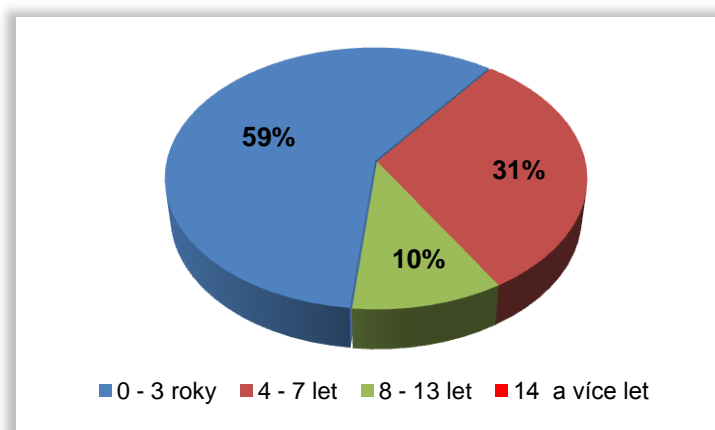
Zdroj:<sup>47</sup>

<sup>46</sup> autorka práce, 2015, vlastní šetření

<sup>47</sup> autorka práce, 2015, vlastní šetření

Dalším z identifikačních údajů o respondentech je délka jejich zaměstnání ve společnosti Alfa, která může souviset s dalšími zaměstnaneckými výhodami pro dlouhodobé pracovníky a na kterou se zaměřila otázka č. 4. Výzkum ukázal, že ani jeden z respondentů není ve společnosti zaměstnán déle než 14 let, pouze 9 z nich pro společnost pracuje mezi 8 a 13 lety a nejvíce zaměstnanců je ve skupině do 3 let pracovního poměru. To může naznačovat nedávnou expanzi společnosti, nebo naopak vyšší míru fluktuace v prvních třech letech zaměstnání, což může způsobovat zaměstnávání čerstvých absolventů vysokých škol, kteří s nabytými zkušenostmi odcházejí za další kariérou.

Graf 4: Struktura délky zaměstnání ve společnosti



Zdroj:<sup>48</sup>

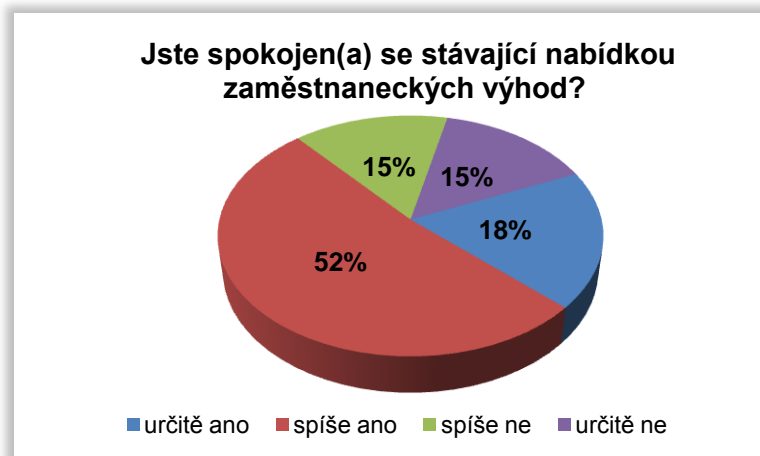
Pátou otázkou dotazníku bylo ověření, zda respondenti mají vůbec dostatečné informace o nabídce výhod, a tedy potvrzení celkové relevance jejich výpovědí a celkového dotazníku. Šetření prokázalo, že všichni zaměstnanci informace o nabídce výhod mají, přičemž 63 respondentů (72 %) uvedlo, že má k dispozici veškeré informace, částečné informace má 18 účastníků (21 %), a jen 6 odpovídajících (7 %) nevědělo, jak známé výhody čerpat.

---

<sup>48</sup> autorka práce, 2015, vlastní šetření

Následovala šestá otázka sledující celkovou subjektivní míru spokojenosti zaměstnanců s aktuálně nabízenými výhodami, jejíž vyhodnocení ukazuje graf níže.

Graf 5: Míra subjektivního pocitu spokojenosti s nabídkou benefitů



Zdroj<sup>49</sup>

Z grafu vyplývá, že 70 % respondentů se cítí být s aktuální nabídkou výhod v podstatě spokojeno, nicméně třetina respondentů se přiklání spíše k opačnému názoru. Matematicky vzato je tímto tedy **vyvrácena hypotéza č. 1**, že více jak tři čtvrtiny zaměstnanců jsou se stávající nabídkou zaměstnaneckých výhod spokojeny, nicméně výsledek výzkumu ukázal, že míra spokojenosti je obecně vysoká.

U odpovědi na 7. otázku „Jak často využíváte zaměstnanecké výhody? (vyjma stravenek, notebooku a mobilního telefonu)“ 30 respondentů zvolilo odpověď „několikrát týdně“. Ukazuje se tedy, že celých 35 % zaměstnanců využívá benefity poměrně často, což může být chápáno i jako nadužívání výhod oproti jiným zaměstnancům, a investice zaměstnavatele do pracovníků jsou tak nevyrovnané. Naproti tomu více jak polovina zaměstnanců výhody využívá jen jednou za měsíc (31 %) nebo několikrát za rok (27 %). Pouze 7 % zaměstnanců využívá benefity jedenkrát týdně.

Respondenti, kteří uvedli, že užívají výhody jen několikrát ročně či méně, byli v osmé otázce dotazováni, proč tomu tak je. Nejčastější odpovědí bylo, že pro ně výhody nejsou zajímavé, že nepokrývají jejich potřeby, a také že jim nevyhovuje lokalita, kde benefit využít, což odpovídali všichni zaměstnanci z poboček, ale i někteří

<sup>49</sup> autorka práce, 2015, vlastní šetření

z Prahy. Nemálo respondentů, i těch využívajících výhody jednou za měsíc, se vyjádřilo, že čerpají jen příspěvek na penzijní pojištění, a že ostatní buď není zajímavé, nebo na to nemají kvůli pracovnímu vytížení čas.

Cílem otázky č. 9 „Jak byste způsob poskytování benefitů, nebo nabídku benefitů změnil(a), aby Vám víc vyhovovala?“ bylo prostřednictvím volné odpovědi zjistit, jaké potřeby tedy zaměstnanci mají, co jim v nabídce schází a jaké způsoby výběru a čerpání preferují. 17 % respondentů by na nabídce neměnilo nic, mezi ostatními odpověďmi se nejčastěji vyskytovala širší nabídka výhod a lokalit pro uplatnění, i flexibilnější způsob poskytování. Navrženy byly také multifunkční poukázky na sport, i se zaměřením na zdraví, relaxaci, wellness a další služby a zboží, i Cafeteria systém s určeným limitem pro každého zaměstnance, což ukázalo, že zaměstnanci tento systém znají a preferují. Oceněna by byla i pomoc s hlídáním dětí, příspěvek na dovolenou a pobyty pro děti, nebo příspěvek na dopravu pro mimopražské zaměstnance.

Desátá otázka měla rozkrýt, na čem závisí pracovní spokojenost zaměstnanců. Ve volné odpovědi uvedením tří příkladů respondenti nejčastěji vyjadřovali důležitost sociálních vazeb na pracovišti a to především mezi kolegy, ale i s nadřízenými (30 % odpovědí), odpovídající finanční ohodnocení (16 % odpovědí) a prestižní práci s novými technologiemi na zajímavých projektech (10 % odpovědí). Respondenti se též shodli na důležitosti možnosti osobního rozvoje (6 %), zpětné vazby, stability zaměstnání, náplni práce, rozmanitosti a smysluplnosti práce s kvalifikovanými spolupracovníky, a možnosti seberealizace. Necelých 6 % zaměstnanců nejvíce oceňuje také flexibilitu pracovní doby a svobodu rozhodování.

Svoji celkovou subjektivní spokojenost s aktuální nabídkou zaměstnaneckých výhod respondenti vyjadřovali v otázce č. 11 hodnocením formou známkování jako ve škole. Jejich hodnocení nabídky zobrazuje následující graf.

Graf 6: Subjektivní hodnocení spokojenosti s nabídkou benefitů



Z výzkumu vyplývá, že jen 8 % odpovídajících udělilo to nejlepší ohodnocení, přibližně stejně velká skupina naopak hodnotila nabídku výhod striktně negativně. Nejčastějším hodnocením byla dvojka, v těsném závěsu pak trojka. Celkově vychází hodnocení zaměstnanců kladně, jelikož 42 respondentů hodnotilo stupni 1 a 2, a jen 15 hodnotilo stupni 4 a 5. Všichni zaměstnanci z poboček hodnotili nabídku výhod negativně.

Dotazník také zjišťoval, co zaměstnancům poslední dobou udělalo v práci radost a posílilo jejich chuť do práce, nebo naopak, co je pro ně v práci demotivující nebo jim ji zneprůjemňuje. Nejčastějšími uvedenými motivátory byly aktivity mimo firmu, jako teambuildingy, vánoční večírek a jiné firemní akce (21 % odpovědí), což opět poukazuje na významnou roli sociálních vazeb mezi zaměstnanci nejen na úrovni pracovních povinností. Následovalo veřejné či dostatečné ocenění za splnění náročného úkolu od nadřízeného (17 % odpovědí). Dobré vztahy s kolegy udělaly stejnou radost jako pracovní úspěchy, oboje uvedlo 14 % respondentů. Jednotky procent odpovědí se týkaly vzdělávání, kariérního růstu i pracovního vybavení. Změna

<sup>50</sup> autorka práce, 2015, vlastní šetření

organizační struktury některé zaměstnance povzbudila, jiným naopak připadá komunikace mezi odděleními po změně komplikovanější.

Jako demotivující 24% respondentů uvedlo vztahy mezi odděleními společnosti a jejich neschopnost se efektivně dohodnout, což je významný varovný ukazatel. Také vyplynula demotivace častými pracovními, často neohodnocenými, přesčasy nebo hlukem v kanceláři (open space), který je způsoben i nedostatkem míst pro komunikaci a telefonování v soukromí. Oba důvody uvedlo 17% zaměstnanců. Za demotivující zaměstnanci považují také nedostatek času na práci a vysoký tlak na až téměř nereálné termíny (14% odpovědí), časté změny zadání a pracovních priorit, dlouhé nic neřešící schůzky či nekompetentnost některých spolupracovníků a jejich styl chování. Dokonce byl zmíněn nesouhlas s postupy HR oddělení a vedení společnosti při řešení složitějších problémů se zaměstnanci. Detaily tohoto problému není ale možné vzhledem k anonymitě dotazníků dále rozkrýt.

Pozoruhodné je, že 21 % respondentů ve své odpovědi neuvedlo žádnou pozitivní skutečnost, vyjádřili svůj názor pouze negativně.

U otázky č. 13 „Cítíte se být v práci motivován?“, která zkoumala celkové subjektivní vnímání motivace v práci, zvolilo celých 59 % respondentů odpověď „spíše ne“, což poukazuje na rezervy ve stylu vedení pracovníků a firemní kultuře. Dalších 28 % zaměstnanců je spíše spokojeno a 14 % je vysloveně spokojeno. Vyslovenou nespokojenost neuvedl žádný z respondentů. Výsledky výzkumu znázorňuje následující graf.

Graf 7: Subjektivní vnímání míry pracovní motivace



Zdroj<sup>51</sup>

<sup>51</sup> autorka práce, 2015, vlastní šetření



Cílem další otázky bylo zjistit důležitost jednotlivých pracovních motivátorů z pohledu zaměstnance. Pořadí důležitosti pracovních motivátorů znázorňuje graf níže. Vyplývá z něj, že finanční odměny zaměstnanci, navzdory teorii, považují za nejsilnější z motivátorů. Může to být dáno ale i mladým věkem respondentů, kteří preferují hmotné před nehmotnými odměnami, jejichž významu nepřikládají takovou váhu. Důležitost sociálních vztahů pro motivaci zaměstnanců potvrzuje druhé místo (přátelský kolektiv) a čtvrté místo (jednání nadřízených). Možnost osobního rozvoje a seberealizace obsadila na stupnici důležitosti významné třetí místo, což potvrzuje žádanost tohoto benefitu. Z výzkumu také vyplynulo, že aktuální zaměstnanecké výhody mají velmi malý vliv na pracovní motivaci zaměstnanců.

Graf 8: Subjektivní důležitost pracovních motivátorů



Zdroj<sup>52</sup>

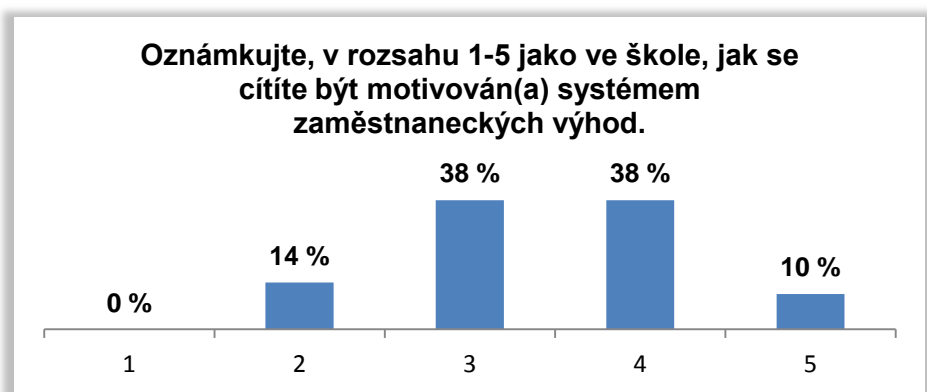
Respondenti byli dále tázáni, co jiného, co nebylo v předchozí otázce, je motivuje. Převažoval pocit stabilního zaměstnání a příjmu, dobrá nálada, podpora a otevřená komunikace vedení společnosti, smysluplnost a promyšlenost organizace práce a pocit uznání a respektu mezi kolegy. Na zaměstnance motivačně působí také

<sup>52</sup> autorka práce, 2015, vlastní šetření

vložená důvěra, možnost předávat zkušenost mladším kolegům, poskytnutá rada či pomoc, nebo jen stejné pracovní nasazení u kolegů.

Otázka č. 16 se zaměřila na subjektivní hodnocení míry motivace zaměstnanců systémem zaměstnaneckých výhod. Respondenti pocíťovanou míru motivace vyjadřovali známkami jako ve škole, viz následující grafické znázornění.

Graf 9: Hodnocení míry motivace zaměstnanců systémem zaměstnaneckých výhod



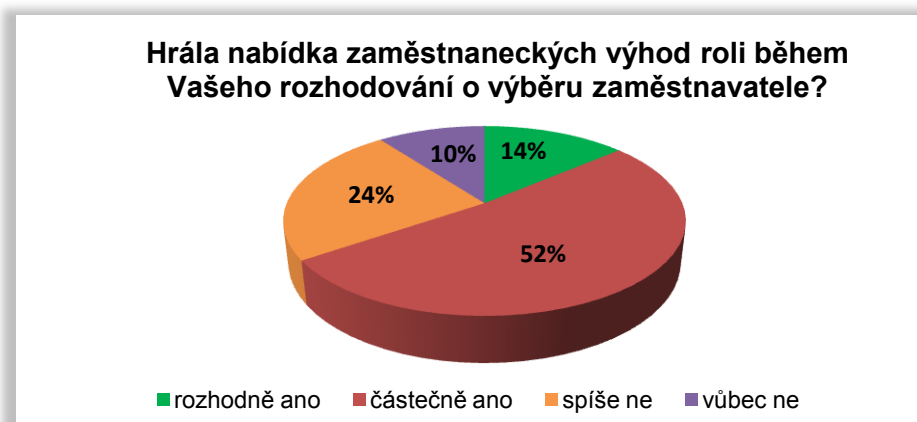
Zdroj<sup>53</sup>

Z grafu vyplývá, že stejné množství respondentů (38 %) uvedlo buď střední míru motivace, nebo podprůměrnou. 10% dokonce vyjádřilo známkou 5 v podstatě nulový vliv systému zaměstnaneckých výhod na jejich motivaci. V souhrnu tedy vyplývá, že systém benefitů zaměstnance příliš nemotivuje, k čemuž se přiklání 48 % zaměstnanců, 14 % pracovníků se pak cítí být systémem benefitů alespoň částečně motivován a 38 % odpovídajících zvolilo neutrální odpověď.

Odpovědi účastníků výzkumu na otázku, zda nabídka zaměstnaneckých výhod roli během rozhodování o výběru zaměstnavatele, vyjadřuje následující graf, ze kterého vyplývá, že i když z předchozí otázky vyplynulo, že zaměstnanecké výhody zaměstnanci nevnímají jako silný motivátor, u 14 % zaměstnanců určitě hrají roli při výběru zaměstnavatele a u celých 52 % hrají roli částečně. Jen 10 % zaměstnanců nebere benefity při volbě zaměstnání vůbec v potaz. Vysoké procento respondentů, kteří benefity při výběru berou v potaz (66 %), potvrzuje, že nabídka benefitů pomáhá společností při snaze o udržení konkurenceschopnosti, jelikož dokáže přilákat kvalitní pracovníky.

<sup>53</sup> autorka práce, 2015, vlastní šetření

Graf 10: Vliv nabídky zaměstnaneckých výhod na výběr zaměstnavatele



Zdroj<sup>54</sup>

Vyhodnocením výsledků otázek 16 (Oznámkuje, v rozsahu 1-5 jako ve škole, jak se cítíte být motivován(a) systémem zaměstnaneckých výhod.) a 17 (Hrála nabídka zaměstnaneckých výhod roli během Vašeho rozhodování o výběru zaměstnavatele?) byla **potvrzena hypotéza č. 2.**

---

<sup>54</sup> autorka práce, 2015, vlastní šetření

Zkoumána byla i problematika oblíbenosti jednotlivých výhod. Respondenti měli za úkol vybrat 5 výhod ze seznamu poskytovaných benefitů, kterých si osobně nejvíce cení. Preference benefitů u zaměstnanců prezentuje následující graf.

Graf 11: Seznam benefitů seřazen dle oblíbenosti zaměstnanců



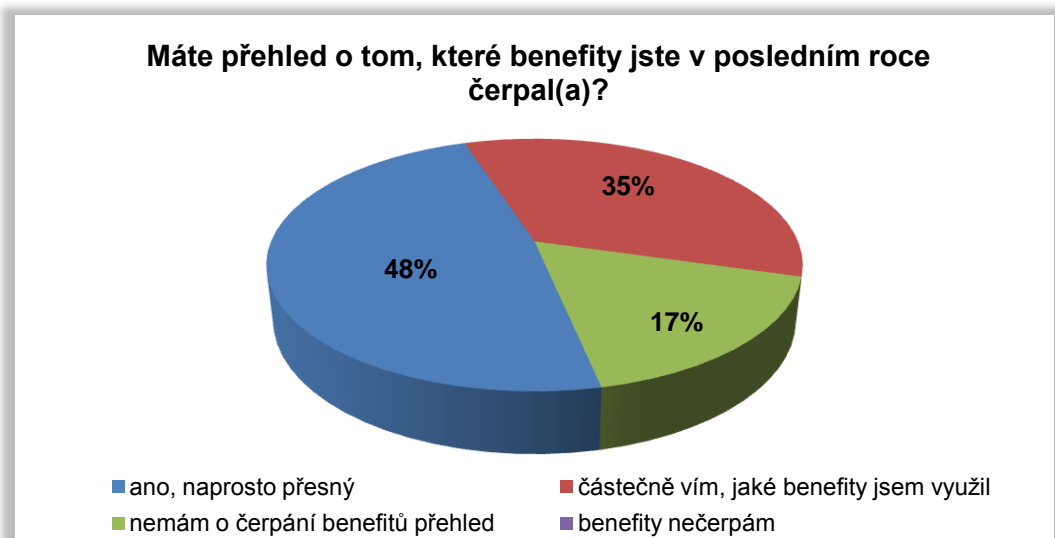
Zdroj<sup>55</sup>

„Připadají Vám některé zaměstnanecké výhody nadbytečné? Pokud ano, tak které?“ 79 % odpovídajících žádné benefity nepovažovalo za nadbytečné, uváděli, že všechny výhody mohou najít svého odběratele, i když je osobně daný respondent nevyužívá. Ve volné odpovědi 10% zaměstnanců vyjádřilo, že by benefity měly být dostupné pro všechny zaměstnance stejně, bez rozdílu lokality pracoviště. Několik respondentů uvedlo, že nadbytečné jim připadají sportovní aktivity ve fitcentru Kuta, zřejmě respondenti nebyli sportovci, nebo e-learningové kurzy.

Poslední dvě otázky dotazníku zjišťovaly, jaký mají zaměstnanci přehled o tom, které benefity za poslední rok čerpali, a jaká je finanční hodnota těchto benefitů, kterou dostávají nad rámec své mzdy. Výsledky šetření popisuje následující graf.

<sup>55</sup> autorka práce, 2015, vlastní šetření

Graf 12: Přehled o čerpání zaměstnaneckých výhod



Zdroj<sup>56</sup>

Jak je vidět z grafu, 83 % zaměstnanců ví, jaké benefity čerpá i přes to, že ve firmě neexistuje evidenční systém. Může to být způsobeno i tím, že zaměstnanci využívají jen některé pravidelné výhody, jako jsou stravenky, příspěvek na penzijní pojistné, placené mobilní hovory, nebo si zaměstnanci vedou vlastní evidenci.

Na otázku „Víte, jakou finanční hodnotu představují benefity, které za rok využijete?“ jen 7 % odpovědělo, že to ví naprosto přesně, ale hrubou představu má 42% zaměstnanců. 24 % respondentů uvedlo, že finanční hodnotu benefitů spíše neví a 28 % přiznalo, že vůbec nemá o hodnotě čerpaných benefitů představu.

Výsledky šetření poslední otázky dotazníku **potvrzují hypotézu č. 3**, která tvrdí, že méně než čtvrtina zaměstnanců přesně ví, jakou finanční hodnotu představují jimi čerpané benefity.

## 7.7 Návrhy optimalizace nabídky zaměstnaneckých výhod

Z výsledků provedeného dotazníkového šetření, v souvislosti se stanovenými hypotézami, vyplývají skutečnosti, nad kterými je potřeba se více zamyslet a identifikovat možné oblasti pro optimalizaci stávajícího systému zaměstnaneckých výhod.

<sup>56</sup> autorka práce, 2015, vlastní šetření

I když výzkum ukázal, že míra spokojenosti se systémem zaměstnaneckých výhod je obecně vysoká, nabídka přesto nezaujala celou třetinu pracovníků. Téměř polovinu pracovníků pak nabídka nemotivuje, a tedy u nich neplní svoji základní funkci. Návrh na zlepšení čerpá autorka z odpovědí respondentů výzkumu.

Vedení společnosti Alfa by se mělo zaměřit na rozšíření spektra nabízených služeb s ohledem na výzkumem identifikované potřeby zaměstnanců.

### **7.7.1 Cafeteria systém se širším spektrem benefitů**

Doporučení autorky je stávající nabídku neredukovat, jak bylo plánováno, ale náklady začít efektivně řídit prostřednictvím zavedení flexibilního systému poskytování, např. formou Cafeteria, který může být, pro snížení pořizovacích nákladů, zjednodušen do formy excelové tabulky na sdíleném úložišti. Takový systém umožní zaměstnancům osobní participaci na výběru benefitů, která má sama osobě motivační efekt. Každý zaměstnanec bude mít zaměstnavatelem předem stanoven limit pro čerpání výhod. Tak společnost bude moci efektivně plánovat a řídit celkově vynaložené náklady na benefity.

Nabídku benefitů autorka doporučuje z důvodu posílení atraktivity nabídky výhod a motivace zaměstnanců obohatit, především v oblasti lokalit kde výhody čerpat a spektra nabízených výhod. Lokality čerpání benefitů by měly zohledňovat nejen velikost Prahy a skutečnost, že nemálo zaměstnanců do Prahy dojíždí (nesoustředit se tedy jen na Prahu 4), ale především zavést rovnoměrně nabídku i do lokalit poboček v Brně, Liberci a Žilině, kde je nyní možné uplatnit jen velmi málo z nabízených výhod. Pro zjednodušení organizace zajištění výhod zaměstnancům mimo Prahu je možné využít multifunkční poukázky, např. Flexi pass, které akceptuje mnoho společností po celé České republice, a zaměstnanec si tak individuálně zajistí, co potřebuje. Čerpat výhody formou multifunkčních poukázek může být jedna z voleb v systému Cafeteria.

Rozšíření nabídky autorka doporučuje v těchto směrech:

- Výhody zaměřené na zdraví a relaxaci (např. nadstandardní lékařská a zubní péče, služby fyzioterapeuta, plavání). Přidáním těchto výhod firma přispěje k fyzické i psychické pohodě a vyrovnanosti svých pracovníků, kteří pak budou dosahovat lepších výkonů a nižší absence v práci a tím zajistí návratnost této investice zaměstnavateli.
- Příspěvek na hlídání dětí. Vzhledem k tomu, že od roku 2015 jsou náklady zaměstnavatele na peněžní i nepeněžní příspěvek na pobyt dětí

zaměstnanců v předškolních zařízeních daňově uznatelný výdaj, zvýhodněný i pro zaměstnance, jeho zavedení by nemělo mít na náklady zaměstnavatele zásadní dopad. Tento benefit by usnadnil starosti zaměstnancům s dětmi, což by snížilo jejich absenci, ale také by zásadně zvýšil lukrativnost zaměstnavatele s ohledem na dlouhodobý nedostatek míst ve státních mateřských školách.

- Zvýšení částky možné bezúročné půjčky na 300 000 Kč dle možností nové legislativy.
- Zvýšení příspěvku na penzijní spoření a soukromé životní pojištění na 1000,- Kč měsíčně na místo stávajících 500,- Kč. Jelikož si zaměstnavatel může odečíst na daních až 30 000 Kč za zaměstnance ročně, tisíc korun není ani polovina z jeho možností, a zaměstnanci to jistě ocení, jelikož výhledová výše důchodu od státu je velmi nízká. Pro zaměstnance tato položka nebude volitelná, ale povinná z důvodu daňové výhodnosti pro stranu zaměstnavatele a podpory motivace zaměstnanců spořit si na stáří s ohledem na vývoj situace v oblasti výše důchodů od státu.
- V rámci limitu pro čerpání benefitů vymezit limit pro výdaje na odborný rozvoj a zvyšování kvalifikace každého zaměstnance, a uplatňovat plánování rozvoje v rámci vzdělávací strategie společnosti. Pro zaměstnance tato položka bude povinná. Zaměstnavatel o náklady na toto vzdělávání v souvislosti s pracovním zaměřením může snižovat svůj daňový základ, a tedy ho finančně významně nezatíží. Navíc tím podpoří rozvoj potenciálu svých lidských zdrojů, čímž posílí svoji konkurenceschopnost.
- Systém Cafeteria by přinesl také zaměstnancům přesný přehled o tom, jakou finanční hodnotu od zaměstnavatele nad rámec platu dostávají, což má zajisté silný psychologický efekt posilující loajalitu. Jak ukázal výzkum, jen velmi málo zaměstnanců má přesnou představu, jakou hodnotu formou benefitů nad rámec mzdy dostanou.

V neposlední řadě Cafeteria s nastaveným limitem omezí případné nadužívání benefitů některými skupinami zaměstnanců.

Zaměstnanci mohou body do Cafeterie také získávat v souvislosti s hodnocením výkonu, čímž je opět posílena jejich pracovní motivace.

### **7.7.2 Posílení sociálních vazeb**

Zaměřit by se společnost Alfa měla na pravidelné pořádání firemních akcí a teambuildingů jak celo-firemních, tak týmových. Výzkum potvrdil, že toto zaměstnanci vnímají jako nejsilnější faktor posilující jejich spokojenost. Odráží to přirozenou potřebu člověka se socializovat. Zároveň tyto aktivity mohou pomoci při navázání bližších vztahů a zlepšení komunikace s kolegy z jiných oddělení, čímž dojde ke zlepšení i v rámci pracovní spolupráce, kterou nyní zaměstnanci hodnotí negativně.

Speciální pozornost by měla být věnována demotivujícím faktorům, které respondenti uvedli. Jedním z nich jsou výše zmíněné vztahy mezi odděleními společnosti a jejich neschopnost se efektivně dohodnout, další oblastí jsou často uváděné přesčasů, které zaměstnanci vnímají jako neohodnocené, nebo málo ohodnocené. Tento problém mají v kompetenci řešit vedoucí pracovníci, kteří by měli být pravidelně posíláni na školení zaměřená na zpětnou vazbu, hodnocení, vedení týmu nebo podobná školení z oblasti řízení lidských zdrojů, kde se naučí tyto situace efektivně řešit. Někdy stačí jen málo, aby se zaměstnanec cítil doceněn, aniž by bylo zapotřebí peněz. Jako benefit může být zavedena transparentní evidence přesčasů, které bude možno čerpat jako náhradní volno.

### **7.7.3 Hluk na pracovišti**

Dalším z doporučení autorky je řešení problému hluku na pracovišti, který výzkum odhalil. I přes to, že byla vedením firmy distribuována pravidla „jak se chovat v open pace“, zaměstnanci si stěžují, že i kdyby chtěli, není, kromě prostoru před výtahy, prostor, kam by si mohli jít v klidu a soukromí zatelefonovat třeba s klientem, nebo promluvit s kolegou tak, aby nerušili ostatní kolegy. Na patře, kde sedí přes 120 zaměstnanců, jsou jen 3 zasedací místnosti, které jsou často obsazené. I když si je autorka vědoma omezených prostorových možností společnosti na centrále v Praze, navrhuje prostor kuchyňky s chodbou ke vchodovým dveřím, spojující všechny sekce patra, oddělit skleněnými stěnami s dveřmi. V tomto prostoru se již nyní zaměstnanci setkávají, konverzují a telefonují. Vytváří tak ale hluk nesoucí se celým patrem open space, který ostatní zaměstnance vyrušuje. Skleněná stěna by nenarušila moderní design prostoru a zajistila by zásadní redukci hlučnosti v open space, přičemž by zůstala zachována podpora otevřeného přátelského prostředí.



#### **7.7.4 Soft-skillové řešení spokojenosti a motivace**

Pokud by společnost Alfa nechtěla nabídku benefitů z jakýchkoliv důvodů rozšiřovat, nebo zavádět, přes všechna jeho positiva, flexibilní systém jejich poskytování, a přesto by chtěla podpořit spokojenost a motivaci svých zaměstnanců jinými způsoby, doporučuje autorka zaměřit se na nefinanční nepeněžní zaměstnanecké benefity, tzn. bez nákladů pro zaměstnavatele. Pochvala od nadřízeného, efektivní styl řízení nebo individuální přístup a pochopení nic nestojí, a přece pro spokojenost tolik znamená. Stejně tak pozornost vedení, ocenění výkonu zaměstnance nebo podpora jeho seberealizace. Společnost může pomoci svým zaměstnancům se získáváním nových zkušeností, například vysláním na zahraniční cestu, dočasnou změnou pracovní pozice, nebo osobním zapojením do rozvoje firmy. Obzvláště podpora sociálních vazeb je, jak ukázal výzkum, opravdu důležitá. I když si to zaměstnanci možná přímo neuvědomují, tyto nepeněžní formy benefitů v nich vyvolají paradoxně dlouhodobější a hlubší stabilizační a motivační efekt, než materiální benefity. Dalšími možnostmi je zavedení firemních koučů, služeb firemního psychologa nebo právníka, kteří by uměli poradit s osobními problémy. V dnešní ekonomicky komplikované době tyto benefity mohou pomoci také snížit náklady na udržení kvalitních zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Každá organizace by měla mít na mysli, že jen spokojený a motivovaný zaměstnanec bude vůči firmě loajální a bude se vlastní přidanou hodnotou podílet na plnění cílů organizace. Správná motivace zaměstnanců závisí především na správné identifikaci jeho potřeb a zájmů. To vyžaduje, nejen ze strany personalistů, ale i vedoucích pracovníků, volbu individuálního přístupu k zaměstnanci, aby se právě on cítil být důležitou a nedílnou součástí organizace.

Cíl práce, kterým bylo zjistit míru spokojenosti a motivace zaměstnanců systémem zaměstnaneckých výhod, byl naplněn prostřednictvím provedení analýzy zaměstnaneckých výhod poskytovaných společností Alfa. Analýza stávajícího stavu nabídky benefitů a provedené dotazníkové šetření pomohly při návrhu optimalizace této nabídky.

V úvodu práce byly stanoveny tři hypotézy, první z nich byla vyvrácena, další dvě potvrzeny. Vyvráceno bylo tvrzení, že více jak tři čtvrtiny zaměstnanců jsou se stávající nabídkou zaměstnaneckých výhod spokojeni. Výzkum ukázal jen 70 % spokojenost. Potvrdila se hypotéza, že systém zaměstnaneckých výhod méně než polovinu zaměstnanců nemotivuje k pracovnímu výkonu (48 %), ale hraje roli při výběru zaměstnání (66 %). Také se potvrdilo tvrzení, že méně než čtvrtina zaměstnanců přesně ví, jakou finanční hodnotu představují jimi čerpané benefity (7 %).

Na základě výsledků dotazníkového šetření byly navrženy způsoby optimalizace ve čtyřech oblastech. Autorka doporučuje variantu zavedení flexibilního systému poskytování formou Cafeteria systému, doplněno o rozšíření lokalit a spektra benefitů. Navrženy byly také varianty na posílení sociálních vazeb mezi zaměstnanci, řešící obtížnou komunikaci mezi odděleními, a řešení obtěžujícího hluku na pracovišti. Soft-skillové řešení spokojenosti a motivace je ekonomicky úsporná varianta optimalizace soustřeďující se na schopnosti vedoucích zaměstnanců.

Hlavní přínos této práce spočívá v identifikaci skutečných názorů a potřeb zaměstnanců, nejen z oblasti zaměstnaneckých výhod, které by se zaměstnavatel, bez provedení anonymního šetření, nemusel nikdy dozvědět, protože se lidé často bojí mluvit o svých názorech otevřeně a napřímo. S ohledem na výzkumem získané informace může společnost Alfa upravit svou nabídku benefitů, i jiné oblasti tak, aby to zaměstnanci skutečně ocenili, což posílí jejich loajalitu, spokojenost i motivaci.

Jak výzkum také potvrdil, významné procento respondentů nabídku zaměstnaneckých výhod zvažuje při volbě budoucího zaměstnavatele. Každá společnost, tedy i Alfa, by si měla uvědomit důležitost tohoto nástroje pro podporu

konkurenceschopnosti, a strukturou a atraktivitou systému benefitů se seriózně zabývat.

I když společnost Alfa patří k těm, kteří se snaží nabídku svých benefitů a spokojenost zaměstnanců nezanedbávat, z provedeného výzkumu vyplynulo, že i zde je velký prostor pro zlepšení. Míra zlepšení ale záleží především na míře uvědomění a podpory změny u vedení společnosti.

Ať už ale k zaměstnaneckým výhodám společnost Alfa přistoupí jakkoliv, měla by mít na paměti, že jsou to právě zaměstnanci, pro koho nabídku benefitů sestavuje, a tedy by se měla primárně zajímat o jejich potřeby a názory.

Kreativitě se v oblasti benefitů meze nekladou, důležité je, aby správní lidé dostali ve správný čas správnou odměnu, která v nich vyvolá pocit spokojenosti a bude je efektivně motivovat, protože cílí na uspokojení některé z lidských potřeb.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 787. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M., *Odměňování pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 442. ISBN 978-80-247-2890-2.

BARTÁK, J. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, s. 113. ISBN 978-80-87197-35-6.

BARTÁK, J. *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, s. 127. ISBN 978-80-87197-34-9

BOSNIČKOVÁ, N. – J. KOLÁŘOVÁ. *Notebook a kočárek aneb management rodičů ve firmách*. Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů). 2012, roč. VIII, č. 5. ISSN 1801-4690.

HRBKOVÁ, D. Firemní vzdělávání jako strategický zaměstnanecký benefit. Human Resources Management (odborný časopis pro řízení lidských zdrojů). 2012, roč. VIII, č. 3. ISSN 1801-4690.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 368. ISBN 978-80-7261-033-3.

KRBEČKOVÁ, M. – PLESNÍKOVÁ, J. *FKSP sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 3. vyd. Olomouc: ANAG spol. s.r.o., 2012. S. 191. ISBN 978-80-7263-722-5.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně* Praha: ASPI, a.s., 2007, s. 132. ISBN 978-80-7357-275-4.

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008* Linde Praha a.s., 2008, s. 141. ISBN 978-80-7201-0.

PLOCOVÁ, L. *Daňové zákony 2015 v úplném znění k 1. 1. 2015 s přehledy změn*. Praha: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-920-5.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

### Seznam použitých internetových zdrojů

BOHATOVÁ, V. *Zaměstnanecké benefity z pohledu daně z příjmu fyzických osob*. [online] © 3. 4. 2013 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z <http://cfoworld.cz/ostatni/zamestnanecke-benefity-z-pohledu-dane-z-prijmu-fyzicky-ch-osob-2282>

Brychta, I. *Vybrané benefity a jejich účetní a daňové řešení*. [online]. © 2. 8. 2011 [cit. 2015-01-09]. Dostupné z <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d34620v44238-vybrane-benefity-a-jejich-ucetni-a-danove-reseni/>

BUŘÍK, L. *Jak se liší americké a české zaměstnanecké výhody?*. [online]. © 16. 2. 2006 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z <http://firmy.finance.cz/zpravy/finance/61931-jak-se-lisi-americke-a-ceske-zamestnanecke-vyhody/?MailcenDivLogin=1>

Českomoravská konfederace odborových svazů. *Zaměstnanecké výhody a jejich daňový režim 2015*. [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z [http://vos.cmkos.cz/file\\_download/1213972012/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9+v%C3%BDhody+a+jejich+da%C5%88ov%C3%BD+re%C5%BEim+2015.doc](http://vos.cmkos.cz/file_download/1213972012/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9+v%C3%BDhody+a+jejich+da%C5%88ov%C3%BD+re%C5%BEim+2015.doc)

Českomoravská konfederace odborových svazů. *Zaměstnanecké výhody a jejich daňový režim 2014 – final*. [online]. [cit. 2014-12-05]. Dostupné z [http://vos.cmkos.cz/file\\_download/1213971994/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9+v%C3%BDhody+a+jejich+da%C5%88ov%C3%BD+re%C5%BEim+2014+--final.doc](http://vos.cmkos.cz/file_download/1213971994/Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9+v%C3%BDhody+a+jejich+da%C5%88ov%C3%BD+re%C5%BEim+2014+--final.doc)

HR živě (2012), *Motivační systémy - nefinanční odměňování*. [online]. [cit. 2015-01-17]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsArticleDetail/id/1571008>

ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR. *Firmy v Česku ožívají a je to znát i na zaměstnaneckých benefitech. V centru pozornosti je vzdělávání*. [online]. 3. 9. 2014. [cit. 2014-12-10]. Dostupné z <https://www.ingpojistovna.cz/tiskove-centrum/tiskove->

zpravy/firmy-cesku-ozivaji-je-znat-zamestnaneckych-benefitech-centru-pozornosti-je-vzdelavani.html

ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR. *V Čechách u firem frčí lékařské prohlídky, Moravané raději vzdělávají.* [online]. 13. 10. 2014. [cit. 2014-12-10].

Dostupné z <https://www.ingpojistovna.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/v-cechach-firem-frci-lekarske-prohlidky-moravane-radeji-vzdelavaji.html>

MACHÁČEK, I. *Daňové řešení zaměstnaneckých benefitů u zaměstnance v roce 2014.*

[online]. 2014. [cit. 2014-12-08]. Dostupné z <http://www.danarionline.cz>

*Why Money Alone Does Not Work in Motivating People.* [online]. © 4. 4. 2011, [cit. 2015-01-07]. Dostupné z <http://www.harbott.com/2011/04/04/why-money-alone-does-not-work-in-motivating-people/>

## SEZNAM ZKRATEK

ZSP	-	Zdravotní a sociální pojištění
FKSP	-	Fond kulturních a sociálních potřeb
ŘP	-	Řidičský průkaz
a.s.	-	Akciová společnost
ČR	-	Česká republika
HR	-	Human resources (personální oddělení)

## SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

### Seznam grafů

Graf 1: Vývoj obrátu a potu zaměstnanců společnosti 2001-2013 .....	35
Graf 2: Věková struktura respondentů .....	43
Graf 3: Struktura zastoupení respondentů dle lokalit poboček společnosti .....	43
Graf 4: Struktura délky zaměstnání ve společnosti .....	44
Graf 5: Míra subjektivního pocitu spokojenosti s nabídkou benefitů .....	45
Graf 6: Subjektivní hodnocení spokojenosti s nabídkou benefitů .....	47
Graf 7: Subjektivní vnímání míry pracovní motivace .....	48
Graf 8: Subjektivní důležitost pracovních motivátorů .....	49
Graf 9: Hodnocení míry motivace zaměstnanců systémem zaměstnaneckých výhod .....	50
Graf 10: Vliv nabídky zaměstnaneckých výhod na výběr zaměstnavatele .....	51
Graf 11: Seznam benefitů seřazen dle oblíbenosti zaměstnanců .....	52
Graf 12: Přehled o čerpání zaměstnaneckých výhod .....	53

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Poskytované benefity dle regionů v roce 2014 .....	31
Tabulka 2: Zaměstnanecké výhody: vývoj v ČR 2010 až 2014 .....	32



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
---------------------------	---

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Dotazník

### 1. Pohlaví

(1 odpověď)

- žena
- muž

### 2. Věk

(1 odpověď)

- 18 - 26
- 27 - 35
- 36 - 42
- 43 a více

### 3. Lokalita zaměstnání

(1 odpověď)

- Praha
- Brno
- Liberec
- Žilina

### 4. Kolik let jste ve firmě zaměstnán?

(1 odpověď)

- 0-3
- 4-7
- 8-13
- 14 a více

### 5. Máte informace o nabídce zaměstnaneckých výhod a jak je čerpat?

(1 odpověď)

- ano, mám k dispozici veškeré informace
- mám jen částečné informace
- mám informace o nabídce, ale nevím jak výhody čerpat
- nevím, jaké jsou nabízené výhody

### 6. Jste spokojen(a) se stávající nabídkou zaměstnaneckých výhod?

(1 odpověď)

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**7. Jak často využíváte zaměstnanecké výhody? (vyjma stravenek, notebooku a mobilního telefonu)**

(1 odpověď)

- několikrát týdně
- jednou za týden
- jednou za měsíc
- několikrát za rok

**8. Pokud zaměstnanecké výhody využíváte jen několikrát ročně či méně, uveďte proč.**

(volná odpověď)

**9. Jak byste způsob poskytování benefitů, nebo nabídku benefitů změnil(a), aby Vám víc vyhovovala?**

(volná odpověď)

**10. Na čem závisí Vaše pracovní spokojenost? Uveďte 3 příklady.**

(volná odpověď)

**11. Jakou známkou (jako ve škole 1 až 5) byste ohodnotil současnou nabídku zaměstnaneckých výhod?**

(odpovědí je číslo v rozmezí 1 až 5)

**12. Co Vám ve firmě během poslední doby udělalo radost a posílilo Vaši chuť do práce a co je pro Vás naopak v práci demotivující nebo Vám ji znepříjemňuje?**

(volná odpověď)

**13. Cítíte se být v práci motivován?**

(1 odpověď)

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**14. Seřadte položky níž podle toho, co Vás v práci nejvíc motivuje (1=nejvíce motivuje, 10=nejméně motivuje).**

(Odpověď je pořadí)

- finanční odměny (mzda, jednorázové příspěvky ke mzdě)
- jednání a řídicí styl nadřízených
- možnost kariérního růstu
- možnost osobního rozvoje a seberealizace
- možnost podílet se na práci s novodobými technologiemi
- pochvala a uznání od nadřízeného
- pracovní prostředí (uspořádání míst, vybavení kanceláří
- přátelský kolektiv
- různorodost práce
- zaměstnanecké výhody (nevyplácené se mzdou a tedy daňově zvýhodněné)

**15. Co jiného Vás v práci motivuje?**

(volná odpověď)

**16. Označujte, v rozsahu 1-5 jako ve škole, jak se cítíte být motivován systém zaměstnaneckých výhod?**

(odpovědí je číslo v rozmezí 1 až 5)

**17. Hrál nabídku zaměstnaneckých výhod roli během Vašeho rozhodování o výběru zaměstnavatele?**

(1 odpověď)

- rozhodně ano
- částečně ano
- spíše ne
- vůbec ne

**18. Kterých 5 zaměstnaneckých výhod nejvíce oceňujete? (vyjma stravenek, notebooku a mobilního telefonu)**

(odpověď 5 možností)

- 5. týden placeného volna

- Black boxy a jiné interní workshopy a školení
- certifikační kurzy a odborné zkoušky
- e-learningové kurzy
- externí školení a workshopy dle vlastního výběru (po dohodě s nadřízeným)
- firemní večírek a tembuildingové akce
- flexibilní pracovní doba
- granty na skupinové aktivity
- jazykové kurzy angličtiny
- možnost přispět na charitu ze mzdy před zdaněním
- občerstvení na pracovišti
- odměna za doporučení kandidáta
- penzijní připojištění
- půjčení služebního automobilu k soukromým účelům
- sick days
- služby firemní knihovny
- sportovní aktivity ve fitcentru Kuta na Praze 4
- vstupenky na divadelní představení
- zaměstnanecká půjčka
- jiný(é)

**19. Připadají Vám některé zaměstnanecké výhody nadbytečné? Pokud ano, tak které?**

(volná odpověď)

**20. Máte přehled o tom, které benefity (vyjma stravenek, notebooku a mobilního telefonu) jste v posledním roce čerpal?**

(1 odpověď)

- ano, naprosto přesný
- částečně vím, jaké benefity jsem využil
- nemám o čerpání benefitů přehled
- benefity nečerpám

**21. Víte, jakou finanční hodnotu představují benefity, které za rok využijete?**

(1 odpověď)

- ano, vím to přesně
- vím, ale jen zhruba
- spíše nevím
- vůbec nemám představu

## **IBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Lenka Kholová**

**Obor: 6208R180 - Manažerská studia - řízení lidských zdrojů (Bc. MS-ŘLZ)**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Zaměstnanecké výhody**

**Rok: 2014/2015**

**Počet stran textu bez příloh: 51**

**Celkový počet stran příloh:4**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 13**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 10**

**Počet ostatních zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann**