

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**

Zaměstnanecké benefity – z pohledu motivace zaměstnance i firemní ekonomiky

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Martina ČEŠPIVOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana FIALOVÁ, Ph.D.

Znojmo, 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Zaměstnanecké benefity – z pohledu motivace zaměstnance i firemní ekonomiky“ zpracovala samostatně pod odborným vedením vedoucí bakalářské práce Ing. Jany Fialové, Ph.D. a že veškeré použité zdroje jsem uvedla v seznamu použité literatury.

V Praze dne 2. dubna 2018

.....

Martina Čěšpivová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí Ing. Janě Fialové, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala všem zaměstnancům firmy AS za jejich vzornou spolupráci při dotazníkovém šetření a dále své rodině za podporu a pochopení.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Martina ČEŠPIVOVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Účetnictví a finanční řízení podniku
Název	Zaměstnanecké benefity - z pohledu motivace zaměstnance i firemní ekonomiky
Název (v angličtině)	Employee benefice - employee motivation and the corporate economy perspectives

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je zhodnotit existující benefiční systém u vybrané firmy a navrhnout nový benefiční systém z pohledu větších výhod pro zaměstnance i zaměstnavatele.

Postup práce:

1. Zpracovat rešerši druhů a nástrojů pracovní motivace zaměstnanců.
2. Provést daňovou analýzu jednotlivých zaměstnaneckých benefitů v ČR.
3. Popsat současný benefiční systém u vybraného zaměstnavatele.
4. Zhodnotit výhody a nevýhody tohoto existujícího benefičního systému.
5. Navrhnout nový benefiční systém s přihlédnutím k možnostem daného zaměstnavatele.

Metody: Analýza, syntéza, komparace, deskripce a dotazníkové šetření

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.
2. DVOŘÁKOVÁ, Veronika, Marcel PITTERLING a Hana SKALICKÁ. *Zdaňování příjmů fyzických a právnických osob 2017*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 332 s. ISBN 978-80-7552-539-0.
3. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7552-514-7.
4. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-9599-2.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2018




Martina ČEŠPIVOVÁ
student


Ing. Jana FIALOVÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce


doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
garant studijního oboru


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

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou pracovní motivace zaměstnanců a zaměstnaneckými benefity, které jsou v dnešní době nízké nezaměstnanosti považovány za jeden z účinných nástrojů pro přilákání nových, ale i k udržení stávajících kvalitních zaměstnanců. Teoretická část je zaměřena na popis základních motivačních nástrojů a teorií a dále na popis daňového režimu zaměstnaneckých benefitů na straně zaměstnavatele a zaměstnance. Praktická část se zaměřuje na dotazníkové šetření ve vybrané firmě AS. Výsledky dotazníkového šetření byly analyzovány a byl navržen nový benefitní systém, který by lépe vyhovoval požadavkům zaměstnanců.

Klíčová slova: zaměstnanecké benefity, motivace, demotivace, daňový režim, dotazníkové šetření

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the issue of work motivation of employees and the employee benefits, which are, in the current low-unemployment period, considered to be an efficient tool to attract new employees as well as keep the current high-quality ones. The theoretical part focuses on the description of basic motivation tools and theories. Next, it presents the tax system of employee benefits both from the employer's and the employee's perspectives. The practical part focuses on the questionnaire survey in a specific company AS. The results of the questionnaire survey were analysed, and a new benefit system was proposed which should better correspond with the employees' requirements.

Key words: employee benefits, motivation, demotivation, tax system, questionnaire survey

OBSAH

1	ÚVOD	8
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	9
3	TEORETICKÁ ČÁST	10
3.1	MOTIVACE	10
3.1.1	Základní nástroje motivace: odměny a sankce	10
3.1.2	Motivační teorie	11
3.1.3	Motivační faktory	12
3.2	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	14
3.2.1	Daňový režim zaměstnaneckých benefitů na straně zaměstnance	15
3.2.2	Daňový režim zaměstnaneckých benefitů na straně zaměstnavatele	18
3.2.3	Vzájemné porovnání daňové výhodnosti benefitů pro obě skupiny (zaměstnanec/zaměstnavatel)	20
3.2.4	Zaměstnanecké benefity v roce 2017 v ČR	22
3.3	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	26
4	PRAKTICKÁ ČÁST	27
4.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	27
4.2	NÁVRH NOVÉHO BENEFITNÍHO SYSTÉMU	43
4.2.1	Popis současného benefitního systému ve firmě AS	43
4.2.2	Návrh nového benefitního systému pro firmu AS	46
4.2.3	Implementace nového benefitního systému ve firmě AS	50
5	ZÁVĚR	51
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
7	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	55
8	SEZNAM ZKRATEK	56
9	PŘÍLOHY	57
	PŘÍLOHA I: DOTAZNÍK ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	57

1 ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřena na téma zaměstnaneckých benefitů. Toto téma jsem si zvolila, protože pracuji ve firmě, která benefitní systém zaměstnancům již v určité formě poskytuje, ale pro většinu z nich je tento systém netransparentní a zaměstnavateli nepřináší takový užitek, jaký by mohl. Byla jsem zaměstnavatelem požádána o vypracování návrhu nového benefitního systému, který by lépe odrážel současný stav v této oblasti a byl by pro zaměstnance srozumitelný a motivační.

Zaměstnanecké benefity nejsou jen formou odměňování a nástrojem personálních oddělení, jak přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance, ale mohou být účinným nástrojem při snižování fluktuace, pokud se zaměří na individuální potřeby a motivátory jednotlivých zaměstnanců. Plošné nabízení benefitů není totiž zárukou, že zaměstnanci budou spokojeni a nebudou z firmy odcházet.

Není vůbec snadné najít vyvážený a stabilně fungující benefitní systém, protože se zde střetávají dva protichůdné zájmy. Zájmem zaměstnavatele je, aby zvolený benefitní systém byl co nejvíce daňově výhodný, a proto může často docházet k nabízení benefitů, o které zaměstnanci vlastně nemají velký zájem. Na straně druhé stojí zájem zaměstnanců, kteří většinou dávají přednost benefitům ve formě finančních odměn, které jsou ale pro zaměstnavatele tou nejméně výhodnou formou. Proto je vhodné snažit se o vyvážený poměr nabízených benefitů, který by uspokojil obě strany, a hlavně plnil svou prvořadou funkci – zaujmout, motivovat a udržet zaměstnance, o které nechce firma přijít.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem bakalářské práce bude vytvoření nového benefitního systému ve firmě, kde jsem zaměstnána. Tento nový systém by měl v sobě zahrnovat nejen principy plošného odměňování pro všechny současné zaměstnance, ale i prvky individuální volby, která by napomohla tomu, že zaměstnanci budou moci rozhodovat, které z nabízených druhů benefitů mohou nejlépe využít pro své aktuální potřeby a zájmy. Nový systém by měl být především jednoduchý, transparentní a zároveň výhodný pro obě strany.

V teoretické části budou popsány druhy motivace a motivační faktory, dále pak jednotlivé druhy firemních benefitů. Bude zhodnocen jejich daňový dopad pro zaměstnance i zaměstnavatele.

V praktické části bude provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci konkrétní firmy, které se zaměří na jejich aktuální spokojenost či nespokojenost se stávajícím benefitním systémem. Dotazník se zaměří nejen na druhy faktorů, které zaměstnance motivují a demotivují v práci, ale i na jejich případné požadavky s ohledem na zavedení nového benefitního systému.

V celé práci budou využity vědecké metody zkoumání, především metoda analýzy, syntézy a deskripce, zvláště pro popis jednotlivých druhů zaměstnaneckých benefitů a faktorů, které motivují zaměstnance v pracovním prostředí. Bude využita metoda komparace pro porovnání výhodnosti jednotlivých forem odměňování (zda volit formu přímých finančních odměn, či raději různé daňově uznatelné benefity) a v neposlední řadě bude provedeno zmiňované dotazníkové šetření.

3 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část je zaměřena na jednotlivé motivační faktory a teorie, kterých zaměstnavatelé využívají při motivaci svých zaměstnanců. Dále zde jsou popsány nejvíce rozšířené i zcela nové a netradiční zaměstnanecké benefity, které se objevily na pracovním trhu v nedávné době. Zhodnocen bude jejich daňový režim z pohledu zaměstnance i z pohledu zaměstnavatele.

3.1 Motivace

Základním předpokladem pro fungování jakéhokoliv benefičního programu je správná motivace zaměstnanců. Motivovaní pracovníci pracují lépe a dosahují lepších výsledků. „Nalézt cestu k účinné motivaci zaměstnanců předpokládá odpovědět si na dvě základní otázky. Prvou otázkou je, čím zaměstnance motivovat, tedy co jim výměnou za jejich pracovní úsilí a nasazení nabídnout. Většinou totiž nejde jen o peníze. Druhou otázkou je, jak s finančními i dalšími motivačními nástroji zacházet, tj. kdy a jakým způsobem je použít.“ (Urban, 2017, s. 9)

3.1.1 Základní nástroje motivace: odměny a sankce

Zaměstnanec, který vykonává nějaký úkol, je většinou motivovaný, že při splnění daného úkolu bude následovat **odměna**. Neznamená to pouze odměnu finanční, ale cokoli, co je pro zaměstnance příjemné a uspokojuje to nějakou jeho potřebu. Někdo se těší již v průběhu práce z hmatatelných výsledků, jiného uspokojí až přímá odměna, ať už ve formě peněz, pochvaly nebo jiných benefitů, které ho tak motivují k dalšímu výkonu.

Opakem pozitivní motivace je motivace negativní, která je provázena nějakým trestem, **sankcí**. Sankcí pak může být cokoli, ale hlavní je, že je to pro zaměstnance nepříjemné. Hrozbě určitých sankcí se většinou nedaří v pracovním procesu zcela vyhnout a nastupují v okamžiku, kdy je potřeba zamezit nějakému nežádoucímu jednání.

Podle Paula Marciana (2010, s. 48) však tato teorie „cukru a biče“, tedy odměny a sankce, nefunguje. Tvrdí, že „Dokonce odměny jevící se jako naprosto zjevně žádoucí nemusejí nezbytně zapůsobit na každého.“ Podle jeho teorie je hlavně důležitá vnitřní motivace a angažovanost zaměstnance. Angažovanost je pak podle něj smysl pro závazek, hrdost a loajalitu, který se v čase nemění. Oproti tomu motivace silně podléhá vnějším faktorům.

3.1.2 Motivační teorie

V historii existovalo mnoho různých motivačních teorií. V Tabulce 1 je uveden jejich přehledný souhrn podle Armstronga (2015, s. 208).

Tabulka 1: Přehled teorií motivace

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Instrumentalita	Taylorismus	Taylor	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoliv to jen zřídka představuje efektivní motivátor.
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.	Orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
Dvoufaktorový model	Satisfactory / dissatisfactory	Herzberg	Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1. ty, které vnitřně souvisejí s prací (vnitřní motivátory nebo satisfactory), jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst; 2. ty, které stojí mimo práci (vnější motivátory nebo hygienické faktory), jako je plat / mzda nebo pracovní podmínky	Identifikuje řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, a autonomie a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (obohacování práce). Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízele peněžní i nepeněžní odměny.
Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Expektační teorie	Wroon, Porter a Lawier	Motivace a výkon jsou ovlivněny: 1. vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, 2. vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky a 3. významem (valencí) výsledku pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.	Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle	Latham a Locke	Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostávají se jim zpětné vazby.	Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovení cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.	Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí

Zdroj: Armstrong, 2015, s. 208

V současné době se moderní manažeři a pracovníci personálních oddělení snaží pracovat s teoriemi navázanými na historicky známé, ale zároveň hledají i své vlastní cesty a vše přizpůsobují aktuální situaci na trhu a v jednotlivém odvětví.

Jinou motivaci bude mít dělník v továrně, který pracuje v oblasti, kde je o práci nouze, a jinou pak pracovník v oboru IT, který má dlouholetou praxi a denně se setkává s nabídkami zajímavé a dobře placené práce. V mnoha případech motivace mzdou již nestačí. Rozhodují pak i jiné motivační faktory.

3.1.3 Motivační faktory

Herzbergova teorie dělí motivační faktory na tzv. motivátory a hygienické faktory. Motivátory vedou k tomu, že zaměstnanci pracují s vyšším zájmem a nasazením. Vedle vlastností práce jako takové k nim patří okolnosti, o které mohou usilovat, například finanční odměny či možnost povýšení. Hygienické faktory naproti tomu motivační účinek nemají. Pokud schází, mohou však demotivovat. Hygienické faktory se netýkají práce samotné, ale pracovních podmínek. Patří k nim (zhoršené) vztahy na pracovišti, především s přímým nadřízeným, pracovní jistoty, základní mzdy, zaměstnanecké výhody, organizace práce apod. (Urban, 2017, s. 18).

Existuje ale i další zajímavá teorie, kterou přinesl na trh americký profesor psychologie a mezilidských vztahů Robert Hogan, Jedním z nejznámějších výstupů jeho výzkumů je test Motives, Values, Preferences Inventory, dále jen „MVPI“ (v českém překladu Inventář motivů, hodnot a preferencí).

MVPI popisuje osobnost zevnitř. Hlavní jsou cíle, hodnoty, ovladače změn a zájmy, které předurčují, co chceme a čeho se snažíme dosáhnout. Posouzením hodnot můžete pochopit, co motivuje zaměstnance k úspěchu a v jakém typu pozice, práci a prostředí budou nejproduktivnější (Hogan Assessments, c2017).

Hogan v testu sleduje 10 klíčových hodnot, které jsou pak pro člověka hlavním hnacím faktorem, motivátorem (Hogan Assessments, c2017):

Uznání: touží po pozornosti, uznání a chvále

Moc: je orientovaný na úspěch, touží po moci, postavení a vedení

Hédonismus: touží po zábavě, potěšení a prožitcích

Péče: má zájem přispívat k rozvoji společnosti a pomáhat druhým

Sociální kontakt: uspokojuje ho a motivuje sociální kontakt

Tradice: je obětavý, má silné osobní přesvědčení a smysl pro povinnost

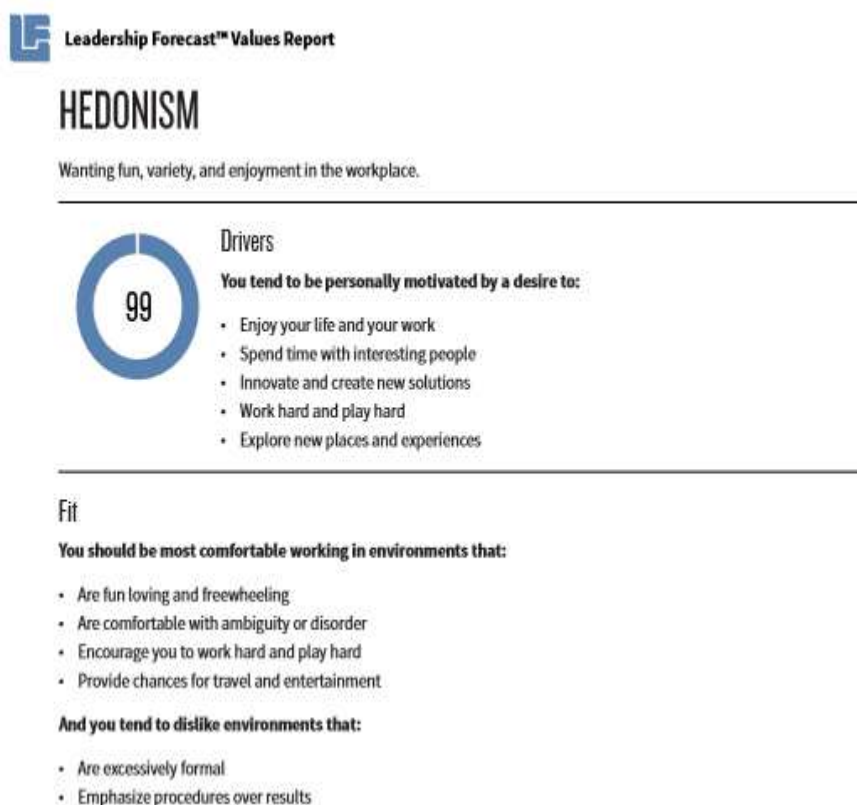
Bezpečí: touží po bezpečí, jistotě, předvídatelnosti událostí a řádu

Obchod: má zájem o finance, zisky, investice a obchodní příležitosti

Estetika: má potřebu sebevyjádření, důraz na vzhled a kvalitní design produktů

Poznání: zájem o poznání, výzkum, technologie a data

Obrázek 1: Test MVPI – hodnocení škály



Zdroj: Hogan Assessments, 2017

Tato teorie hodnotí soulad mezi identitou člověka a hodnotami preferovanými v organizaci. To pak může personalistům pomoci nejen lépe odhadnout, zda se nový kandidát hodí do firemní kultury, ale také mohou velmi dobře pracovat se stávajícími zaměstnanci a umožňuje jim to nastavit benefitní systém podle jejich skutečných hodnot a podle toho, co je konkrétně motivuje.

Neexistuje „špatný benefit“, jen může být občas špatně zvolený pro konkrétní skupinu zaměstnanců či jednotlivce a tím pak ztrácí svou pravou podstatu – přinášet výhodu a motivovat.

3.2 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity mohou být poskytovány zaměstnancům v mnoha různých formách, formou peněžního i nepeněžního plnění, formou různých výhod, kdy zaměstnanci mohou využívat služby či nakupovat zboží za výhodnějších podmínek atd.

Benefity můžeme rozdělit podle obsahu do různých skupin (Macháček, 2017, s. 8):

- zdravotní benefity,
- důchodové benefity,
- benefity poskytované na pracovišti,
- benefity zaměřené na využití pracovního volna,
- benefity směřující ke vzdělání,
- platové a finanční benefity,
- benefity směřující k vybavení zaměstnance.

K rozšířeným zaměstnaneckým benefitům můžeme přiřadit i další výhody, které umožňuje zákoník práce (dále jen „ZP“) a to např. nadstandardní délka dovolené, vyšší výše odstupného při rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem, volno pro zařizování soukromých potřeb zaměstnance, zavedení pružného rozvržení pracovní doby, zavedení konta pracovní doby, umožnění práce z domova, příplatek k výši nemocenských dávek do výše běžné mzdy zaměstnance, poskytování nadlimitní výše stravného při tuzemských pracovních cestách a nadlimitní výše stravného a kapesného při zahraničních pracovních cestách u zaměstnavatele podnikatelské sféry, zřizování firemních mateřských školek atd. (Macháček, 2017, s. 8).

V dnešní době není lehké motivovat zaměstnance „obyčejnými benefity“, protože mnoho zaměstnanců považuje například stravenky a pátý týden dovolené již za běžný standard a mobilní telefon či notebook za běžné pracovní vybavení.

3.2.1 Daňový režim zaměstnaneckých benefitů na straně zaměstnance

Aby byl zaměstnanecký benefit nejen přínosem pro zaměstnance, ale i co nejmenším nákladem pro zaměstnavatele, je potřeba sledovat i daňový režim poskytovaných výhod. U zaměstnance mohou nastat 3 režimy, do kterých přijatý zaměstnanecký benefit zasáhne (Dvořáková, Pitterling a Skalická, 2017):

- Peněžní příjmy, které jsou předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti.
- Příjmy (peněžní i nepeněžní), které jsou osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti.
- Nepeněžní příjmy, které jsou předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti.

3.2.1.1 Peněžní příjmy, které jsou předmětem daně z příjmů

Dle § 6 odst. 3 zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů (dále jen „ZDP“) se tím rozumějí příjmy pravidelné nebo jednorázové bez ohledu na to, zda je na ně právní nárok či nikoli, zda je od zaměstnavatele dostává zaměstnanec nebo jiná osoba a zda jsou vypláceny nebo připisovány k dobru anebo spočívají v jiné formě plnění prováděné zaměstnavatelem za zaměstnance nebo v jeho prospěch. Takové příjmy jsou pak běžně zdaněny, včetně odvodu povinného pojistného. Na peněžní plnění se nevztahuje u zaměstnance osvobození od daně z příjmů podle § 6 odst. 9 ZDP.

3.2.1.2 Příjmy (peněžní i nepeněžní), které jsou od daně z příjmů osvobozeny

Zaměstnanec může obdržet jako zaměstnanecký benefit od zaměstnavatele plnění, která jsou sice předmětem daně, ale daň se z nich neodvádí, protože jsou od daně osvobozena. V následující Tabulce 2 je zobrazen přehled hlavních benefitů (většinou nepeněžních), které jsou pro zaměstnance osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti. Daňové úlevy u zaměstnanců platí pouze pro nepeněžní plnění (s výjimkou zápůjčky od zaměstnavatele a sociální výpomoci).

Tabulka 2: Příjmy osvobozené od daně z příjmů

Příjmy, které jsou osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti			
Poskytnuté plnění (nepeněžní mimo půjčky a výpomoci)	§ zákona	max limit	poznámka
odborný rozvoj zaměstnanců	§ 6 odst. 9 písm. a) ZDP	není limit	pokud souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele
rekvalifikace zaměstnanců	právní předpis upravující zaměstnanost	není limit	pokud souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele
stravování zaměstnanců (vlastní jídelna, stravenky)	§ 6 odst. 9 písm. b) ZDP	není limit	osvobozeno bez ohledu na výši poskytnutého přísp.
poskytování nealko nápojů na pracovišti	§ 6 odst. 9 písm. c) ZDP	není limit	pro zaměstnavatele nedaňový náklad, z fondů nebo ze zisku po zdanění
příspěvek na zahraniční nebo tuzemskou rekreaci	§ 6 odst. 9 písm. d) ZDP	max 20 000 Kč/ZO	pro zaměstnavatele nedaňový náklad, z fondů nebo ze zisku po zdanění, čerpá zaměstnanec nebo jeho rodinný příslušník
použití školky, knihovny, sportovního zařízení zaměstn.		není limit	
příspěvek na kulturní nebo sportovní akce		není limit	
příspěvek na tištěné knihy, včetně obrázkových knih (max. 50% reklama) - novela ZDP zákon č. 170/2017 Sb		není limit	
poskytování bezplatných jízdenek (zlevněné jízdenky, doprava poskytovaná zaměstnavatelem)	§ 6 odst. 9 písm. e) ZDP	není limit	čerpá zaměstnanec nebo rodinný příslušník
poskytnutí darů (nepeněžní bezúplatné plnění)	§ 6 odst. 9 písm. g) ZDP	max 2000 Kč ročně	pro zaměstnavatele nedaňový náklad, z fondů nebo ze zisku po zdanění
poskytnutí přechodného ubytování	§ 6 odst. 9 písm. i) ZDP	max 3500 Kč měsíčně	nepeněžní plnění v souvislosti s výkonem práce, nejedná se o ubytování při pracovní cestě, ubytování není shodné s trvalým bydlištěm
sociální výpomoc	§ 6 odst. 9 písm. o) ZDP	max 500 000 Kč	sociální výpomoc související se živelnou pohromou, ekologickou či průmysl. havárií (vyhlášen havarijní stav), pro zaměstnavatele nedaňový náklad, z fondů nebo ze zisku po zdanění
příspěvky na penzijní a životní pojištění a) penzijní připojištění se státním příspěvkem b) doplňkové penzijní spoření c) soukromé životní pojištění	§ 6 odst. 9 písm. p) ZDP	v úhnu nejvýše 50 000 Kč ročně od téhož zaměstn.	výplata až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let, a dále za podmínky, že právo na plnění z penzijního pojištění má zaměstnanec, a v případě smrti zaměstnance jiná osoba kromě zaměstnavatele
bezúročná půjčka zaměstnanci	§ 6 odst. 9 písm. v) ZDP	do výše 300 000 Kč nesplacených jistin	bezúročná zápůjčka od téhož zaměstnavatele
prodej objektu bydlení zaměstnanci	§ 6 odst. 3 ZDP		prodej jednotky, která nezahrnuje nebytový prostor jiný než garáž, sklep nebo komoru, dále bytu nebo rodinného domu zaměstnanci se slevou, pokud v něm měl bydliště po dobu 2 let besprostředně před jeho koupí
Podle § 6 odst. 3 ZDP se příjmem zaměstnance rozumí i plnění podle odst. 9 písm. d) a písm. e) poskytnuté zaměstnavatelem pro rodinného příslušníka zaměstnance (toto doplnění do § 6 odst. 3 zákona je provedeno zákonem č. 170/2017 Sb.)			

Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořáková, Pitterling a Skalická, 2017

3.2.1.3 Nepeněžní příjmy, které jsou předmětem daně z příjmů

Pokud není poskytnutý zaměstnanecký benefit u zaměstnance osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti na základě výše uvedených ustanovení ZDP, bude toto nepeněžní plnění zaměstnavatele zdaněno u zaměstnance z tzv. super hrubé mzdy, která zahrnuje v sobě i výši povinného pojistného hrazeného zaměstnavatelem.

Podle § 6 odst. 3 ZDP je jedním z nepeněžních příjmů příjem, kterým se rozumí částka, o kterou je úhrada zaměstnance zaměstnavateli za poskytnuté plnění nižší, než je cena určená podle zákona č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku a o změně některých zákonů (zákon o oceňování majetku) – tzv. cena obvyklá nebo cena, kterou účtuje jiným osobám – tzv. cena tržní (Dvořáková, Pitterling a Skalická, 2017).

Příklady:

- Zaměstnanec si za 1 000 Kč koupil od zaměstnavatele výrobek, který běžně jeho podnik prodává zákazníkům za 2 000 Kč. Rozdíl v této ceně bude zdanitelný příjem pro zaměstnance a musí být zahrnut do mzdy. Pokud jde o výrobek nebo službu, které jsou činnostmi zaměstnavatele, je možné poskytnutou slevu akceptovat, pokud je poskytována v téže době i jiným osobám.
- Zaměstnavatel poskytne svému zaměstnanci byt k užívání zdarma, tento benefit je oceněn obvyklým nájemným. Jestliže nebudou splněny zákonné podmínky pro osvobození tohoto plnění na straně zaměstnance, je nutné zdanit i hodnotu tohoto nepeněžního příjmu v rámci jeho mzdy (platu). Při nižší úhradě nájemného ze strany zaměstnance je ve mzdě zdaněn jen rozdíl od obvyklého nájemného.

Dle § 6 odst. 9 písm. i) ZDP by to osvobozený příjem byl pouze v případě, že částka nepřesáhne 3 500 Kč a že:

- se jedná o přechodné ubytování zaměstnance,
 - souvisí s výkonem práce zaměstnavatele,
 - se nejedná o obec, v níž má zaměstnanec bydliště.
- Poskytuje-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, považuje se dle § 6 odst. 6 ZDP za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla (včetně DHP) za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla. Je-li částka, která se posuzuje jako příjem zaměstnance za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla, nižší než 1 000 Kč, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 000 Kč. Jestliže však zaměstnavatel poskytne svému zaměstnanci bezplatně v průběhu kalendářního měsíce postupně za sebou více motorových vozidel k používání pro služební i soukromé účely, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % z nejvyšší vstupní ceny motorového vozidla.

Pokud chce zaměstnanec aktivně využívat vozidlo i pro soukromé účely, je takovýto benefit pro něj zajímavý. Finanční náročnost není tak vysoká, jako kdyby musel sám platit opravy, PHM, dálniční známky a povinné i havarijní pojištění. Tyto služby jsou navíc pro zaměstnavatele daňově uznatelné náklady.

V Tabulce 3 můžeme vidět srovnání příjmu zaměstnance, pokud využívá nebo nevyužívá služební vozidlo i k soukromým účelům.

Tabulka 3: Porovnání mzdy s ohledem na využívání služebního vozidla

Výpočet měsíční zálohy na daň	Bez vozidla pro soukromé účely v Kč	Včetně vozidla pro soukromé účely v Kč
Hrubá mzda	70 000	70 000
Nepeněžní příjem	0	5 000
Pojistné hrazené zaměstnavatelem (34 %)	+ 23800	+ 25 500
Základ daně	93 800	100 500
Záloha na daň (15%)	14 070	15 075
Základní sleva na dani na poplatníka	-2 070	-2 070
Sleva na dani na dítě	-1 117	-1 117
Záloha na daň po slevě	10 883	11 888
Pojistné hrazené zaměstnancem (11 %)	7 700	8 250
Čistá mzda	51 417	49 862
Rozdíl		-1 555

Zdroj: Macháček, 2017, s. 21–22

3.2.2 Daňový režim zaměstnaneckých benefitů na straně zaměstnavatele

To, že zaměstnavatelé vedle mzdy a platu, poskytují zaměstnancům další peněžní i nepeněžní plnění (dále jen „zaměstnanecké benefity“) není jen z důvodu motivace a udržení zaměstnanců, ale také protože nezapomínají na jejich daňovou výhodnost. Ne všechny zaměstnanecké benefity jsou ale pro zaměstnavatele výhodné, a tak je třeba řídit se příslušnými právními úpravami v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen ZDP).

Pro zaměstnavatele je nejdůležitějším ustanovením § 24odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP. Podle tohoto ustanovení jsou daňově uznatelnými výdaje (náklady) vynaložené zaměstnavatelem na pracovní a sociální podmínky, na péči o zdraví a na zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců, pokud práva zaměstnanců vyplývají z:

- kolektivní smlouvy,
- vnitřního předpisu zaměstnavatele,
- pracovní smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- z jiné smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem

pokud ZDP nebo jiný zvláštní zákon nestanoví jinak (Macháček, 2017, s. 16). Tuto podmínku budeme dále nazývat „splnění zákonných podmínek“, viz následující odstavec.

3.2.2.1 Daňově uznatelné benefity

Mezi daňově uznatelné benefity patří dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP zejména:

- příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření a na penzijní pojištění a dále na soukromé životní pojištění – při splnění zákonných podmínek jsou uznatelné bez limitu,
- výdaje spojené s dopravou zaměstnanců do zaměstnání a ze zaměstnání poskytované formou nepeněžního nebo peněžního plnění zaměstnanci – při splnění zák. podmínek,
- poskytnutí příspěvku na přechodné ubytování zaměstnancům (nebo celá úhrada), dle toho, co je v kolektivní smlouvě anebo ve vnitřním předpisu či pracovní smlouvě,
- příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců – veškeré výdaje zaměstnavatele na prohlubování nebo zvyšování kvalifikace (ať jde o peněžní nebo nepeněžní plnění) a na rekvalifikaci zaměstnanců, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele,
- příspěvek na stravování zaměstnance – provoz stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin, nebo příspěvky na stravování (stravenky). Zaměstnavatel si může do svých daňově uznatelných nákladů započíst až 70 % sazby stravného a 55 % nominální hodnoty poukázky na jídlo (tzv. stravenky). Nárok zaměstnanci vzniká, pokud byl přítomen v práci alespoň 3 hodiny,
- motivační příspěvek na vzdělávání budoucího zaměstnance podle § 24 odst. 2 písm. zu) ZDP, kdy je daňově uznatelným výdajem zaměstnavatele motivační příspěvek poskytnutý na základě smluvního vztahu žákovi nebo studentovi připravujícímu se pro poplatníka na výkon profese, a to do výše 5 000 Kč měsíčně, max. 10 000 Kč měsíčně u studenta VŠ.

3.2.2.2 Daňově neuznatelné benefity

Problematiku daňově neuznatelných benefitů řeší hlavně § 25 ZDP v těchto případech:

- poskytování nealkoholických nápojů ke spotřebě na pracovišti (to se netýká poskytování ochranných nápojů a zajištění pitné vody),
- nepeněžní plnění ve formě možnosti používat rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, předškolní zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná a sportovní zařízení,
- nepeněžní plnění ve formě příspěvku na kulturní pořady a sportovní akce,
- nepeněžní dary zaměstnancům ve stanovených případech a do stanovené výše,
- peněžní zvýhodnění ve formě poskytnutí bezúročné půjčky nebo půjčky s úrokem nižším, než je obvyklá výše úroku, do stanovené výše na bytové účely zaměstnance nebo k překlenutí jeho tíživé finanční situace,
- peněžní plnění poskytnuté zaměstnanci do stanovené výše jako sociální výpomoc k překlenutí důsledků živelní pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav.

3.2.3 Vzájemné porovnání daňové výhodnosti benefitů pro obě skupiny (zaměstnanec/zaměstnavatel)

V Tabulce 4 lze snadno porovnat, které benefity jsou pro firmu i zaměstnance zároveň daňově výhodné.

Tabulka 4: Vzájemné porovnání daňové výhodnosti benefitů

Vzájemné porovnání daňové výhodnosti benefitů pro obě skupiny (zaměstnanec/zaměstnavatel)			
Plnění zaměstnavatele (podnikatelská sféra)	u zaměstnance osvobozeno od daně	daňový výdaj zaměstnavatele	ustanovení ZPD k daňovým výdajům
doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání	ANO	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
úhrada jízdenek do zaměstnání hromadnou dopravou	ANO	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
vozidlo k soukromým účelům	NE	ANO	bod 28 k § 24 odst. 2 pokynu D-300
náhrady cestovních výdajů - nad limit	NE	ANO	§ 24 odst. 2 písm. zh)
nealkoholické nápoje - nepeněžní	ANO	NE	§ 25 odst. 1 písm. zn
nealkoholické nápoje - peněžní	NE	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
výdaje na prohlubování kvalifikace zaměstnanců (vzdělávání se považuje za výkon práce)	ANO*pokud souvisí s předm. činnosti	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 3
nepeněžní plnění na zvyšování kvalifikace	ANO*pokud souvisí s předm. činnosti	NE	§ 25 odst. 1 písm. h) bod 2
peněžní plnění na zvyšování kvalifikace (zvyšování kvalifikace je považováno za překážku v práci na stravenky do limitu zaměstnavatele	NE	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
stravenky nad limit zaměstnavatele	ANO	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 4
stravenky nad limit zaměstnavatele	ANO	NE	§ 25 odst. 1 písm. j)
nepeněžní příspěvek na rekreaci	ANO/max 20 000Kč	NE	§ 25 odst. 1 písm. h) bod 1
peněžní příspěvek na rekreaci	NE	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
nepeněžní příspěvek na sportovní a kulturní vyžití	ANO	NE	§ 25 odst. 1 písm. h) bod 1
peněžní příspěvek na sportovní a kulturní vyžití	NE	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
přechodné ubytování zaměstnanců - nepeněžní plnění	ANO/max 3 500 Kč	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
peněžní příspěvek na přechodné ubytování	NE	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
příspěvek na penzijní a životní pojištění zaměstnance bez omezení výše	ANO/max 50 000Kč	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
prodej výrobků a služeb za nižší ceny než obvyklé	NE	ANO	§ 24 odst. 1
dary s vyloučením reklamních nebo propagačních předmětů	ANO/max 2 000 Kč	NE	§ 25 odst. 1 písm. t)
zvýhodněné půjčky poskytnuté zaměstnancům	ANO/max 300 tis.	NE	§ 6 odst. 9 písm. l)
nenávratné půjčky - sociální výpomoc	ANO/max 500 tis.	NE	§ 6 odst. 9 písm. o)
výdaje spojené se zřízením firemní mat. školky	X	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 3 , § 7 zákona č. 561/2004 Sb.
použití firemní školky, knihovny, sport. zařízení	ANO	X	X
služba EAP - psychologické poradenství (nepeněž.)	ANO	NE	nadstandardní lék. péče
knihy	ANO	NE	zákon č. 170/2017 Sb.
MultiSport karta	ANO	NE	§ 25 odst. 1 písm. h) bod 1

Zdroj: Vlastní zpracování dle Macháček, 2009 a aktuálního znění ZPD a zákona č. 170/2017 Sb.

3.2.4 Zaměstnanecké benefity v roce 2017 v ČR

Z průzkumu zaměstnaneckých preferencí agentury Grafton Recruitment vyplývá, že nejvíce poskytovanými a nejvíce žádanými benefity v uplynulém roce 2016 byly tyto níže uvedené v Tabulce 5.

Tabulka 5: TOP 10 benefitů

TOP 10 nejposkytovanějších benefitů	TOP 10 nejžádanějších benefitů
Stravenky	Jazykové vzdělávání
Placená dovolená nad rámec 4 týdnů	13. plat/14. plat/pravidelné bonusy
Vánoční párty	Placená dovolená nad rámec 4 týdnů
Pružná pracovní doba	Pružná pracovní doba
Firemní mobil k soukromým účelům	Home office - práce z domova
Jazykové vzdělávání	Stravenky
Občerstvení na pracovišti	Placená krátkodobá nemoc, sick days
13. plat/14. plat/pravidelné bonusy	Vzdělávání/Training Program
Teambuilding a sportovní aktivity	Firemní mobil k soukromým účelům
Home office - práce z domova	Možnost napracovat si hodiny

Zdroj: Buřinská, 2016.

Na druhou stranu se ale objevují zaměstnanecké benefity úplně nové a netradiční. Vyplývá to hlavně ze snahy zaměstnavatelů v dnešní době malé nezaměstnanosti zaujmout nové zaměstnance a udržet si dlouhodobě i zaměstnance, kteří by dnes na trhu práce neměli problém sehnat místo nové a možná finančně ještě atraktivnější.

„Nezaměstnanost dosáhla v srpnu roku 2017 hranice 4 %, počet lidí bez práce klesl pod úroveň 300 tisíc. Češi se díky tomu přestávají bát o práci a jejich chuť měnit zaměstnání je vysoká. Až 23 % respondentů průzkumu uvedlo, že by chtělo změnit zaměstnání do jednoho měsíce, dalších 45 % pak do půl roku.“ (Grafton Recruitment, 2017, s. 10)

Tento trend se neprojevuje pouze v IT firmách, kde je o nové pracovníky největší nouze, ale už i v menších firmách, kde si zatím většinou vystačili s tradičními nástroji motivace.

Z nejzajímavějších zaměstnaneckých benefitů, které se rozšiřují v roce 2017 lze uvést následující:

- **Employee Assistance Program (EAP)** – psychologické, právní a ekonomické poradenství

EAP je benefitem, který pomáhá zaměstnancům řešit nejen krizové životní situace, ve kterých si nevědí rady, ale je tu pro ně také jako pomocná ruka ve chvílích, kdy cítí prostou nespokojenost v některé složce svého života či se jenom chtějí poradit, jak některé situace zvládat snáze a efektivněji a dosáhnout tak větší spokojenosti a vyrovnanosti v práci i osobním životě.

Program EAP je nástrojem pro prevenci stresu na pracovišti a funguje na principu důvěrné konzultační služby, kterou zaměstnancům poskytují kvalifikovaní profesionálové, tj. psychologové, psychoterapeuti, právníci a finanční poradci.

„Nejčastěji řešené problémy se týkají např. partnerských vztahů, výchovy dětí, užívání alkoholu a jiných návykových látek, onemocnění v rodině či psychologických problémů spojených s významnými změnami v životě člověka.“ (Assessment Systems, 2017)

Služba funguje tak, že zaměstnavatel zakoupí předplacený balík služeb pro své zaměstnance. Platba je prováděna většinou měsíčně, paušálně např. 50–80 Kč za každého zaměstnance (zapojeného do programu). Zaměstnanci obdrží kartičku s telefonním číslem (viz Obrázek 2), na kterém mohou nepřetržitě konzultovat své problémy. Při závažnějším problému je možné si rovnou domluvit osobní schůzku s psychologem nebo případně jiným odborným poradcem. Těchto služeb může využít každý zaměstnanec zapojený do programu a za případné využití služby již nikomu neplatí.

Obrázek 2: Kartička programu EAP



Zdroj: Assessment Systems, Příručka EAP

- **Dog Friendly Office** – kancelář přátelská ke psům

V dnešní době se již více českých zaměstnavatelů (např. firmy Aira GROUP s.r.o., Blueberry.cz, eMan s.r.o., atd.) inspirovalo firmami v USA a povolují svým zaměstnancům vodit si psa do kanceláře. Objevují se studie, že v kancelářích, kde jsou psi, se lidé cítí spokojenější, vyrovnanější, komunikativnější a soudržnější. Zvířata v práci zkrátka působí na zaměstnance pozitivně. „Například v Americe si lidé mohou brát psy do práce automaticky, a dokonce se od roku 1996 slaví mezinárodní den „Den se psem v práci“ – „TakeYour Dog to WorkDay“ a tato oslava připadá na 26. června.“ (GIT.cz, 2016)

V ČR zaměstnavatelé zatím zůstávají ve fázi, kdy přítomnost psů tolerují na pracovišti, ale ve Skotsku jsou ještě o krok dále. Skotský pivovar BrewDog začal poskytovat svým zaměstnancům stejnou dobu plně hrazeného volna v případě, že do jejich rodiny přibude nový čtyřnohý člen, stejně, jako kdyby se zaměstnanci narodilo dítě. Nárok na volno má úplně každý jejich zaměstnanec po celém světě. „Firma potvrdila, že publicita jejich nového benefitu posílila jméno společnosti a vzrostl také počet lidí, kteří u nich chtějí pracovat a žádají o nové místo.“ (hrforum.cz, c 2013)

- **Knihy**

Novým bonusem pro zaměstnance se stala od 1. července 2017 i možnost nakupovat si knihy za velmi výhodných podmínek. Novela zákona ZDP č. 170/2017 Sb. zařadila nákup tištěných knih (kde reklama nepřesahuje 50 % plochy) mezi volnočasové zaměstnanecké benefity. Společnosti, které se zabývají poskytováním různých benefitních programů, začaly rozšiřovat o knihkupectví své sítě akceptačních míst – tj. prodejen, kde zaměstnanec může čerpat své body z různých benefitních systémů.

Podle Terezy Štípkové, HR manažerky benefitních programů Raiffeisenbank firmy novou možnost k odměňování zaměstnanců hodnotí pozitivně. „Zařazení knih mezi daňově uznatelné benefity vítáme. Zaměstnancům se tímto krokem rozšíří možnost uplatnění příspěvku zaměstnavatele na osobní rozvoj. Očekáváme, že se brzy podaří zajistit širokou partnerskou síť knihkupců, kteří budou akceptovat platby benefitními poukázkami či kartami.“ (Dostál, 2017)

- **MultiSport karta**

Novým trendem v ČR je i zájem zaměstnavatelů o zdravý životní styl jejich zaměstnanců. Zaměstnavatelé věří, že touto cestou je možné snížit riziko různých nemocí a tím i počet dní čerpané nemocenské dovolené. Zvýší se tím i efektivita práce a spokojenost zaměstnance. Jedná se o osobní benefit, který mohou zaměstnanci využívat ve více než 1 500 místech v Česku a na Slovensku. Karta umožňuje jeden každodenní zcela volný nebo zvýhodněný vstup do zapojeného zařízení. Na výběr je až 170 pohybových a relaxačních aktivit a kartu mohou využívat vzhledem k různým doprovodným programům i rodinní příslušníci.

Obrázek 3: MultiSport karta



Zdroj: MultiSport Benefit, s.r.o., c2017

- **Pracovní prostředí**

Na stránkách společnosti STORMWARE s.r.o. (c2017) se dozvíme, že dalším z trendů dnešní doby je snaha zaměřit se na dokonalé pracovní prostředí, které naláká nové zaměstnance do firmy. Výjimkou nejsou ani tyto vymoženosti:

- běžecké tratě na střeše budovy, rockové místnosti vybavené kytarami a bubny,
- relaxační prostory připomínající alpské chaty s krbem, koktejlové bary,
- tmavé místnosti pro meditaci či krátký ozdravný spánek,
- možnost zapůjčit si elektrické auto a zajet si s ním na schůzku.

3.3 Shrnutí teoretické části

Výkon zaměstnance v práci je značnou měrou ovlivňován jeho motivací, kterou lze podpořit poskytnutím vhodných zaměstnaneckých benefitů. Výběr benefitů je obecně velmi složitý, protože každý zaměstnanec má své individuální hodnoty, které ho motivují. Ty záleží nejen na struktuře jeho osobnosti, ale i na věku, pohlaví, zkušenostech, pracovním prostředí a životním období, ve kterém se zaměstnanec v danou chvíli nachází. Jednou z možností, jak přiřadit konkrétnímu člověku sadu benefitů, která by ho nejvíce motivovala, je použití různých validizovaných testů, např. Hoganova testu MVPI, který je popsán na straně 12.

Souhrnný přehled nejvyžívanějších zaměstnaneckých benefitů je zpracován v Tabulce 4. Z té lze určit, zda je daný benefit daňově uznatelný nebo neuznatelný na straně zaměstnavatele a zda podléhá zdanění a odvodu sociálního a zdravotního pojištění na straně zaměstnance a jaké konkrétní benefity jsou tedy nejvýhodnější tentokrát z pohledu daňového.

S využitím poznatků získaných v teoretické části budou dále provedeny analýza současného benefitního systému a následné dotazníkové šetření v konkrétní vybrané společnosti. Na základě výsledků tohoto šetření bude pak navrženo optimální složení zaměstnaneckých benefitů pro tuto vybranou společnost.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Pro realizaci jsem si zvolila konkrétní podnik, který v rámci ochrany dat budu dále nazývat pouze „firma AS“. Provedla jsem zde dotazníkové šetření, jehož cílem bylo nejen zjištění aktuální informovanosti zaměstnanců o stávajícím benefitním systému, ale i analýza, čím jsou daní zaměstnanci motivováni a co by rádi viděli jako zaměstnanecký benefit, který by jim přinášel radost a nebyl považován jen za samozřejmost.

Firma AS byla založena v roce 2002 českým majitelem, jehož hlavním cílem je poskytovat svým klientům kvalitní služby, které by jim pomohly s výběrem a rozvojem zaměstnanců. Poskytuje personální poradenství ve střední a východní Evropě a v současné době má pobočky v devíti zemích. Firma AS dnes působí jako mezinárodní tým specialistů a pracuje s nejnovějšími psychodiagnostickými produkty a metodami.

4.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v české pobočce firmy, kde v současné době pracuje 21 zaměstnanců na různých pozicích. Před vytvořením dotazníku jsem prostudovala knihu *Techniky sociologického výzkumu* (Papřoková, 2012) a jednotlivé otázky jsem pak také konzultovala s HR manažerkou firmy AS. Dotazník byl rozeslán elektronickou formou všem zaměstnancům a obsahoval 14 otázek. Vyplněný dotazník zaslali zpět všichni obesaní respondenti. Část otázek byla zaměřena na demografické údaje o respondentech, některé otázky byly uzavřené, jiné s možností výběru z více možností a jedna otázka byla ve formě volné odpovědi. Dotazník je součástí příloh bakalářské práce. Následují otázky, které respondenti v dotazníku vyplňovali.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Dotazníkem bylo zjištěno, že ve firmě AS pracuje 18 žen a 3 muži. Tato zdánlivá nevyváženost je způsobena předmětem podnikání firmy, kdy většina zaměstnanců má psychologické nebo andragogické vzdělání a je zaměřena na oblast pracovní psychologie, ve které se i v dnešní době pohybuje stále ještě mnohem více žen než mužů.

S ohledem na správnou motivaci zaměstnanců nelze zapomínat ani na diferenciaci hodnot a chování, které se u žen a mužů liší.

Podle výzkumů uvedených v knize *Diference ve spotřebním chování mužů a žen* (Stříteský, 2015) dochází v posledních letech nejen ke sbližování ženských a mužských rolí, ale i ke sjednocování jejich hodnot.

Žebříček nejdůležitějších hodnot je do 6. místa pro muže i ženy ale stále shodný. Za nejdůležitější je považováno (Stříteský, 2015):

- být zdravý,
- žít v míru (bez válek a násilí),
- být osobně šťasten,
- žít v dobré rodině,
- láska,
- mít dobré bydlení.

Hodnoty s vazbou na materiální vlastnictví převažují spíše u žen. Zvyšující se význam je patrný u vlastnictví automobilu, což je trend pozorovatelný u obou pohlaví, zejména však u žen. Mít dostatek peněz je hodnota, která si spíše udržuje svůj význam, došlo zde k velmi nepatrnému poklesu u mužů a mírnému nárůstu u žen. Na významu nabývá u obou pohlaví důležitost jezdit na pěknou dovolenou. U žen je zde dynamika mírně vyšší. Mít dobré bydlení je hodnota s klesajícím významem u obou pohlaví, stále je však z vybraných materiálních hodnot nejpodstatnější (Stříteský, 2015, s. 130).

Hodnoty s vazbou na seberealizaci a důrazem na dosažené vzdělání se také liší. Pro muže, viz Obrázek 4, je nejvíce důležité být úspěšný v práci/ve škole a nejméně důležitou vnímají potřebu být atraktivní. Zatímco pro ženy je důležitý například pocit, že vytvoří něco, co po nich zůstane.

Obrázek 4: Hodnotové směry mužů a žen

Hodnotový směr	Muži	Ženy	Rodové diference		1m	1ž
			1998	2012		
Být atraktivní/přitažlivý	6,03	6,48	0,42	0,44	1,07	1,07
Vytvořit něco co po mně zůstane	6,71	6,86	-0,08	0,15	0,95	0,99
Mít co nejlepší vzdělání	6,58	6,69	-0,01	0,11	1,00	1,01
Být oblíben ve společnosti	6,41	6,54	-0,04	0,13	0,98	1,00
Být váženým člověkem / mít postavení	6,04	6,13	-0,04	0,09	0,95	0,97
Být úspěšný v práci / ve škole	7,11	6,96	-0,41	-0,15	1,00	1,04

Zdroj: Stříteský, 2015

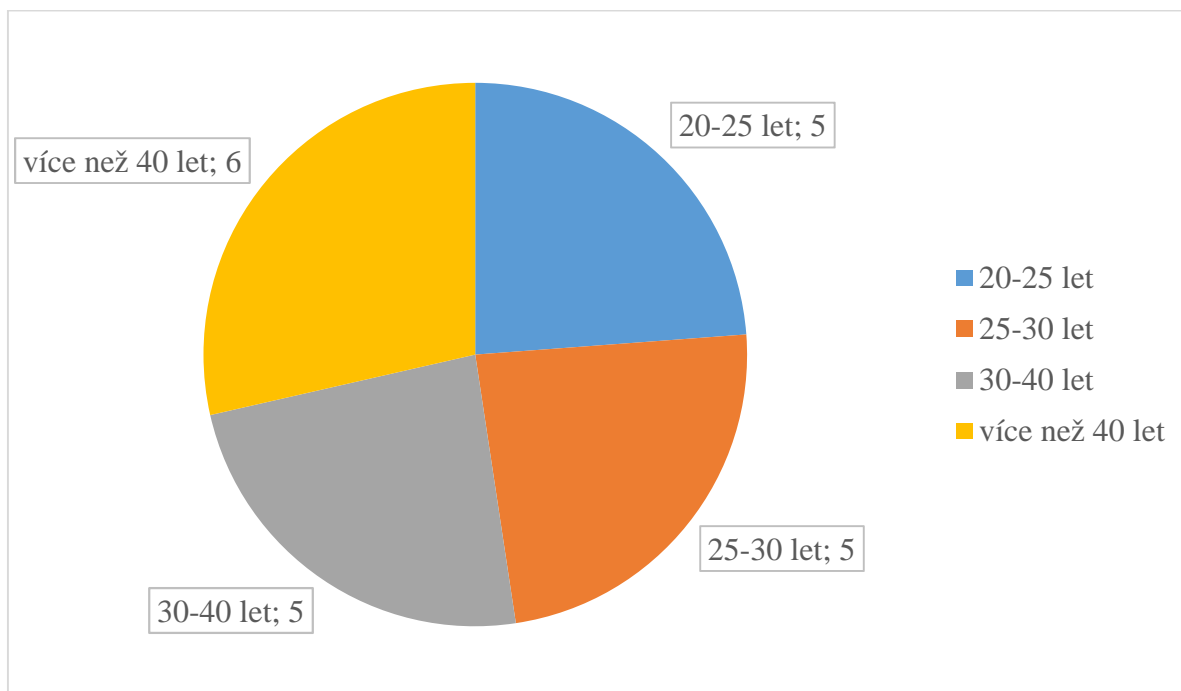
2. Jaký je Váš věk?

Dotazníkem byla zjištěna věková struktura zaměstnanců, viz Graf 1. Převážná většina zaměstnanců, téměř $\frac{3}{4}$, je ve věkovém rozmezí od 20 do 40 let, což jistým způsobem ovlivňuje přístup zaměstnanců k tradičním zaměstnaneckým benefitům (např. penzijnímu a životnímu pojištění). Téměř polovina zaměstnanců je mladší 30 let a převažuje tak zájem spíše o novější formy benefitů, zaměřené hlavně na využití volného času a větší flexibilitu.

„Mileniálové, neboli generace Y, budou již brzy tvořit dominantní skupinu na celém trhu práce. Již nyní hrají prim v oboru podnikových služeb, kde průměrný věk zaměstnanců dosahuje 31 let. Tato generace má jiné preference a kariérní představy, česká centra podnikových služeb jim tak přizpůsobují pracovní podmínky. Jako mileniálové jsou obecně označováni lidé, kteří se narodili mezi lety 1986 a 1995. Buď čerstvě dokončili vysokou školu, nebo již pár let sbírají první profesní zkušenosti.“ (Kariera.ihned.cz, 2017)

Ve firmě AS začínají pracovat studenti vysokých škol již v průběhu svého studia, a to na pozicích administrativního charakteru. V případě, že jsou úspěšní, mají pak možnost dalšího postupu na pozice junior konzultant, konzultant a po delším časovém úseku i na pozici senior konzultant.

Graf 1: Věková skladba zaměstnanců

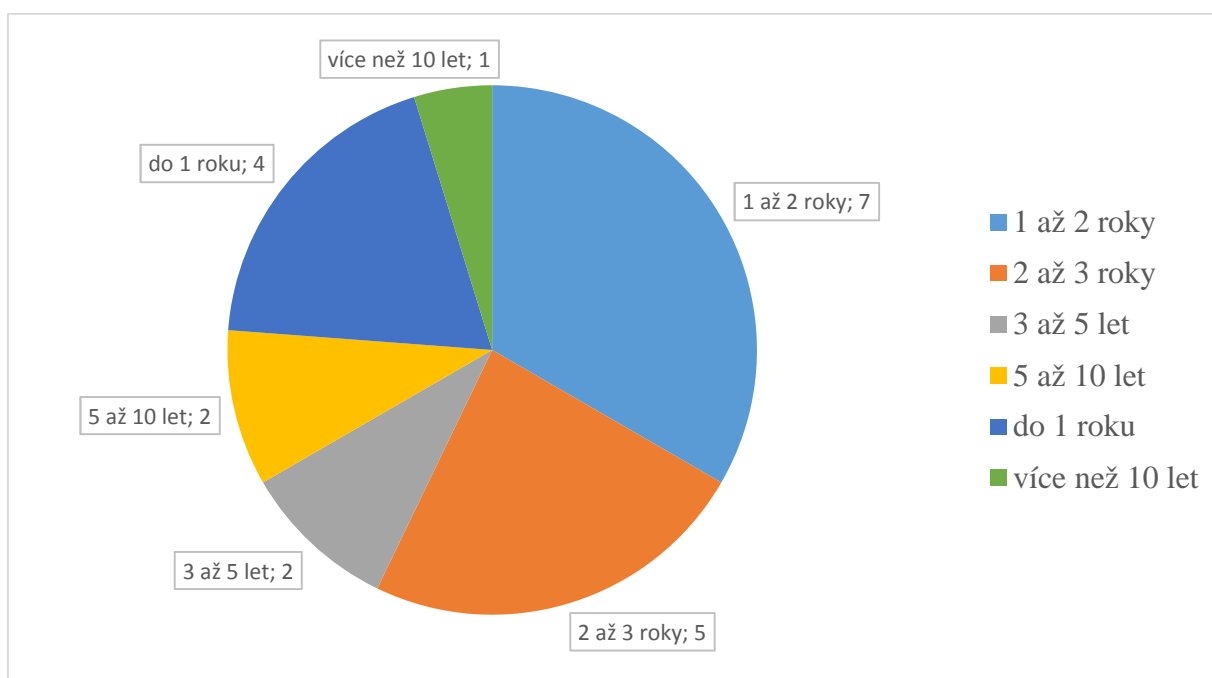


Zdroj: Vlastní práce autora

3. Jak dlouho jste u společnosti zaměstnán/a?

Dotazníkem bylo zjištěno, že pouze 3 zaměstnanci jsou v pracovním poměru u firmy AS více než 5 let. Jeden zaměstnanec zde pracuje 15 let, ale převážná většina zaměstnanců zde pracuje méně než 3 roky, což je patrné z Grafu 2.

Graf 2: Délka trvání pracovního poměru



Zdroj: Vlastní práce autora

4. Na jaké pozici pracujete?

Pro účely dotazníkového šetření byly určeny 3 skupiny pracovních pozic, do kterých jsou zaměstnanci rozřazeni. Toto rozdělení bylo následně promítnuto i do návrhu nového benefitního systému.

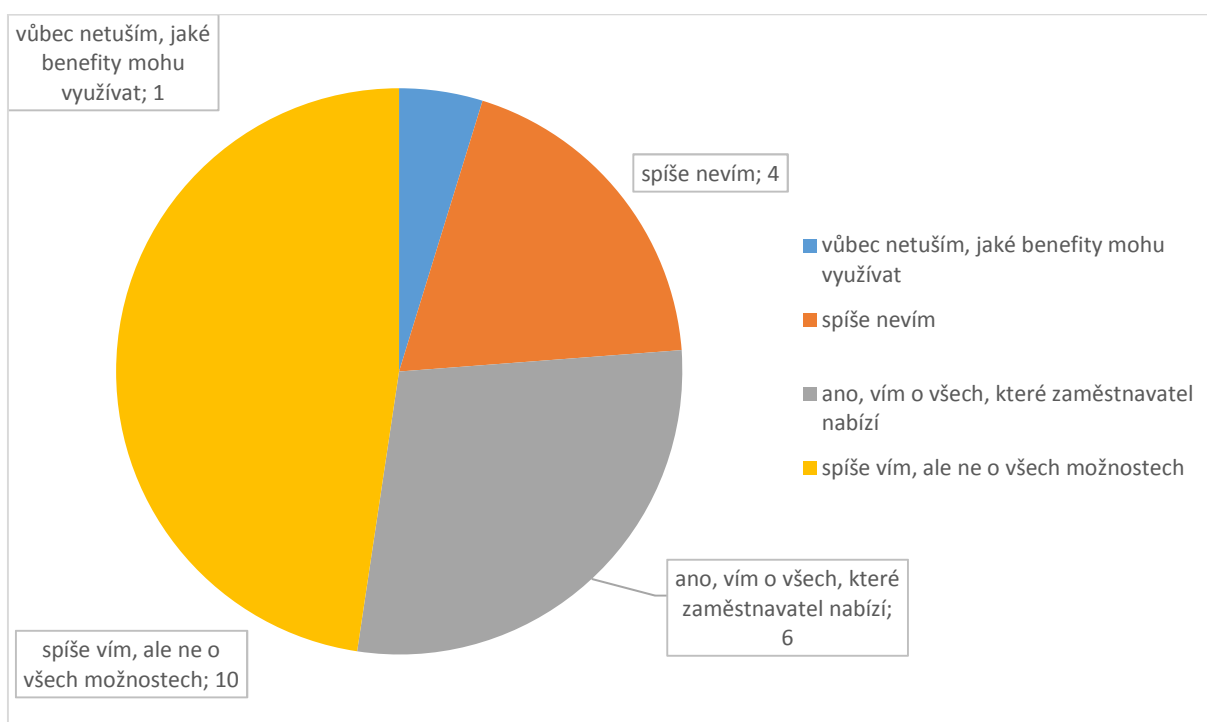
- Administrativní pozice – celkem 6/21 zaměstnanců
- Konzultant (bez vedení podřízených) – celkem 9/21 zaměstnanců
- Vedoucí pracovník (s vedením podřízených) – celkem 6/21 zaměstnanců

S ohledem na přání firmy byly však následně vytvořeny čtyři kategorie, podle kterých byli zaměstnanci rozděleni pro účely poskytování benefitů.

5. Víte, jaké zaměstnanecké benefity Vám v současné době zaměstnavatel nabízí?

Dotazníkové šetření poukázalo na situaci ve firmě AS, kde pouze 6 zaměstnanců ví o všech benefitech, které mu zaměstnavatel nabízí. Dalších 10 respondentů uvedlo, že tuší, že firma nějaké benefity poskytuje, ale není jim jasné, na které z nich mají nárok a co všechno mohou čerpat. Čtvrtina zaměstnanců je velmi málo nebo vůbec informována o současné nabídce benefitů, a proto žádné z nich nevyužívá. Dílčí počty najdeme v Grafu 3.

Graf 3: Podíl informovanosti zaměstnanců o benefitech



Zdroj: Vlastní práce autora

Zaměstnanec, který uvedl, že netuší vůbec, pracuje u firmy velmi krátkou dobu. Problém je spíše u zaměstnanců, kteří spíše netuší anebo tuší, ale neví o všech variantách, které zaměstnavatel nabízí. Během posledních 8 let se ve firmě změnilo několikrát vedení a s tím bylo zavedeno více různých benefitních systémů. Zaměstnanci tak nemají jistotu, který systém je aktuální, co zůstává v platnosti ze starého a co už mohou čerpat ze systému nového. Pouze šest zaměstnanců firmy AS uvedlo, že ví o všech dostupných benefitech. Tento stav není jistě vyhovující a je potřeba ho napravit. Pokud firma nabízí svým zaměstnancům nějaké výhody, ale oni o nich neví, ztrácí se tím motivační výhoda celého záměru.

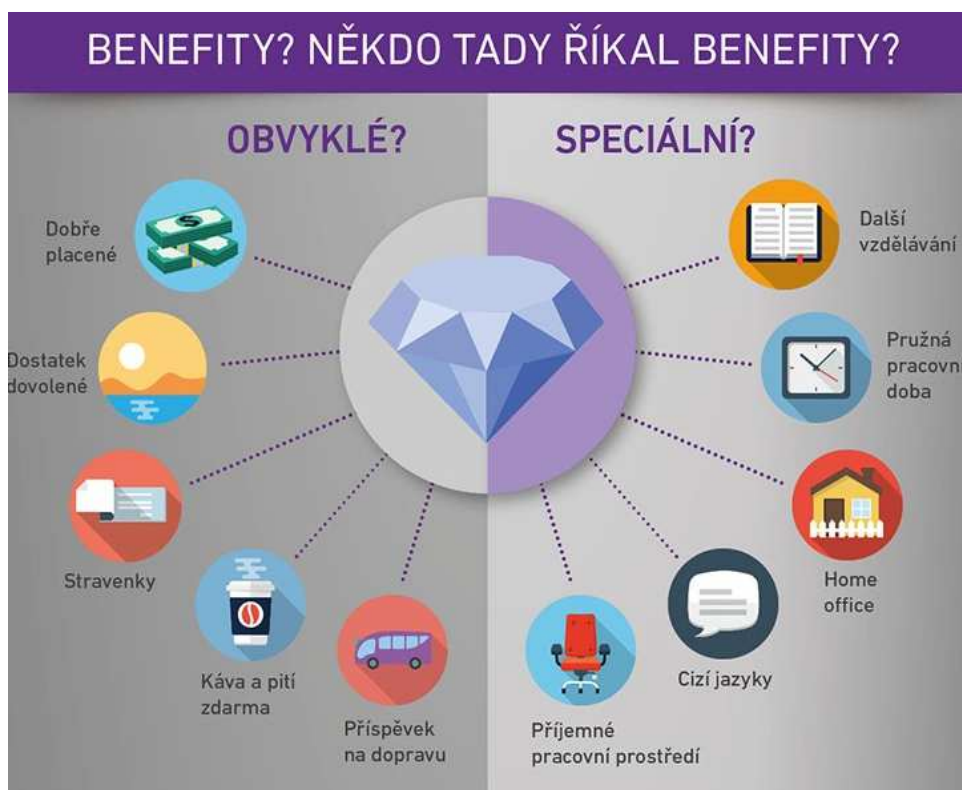
6. Jste spokojen/a se stávajícím programem zaměstnaneckých benefitů u Vašeho zaměstnavatele?

Většina zaměstnanců je spíše nespokojena se stávajícím benefitním programem. Pouze 2 zaměstnanci jsou zcela spokojeni se stavem, který ve firmě AS momentálně funguje.

- spokojen/a – spíše ne 11/21
- spokojen/a – ne 4/21
- spokojen/a – spíše ano 4/21
- spokojen/a – ano 2/21

Někteří zaměstnanci firmy AS nepovažují některé nabízené benefity za opravdovou výhodu, ale spíše za běžnou praxi. Jde však o subjektivní pocit jednotlivých respondentů. To, co oni považují za benefity obvyklé (např. stravenky, pitný režim, možnost práce z domova), v jiných firmách by zaměstnanci velmi ocenili.

Obrázek 5: Benefity obvyklé/speciální?

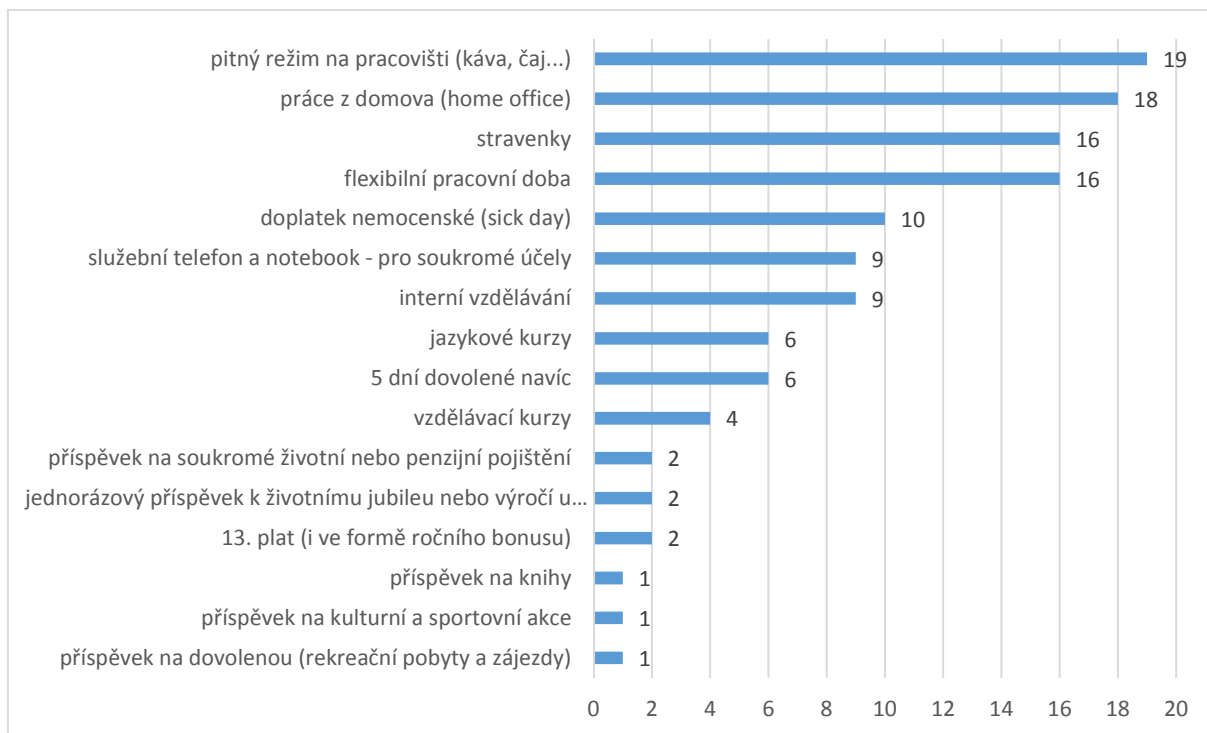


Zdroj: Novystart.com, 2018

7. Jaký benefit pravidelně využíváte nebo jste jej mohl/a jednorázově využít v posledním 1 roce? Můžete zaškrtnout všechny, které jste využil/a.

V dotazníkovém šetření označili respondenti všechny benefity, které za poslední rok využili. Někteří označili více možností, všichni zaměstnanci čerpali alespoň jeden benefit (většinou pitný režim na pracovišti). Z šetření je patrné, že kromě pitného režimu, který je ve firmě zaveden již delší dobu, využívají zaměstnanci nejčastěji možnost práce z domova a rádi volí možnost flexibilní pracovní doby. Zaměstnancům jsou poskytovány stravenky ve výši 90 Kč, a to od okamžiku ukončení zkušební doby. Zaměstnavatel přispívá na stravenky stanovených 55 % z celkové částky a zbývající část je zaměstnancům strhávána ze mzdy. Dalším významněji využívaným benefitem byla možnost čerpat tzv. „sick day“, neboli možnost čerpat doplatek nemocenské dovolené. Toto placené volno mohou využít všichni zaměstnanci firmy AS v rozsahu 2 dnů v roce. Ve firmě AS funguje systém interního vzdělávání, které je poskytováno především konzultantům, kteří jsou ve styku s klienty. Těchto školení využilo za minulý rok celkem 9 respondentů. Nejméně využívané benefity za poslední rok byly – příspěvek na knihy, na sportovní a rekreační akce. Toto se dělo zejména proto, že zaměstnanci neměli možnost čerpat tyto benefity plošně. Z Grafu 4 můžete vyčíst celkové počty čerpaných benefitů za poslední rok.

Graf 4: Benefity využité zaměstnanci za poslední rok

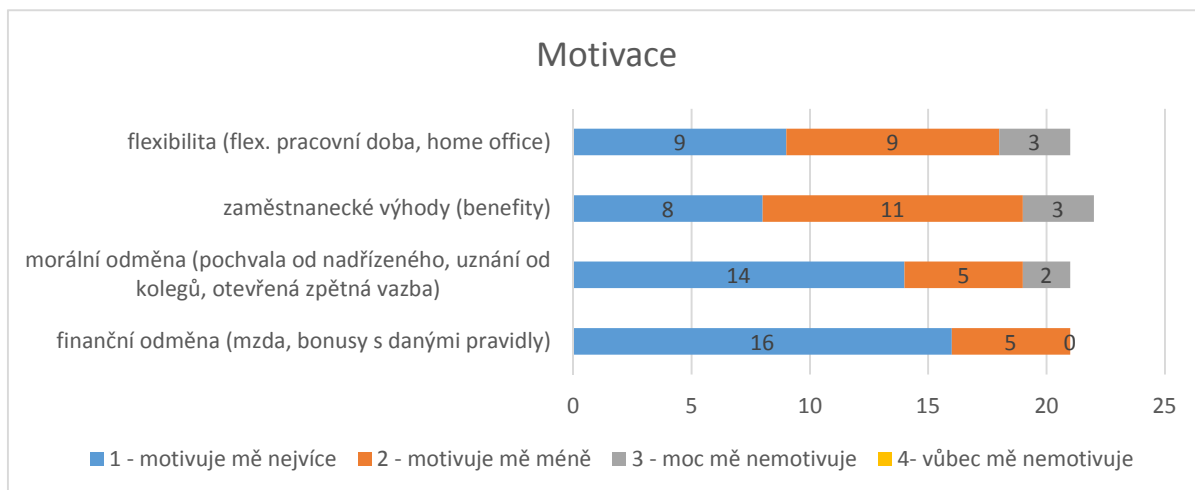


Zdroj: Vlastní práce autora

8. Co Vás nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům?

Respondenti byli dotázáni, čím jsou nejvíce motivováni k lepším pracovním výkonům. Jak vidíme na Grafu 5, tak z průzkumu vyplynulo, že nejvíce jsou motivováni finanční odměnou (mzda, bonusy), ale také morální odměnou ve formě pochvaly od nadřízeného, uznání od kolegů a otevřenou zpětnou vazbou.

Graf 5: Co motivuje k lepším pracovním výkonům



Zdroj: Vlastní práce autora

V roce 2017 provedla agentura Grafton Recruitment rozsáhlý průzkum zaměstnaneckých preferencí, kde bylo dotazováno 1695 respondentů. Tento průzkum byl také zaměřen na podstatné vlivy, které motivují dnešní zaměstnance v pracovním prostředí, a z tohoto výzkumu vzešel podobný výsledek. Zaměstnanci jsou nejvíce motivováni penězi a vztahy z kolegy.

Obrázek 6: Co motivuje?



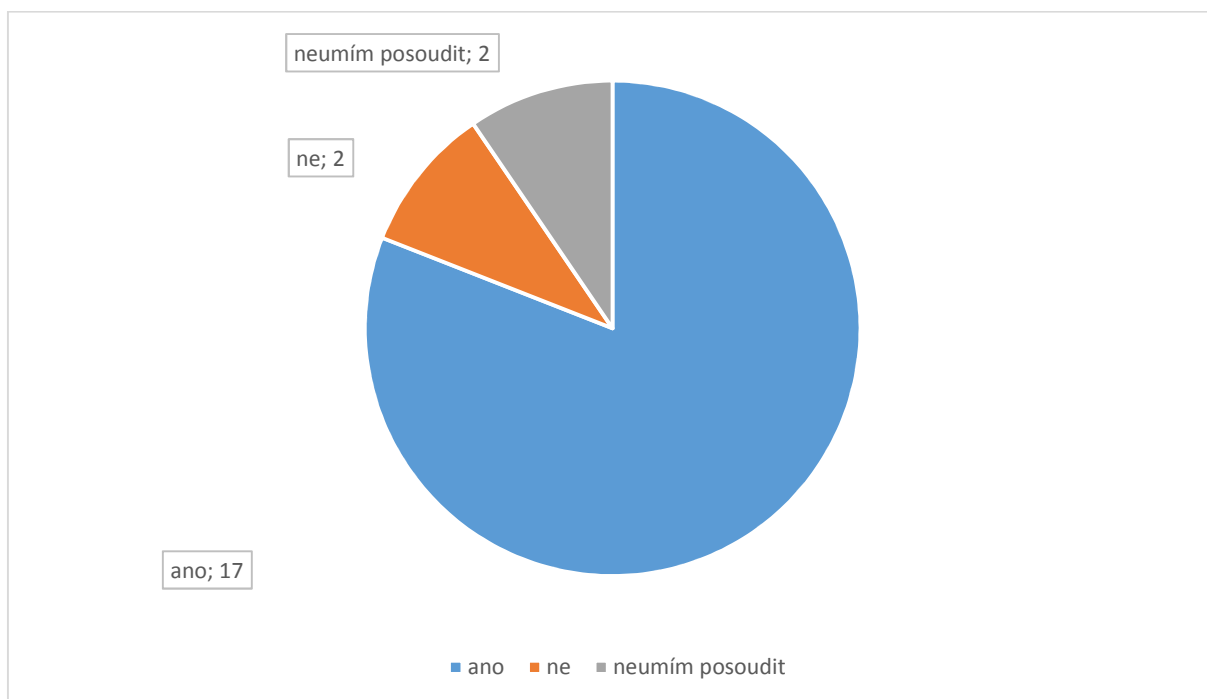
Zdroj: Grafton Recruitment, 2017

9. Domníváte se, že poskytování zaměstnaneckých benefitů pomáhá snížit fluktuaci zaměstnanců?

Fluktuace zaměstnanců je dnes v některých firmách velmi závažný problém. Podle výzkumu společnosti Grafton Recruitment (2017) dosáhla v srpnu roku 2017 nezaměstnanost hranice 4 % a počet lidí bez práce poklesl pod 300 tisíc. Při takovém stavu, kdy se firmy snaží všemi prostředky získat nové zaměstnance na svou stranu, hrají i zaměstnanecké benefity svou významnou roli. Fluktuace se nevyhnula ani firmě AS a průměrná doba, za kterou konzultanti společnosti odcházejí do jiného zaměstnání, jsou přibližně 2 roky.

Dotazníkovým šetřením ve firmě AS bylo zjištěno, viz Graf 6, že převážná většina jejích zaměstnanců vnímá zaměstnanecké benefity jako jeden z nástrojů, který pomáhá fluktuaci ve firmách snížit.

Graf 6: Pomáhají benefity snižovat fluktuaci?



Zdroj: Vlastní práce autora

Je samozřejmé, že pouze benefitní systém nemůže ovlivnit fluktuaci zaměstnanců. Především smysluplná práce, možnost seberealizace a příjemné pracovní prostředí zde hrají klíčovou roli. V některých firmách se potýkají s fluktuací na mnohem vyšší úrovni. Jsou to například call centra, prodejny rychloobrátkového zboží, supermarkety. Každý odchod zaměstnance je pak pro firmu velký finanční náklad. Nejen na hledání nových zaměstnanců, ale také na jejich zaškolení, na úhradu přesčasových hodin pracovníkům, kteří takový výpadek musí vykrývat. Fluktuace se nevyhýbá ale například ani sektoru IT, kde v současné době dochází k masivnímu ovlivňování zaměstnanců a jsou lákáni vysokými mzdami, ale i zajímavými benefity ke konkurenci. Dá se říci, že zajímavou mzdu jim nabídnou téměř všechny firmy srovnatelnou, ale co může mnohdy převážít, jsou právě zajímavé a netradiční benefity.

Agentura Grafton Recruitment (2017, s. 10) dospěla při svém dotazníkovém šetření k zajímavému zjištění. Na Obrázku 7 můžeme vidět, že o odchodu z práce uvažuje 43 % zaměstnanců, a to nejčastěji v horizontu do půl roku.

Obrázek 7: Odchod z práce

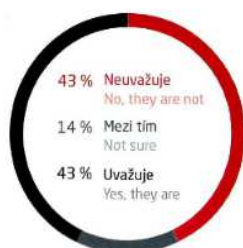
ODCHOD Z PRÁCE LEAVING A JOB |

43 % respondentů uvažuje o odchodu z práce.
23 % respondentů by chtělo odejít z práce do měsíce.

43 % of respondents are considering leaving their job.
23 % of respondents would like to leave their jobs within a month.

Uvažují o odchodu?

Are they considering leaving?



V jakém časovém horizontu?

Within what time scale?

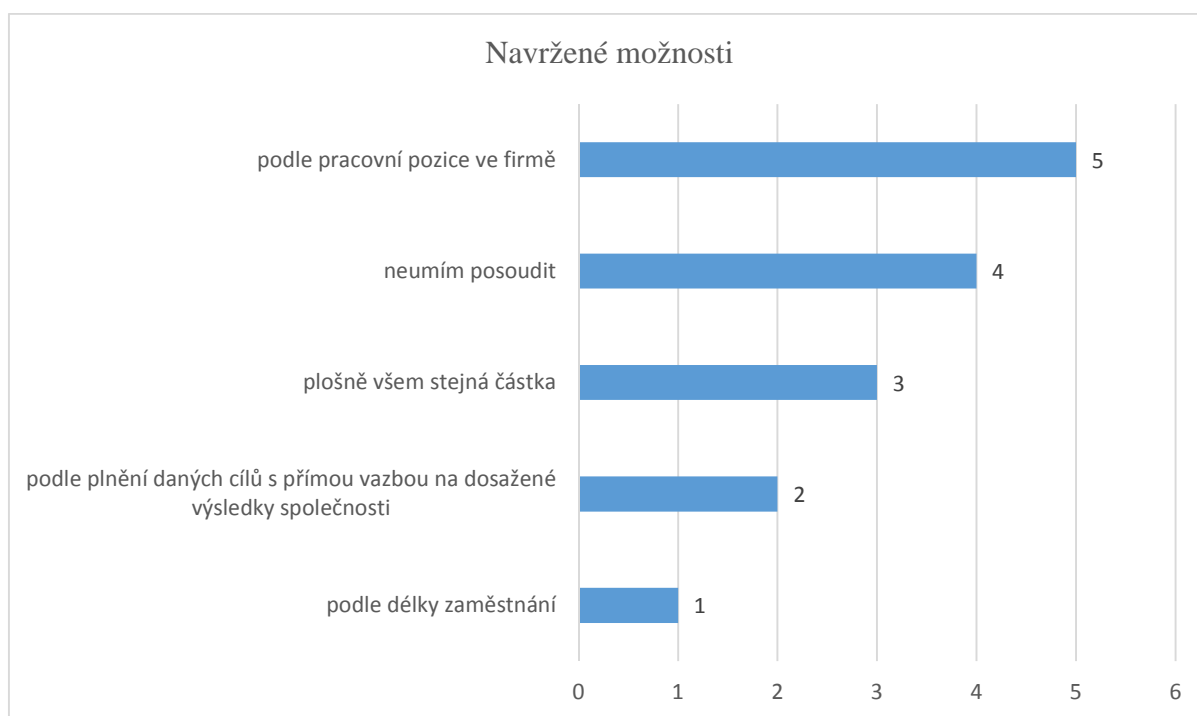


Zdroj: Grafton Recruitment, 2017

10. Jak myslíte, že by měly být nastaveny zaměstnanecké benefity ve Vaší společnosti?

Zaměstnanci firmy AS byli dotázáni, jakým způsobem by měl být podle jejich názoru nastaven systém přidělování zaměstnaneckých benefitů. V následujícím Grafu 7 můžeme porovnat všechny způsoby, které respondenti hodnotili z připravené nabídky.

Graf 7: Návrh na způsob přidělení benefitů



Zdroj: Vlastní práce autora

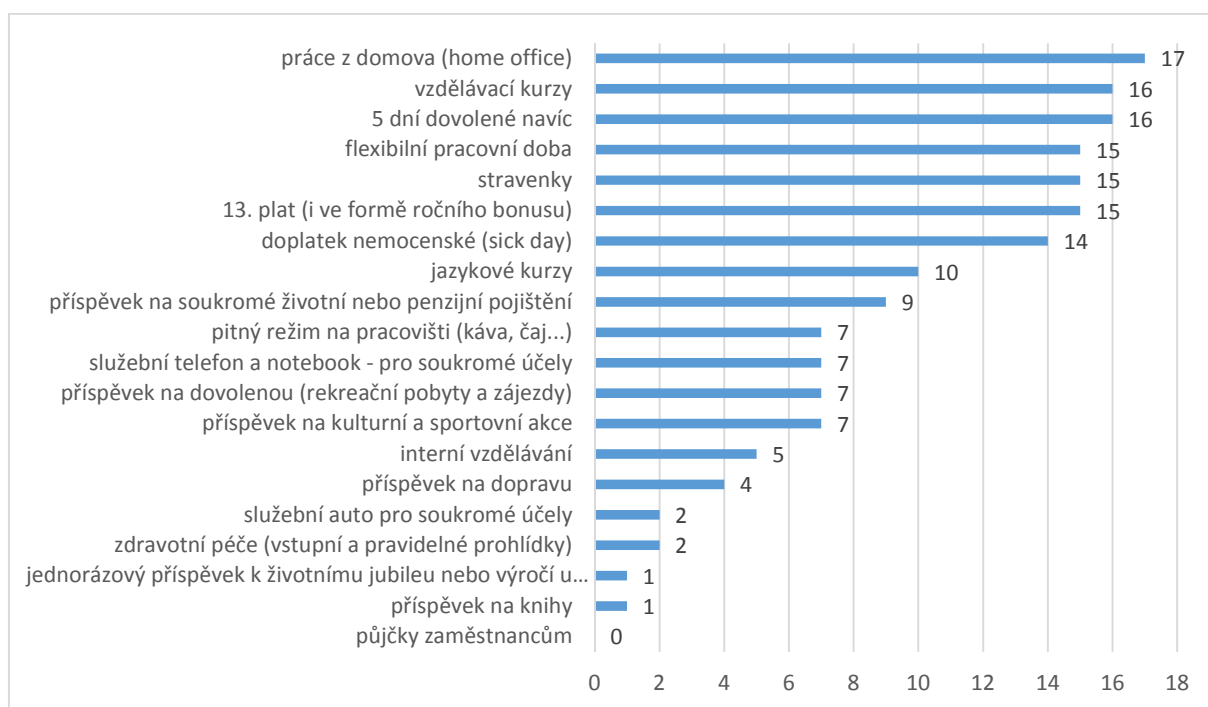
Dále jsou zde návrhy zaměstnanců, které sami uvedli jako další možnosti:

- Benefity stejně všem, bonusy dle přínosnosti, snahy a plnění cílů.
- Každý typ benefitu by měl být nastaven jinak, některé by měly být poskytovány plošně všem, jiné podle délky zaměstnání, pozice ve firmě apod.
- Některé benefity plošně, ty „dražší“ dle pozic a splnění cílů (bonusy, finanční příspěvky na dovolenou, pojištění apod.).
- Na základě přístupu, pracovního nasazení a „užitečnosti“. Nahlíženo z širší perspektivy, pokud někdo nesplní svůj stanovený cíl na 100 %, zatímco ale kontinuálně pomáhá plnit cíle ostatním kolegům (neboť je např. zodpovědný za správu konkrétního produktu, který je využíván různými klienty, nejen těmi jeho), pak si myslím, že by za to měl být zaměstnanec patřičně ohodnocen, minimálně by to nemělo být vnímáno jako samozřejmost.

11. O který z uvedených benefitů byste měl/a největší zájem? Vyberte 5-10.

V dotazníku dostali zaměstnanci firmy AS na výběr, které z nabízených benefitů by byly nejvíce motivační pro ně samotné. Mohli vybrat z nabízené škály benefitů až 10 preferovaných. V Grafu 8 je přehledně porovnán zájem respondentů o jednotlivé druhy benefitů.

Graf 8: Preference benefitů ve firmě AS



Zdroj: Vlastní práce autora

Z nabízených možností byl největší zájem o práci z domova (tzv. home office), vzdělávací kurzy a 5 dní dovolené navíc. Jak ukázaly i jiné průzkumy, mladší zaměstnance motivuje hlavně flexibilní pracovní doba. Stravenky jsou ve firmě AS považovány za dlouhodobý standard, ale zaměstnanci je rádi využívají a o tuto možnost by neradi přišli. Doplatek nemocenské (tzv. sick day) je ve firmě zaveden pro všechny zaměstnance, kteří ukončí zkušební dobu. Z pohledu vyhodnocení dotazníku vyplývá, že je menší zájem o interní vzdělávání než o vzdělávání profesní. Je to ale způsobeno hlavně tím, že interní vzdělávání se týká pouze určité skupiny zaměstnanců, přičemž vzdělávání, míněno všeobecně, se týká všech zaměstnanců ve firmě AS.

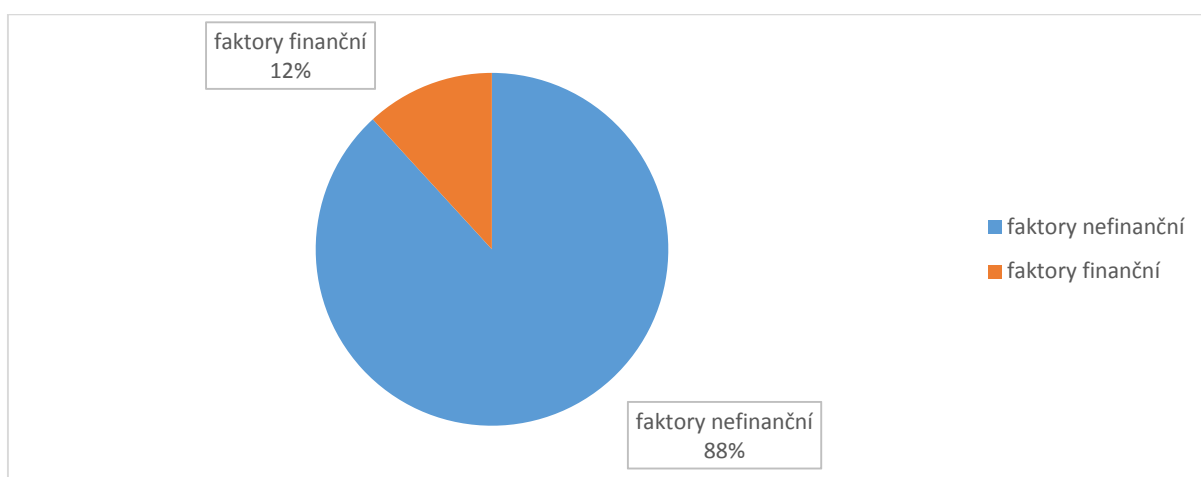
Z benefitů mimo uvedenou nabídku by dále měli zaměstnanci zájem o následující:

Férové jednání, upřímnost, spolehlivost, ochotu naslouchat návrhům zaměstnanců, uznání a ocenění, dostatek personálu, méně přetížení a přesčasů, důraz na zavedenou kvalitu práce.

12. Které faktory Vás v současném zaměstnání nejvíce motivují?

Jako faktory motivace vnímají zaměstnanci firmy AS především smysluplnou práci, osobní rozvoj a seberealizaci, ale také své kolegy a pracovní prostředí, ve kterém tráví většinu pracovního týdne. Mzda je až na šestém místě a benefity dokonce až na místě desátém. Z dotazníku tedy vyplývá, že nefinanční faktory převažují velkou měrou nad faktory finančními. V Grafu 9 můžeme vidět tento poměr.

Graf 9: Motivační faktory



Zdroj: Vlastní práce autora

V Tabulce 6 je uvedeno pořadí motivačních faktorů, tak jak je zaměstnanci firmy AS vnímají.

Tabulka 6: Faktory, které zaměstnance motivují

Pořadí	Faktory, které Vás motivují	Počet
1	smysluplná práce	18
2	osobní rozvoj	14
3	seberealizace	13
4	kolegové	12
5	pracovní prostředí	11
6	mzda	10
7	flexibilní pracovní doba	8
8	uznání	7
9	firemní kultura	4
10	benefity	3
11	kariérní růst	3
12	vedení/nadřízený	3
13	otevřená zpětná vazba	3
14	zajímaví klienti	1

Zdroj: Vlastní práce autora

13. Co způsobuje Vaši demotivaci v pracovním životě?

Zaměstnanci firmy AS byli požádáni, aby do dotazníku napsali, co způsobuje demotivaci v jejich pracovním životě. Následující výčet je seřazen v náhodném pořadí tak, jak jej respondenti uvedli ve svých odpovědích.

- Chaotické řízení, nízká flexibilita a neochota zaměstnanců změnit své stereotypy.
- Když firma neinvestuje do svých zaměstnanců a když mi práce nedává větší smysl a je repetitivní.
- Nedostatek otevřeného jednání ze strany nadřízeného, nedostatky nadřízeného, pokud jde o vedení týmu, jeho jednotlivých členů i konkrétních projektů, nedostatečná podpora rozvoje a vzdělávání ze strany firmy obecně, nedostatky v organizaci práce a řízení projektů na celofiremní úrovni, které mají za následek zbytečné nárazové přetěžování zaměstnanců.
- Nemožnost dalšího růstu a rozvoje, nespravedlivý systém odměňování, nekompetentnost a/nebo neetické chování kolegů či nadřízených.
- Neschopnost plnit všechny cíle.
- Nesmyslně nastavené cíle, nízké platové ohodnocení.
- Nesplnitelné nastavení cílů.
- Nízký plat, přístup nadřízeného.
- Situace, které se neustále opakují i přes snahu vykomunikovat opak, často protože je druhá strana nepovažuje za natolik důležité, aby změnila svůj přístup.
- Zbytečná práce, rutina, nepovedená práce.
- Mnou vnímaný rostoucí tlak na plnění cílů a neschopnost tyto cíle plnit (vznikající např. následkem pracovního vytížení vyplývajícího z množství operativních úkolů); považování malých úspěchů a plnění dílčích cílů za samozřejmost; za snahou a reálně vynaloženým úsilím často nevidím patřičné výsledky.

- Nedůvěra, dlouhodobé přetížení, snižování důrazu na pravidla, kvalitu a etiku, nízký fixní plat.
- Nejasná pravidla odměn či benefitů, špatné mezilidské vztahy na pracovišti, nepříjemné prostředí, stálý extrémní tlak.
- Neocenění mojí práce.
- Nesmyslné pracovní úkoly.
- Pokud nemám příležitosti k rozvoji, práce mi nedává smysl a kolegové nejednají otevřeně a férově.
- Příliš administrativy.
- Velké množství práce, nejasný odměňovací systém.

Stejnou otázku položila svým respondentům v roce 2017 i agentura Grafton Recruitment a z výčtu odpovědí na Obrázku 8 je patrné, že demotivující faktory zaměstnanců napříč trhem jsou velmi podobné.

Obrázek 8: Co demotivuje?

CO DEMOTIVUJE?

WHAT DEMOTIVATES?

Nejvíce demotivující jsou špatné vztahy na pracovišti, jak s kolegy, tak s vedením. Nízká mzda patří mezi hlavní demotivátory.

Poor relations at the workplace, with colleagues and with the management are the most demotivating issues. Low salary is a key demotivator.

Co vás demotivuje?



What demotivates you?

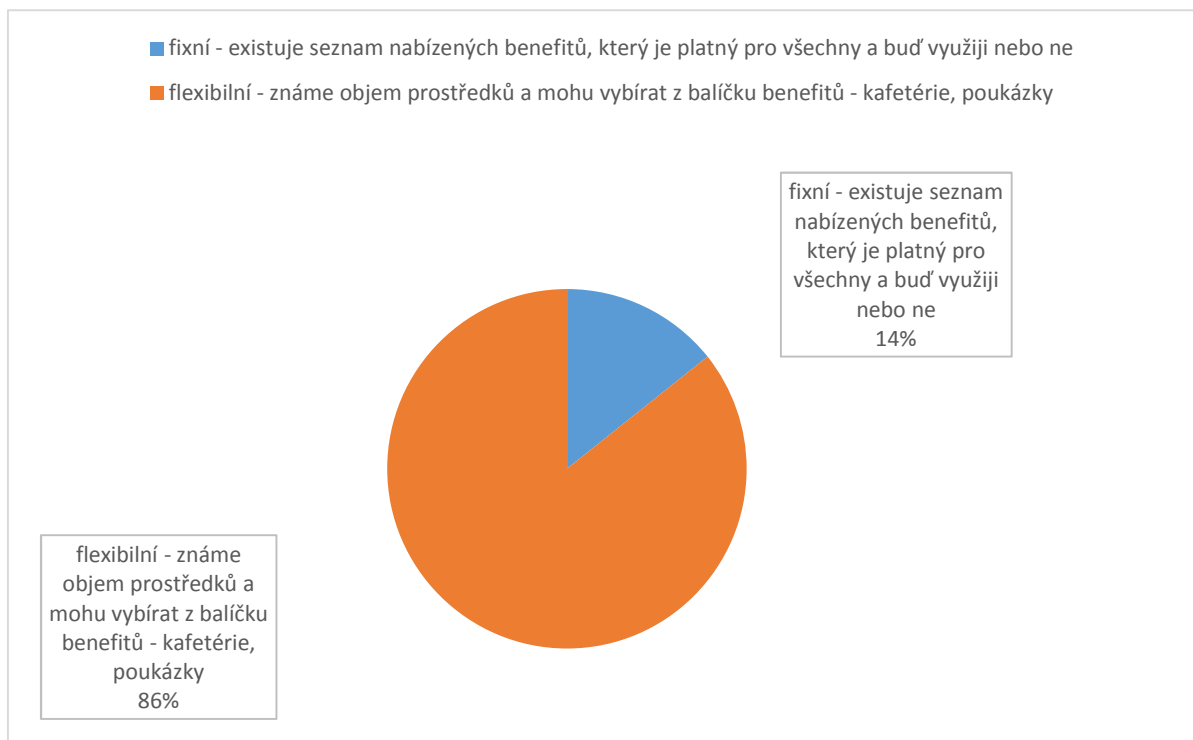


Zdroj: Grafton Recruitment, 2017

14. Vyberte, jakému systému zaměstnaneckých výhod byste dal/a přednost?

Zaměstnanci firmy AS byli dotázáni, jaký systém zaměstnaneckých výhod by jim více vyhovoval. Z výsledku šetření, viz Graf 10, jasně vyplynulo, že by preferovali více flexibilní systém, kde by znali roční objem prostředků, který by mohli čerpat, ale mohli by si zvolit, za co částku vyčerpají.

Graf 10: Typ benefitního systému



Zdroj: Vlastní práce autora

Tento systém kafetérií, kdy zaměstnanec vybírá z balíčku benefitů, je poslední roky velmi oblíbený a na trhu již funguje mnoho firem, které zaměstnavatelům nabízejí komplexní řešení uzpůsobené požadavkům dané firmy.

V článku *Moderní cafeterie* (2017, s. 22–23) se uvádí, že jednoznačným trendem je digitalizace platebních nástrojů. Uživatelé stále častěji využívají k platbám za benefity platební karty a on-line platby. Největší výhodou je bezesporu flexibilita a individuální přístup. Dříve se benefity hodně diverzifikovaly, samostatně zaměstnanci získávali příspěvek na stravování, jazykovou výuku, penzijní připojištění aj. Dnes se nechává možnost finální volby benefitů stále více na samotných zaměstnancích. Z průzkumů vyplývá, že „svobodná volba“ v čerpání benefitů nijak nenarušuje strategii a podporované oblasti firmy. Zaměstnanci si sami vybírají oblasti benefitů, jako je vzdělávání a zdraví, přičemž k tomu nemusejí být „nuceni“.

4.2 Návrh nového benefitního systému

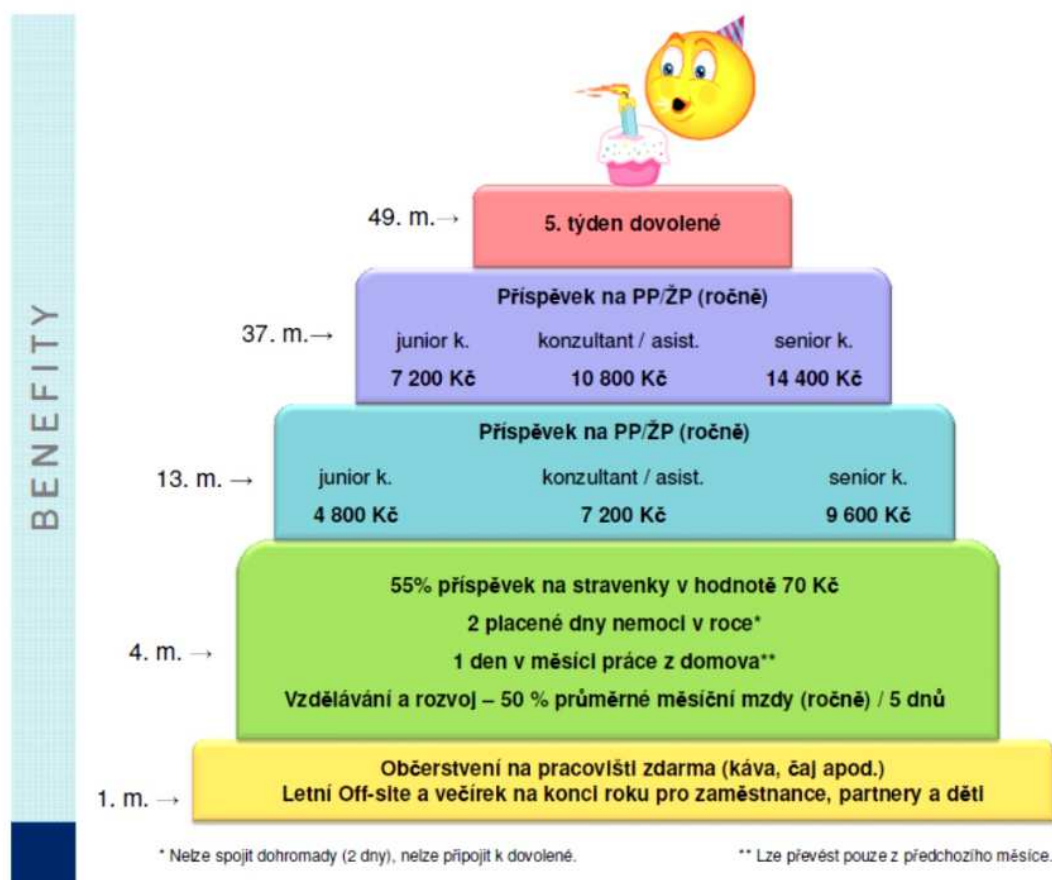
4.2.1 Popis současného benefitního systému ve firmě AS

Ve firmě AS byl zaveden první ucelený benefitní systém v roce 2008. V tomto období zde pracovalo v průměru 12 zaměstnanců a vzniklo rozdělení zaměstnanců podle pozic ve firmě na:

- junior konzultant,
- konzultant a na stejné úrovni asistentka (vyšší administrativní pozice),
- senior konzultant.

Struktura firmy nebyla příliš složitá a zaměstnanci v té době fungovali pouze lokálně, tedy pro český trh. Pro zaměstnance, kteří ve firmě AS pracují již delší dobu, je dodnes platný.

Obrázek 9: Benefitní systém firmy AS platný od roku 2008



Zdroj: Interní materiál firmy AS

Benefity byly zaměstnancům přidělovány nejen v závislosti na jejich pozici, ale také na délce pracovního poměru. V této době byla ve firmě malá fluktuace, zaměstnanci byli na svých pozicích většinou více než 4 roky. Pátý týden dovolené byl tedy pro velkou část zaměstnanců motivační, protože v době zavedení tohoto systému pracovala většina z nich ve firmě již delší dobu. Zaměstnanci měli možnost čerpat příspěvek na penzijní nebo životní pojištění a tato částka se jim postupně zvyšovala, buď podle odpracované doby ve firmě anebo při přechodu na vyšší pozici. Tento benefit však využívala pouze část zaměstnanců, přestože nárok na něj měli všichni. Bylo to hlavně z důvodu nízkého věku zaměstnanců, kteří o pojištění nejevili v té době zájem. Už v roce 2008 byla pro zaměstnance zavedena možnost práce z domova (1 den v měsíci) a 2 dny placené nemocenské dovolené v roce. Dále firma AS zaměstnancům přispívala 55 % částky na stravenky Gastro Pass v hodnotě 70 Kč.

K dalším úpravám benefitního systému došlo v roce 2015. V této době ve firmě pracovalo 20 lidí a česká pobočka firmy AS již byla součástí mezinárodní struktury firmy, která měla pobočky v 7 zemích střední a východní Evropy. Tehdejší vedení firmy se rozhodlo posílit u svých zaměstnanců možnost seberozvoje a vzdělávání a byl vyhlášen rozpočet na vzdělávání podle pozic. V Tabulce 7 můžeme vidět jednotlivé finanční dotace na rok podle pozic.

Nová koncepce interního vzdělávání (platná od roku 2015)

Tabulka 7: Výše vzdělávacího budgetu 2015

POZICE	Kč/rok
senior konsultant	71 240
konsultant	54 800
junior konsultant	38 360
administrativní pozice	38 360

Zdroj: Interní materiál firmy AS

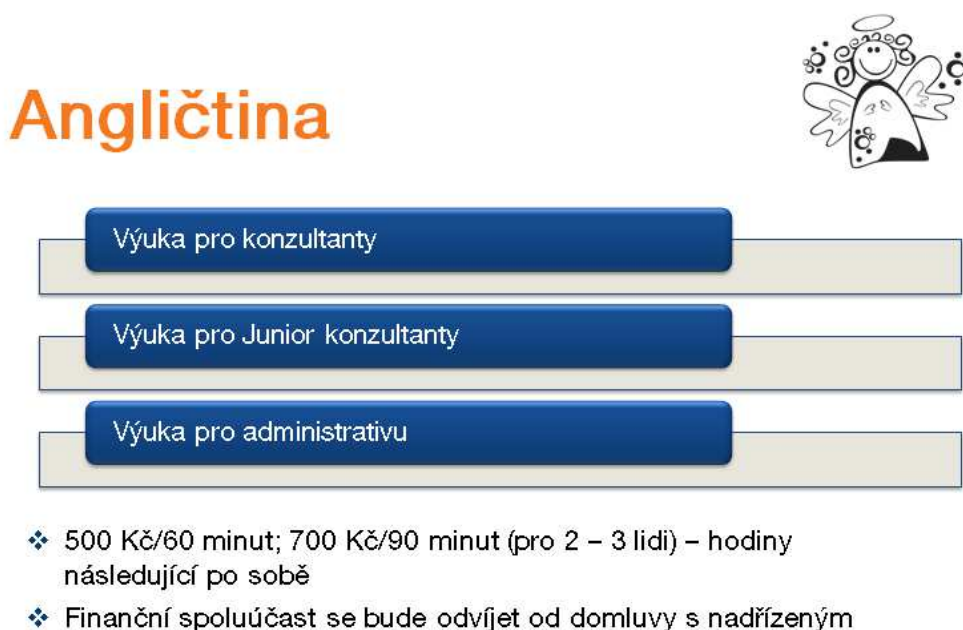
- nařízené vzdělávání bylo zaměstnancům hrazeno v plné výši,
- spoluúčast na kurzech, kterých se chtěl zúčastnit sám zaměstnanec, byla hrazena dle relevance k pracovní pozici a zájmu zaměstnavatele (zaměstnanec přispíval v rozsahu 1/3 až 2/3 částky kurzovného). Pokud si zaměstnanec na kurz přispíval, nebyl vázán roční odchodovou lhůtou. Účast na všech vzdělávacích aktivitách byla schvalována přímým nadřízeným a zároveň byl vždy vyhotoven „Souhlas se vzdělávací aktivitou“, podepsaný vedením firmy.

Tento plošný rozpočet na vzdělávání se ale postupem času ukázal být velmi neefektivním. Zaměstnanci, kteří zažádali o vzdělávací aktivity, absolvovali drahé kurzy a zvýšili si tím svou kvalifikaci, se později rozhodli z firmy odejít. Protože nebyli vázání odchodovou lhůtou, investované peníze nebyly pro firmu žádným přínosem. Po této zkušenosti se v roce 2017 již velmi omezil počet schválených vzdělávacích aktivit a tuto možnost dostala jen malá část zaměstnanců. Tím vznikla u zaměstnanců nejistota, zda je systém stále platný, kdo a za jakých podmínek má na vzdělávací aktivity nárok. Část zaměstnanců o vzdělávání již ani nežádala, ale způsobovalo to jejich frustraci, že v podstatě neví, na jaké benefity mají nárok.

Dalšími platnými benefity ve firmě AS (od roku 2015 do 3/2018) jsou:

- 55 % příspěvek firmy na stravenky v hodnotě 90 Kč,
- 2 dny placené nemocenské dovolené v roce,
- možnost práce z domova (rozsah dle schválení nadřízeného),
- jazykové kurzy angličtiny (dle schválení nadřízeného).

Obrázek 10: Angličtina ve firmě AS



Zdroj: Interní materiál firmy AS

4.2.2 Návrh nového benefitního systému pro firmu AS

S ohledem na dotazníkové šetření se zaměstnanci firmy, ale i s ohledem na zájmy zaměstnavatele, jsem navrhla vedení firmy AS nový benefitní systém, který by uspokojoval nejen požadavky zaměstnanců, ale byl by rozumný i pro finanční zatížení firmy a efektivní vzhledem ke snaze firmy omezit fluktuaci zaměstnanců.

Většina zaměstnanců si přála mít systém:

- flexibilní, s možností výběru, za co odměnu čerpám,
- plošný nebo rozdělený dle pozic.

Největší zájem dle dotazníku byl o následující benefity:

- možnost práce z domova (home office),
- 5 dní dovolené navíc,
- vzdělávací kurzy,
- stravenky,
- flexibilní pracovní doba,
- 13. plat,
- doplatek nemocenské (sick day),
- jazykové kurzy
- příspěvek na soukromé životní nebo penzijní pojištění atd.

S ohledem na předchozí špatné zkušenosti s plošným přidělováním rozpočtu na vzdělávání jsem se rozhodla vyjmout vzdělávací aktivity, včetně jazykových kurzů, z nového benefitního systému. Vzdělávání bude dále řešeno již pouze individuálně. Flexibilní pracovní doba je pro zaměstnance na některých pozicích teoreticky možná, ale na jiných je bohužel vyloučena (např. recepce, administrativní podpora zákaznického centra). Proto by takový benefit neměl být prezentován zaměstnancům jako plošný, ale tato časová flexibilita je řešena individuálně, po domluvě s přímým nadřízeným a pouze v případě nutnosti. Rovněž 13. plat nebude zařazen do plošných benefitů, protože je v rozporu se stávající ekonomickou situací firmy AS. Zaměstnanci ale mají nárok na případné mimořádné odměny, které jim mohou být vypláceny 2x ročně, pokud splní svoje individuální cíle a pokud situace firmy je natolik příznivá, aby vyplacení finančních bonusů zaměstnancům bylo ekonomicky vhodné.

Výsledná podoba benefitního systému 2018

Plošné benefity pro všechny:

- 5 týdnů dovolené, ihned po ukončení zkušební doby,
- 2 dny placené nemocenské dovolené (sick days) v roce,
- občerstvení na pracovišti (káva, čaj, voda),
- interní vzdělávání (edukativní snídaně na různá témata),
- možnost převedení finanční hodnoty z mimořádných odměn na dovolenou (do výše 20 000 Kč/rok, nebo na penzijní či životní pojištění),
- Employee Assistance – 24 hodinová poradenská služba (psychologické poradenství).

Výběrové benefity (kafetérie) – roční bodové přídělky dle pozic

Výběr je možný z nabízených alternativ dle daného ročního bodového přídělku, úměrně úvazku a počtu měsíců v roce, kdy je zaměstnanec zaměstnán ve firmě. Nárok vzniká po 1 roce zaměstnání v AS. Podle zvolené varianty benefitů budou zasílány buď měsíční příspěvky (penzijní připojištění, životní pojištění) nebo bude benefit čerpán jako jednorázový příspěvek (ve dvou splátkách v roce).

Na základě požadavků firmy byly vymezeny 4 skupiny pozic, podle kterých došlo k rozdělení bodového benefitního přídělku. V Tabulce 8 můžeme vidět jednotlivé finanční přídělky.

Tabulka 8: Roční bodové přídělky

Skupina	Pozice	Roční bodový příděl
A	Specialista BackOffice (administrativa)	6 000
B	Konzultant, finanční specialista, marketingový specialista	9 000
C	Senior konzultant, vedoucí účetního odd., vedoucí administrativního týmu	12 000
D	Managing Director, Team Leaders (vedoucí týmů)	18 000

Zdroj: vlastní zpracování autora

Koeficient přepočtu slouží k přepočtu bodů na peníze – koeficientem dělíme přidělené body a získáme tím výslednou částku v Kč. Při určení hodnoty koeficientu bylo přihlíženo k daňové výhodnosti zvoleného benefitu na straně zaměstnavatele. Benefity daňově uznatelné mají koeficient s hodnotou 1.

- **Penzijní připojištění nebo životní pojištění**

- ✓ měsíční příspěvek
- ✓ zaměstnanec přinese smlouvu s penzijní společností
- ✓ koeficient přepočtu bodů na peníze: 1

- **Vzdělávací aktivity**

- ✓ Firma proplácí fakturu
- ✓ Koeficient přepočtu: 1 pro vzdělávání související s prací,
1,2 pro vzdělávání nesouvisející s prací

- **Příspěvek na dovolenou**

- ✓ Firma proplácí fakturu
- ✓ Koeficient přepočtu: 1,2

- **MultiSport karta/Euforie karta**

- ✓ Zajišťuje firma
- ✓ Koeficient přepočtu: 1,2

- **Poukázky Flexi Pass**

- ✓ Zajišťuje firma
- ✓ Koeficient přepočtu: 1,2

Příklad čerpání benefitů – pozice konzultant, plný úvazek

Celkový bodový nárok: 9 000 bodů

Část benefitu se rozhodl zaměstnanec čerpat na penzijní připojištění. Přál si, aby mu zaměstnavatel přispíval částkou 500 Kč měsíčně.

Vyčerpá bodový příděl: 6 000 bodů

Koeficient přepočtu: 1

Měsíční příspěvek zaměstnavatele: 500 Kč

V případě vlastního příspěvku 500 Kč

Měsíční státní podpora: 130 Kč

Celkový benefit pro zaměstnance, včetně státní podpory: 630 Kč/měsíc = 7 560 Kč/rok.

Druhou část benefitu použije na sportovní aktivity

Vyčerpá jednorázově bodový příděl: 3 000 bodů

Koeficient přepočtu: 1,2 = 2 500 Kč

Tuto částku použije k nabití kreditu na sportovní aktivity na kartu Euforie.

Celkový přímý finanční příspěvek od zaměstnavatele činí v tomto případě 8 500 Kč.

U zaměstnance nepodléhá tento příjem dani z příjmu.

Náklad na straně zaměstnavatele:

6 000 Kč použitých na penzijní připojištění je daňově uznatelný náklad.

2 500 Kč použitých na sportovní aktivitu je pro zaměstnavatele daňově neuznatelný náklad a z této částky odvede daň z příjmu 19 %, tj. 475 Kč.

Celkový náklad na straně zaměstnavatele je v tomto případě 8 975 Kč.

V případě, že by zaměstnanec použil celou částku na penzijní připojištění, bude jeho příjem i náklad pro firmu stejný, tj. částka 9 000 Kč.

4.2.3 Implementace nového benefitního systému ve firmě AS

Návrh nového benefitního systému byl nejdříve konzultován s HR oddělením firmy, posléze předán ke schválení vedení firmy AS. V průběhu měsíce února byl návrh benefitního systému schválen ve výše uvedené podobě a dne 14. března 2018 byl představen zaměstnancům. Došlo k úpravám vnitřních směrnic s platností od 1. 4. 2018.

Nový benefitní systém se setkal s kladnou reakcí zaměstnanců a již první zájemci se přišli informovat o možnostech a podmínkách čerpání jednotlivých benefitů.

5 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout pro firmu AS nový benefitní systém, který by byl více individuální a umožnil zaměstnancům větší osobní volbu při jeho čerpání. Bylo provedeno dotazníkové šetření se všemi 21 zaměstnanci firmy a na základě vyhodnocení těchto poznatků se podařilo sestavit návrh zcela nového benefitního systému. Na šetření se podílelo i vedení firmy, aktivně spolupracovala HR manažerka, návratnost dotazníku byla 100 %. I tímto postojem vyjádřili zaměstnanci svůj zájem o změnu a vzájemnou spolupráci obou stran se tak výsledek přiblížil tomu, co si zaměstnanci přáli. Nejde však vždy vyhovět všem přáním zaměstnanců, protože mnohdy nejsou v souladu s ekonomickou situací firmy, ale vzájemná součinnost obou stran je jistě výhodou a zaměstnanci tak vnímali, že jsou jejich názory pro zaměstnavatele důležité a zároveň každý z nich bude o novém systému již informován a bude pro něj transparentní.

Tématem zaměstnaneckých benefitů se zabývalo již mnoho odborníků, psychologů i personálních pracovníků. Lze na něj nahlížet z různých směrů. Jedním je zhodnocení zaměstnaneckých benefitů z pohledu daňového režimu na straně zaměstnavatele nebo na straně zaměstnance. Dalším pohledem může být snaha dozvědět se, jak v praxi na zaměstnance benefity působí a co je jejich hlavním cílem. Co zaměstnance v pracovním prostředí motivuje? Pokud zaměstnanec nebude v práci motivovaný, angažovaný a nebude ho bavit, tak samotná nabídka zaměstnaneckých benefitů neudrží určitě takového zaměstnance ve firmě dlouhodobě. Jedině v případě, že by firma nabízela svým zaměstnancům velmi vysoké finanční benefity, auto, služební byt a ostatní lákadla, která nejsou na trhu zcela běžná, pak by zřejmě na svých místech zůstávali i zaměstnanci, které by jejich práce nenaplňovala. Ale takový stav by zcela jistě nebyl pro firmu efektivní. Na základě šetření ve vybrané firmě AS jsem dospěla k podobným závěrům. I když se firma snažila svým zaměstnancům nabízet z jejího pohledu zajímavé benefity, nasetkalo se takovéto fixní řešení s maximálním zájmem pracovníků. Nabízené penzijní připojištění dříve čerpala méně než polovina zaměstnanců, neboť mladí lidé na důchod ještě nemyslí. Nabízené vzdělávání, mnohdy za velmi vysoké částky, vyhledávali zaměstnanci naopak rádi, ale po jeho absolvování z firmy bez jakýchkoliv sankcí odešli. Ukázalo se tedy, že jakýkoliv benefit, který je nabízen pouze plošně, bez možnosti volby nebo jasných podmínek, nemusí být ten nejhodnější.

Nový benefitní systém, který jsem pro firmu AS v rámci bakalářské práce navrhla, byl přijat a je platný od 1. 4. 2018.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7.

DVOŘÁKOVÁ, Veronika, Marcel PITTERLING a Hana SKALICKÁ, 2017. *Zdaňování příjmů fyzických a právnických osob 2017*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 332 s. ISBN 978-80-7552-539-0.

MACHÁČEK, Ivan, 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 256 s. ISBN 978-80-7552-514-7.

MARCIANO, Paul, 2013. *Cukr a bič nefungují*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 234 s. ISBN 978-80-904133-9-9.

STŘÍTESKÝ, Václav, 2015. *Diference ve spotřebním chování mužů a žen: význam kritéria pohlaví v segmentaci spotřebních trhů*. 1. vyd. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 264 s. ISBN 978-80-87500-65-1.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-271-9599-2.

Internetové zdroje, periodika a firemní publikace

Assessment Systems, 2017. Příručka EAP – tištěná firemní brožura.

Benefits = spokojenost? c2018, In: *Novystart.com*[online], Třebíč: Nový start. Dostupné z: <http://novystart.com/blog/benefity-spokojenost/>

BUŘÍNSKÁ, Barbora, 2016. Češi chtějí peníze navíc, stravenky už netáhnou. In: *Novinky.cz* [online]. Praha, 15. 6. 2016 [cit. 2017-10-10]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/finance/414363-cesi-chteji-penize-navic-stravenky-uz-netahnou.html>

DOSTÁL, Dalibor, 2017. Po stravenkách či penzijním pojištění přichází další zaměstnanecký benefit – kniha. In: *BusinessInfo.cz* [online]. Praha: Czech Trade, 31. 7. 2017 [cit. 2017-10-15].

Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/po-stravenkach-ci-penzijnim-pojisteni-prichazi-dalsi-za-mestnanecky-benefit-kniha--93164.html>

Employee assistance, 2017. In: *Assessment Systems* [online]. Praha [cit. 2017-11-02]. Dostupné z: <https://cz.asystems.as/produkty/employee-assistance>

GIT.CZ, 2016. Dog Friendly Office. In: *Pressweb.cz* [online], Praha: Pressweb, 19. 4. 2016 [cit. 2017-11-15]. Dostupné z:

<https://www.pressweb.cz/tiskova-zprava/19420168864-dog-friendly-office>

Grafton Recruitment, 2017. Průzkum zaměstnaneckých preferencí (CandidateSurvey). Tištěná brožura, 34. s.

MACHÁČEK, Ivan, 2009. Zaměstnanecké benefity v daňových podmínkách roku 2009. In: *Mzdova.praxe.cz* [online]. Praha: WoltersKluwer, 19. 3. 2009 [cit. 2017-10-20]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d4816v6810-zamestnanecke-benefity-v-danovych-podminkach-roku-2009/>

Mileniálové, neboli generace Y, mění trh práce, 2017. In: *Kariera.ihned.cz* [online]. Praha: Economia, a.s., 16. 7. 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-65801110-firmy-meni-pristup-pro-zamestnavani-milenialu-maji-jine-preference>

Moderní cafeterie, 2017. *HR forum*. Praha: People Management Forum, č. 3, s. 22-23. ISSN 1212-690X.

Motives, Values, Preferences Inventory, TheInsideof Personality, 2017. In: *Hogan Assessments* [online]. Tulsa, USA, [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <http://www.hoganassessments.com/assessment/motives-values-preferences-inventory/>

Neobvyklý benefit: Týden placeného volna na péči o štěňata, 2017. *HR forum*. Praha: People Management Forum, č. 3, s. 11. ISSN 1212-690X.

Podmínky užívání karty MultiSport,c2018, In: *Multisport.cz*[online], Praha: Multisport Benefit, s.r.o. Dostupné z: <https://multisport.cz/podminky-uzivani-karty-multisport/>

STORMWARE s.r.o., 2017. Firmy vyrazily do boje s neotřelými benefity, In: *Portal.pohoda.cz* [online]. Praha: STORMWARE, c2012, 16. 3. 2017, [cit. 2017-12-1]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/firmy-vyrazily-do-boje-o-zamestnance-s-neotrelými/>

Právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [vid. 2015-03-26].

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [vid. 2015-03-26].

Zákon č. 170/2017 Sb., kterým se mění některé zákony v oblasti daní. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [vid. 2015-03-26].

7 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled teorií motivace	11
Tabulka 2: Příjmy osvobozené od daně z příjmů	16
Tabulka 3: Porovnání mzdy s ohledem na využívání služebního vozidla.....	18
Tabulka 4: Vzájemné porovnání daňové výhodnosti benefitů.....	21
Tabulka 5: Top 10 benefitů.....	22
Tabulka 6: Faktory, které zaměstnance motivují.....	39
Tabulka 7: Výše vzdělávacího budgetu 2015.....	44
Tabulka 8: Roční bodové přiděly.....	47

Seznam obrázků

Obrázek 1: Test MVPI – hodnocení škály	13
Obrázek 2: Kartička programu EAP.....	23
Obrázek 3: MultiSport karta.....	25
Obrázek 4: Hodnotové směry mužů a žen.....	28
Obrázek 5: Benefity obvyklé/speciální.....	32
Obrázek 6: Co motivuje?.....	34
Obrázek 7: Odchod z práce.....	36
Obrázek 8: Co demotivuje?.....	41
Obrázek 9: Benefitní systém firmy AS platný od roku 2018.....	43
Obrázek 10: Angličtina ve firmě AS.....	45

Seznam grafů

Graf 1: Věková skladba zaměstnanců	29
Graf 2: Délka trvání pracovního poměru.....	30
Graf 3: Podíl informovanosti zaměstnanců o benefitech.....	31
Graf 4: Benefity využití zaměstnanci za poslední rok.....	33
Graf 5: Co motivuje k lepším pracovním výkonům.....	34
Graf 6: Pomáhají benefity snižovat fluktuaci?	35
Graf 7: Návrh na způsob přidělení benefitů.....	37
Graf 8: Preference benefitů ve firmě AS.....	38
Graf 9: Motivační faktory.....	39
Graf 10: Typ benefitního systému.....	42

8 SEZNAM ZKRATEK

EAP – Employee Assistance Program – psychologické, právní a ekonomické poradenství

MVPI – Motives, Values, Preferences Inventory, v českém překladu Inventář motivů, hodnot a preferencí

ZDP – Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů

ZP – Zákon č.262/2006Sb., zákoník práce

9 PŘÍLOHY

Příloha I: Dotazník Zaměstnanecké benefity

Dotazník Zaměstnanecké benefity

Milí kolegové, protože jsem studentkou 3. ročníku Soukromé vysoké školy ekonomické Znojmo a v letošním roce budu zpracovávat bakalářskou práci na téma Zaměstnanecké benefity, ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího anonymního dotazníku. Tento dotazník bude sloužit nejen jako cenný podklad k vypracování mé bakalářské práce, ale zároveň nám pomůže objasnit, které benefity považujete za své oblíbené a co Vás nejvíce motivuje v zaměstnání. S veškerými daty bude zacházeno důvěrně. Za jeho vyplnění Vám předem moc děkuji. Martina Češpivová

E-mailová adresa *

Platná e-mailová adresa

Tento formulář sbírá e-mailové adresy. [Změnit nastavení](#)

Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž

Jaký je Váš věk?

- méně než 20
- 20-25 let
- 25-30 let
- 30-40 let
- více než 40 let

Jak dlouho jste u společnosti zaměstnán/a?

- do 1 roku
- 1 až 2 roky
- 2 až 3 roky
- 3 až 5 let
- 5 až 10 let
- více než 10 let

Na jaké pozici pracujete?

- administrativní pozice
- konzultant (bez vedení podřízených)
- vedoucí pracovník (s vedením podřízených)

Víte, jaké zaměstnanecké benefity Vám v současné době zaměstnavatel nabízí?

- ano, vím o všech, které zaměstnavatel nabízí
- spíše vím, ale ne o všech možnostech
- spíše nevím
- vůbec netuším, jaké benefity mohu využívat

Jste spokojen/a se stávajícím programem zaměstnaneckých benefitů u Vašeho zaměstnavatele?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jaký benefit pravidelně využíváte nebo jste jej mohl/a jednorázově využít v posledním 1 roce? Vyberte všechny, které jste využil/a.

- stravenky
- příspěvek na soukromé životní nebo penzijní pojištění
- příspěvek na dovolenou (rekreační pobyty a zájezdy)
- příspěvek na kulturní a sportovní akce
- příspěvek na knihy
- půjčky zaměstnancům
- 5 dní dovolené navíc
- flexibilní pracovní doba
- práce z domova (home office)
- doplatek nemocenské (sick day)
- 13. plat (i ve formě ročního bonusu)
- služební auto pro soukromé účely

- služební telefon a notebook - pro soukromé účely
- vzdělávací kurzy
- jazykové kurzy
- interní vzdělávání
- zdravotní péče (vstupní a pravidelné prohlídky)
- jednorázový příspěvek k životnímu jubileu nebo výročí u firmy
- pitný režim na pracovišti (káva, čaj...)
- příspěvek na dopravu
- Jiná...

Co Vás nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům? *

	1 - motivuje mě nejvíce	2 - motivuje mě méně	3 - moc mě nemotivuje	4- vůbec mě nemotivuje
finanční odměna (mzda, bonusy s danými pravidly)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
morální odměna (pochvala od nadřízeného, uznání od kolegů, otevřená zpětná vazba)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zaměstnanecké výhody (benefity)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
flexibilita (flex. pracovní doba, home office)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Domníváte se, že poskytování zaměstnaneckých benefitů pomáhá snížit fluktuaci zaměstnanců?

- ano
- ne
- neumím posoudit

Domníváte se, že poskytování zaměstnaneckých benefitů pomáhá snížit fluktuaci zaměstnanců?

- ano
- ne
- neumím posoudit

Jak myslíte, že by měly být nastaveny zaměstnanecké benefity ve Vaší společnosti? Vyberte jednu z následujících možností.

- podle délky zaměstnání
- podle pracovní pozice ve firmě
- plošně všem stejná částka
- podle plnění daných cílů s přímou vazbou na dosažené výsledky společnosti
- neumím posoudit
- Jiná...

O který z uvedených benefitů byste měl/a největší zájem? Vyberte 5-10 nejdůležitějších pro Vás.

- stravenky
- příspěvek na soukromé životní nebo penzijní pojištění
- příspěvek na dovolenou (rekreační pobyty a zájezdy)
- příspěvek na kulturní a sportovní akce
- příspěvek na knihy
- půjčky zaměstnancům
- 5 dní dovolené navíc
- flexibilní pracovní doba
- práce z domova (home office)

- doplatek nemocenské (sick day)
- 13. plat (i ve formě ročního bonusu)
- služební auto pro soukromé účely
- služební telefon a notebook - pro soukromé účely
- vzdělávací kurzy
- jazykové kurzy
- interní vzdělávání
- zdravotní péče (vstupní a pravidelné prohlídky)
- jednorázový příspěvek k životnímu jubileu nebo výročí u firmy
- pitný režim na pracovišti (káva, čaj...)
- příspěvek na dopravu
- Jiná...

Které faktory Vás v současném zaměstnání nejvíce motivují? Můžete zvolit více možností i vepsat osobní komentář.

- pracovní prostředí
- smysluplná práce
- osobní rozvoj
- seberealizace
- mzda
- benefity
- uznání
- kolegové
- flexibilní pracovní doba
- kariérní růst

- vedení/nadřizený
- firemní kultura
- otevřená zpětná vazba
- Jiná...

Co způsobuje Vaši demotivaci v pracovním životě? Uveďte krátký komentář.

Text stručné odpovědi

Vyberte jakému systému zaměstnaneckých výhod byste dal/a přednost?

- fixnímu - existuje seznam nabízených benefitů, který je platný pro všechny a buď využiji nebo ne
- flexibilnímu - známe objem prostředků a mohu vybírat z balíčku benefitů - kafetérie, poukázky

Zdroj: Dotazník vlastní práce autora, zpracováno Google Forms