

# ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Návrh implementace benefitního systému cafeteria ve společnosti

JABLOTRON ALARMS a.s.

## **Bakalářská práce**

**Anna Bobková**

Vedoucí práce: doc. Ing. Pavel Krpálek, MBA, CSc.



Škoda Auto Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Anna Bobková**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Návrh implementace benefitního systému cafeteria ve společnosti JABLOTRON ALARMS a.s.**

Cíl: Cílem této bakalářské práce je analyzovat zaměstnanecké benefity ve společnosti JABLOTRON ALARMS a.s. a následně navrhnout implementaci benefitního systému cafeteria. Teoretická část práce definuje pojmy jako např. benefitní odměňování zaměstnanců, právní regulace zdanění zaměstnaneckých benefitů, formy benefitního odměňování a jejich dopad na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Záměrem analytické části je pomocí výzkumu zjistit, jakým způsobem vnímají zaměstnanci ve společnosti JABLOTRON ALARMS a.s. současné firemní benefity a na základě jejich přání a potřeb navrhnout příslušná optimalizační opatření. Dílčí částí práce je i průzkum trhu a nalezení ideálního dodavatele cafeteria pro JABLOTRON ALARMS a.s.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
2. Teoretická východiska práce
  - 2a) Motivace pracovního jednání
  - 2b) Zaměstnanecké benefity
3. Analytická část práce
  - 3a) Představení organizace
  - 3b) Empirický výzkum
4. Návrh doporučení pro organizaci
5. Zhodnocení a závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer, 2021. 272 s. ISBN 978-80-7676-193-3.
2. MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. ČR: A, 2019. 215 s. ISBN 978-80-210-9357-7.
3. PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina; STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. 1. vyd. C.H. Beck, 2021. 237 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
4. BRŠŤÁKOVÁ, Jana; BRŮHA, Dominik; BUKOVJAN, Petr; KALVODA, Aleš; LEŠTINSKÁ, Vlasta; LIŠKUTÍN, Tomáš; ROUČKOVÁ, Dana; SCHMIED, Zdeněk; ŠENK, Zdeněk; VALENTA, Jiří. *Abeceda personalisty 2022*. 12. vyd. Nakladatelství ANAG, 2022. 559 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-357-8.
5. KRBEČKOVÁ, Marie. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění 2020*. Olomouc: ANAG, 2020. 184 s. ISBN 978-80-7554-261-8.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 5. 6. 2023

**Anna Bobková**  
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 6. 6. 2023

**doc. Ing. Pavel Krpálek, MBA, CSc.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 6. 6. 2023

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 7. 6. 2023

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne .....

Děkuji doc. Ing. Pavlovi Krpálkovi, MBA, CSc. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

Úvod .....	7
Teoretická východiska práce.....	8
1.1    Motivace pracovního jednání .....	8
1.1.1    Motivační strategie podniku .....	11
1.1.2    Základní motivační teorie a jejich využití v podnikové praxi.....	12
1.2    Zaměstnanecké benefity .....	15
1.2.1.    Druhy zaměstnaneckých benefitů.....	16
1.2.2.    Typy realizace zaměstnaneckých benefitů a jejich poskytování .....	17
1.2.3.    Financování a daňový režim zaměstnaneckých benefitů.....	19
2    Optimalizace benefitního systému v konkrétním podniku .....	20
2.1    Charakteristika vybraného podniku .....	20
2.2    Deskripce stávajícího benefitního systému .....	21
2.3    Empirický výzkum u zaměstnanců podniku.....	24
2.3.1    Charakteristika výzkumného vzorku.....	24
2.3.2    Analýza a interpretace průzkumu (JA).....	28
2.4    Hodnocení stávajícího benefitního systému s návrhem optimalizace .....	32
2.4.1    Implementace benefitního systému cafeteria ve společnosti .....	33
Závěr .....	36
Seznam literatury .....	37
Seznam obrázků.....	40
Seznam příloh .....	41

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

JA JABLOTRON ALARMS a.s.

FKSP Fond kulturních a sociálních potřeb

PP Pracovní poměr

## Úvod

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu zaměstnaneckých benefitů ve společnosti JABLOTRON ALARMS a.s. (dále jen JA) a následně navrhuje implementaci benefitního systému cafeteria. Zaměstnanecké benefity představují důležitý aspekt firemního odměňování, který může významně ovlivnit spokojenost a motivaci zaměstnanců. Cílem této bakalářské práce je nejen definovat klíčové pojmy spojené s benefitním odměňováním zaměstnanců, ale také analyzovat vnímání stávajících firemních benefitů zaměstnanci ve společnosti JA. Dalším cílem je navrhnout optimalizační opatření, která budou odpovídat potřebám zaměstnanců, a zlepšit tak celkovou efektivitu zaměstnaneckých benefitů. Tato optimalizační opatření jsou navrhována v souladu se současnými trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů a s ohledem na firemní kulturu, pracovní prostředí a osobnostní charakteristiky zaměstnanců JA. Součástí této práce je také průzkum trhu s cílem nalézt ideálního dodavatele cafeteria pro společnost JA. Doporučení pro výběr dodavatele jsou zpracována s ohledem na inovativní trendy a technologické možnosti, které mohou přispět k efektivitě a flexibilitě celého benefitního programu ve společnosti JA.

Hlavním motivem k výběru tématu této bakalářské práce je současný stav benefitního systému v JA a zpětná vazba, získaná při osobních rozhovorech se zaměstnanci, na jeho efektivitu a využitelnost. Výstupem této práce je komplexní a kvalitativní dokument, sloužící nejen jako nezbytný prvek pro vedení společnosti, avšak také jako zpracovaný manifest zaměstnanců, zrcadlící jejich vůli a přání. Jeho výstupy a obsah jsou pečlivě navrženy tak, aby poskytovaly solidní základ pro strategická rozhodnutí managementu, nicméně aby zároveň nabízely zaměstnancům cenný nástroj pro prezentaci a obhajobu svých požadavků.

Tato bakalářská práce v první řadě vychází z pečlivé analýzy teoretické části, která je opírána o relevantní uvedené odborné publikace. Následná praktická část práce využívá metody dotazníkového šetření (v případě analyzování spokojenosti zaměstnanců se současným benefitním systémem) a osobních rozhovorů (v případě výběru ideálního dodavatele systému cafeteria pro JA).



## **Teoretická východiska práce**

Každý jedinec vstupující na pracovní trh se ocitá v dynamickém prostředí, kde se střetávají očekávání, motivace a možnosti. Právě tato interakce mezi jednotlivcem a pracovním prostředím je základním kamenem, na němž spočívá efektivita, spokojenost a celkový úspěch pracovního výkonu.

Teoretická část práce se zaměřuje na tematiku motivace v pracovním jednání, která, podle Armstronga (2014) představuje sílu a směřování lidského jednání, zahrnující faktory ovlivňující zaměstnance k jednání v souladu s danými očekáváními. Dle Atkinsonové a kol. (2012) můžeme pak motivaci jako takovou definovat jako stav, který podněcuje a usměrňuje naše chování. První podkapitola přináší definici klíčových pojmů v oblasti motivace, analyzuje rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací, detailně rozebírá různé typy stimulačních nástrojů a motivačních strategií. Nakonec se zaměřuje na základní teorie motivace a jejich praktické využití v korporátním prostředí.

Druhá, již více konkrétní podkapitola, ze které z velké části vychází analytický segment práce, se zabývá benefitním odměňováním a konkrétními zaměstnaneckými benefity. Wilton (2013) uvádí, že tato oblast na trhu práce představuje klíčový prvek, skrze který mohou zaměstnavatelé vytvořit rozdíl a získat pozornost kvalifikovaných pracovníků.

Výstupem teoretické části práce je tedy popsání komplexní dynamiky motivace a zaměstnaneckých benefitů v rámci pracovního prostředí a prozkoumání jejich vzájemného propojení.

### **1.1 Motivace pracovního jednání**

Všechny instituce usilují o identifikaci strategií pro dosažení trvalého zvýšení pracovního výkonu. To zahrnuje zkoumání nejefektivnějších způsobů motivace zaměstnanců pomocí různých nástrojů, jako jsou různé druhy podnětů a odměn, či přístup k vedení týmu. Dále jde o samotnou povahu práce, kterou zaměstnanci vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají (Armstrong, 2007).

Při formulaci adekvátní strategie by společnost měla pečlivě zvážit teoretické postuláty, na nichž bude tato strategie stavět. Klíčovým faktorem v procesu definování vhodné strategie je porozumění motivaci pracovního jednání, dále schopnost rozlišit mezi vnitřní a vnější motivací pracovníka a následně tuto diferenciaci účelně propojit s odpovídajícími nástroji či stimuly.

## Rozlišení motivace

Motivace vyplývá z různých zdrojů a na základě toho ji rozdělujeme na:

1. *Vnitřní motivaci*, která reflektuje motivující strukturu osobnosti, jež pramení z nitra jedince a jeho individuálních potřeb (jak primárních, tak sekundárních) a formuje se skrze získané hodnoty, zájmy, postoje a návyky. v kontextu vnitřní motivace osoby hraje významnou roli termín „motiv“. Tento termín označuje interní impuls, který nutí jednotlivce k určité aktivitě nebo konkrétnímu chování. Obvykle trvání účinku motivu trvá až do dosažení stanoveného cíle nebo uspokojení příslušné potřeby.
2. *Vnější motivaci* (nazývanou též stimulace), která, v kontrastu s vnitřní motivací, představuje vnější ovlivňování psychiky jiného jedince za účelem podnětí k určité zamýšlené aktivitě. Není však explicitně uvedeno, že tato interakce musí být plánovaná či vědomá. v rámci této práce však budeme považovat stimulaci za záměrné a vědomé působení na psychiku druhé osoby.

Pracovní motivace objasňuje pohnutky jednotlivců směřující k vykonávání pracovních úkolů. Nakonečný (2005) v rámci tohoto rozlišení mezi vnitřní a vnější motivací v kontextu pracovní motivace používá termíny *intrinsická* a *extrinsická* motivace.

- Dle Falk (2023) se o *extrinsickou motivaci* jedná ve chvíli, kdy jedinec koná zadaný úkol či práci s vidinou jakékoliv vnější odměny (pochvala od nadřízeného, finanční odměna, povýšení atd).
- *Intrinsická motivace* je termín používaný k popisu pocíťovaných vnitřních stimulů k dokončení úkolu pouze proto, že ho považujeme za zajímavý či příjemný. „Intrinsicky motivující práce je tedy taková, která uspokojuje vyšší potřeby pracovníka, jako jsou potřeba rozvoje, sebeúcty a úspěchu“ (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, str. 22).

Intrinsickou i extrinsickou motivaci jedince je možné cíleně ovlivnit či s ní manipulovat. Pokud se zaměříme na intrinsickou motivaci, existuje možnost motivovat jednotlivce skrze faktory, jako jsou např. uznání, příležitost k osobnímu rozvoji či svěřeni větších pracovních odpovědností. Extrinsickou motivaci lze formovat prostřednictvím vhodně konstruovaných stimulačních prostředků.

## **Stimulační prostředky motivace**

Způsoby, jak stimulovat pracovní motivaci, mohou být různé v závislosti na typu firmy a struktury zaměstnanců. Podle Palíškové, Legnerové a Střitetského (2021) jsou však plošně ke stimulaci zaměstnanců nejčastěji uplatňované tyto nástroje:

*Finanční odměna.* Stále je aktuální, že finanční odměna zůstává klíčovým stimulačním faktorem. Bez uspokojivého finančního ohodnocení nedokáže žádný motivační systém efektivně fungovat. v ČR preferují zaměstnanci zejména zaručenou základní mzdu a variabilní složky odměn mají motivační efekt především u pozic, kde zaměstnanci mají schopnost přímo ovlivnit výši své odměny. Nespokojenost se systémem odměňování může být způsobena nespravedlivým nastavením, neprůhledností nebo nedostatečnou konkurenceschopností zaměstnavatele na pracovním trhu.

*Pracovní náplň.* Je klíčové, aby pracovní pozice korespondovala se schopnostmi a kompetencemi zaměstnance. v případě, že jedinec nedokáže uplatnit své odborné znalosti a dovednosti, může ztrácet motivaci pro práci. Naopak, pokud zastává úlohu, která přesahuje jeho kvalifikaci, výkon může být limitovaný a spokojenost snížena.

*Pracovní podmínky.* Sem spadají faktory jako pracovní prostředí, pracovní režim a přístup ze strany vedení.

*Benefity a sociální požitky.* v případě nabídky zaměstnaneckých benefitů by měly brát společnosti ohled na individualitu zaměstnanců a pokoušet se naplnit potřeby všech pracovníků nehledě na jejich pohlaví, věk, sexuální orientaci, rasu, etnicitu atd. Schopnost společností udržet a uspokojit své zaměstnance závisí na uznání jejich identity a individuality, tj. na skutečnou péči o zdraví a pohodu každého zaměstnance, a to jak v pracovním, tak mimo pracovní prostředí, a na přizpůsobení jejich benefitů tomu odpovídajícím způsobem (Hodgkins, 2022).

*Jistota zaměstnání.* Tato forma stimulace nachází své uplatnění zejména mezi staršími generacemi pracovníků, kteří preferují stálý pracovní vztah u jednoho zaměstnavatele, a to i na dlouhou dobu, někdy i po celý pracovní život. U mladší generace se tento přístup nevyskytuje často, zejména v době nadbytku pracovních míst.

Dále pak *míra svěřené odpovědnosti, delegování pravomocí, hodnocení práce a uznání, pracovní kolektiv, sounáležitost s organizací, firemní kultura.*

### 1.1.1 Motivační strategie podniku

Kombinace všech faktorů motivace a stimulace vytváří motivační strategii podniku. „Motivace strategie podniku znamená implementaci takových opatření, která povedou ke zvýšení efektivity firmy prostřednictvím spokojených zaměstnanců“ (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, str. 49). Individualita každého jedince se projevuje i v jedinečnosti jeho souboru motivačních hodnot a preferencí. To nás vede k nutnosti zohledňovat při formulaci motivačního systému organizace jak celkový kontext firmy, tak i jednotlivé a rozmanité charakteristiky zaměstnanců a rozličné stimulační faktory, které na ně působí. Tvorba motivačního systému podniku může být realizována různými strategickými přístupy.

Fischer (2005) uvádí, že je možné shrnout motivační systémy organizace, dle jejich odlišného základu, do čtyř základních skupin. Motivační systémy, které mají svůj hlavní základ v:

1. *Participaci* – vytváření společných cílů a záměrů organizace. Včlenění zaměstnanců do procesu plánování a formulování strategie posiluje jejich motivaci a zapojení. Tím pádem dochází k vyššímu závazku zaměstnanců vůči dosažení společných cílů.
2. *Specifikaci* – aby byla jasně stanovena povinnost zaměstnanců a způsob jejich hodnocení, musí být cíle výrazně specifikovány.
3. *Náročnosti* – nastavené cíle by měly působit jako stimul pro zaměstnance, motivovat je k překonávání obtíží a ke generování vysokého výkonu.
4. *Odpovědnosti* – každý pracovník je povinen nést osobní zodpovědnost a aktivně se zapojovat do dosahování svých jasně definovaných cílů, které zahrnují určení rozsahu pravomocí a přispívají k celkové výkonnosti organizace.

Podle Janečka a Hynka (2010) se hodnotí jako vhodný motivační systém ten, který organizaci umožní udržitelný dlouhodobý rozvoj. Takový systém by měl vycházet z předpokladu, že lidský kapitál je nejdůležitějším aktivem firmy. Dále by měl podporovat neustálé zvyšování kvalifikace pracovníků, neformální komunikaci či participaci zaměstnanců na rozhodování a umocnění tak jejich pocitu zodpovědnosti za směřování firmy. Podporována by měla být i iniciativa zaměstnanců, nastavování

smysluplných krátkodobých a dlouhodobých cílů a v konečném důsledku být zaměřen na zákazníka.

### 1.1.2 Základní motivační teorie a jejich využití v podnikové praxi

Na poli motivace a podněcování jednotlivců vznikla řada teoretických přístupů, které usilují o popis a porozumění lidskému jednání a hledání prostředků k jeho ovlivnění. Zásadním faktorem je vzájemné propojení mezi motivací, pracovní spokojeností zaměstnanců a jejich pracovním výkonem.

#### Maslowova teorie potřeb

Význačnou a vůbec první publikovanou teorií motivace je Maslowova pyramida potřeb, která se stala nejnámější a nejčastěji využívanou. Tato teorie odvozuje svůj základní princip z představy, že je nezbytné nejprve uspokojit nižší úroveň potřeb proto, aby bylo možné postoupit k uspokojení potřeb na vyšších úrovních. S cílem adaptovat tuto koncepci na pracovní kontext vytvořili Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021) modifikovanou verzi, která poskytuje výklad motivace v pracovním prostředí.



Zdroj: Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021

**Obrázek 1 – Adaptace Maslowovy pyramidy potřeb**

Tato teoretická perspektiva byla opakovaně podrobena kritice, zejména z důvodu pevně daného pořadí potřeb. První dva stupně potřeb jsou logicky podložené a představují základní faktory, jež vyžadují uspokojení. Nicméně u dalších faktorů může u jednotlivců docházet k proměnlivosti v pořadí. Zvláště u kreativců a inovátorů

může být potřeba seberealizace mnohem výraznější než touha po sociálním kontaktu, což se liší od původního uspořádání. Další argument proti validitě této teorie spočívá v jejím genderovém zkreslení. Koncept byl formulován z mužské perspektivy a nereflktuje ženský pohled na otázky motivace.

### **Herzbergova teorie potřeb**

Tato teorie se soustředí především na pracovní spokojenost zaměstnanců. Herzberg identifikoval dva druhy motivačních faktorů:

- *Hygienické faktory (dissatisfactory)* – extrinsické faktory, které mají zabránit případné nespokojenosti zaměstnanců. Např. finanční ohodnocení, jistota práce, strategie společnosti, pracovní podmínky a vztahy, technický dohled.
- *Motivátory (satisfactory)* – intrinsické faktory, které zvyšují pracovní spokojenost zaměstnanců. Konkrétně se může jednat o možnost růstu, uznání, odpovědnost, samostatná práce, povýšení.

Herzberg tvrdí, že dostatečné poskytování Hygienických faktorů samo o sobě nevede nutně k pracovní spokojenosti zaměstnanců. Pro zvýšení výkonnosti nebo produktivity zaměstnanců je třeba zaměřit se na Motivátory. I Herzbergova teorie čelí kritice a mnozí vidí její přínos spíše v oblasti zkoumání zaměstnanecké spokojenosti než v jejich motivaci (Osemeke a Adegboyega, 2017).

### **McGregorova teorie XY**

Koncept teorie XY vychází z Maslowovy hierarchie potřeb a je založena na odlišném přístupu k vedení lidí, zohledňující jejich pracovní přístup a individuální predispozice.

*Teorie X* reflektuje dle Pališkové, Legnerové a Stříteského (2021) přístup vedení charakterizovaný direktivním stylem, kde odpovědnosti nejsou delegovány na nižší hierarchické úrovně. Tento přístup nalézá uplatnění převážně u pracovníků, kteří neprojevují výraznou vnitřní motivaci k práci a vykazují tendenci k pasivnímu přístupu. v protikladu k ní stojí *Teorie Y*, která zastupuje demokratický a kolektivní přístup, v rámci kterého jsou pravomoci delegovány na jednotlivé zaměstnance. Těm je pak poskytnut prostor pro samostatné řešení úkolů. Tento přístup k práci stojí na motivaci zaměstnanců a je vhodný za předpokladu, že zaměstnanci disponují plnou kvalifikací a silnou pracovní motivací.

## **Vroomova teorie očekávání**

Tato teoretická koncepce vychází z předpokladu, že lidská motivace vyvstává z prognóz budoucího vnitřního očekávání jedince. Dle McGrath a Bates (2017) operuje se třemi termíny:

- *valence (hodnota)* – představuje přiměřeně náročný a atraktivní cíl, který je pro jedince výzvou,
- *instrumentalita (reálnost dosažení cíle)* – cíl musí být nastaven tak, aby byl v praxi splnitelný,
- *expektace (očekávání)* – zastává očekávanou hodnotu, kterou jedinec obdrží po dosažení cíle (finanční odměna, povýšení, možnost seberealizace atd).

V praxi to znamená, že čím větší je šance na úspěšné dosažení náročného a podnětného cíle, tím intenzivnější úsilí bude subjekt ochoten vložit do jeho realizace.

## **Heckhausenova teorie úspěchu**

Tato teorie souvisí s motivací směřující ke zvýšení výkonu a opírá se o dvě klíčové potřeby – touhu po úspěchu a snahu vyhnout se neúspěchu. Osoby jsou motivovány touhou po úspěchu, která působí jako hnací síla. Při hodnocení cílů systematicky posuzují dosažitelnost a realitu cíle, aby zjistili, zda je pro ně dosažení možné, anebo zda by se měli z obavy před neúspěchem cíli raději vyhnout. Každý pracovník má své individuální hranice, které jsou určovány nejen jeho schopnostmi a dovednostmi, ale také jeho sebevědomím. Při managementu osob je vhodné identifikovat a pozitivně hodnotit úspěšně dosažené cíle, což působí jako podnět pro jednotlivce k překonávání náročnějších výzev.

Všechny tyto teorie nám poskytují hlubší vhled do mechanismů, které ovlivňují lidské chování a pracovní výkonnost. Jejich správná interpretace a aplikace může vést k efektivnímu vedení týmu, zvyšování pracovního nasazení a podporování osobního růstu zaměstnanců.

## 1.2 Zaměstnanecké benefity

V současné době se zaměstnavatelé v oblasti podnikání i ve veřejném sektoru ocitají v náročném pracovním prostředí, které je charakterizováno nadbytkem pracovních míst v důsledku vyšší nabídky práce než poptávky po ní. v tomto kontextu hraje klíčovou roli konkurenceschopná mzda, která je základním stimulačním faktorem k podpoře pracovního výkonu i přilákání nových zaměstnanců do organizace.

I v případech, kdy zaměstnavatelé nabízejí atraktivní platové podmínky, však hledají nové a efektivní přístupy k posílení pracovního nasazení, stability a loajality svých zaměstnanců. Podle Mužíka a Krpálka (2017) k tomuto účelu sehrávají důležitou roli zaměstnanecké benefity, které můžeme definovat jako nadstandardní výhody, jež přesahují rámec základního platu či mzdy. Tyto benefity slouží k ztraktivnění pracovního místa nejen u zaměstnanců, ale i u potenciálních uchazečů o zaměstnání ve firmě a jsou považovány za nezbytnou součást personální strategie.

Pro vybrání vhodné strategie je klíčové zodpovězení zásadních otázek, zejména co je důvodem, s jakým cílem a jakým způsobem plánuje zaměstnavatel implementovat zaměstnanecké benefity. Rovněž je důležité určit finanční alokaci určenou pro tuto oblast.

„Je velmi důležité, aby zvolené zaměstnanecké výhody byly efektivní z pohledu jak zaměstnavatele, tak zaměstnance“ (Bršťáková a kol., 2022, str. 181). Zaměstnanecké benefity by měly být tedy ze strany zaměstnavatele pečlivě navrženy tak, aby bylo dosaženo co nejširšího rozsahu očekávaných výnosů. Tyto výnosy mohou zahrnovat např. zvýšení kvalifikace, posílení psychické pohody pracovníka vedoucí k příznivější atmosféře na pracovišti či podporu zdraví zaměstnanců. Paralelně je však nutné dbát na spokojenost zaměstnance, například umožněním vlastního výběru způsobu využití benefitu. Tato potřeba vyplývá z faktu, že samotný zaměstnanec nejlépe rozumí svým potřebám a preferencím.

Prezentace podniku skrze představení jeho nabízených zaměstnaneckých benefitů ukazuje zároveň efektivní a významný prostředek pro provádění personálního marketingu společnosti. Ten můžeme definovat jako: „použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce“ (Koubek, 2015, str. 160).



### 1.2.1. Druhy zaměstnaneckých benefitů

Myslívová (2019) rozlišuje dle charakteru zaměstnanecké benefity na:

#### 1. Finanční benefity

- Nárokovatelné – těchto benefitů se zaměstnanec dočkává na základě obsažených ujednání v pracovní smlouvě (např. 13./14. plat; příspěvky k velkým životním událostem, zápůjčky na bytové účely či překlenutí tíživé životní situace).
- Dobrovolné – jsou determinovány ekonomickým výsledkem společnosti za předchozí účetní rok (např. čtvrtletní/půlroční či roční bonusy, podíl na zisku).

#### 2. Nefinanční benefity

- Zdravotní benefity – př. individuální zdravotní péče, nákupy v lékárnách a drogeriích, wellness, rehabilitace/masáže.
- Benefity na pracovišti a v pracovním kolektivu – př. občerstvení na pracovišti, placené společenské nebo sportovní akce, dárky od zaměstnavatele.
- Benefity pracovního volna a životní benefity – př. pružná pracovní doba, práce z domova, služební vůz, firemní mobilní telefon využitelný i k soukromým účelům.
- Nadstandardní vzdělávání – př. jazykové vzdělávání, odborné kurzy apod.

Macháček (2021) a Krbečková (2020) uvádí jako další nefinanční benefity:

- příspěvky zaměstnancům (a jejich rodinám) na vnitrostátní a zahraniční rekreační pobyty,
- příspěvky na kulturní a sportovní aktivity pracovníků,
- příspěvky poskytované v souvislosti s velkými životními událostmi (životní či pracovní jubilea, narození dítěte, uzavření sňatku),
- prodej výrobků či služeb společnosti zaměstnancům za preferenční ceny,
- zajištění nebo příspěvek na dopravu mezi místem bydliště a pracovištěm,
- bezplatné krátkodobé ubytování pro nově přijaté zaměstnance,

- realizace opčních akciových programů pro manažery + zvýhodněná nabídka akcií společnosti zaměstnancům,
- implementace firemních mateřských školek s cílem podpořit rodičovství zaměstnanců a mnohé další.

### 1.2.2. Typy realizace zaměstnaneckých benefitů a jejich poskytování

Podle Bršťákové a kol. (2022) můžeme typy realizace zaměstnaneckých benefitů dělit dvěma způsoby:

1. *Plošný systém benefitů* – každý pracovník má právo na všechny poskytované zaměstnanecké benefity. Nejčastěji je využíván u organizačních složek státu, příspěvkových organizací a ve státních podnicích, které tvoří FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb). Dále pak u společností, kde působí odborové organizace nebo kde jsou zdroje získávány ze sociálního fondu.
2. *Individuální systém benefitů* – nabízí různé balíčky přizpůsobené konkrétním skupinám či jednotlivým zaměstnancům. Při realizaci této strategie je zásadní dodržovat principy rovnosti a zákaz diskriminace, jak stanoví §16 ZP.

V reálném prostředí se často uplatňuje kombinace obou uvedených přístupů.

Mezi výhody plošného systému patří uplatnění principu solidarity a rovná příležitost pro všechny zaměstnance užívat maximální nabídky nabízených benefitů. Nevýhodou je pak neschopnost systému reagovat na rozmanité potřeby skupin zaměstnanců (odlišné generace, různá míra finančního zabezpečení, atd). Pro řadu zaměstnanců představuje individuální systém benefitů vyšší atraktivitu a stimulaci, neboť je pečlivě přizpůsoben konkrétním potřebám jednotlivých uživatelů či skupin zaměstnanců.

V rámci možností poskytování zaměstnaneckých benefitů existuje široká paleta variant. Ty zahrnují individuální výběr a čerpání benefitů, poskytování nadstandardních výhod specifickým skupinám zaměstnanců a také speciální benefity, umožňující zaměstnancům řešit konkrétní životní situace, jako jsou zápůjčky či sociální výpomoc. Pro potřeby této práce se však zaměříme podrobněji na jednu specifickou formu, a to na systém cafeteria.

## Cafeteria systém

„Je systémem volitelných zaměstnaneckých výhod, prostřednictvím kterého si zaměstnanec na základě určených pravidel může zvolit jaký druh benefitů bude čerpat. v praxi se nejčastěji setkáváme se dvěma druhy nastavení cafeteria systému“ (Bláha, Mateicius, Kaňáková 2005, s. 175).

1. *Systém bufetu* je založen na seznamu dostupných zaměstnaneckých výhod, které si pracovník může libovolně vybrat do maximální výše svého přiděleného zaměstnaneckého kreditu.
2. *Systém jádra* pracuje s neměnně určenými benefity (např. penzijní připojištění, vzdělání) a doplňuje je o zaměstnancem zvolené benefity do horní hranice přiděleného kreditu. Tato metoda představuje přechodovou variantu mezi plošným a individuálním systémem.

Podle Bláhy, Mateicia a Kaňákové (2005) lze obecně říct, že mezi přínosy cafeteria systému se řadí:

- Možnost volby a pružný charakter zaměstnaneckých výhod, díky čemuž je možné efektivně reagovat na současné zájmy a potřeby zaměstnanců.
- Zohlednění osobních potřeb a preferencí každého jednotlivého zaměstnance.
- Shromáždění veškerých nezbytných informací na jediném místě.
- Participace a odpovědnost zaměstnance, která vzniká díky skutečnosti, že sám zaměstnanec si spravuje své body a volí si benefity. Zaznamenávání bodů za jednotlivé benefity nese rovněž psychologický efekt (zaměstnanec si uvědomí reálnou ekonomickou hodnotu poskytnuté výhody).
- Z pohledu personálního marketingu či brandingů posiluje obraz zaměstnavatele, jehož zájem o potřeby a aspirace zaměstnanců je patrný.

Praktická zkušenost dále, dle Bršťákové (2022), ukazuje, že tento systém je extrémně přívětivý z administrativního hlediska, což platí jak pro organizaci, tak pro samotné zaměstnance. S pomocí internetových portálů a aplikací je jeho správa intuitivní. Stejně tak i používání benefiční karty, kterou lze využít u vybraných obchodních partnerů a poskytovatelů služeb. Z praxe je evidentní, že tento přístup umožňuje zaměstnancům plně využít až 100 % poskytovaného příspěvku.

### **1.2.3. Financování a daňový režim zaměstnaneckých benefitů**

Nabídka a využívání zaměstnaneckých benefitů má pro obě strany – zaměstnavatele i zaměstnance – významné výhody v oblasti daní a odvodů. Zaměstnavatelé mohou prostřednictvím nabídky benefitů optimalizovat své daňové povinnosti. Na druhé straně zaměstnanci profitují z výhodnějšího zdanění a získávají různé benefity, které zlepšují kvalitu života (Pelc, 2009). Prostřednictvím benefitního odměňování může zaměstnavatel ušetřit až 14,8 % z odvodů za sociální a zdravotní pojištění a daně z příjmu. Ve srovnání s příspěvkem do mzdy mohou zaměstnavatelé navýšit čistý příjem zaměstnanců o 26 %.

V rámci konsolidačního balíčku prováděného vládou České republiky dochází k určitým změnám v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Dle Ligase a kol. (2023) bude jednou z těchto změn souhrnné zastropování daňových benefitů, nastaveno na úroveň poloviny průměrné mzdy. Dále by v roce 2024 měly být benefity osvobozeny od daně do částky 21 983 Kč. To znamená, že zaměstnanci budou moci užívat nefinanční benefity, jako jsou třeba dárky od zaměstnavatele, poukázky na volnočasové aktivity či stravenky až do této částky bez daňových povinností. v přepočtu na jeden měsíc by tedy mohli mít zaměstnanci k dispozici k platu či mzdě navíc nefinanční benefity v maximální výši 1832 Kč. Nadlimitní čerpání benefitů nebude osvobozeno od daní (daň z příjmu ze závislé činnosti, pojistné na sociální a zdravotní pojištění), ale může být pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Omezení daňové výhodnosti využívání benefitů má společně s mnoha dalšími opatřeními vládního konsolidačního balíčku přinést do státního rozpočtu úspory ve výši 94 miliard korun, po dvou letech pak 148 miliard korun.

Roční limit 20 000 Kč pro příspěvky na zájezdy a rekreaci zaměstnavatele by měl být navýšen. Osvobozeny budou dále nově příjmy z účasti zaměstnance nebo jeho rodiny na firemních akcích – pokud jsou příležitostné, neveřejné, obvyklé a přiměřené (Edenred, 2023).

Tato změna má vliv na financování a daňový režim firemních benefitů, a její dopady by měly být brány v úvahu při návrzích a plánování benefitního systému ve firmách.

## **2 Optimalizace benefitního systému v konkrétním podniku**

Analytická část práce se zaměřuje na praktickou aplikaci teoretických konceptů v konkrétním korporátním kontextu společnosti JA (JABLOTRON ALARMS a.s.). Nestaví však pouze na abstraktních teoretických východiskách – rovněž zahrnuje i konkrétní poznatky o společnosti (historické souvislosti, organizační strukturu, kulturu atd). Tímto spojením teoretického rámce a reálných podmínek firmy vytváříme komplexní obraz společnosti, který nám umožňuje získat hlubší a relevantnější pohled na účinnost motivační strategie podniku.

Stěžejním pilířem analytické části je kvantitativní dotazníkové šetření, které pečlivě mapuje názory zaměstnanců na účinnost a efektivitu benefitního systému v JA. Získané poznatky nám umožňují identifikovat klíčové oblasti, v nichž je možné optimalizovat a inovovat stávající systém tak, aby lépe odpovídal očekáváním zaměstnanců a aktuálním trendům v oblasti motivace pracovního jednání.

Tato část práce dále představuje návrh implementace nového benefitního systému typu cafeteria do prostředí JA. Součástí je i doporučení vhodného dodavatele benefitního systému cafeteria pro společnost JA. Vychází z dat, která byla získána prostřednictvím řízených osobních rozhovorů se zástupci větších společností nabízejících tyto služby a na základě jimi dodaných dat. v rámci výběru rozhodovaly např. faktory jako uživatelská přívětivost a efektivita systému, finanční náročnost jeho zavedení či komunikace a spolupráce s dodavatelem. Na základě této analýzy byl pak doporučen jeden dodavatel, jehož služby nejlépe vyhovují potřebám společnosti JA.

Na základě teoretických východisek z rešeršní části bylo tedy provedeno dotazníkové šetření (kvantitativní výzkum) u zaměstnanců podniku a řízené rozhovory (kvalitativní výzkum) při hledání optimálního cafeteria systému pro návrh optimalizace benefitního modelu JA. Stěžejním pilířem analytické části je tedy kombinovaný (smíšený) výzkum, který bere v potaz nejen „tvrdá data“ získaná z dotazníkového šetření, ale také výstupy řízených rozhovorů, osobní zkušenosti a invence.

### **2.1 Charakteristika vybraného podniku**

JA je největší společností skupiny JABLOTRON GROUP a.s. a představuje českou technologickou firmu s vlastním vývojem i výrobou, která se zabývá produkcí systémů pro zabezpečení a ovládání domácností. Na českém trhu působí od roku 1990,

na světových trzích se prosadila v roce 1993. V dnešní době vyváží své produkty celkem do 73 zemí světa, v rámci skupiny je zaměstnavatelem pro cca 160 lidí a její roční obrat za rok 2022 přesáhl 3,370 mld. Kč.

### **Vliv majitele společnosti na základní hodnoty a kulturu společnosti**

Majitelem společnosti a zároveň jejím zakladatelem je pan Ing. Dalibor Dědek. Význam osobnosti pana Dědka je zásadní v souvislosti se správným pochopením kultury, misí a vizí společnosti. Jeho aktivní účast nejen v řízení firmy, ale i v široké škále projektů týkajících se rozvoje vzdělávání, sociální oblasti či ekologie, se stává inspirací pro hodnoty, které sdílí ve své společnosti. Za účely prospěšných aktivit vznikla v roce 2016 Nadace JABLOTRON, která tak navazuje na více než dvacetileté dárcovské aktivity firem skupiny JABLOTRON.

## **2.2 Deskripce stávajícího benefitního systému**

Společnost JA vykazuje výraznou štedrost v rámci nabízených zaměstnaneckých benefitů. Vedle základního platu je zaměstnancům umožněno plně využívat rozsáhlou paletu níže uvedených dodatečných odměn. Tento komplexní přístup k benefitům reflektuje nejen zájem společnosti o celkové blaho svých zaměstnanců, ale také strategickou péči o motivaci a loajalitu klíčových pracovníků.

### **Finanční zaměstnanecké benefity**

- *Podíl na zisku skupiny Jablotron* – každý rok přerozdělí zaměstnavatel 10 % ze svého čistého zisku rovným dílem na spořicí konta zaměstnanců. Po 5 letech má zaměstnanec nárok na výběr našetřeného obnosu.
- *Kvartální odměny* – každé čtvrtletí jsou zaměstnancům stanoveny individuální cíle, na základě jejichž plnění se určuje výše jejich kvartální odměny. Tento systém nahradil od loňského roku *13. plat* a přináší vyšší pracovní motivaci a angažovanost zaměstnanců (zřetelná vazba mezi pracovním výkonem a odměnou).
- *Příspěvek k sňatku* – zaměstnavatel poskytuje k uzavření sňatku odměnu ve výši 5.000 Kč. Podmínkou je pracovní poměr v JA delší než 1 rok.

- *Příspěvek k narození dítěte* – zaměstnavatel poskytuje k narození dítěte odměnu ve výši 40.000 Kč a monitor dechu NANNY. Podmínkou je pracovní poměr v JA delší než 1 rok.
- *Příspěvek k životnímu jubileu* – (50, 60 let, 1. odchod do starobního důchodu) poskytuje zaměstnavatel odměnu ve výši 10.000 Kč. Podmínkou je pracovní poměr v holdingu min. 1 rok.
- *Příspěvek k pracovnímu jubileu* – v případě nepřetržitého PP v holdingu Jablotron (10,20,30 nebo 40 let) se vyplácí 10,20,30 nebo 40 tis. Kč.

### **Nefinanční zaměstnanecké benefity**

- *Benefitní konto* – zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům ročně částkou 24.000 Kč. Zaměstnanec může částku využít buď na studium cizích jazyků, nebo jako příspěvek na penzijní připojištění (nebo kombinaci obojího). Na tento příspěvek mají nárok všichni zaměstnanci po uplynutí zkušební doby.
- *Možnost využití rekreačních objektů společnosti* – zaměstnavatel disponuje čtyřmi rekreačními objekty v severních Čechách a poskytuje je k pronájmu svým zaměstnancům a jejich rodinám či přátelům za symbolické ceny.
- *„Sickdays“* – zaměstnanec může čerpat až 5 dní placeného volna v roce na léčení v případě zdravotní indispozice. Nárok na čerpání „sickdays“ zaměstnanci vzniká po uplynutí zkušební doby.
- *25 dní dovolené* – zaměstnavatel poskytuje k zákonem nařízeným 20 dnům dovolené 5 dnů dovolené navíc.
- *Zvýhodněné mobilní tarify* – zaměstnanec může o zvýhodněný tarif požádat po zkušební lhůtě.
- *Vitamínové balíčky* – zaměstnanci je obdrží vždy na svátek sv. Mikuláše.

- *Občerstvení na pracovišti* – zaměstnanci mají zdarma k dispozici v kuchyňkách kávu, čaj, mléko, cukr, balenou vodu a ovoce. Při vysokých venkovních teplotách i melouny, nanuky, chlazená nealkoholická piva atd.
- *Placené společenské či sportovní akce* – zaměstnavatel organizuje rekreační aktivity pro své zaměstnance, zahrnující události jako vánoční setkání, cyklovýlety a letní společenská posezení doprovázená sportovními aktivitami, jako je plážový volejbal.
- *Vánoční dárky* – zaměstnanci dostanou na Vánoce vánoční dárky, většinou v podobě „dárkových boxů“ s vybranými lokálními potravinami, sladkostmi či vínem.
- *Benefity pracovního volna a životní benefity* – většina zaměstnanců JA má pružnou pracovní dobu a pokud to povaha jejich práce umožňuje, pak mohou občasně pracovat z domova.
- *Prodej výrobků společnosti za preferenční ceny* – zaměstnanci získají po uplynutí zkušební doby sleva na produkty v hodnotě 40 % z koncové ceny. Limit nákupu takto zlevněných produktů činí 36.000 Kč bez DPH za 3 roky (60.000 Kč bez DPH v koncové ceně) na jednoho zaměstnance.
- *Akce, slevy* – na základě domluvy spolupracuje JA s několika regionálními firmami z různých odvětví (prodej sportovního oblečení, pneuservis, ubytovací zařízení, prodej nábytku, ...) a v momentě, kdy zaměstnanec nahlásí v obchodě předem dané „heslo“, dostane produkt/službu s předem stanovenou slevou.

Na pomezí mezi finančním a nefinančním benefitem se pak nachází *Příspěvek na stravování*, který zaměstnavatel poskytuje formou stravenkového paušálu. Ten je vyplacen zaměstnanci každý měsíc společně se mzdou, a to v hodnotě 107 Kč za 1 odpracovaný den (min. 4 h). Co se týče členů vyššího managementu, ti mají kromě výše uvedených benefitů k dispozici firemní vozidlo.

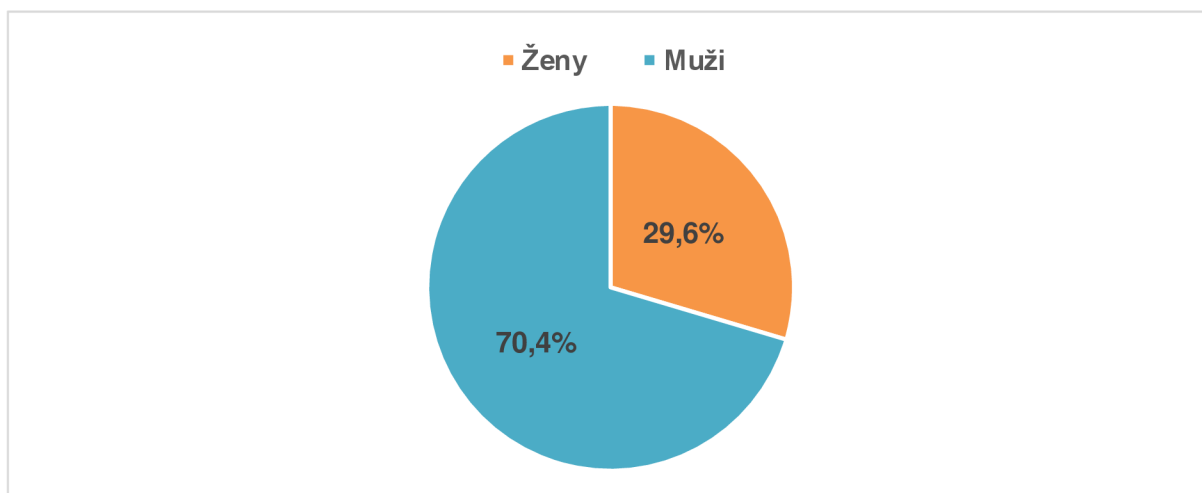


## 2.3 Empirický výzkum u zaměstnanců podniku

Tato kapitola prezentuje výsledky dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci společnosti, zaměřujícího se na jejich motivaci a postoj k poskytovaným firemním benefitům. Popisuje metody sběru dat, analýzu výsledků a zahrnuje návrhy zaměstnanců na změny v benefitním systému. Cílem je poskytnout náhled na efektivnost současného benefitního programu a zlepšení motivace zaměstnanců.

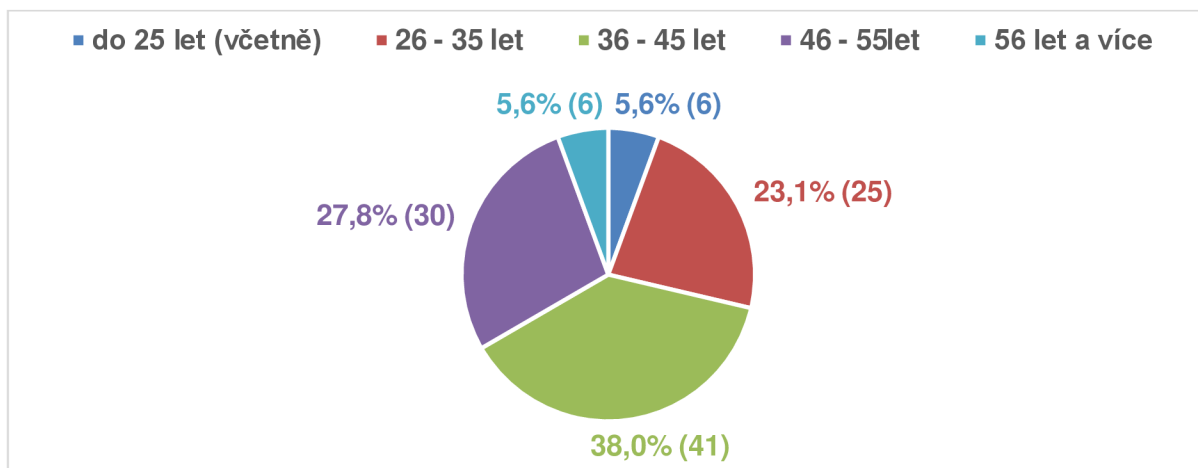
### 2.3.1 Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek tvoří 108 respondentů, kteří se aktivně zapojili do vyplňování dotazníku. Tento počet představuje 68 % z celkového počtu 160 zaměstnanců společnosti JA, kteří byli osloveni k účasti v průzkumu. Z hlediska rozložení pohlaví v rámci výzkumného vzorku, 32 (29,6 %) respondentů byly ženy a 76 (70,4 %) respondentů byli muži (viz Obr. 2).



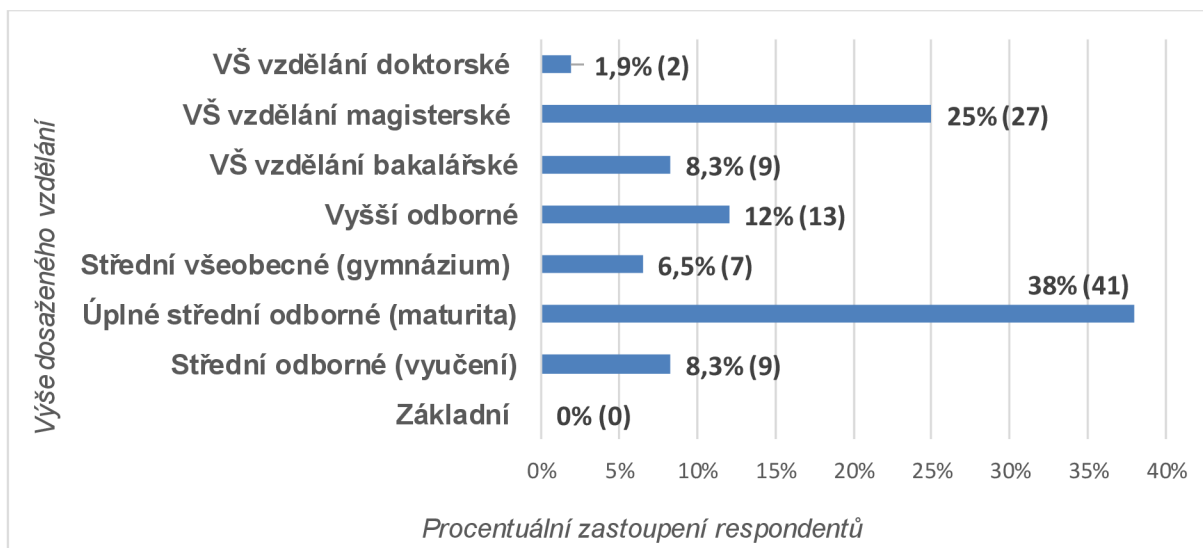
**Obrázek 2** Složení průzkumného vzorku dle pohlaví

V rámci analýzy charakteristik výzkumného vzorku byli respondenti rozděleni do pěti věkových kategorií (viz Obr. 3). Největší skupinu tvoří respondenti ve věku 36–45 let, kteří představují 38 % celkového vzorku. Druhou největší skupinou jsou respondenti ve věku 46–55 let (27,8 %). Třetí nejčetnější skupinou jsou respondenti ve věku 26–35 let (23,1 %). Skupiny mladších respondentů do 25 let (včetně) a starších respondentů ve věku 56 let a více tvoří menší část vzorku s 5,6 % pro každou z těchto dvou kategorií.



**Obrázek 3 Složení průzkumného vzorku dle věku**

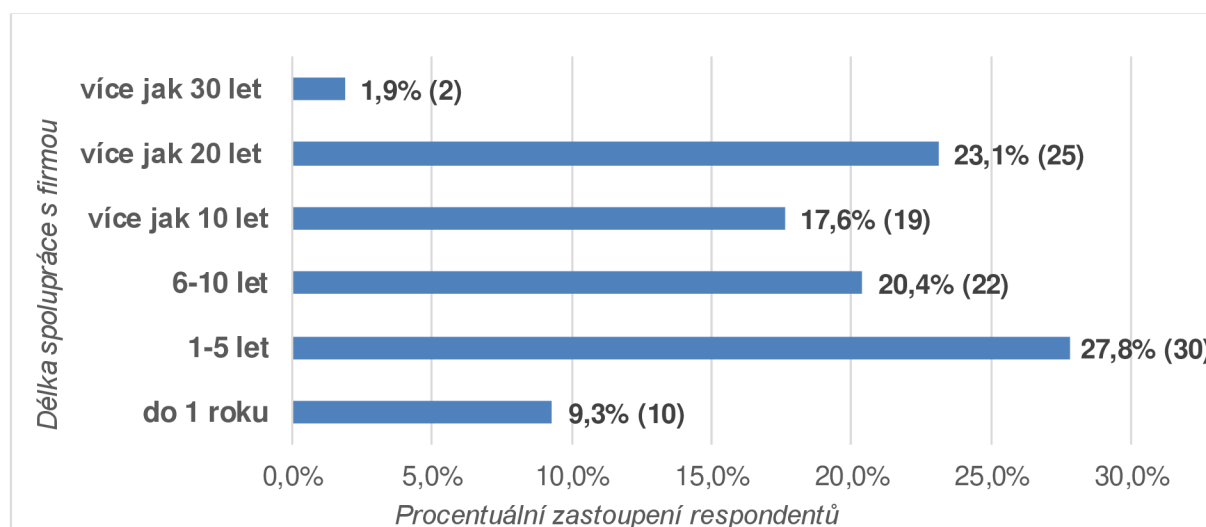
Na obrázku 4 je uvedena rozmanitost výše dosaženého vzdělání mezi respondenty. Nejpočetnější skupinou jsou respondenti s úplným středním odborným vzděláním (s maturitou), kteří tvoří 38 % celkového vzorku. Následuje VŠ magisterské vzdělání s 25 % a vyšší odborné vzdělání s 12 %. Střední odborné vzdělání (vyučení) tvoří 8,3 % vzorku, zatímco VŠ bakalářské vzdělání a střední všeobecné vzdělání (gymnázium) mají podíl 8,3 % a 6,5 %. Dva respondenti (1,9 %) mají doktorský titul. Naopak, základní vzdělání bylo ve vzorku zastoupeno nulově.



**Obrázek 4 Složení průzkumného vzorku dle výše dosaženého vzdělání**

Dalším sledovaným atributem (viz Obr. 5) respondentů byla délka jejich spolupráce s firmou. Různá délka zaměstnaneckého vztahu s firmou může významně ovlivňovat způsob, jakým zaměstnanci vnímají firemní benefitní odměňování a metody motivace. Nejvíce respondentů (27,8 %) pracuje ve firmě 1–5 let, následovaní jsou těmi

zaměstnanci, kteří zde pracují déle než 20 let (23,1 %) a 6–10 let (20,4 %). Méně než 1 rok v organizaci pracuje 9,3 % respondentů, více než 10 let 17,6 %, a více než 30 let 1,9 %.



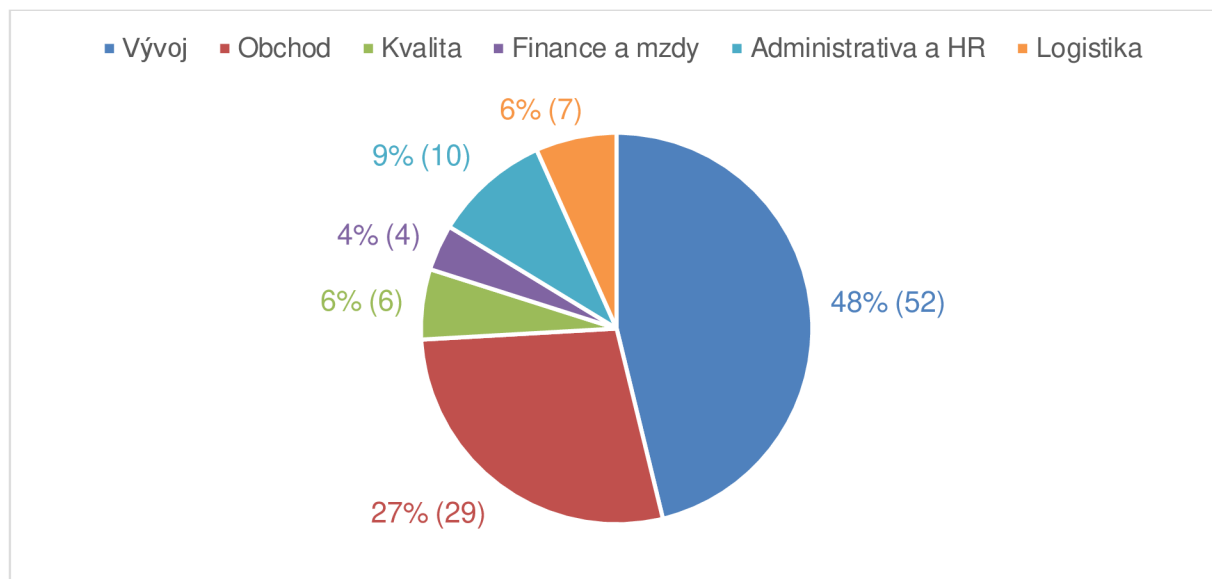
**Obrázek 5 Složení průzkumného vzorku dle délky spolupráce s firmou**

Význam zkoumaného atributu na obrázku 6, tj. úseku, na kterém respondenti pracují, přesahuje pouhou reprezentaci struktury společnosti JA. Tato data nám poskytují nejen obraz o rozložení personálního kapitálu, ale také hlubší vhled do profilů a odborných specializací jednotlivých zaměstnanců. Tento vhled je klíčovým faktorem pro detailní pochopení dynamiky a kultury organizace.

Různá oddělení v organizaci mají odlišné charakteristiky a kladou různé nároky na zaměstnance. To se následně odráží ve zvolení správného způsobu jejich motivace. Např. zaměstnanci ve vývoji jsou motivováni jinými aspekty práce než zaměstnanci v administrativě či na obchodním oddělení. Znalost a porozumění toho, jak jednotlivá oddělení přispívají k celkovému fungování společnosti a jakým způsobem může být jejich motivace podporována, je klíčovým faktorem pro navržení efektivního systému motivace a benefitů. v tomto kontextu lze zkoumaný atribut vnímat jako cenný zdroj informací pro správné utváření strategií motivace zaměstnanců a optimalizaci benefitního systému.

V rámci výzkumu byly zkoumány nejen oddělení, na kterých respondenti pracují, ale také doba, po kterou se pohybují v praxi ve svém oboru. Pouze 1,9 % respondentů uvedlo, že mají méně než jeden rok praxe v oboru. Většina respondentů (64,9 %) má za sebou více než 5 let odborné praxe, přičemž 15 % uvedlo 1–5 let, 20,4 % má

6–10 let praxe, 29,6 % více než 10 let, 25,9 % více než 20 let a 9,3 % dokonce více než 30 let praxe.



**Obrázek 6 Složení průzkumného vzorku dle pracovního úseku**

Závěrem lze konstatovat, že téměř dvě třetiny průzkumného vzorku jsou muži. Necelá polovina respondentů je technicky zaměřená a pracuje na vývoji produktů. Druhá část respondentů zastává pozice méně technického charakteru nebo pozice, které nejsou vůbec technické.

Zároveň lze pozorovat, že většina respondentů se pohybuje ve věkové kategorii 26-55 let, což naznačuje určitou stabilizaci pracovní síly společnosti. Průzkumný vzorek také většinou dosahuje vysokého vzdělání, což společně s faktem, že významná část respondentů (75,9 %) má více než 10 let odborné praxe podtrhuje vysokou kvalifikaci personálu.

Dále pak 42,6 % respondentů vykazuje pracovní zkušenost ve společnosti delší než 10 let, což naznačuje dlouhodobou loajalitu a stabilní vztah zaměstnanců k zaměstnavateli.

Tyto charakteristiky nejsou pouze reflexí výzkumného vzorku, ale také odrážejí realitu společnosti JA. Jsou klíčovými faktory, které poskytují kontext pro správnou optimalizaci benefitního systému JA.

### 2.3.2 Analýza a interpretace průzkumu (JA)

První blok otázek byl koncipován k získání informací o osobních preferencích respondentů týkajících se firemních benefitů v rámci společnosti JA. Respondenti využili Likertovy škály k hodnocení míry motivace, kterou pro ně jednotlivé benefity představují. Celkem měli respondenti příležitost ohodnotit 7 finančních a 11 nefinančních benefitů, které jsou momentálně poskytovány společností JA (podrobný popis všech benefitů je uveden v kapitole 2.3 Deskripce stávajícího benefitního systému).

V oblasti finančních benefitů se na prvním místě umístily *kvartální odměny*, s tím, že 94 % respondentů označilo tento benefit za „Velmi motivující“ nebo „Motivující“. Druhým nejpoblárnějším benefitem byl *podíl na zisku*, jenž získal kladné hodnocení od 84 % respondentů. Je zajímavé, že 11 jednotlivců tento benefit vnímá jako „Neutrální“ a 6 respondentů jej považuje za „Spíše nemotivující“. Tato skupina neprojevuje žádné společné charakteristiky, jako je věk, obor, délka spolupráce s firmou atd. Je tak možné pouze spekulovat o důvodech, proč tento benefit vnímají neutrálně nebo negativně. Mezi možné faktory by mohla patřit nedůvěra vůči zaměstnavateli či plánovaný odchod ze společnosti. Nicméně, motivační schopnost těchto dvou benefitů není překvapivá, neboť tyto konkrétní benefity obvykle disponují vyšší materiální hodnotou ve srovnání s ostatními.

Třetím nejpoblárnějším benefitem byl *příspěvek na stravování*, který motivuje 75 % respondentů. Pravidelné příspěvky do mzdy v podobě stravenkového systému (v hodnotě cca 2500 Kč/měsíc) jsou respondenty vnímány jako silněji motivující než mnohonásobně vyšší, avšak jednorázové finanční příspěvky spojené s životními událostmi jako např. *narození dítěte* či *životní jubileum*.

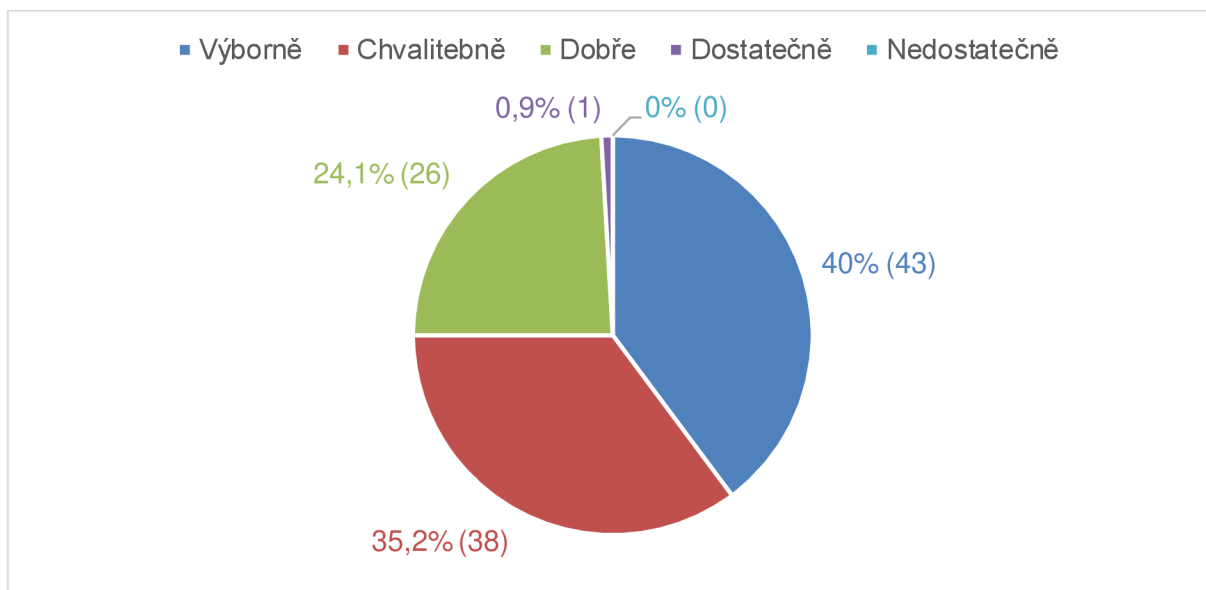
Jedna pětina respondentů hodnotila *příspěvek na narození dítěte* jako „Spíše nemotivující“ nebo „Nemotivující“. Společnou charakteristikou této skupiny je věk – převážná většina respondentů z této skupiny (82 %) patří do věkové kategorie nad 36 let. Další 30 % respondentů vyjádřilo neutrální postoj k tomuto benefitu. Tento benefit dosáhl celkově nejméně pozitivního hodnocení. Lze to odůvodnit skutečností, že 71,4 % všech dotazovaných osob spadá do věkové kategorie nad 36 let, což je věková skupina, která obvykle má již děti a neplánuje další potomky.

V oblasti nefinančních benefitů patří mezi 3 nejlépe vnímané v souvislosti s motivací respondentů: *5 dní dovolené navíc*, *5 placených dnů nemoci „sickdays“* a *flexibilní pracovní doba*. Všechny 3 benefity jsou považovány za „Velice motivující“ či „Motivující“ 92 % respondentů. Toto svědčí o významu, který respondenti přikládají rovnováze mezi pracovním a osobním životem „work-life balance“. Na čtvrtém místě následuje *benefitní konto* v hodnotě 24.000 Kč, které mohou zaměstnanci využít na jazykovou výuku či penzijní připojištění.

Dva benefity, a to možnost *využití rekreačních objektů společnosti* (Jablochaty) a firemní *akce* (vánoční večírek, volejbalový turnaj s občerstvením atd.), obdržely rozmanité hodnocení, které nelze jednoznačně spojit s charakteristikami respondentů. Tyto rozdílné preference respondentů v hodnocení těchto benefitů lze interpretovat jako odraz různých způsobů, jak zaměstnanci tráví svůj volný čas, a také jejich vnímání firemních akcí.

Závěrem této části dotazníku bylo zkoumáno, jak zaměstnanci vnímají dostupnost a přehlednost benefitů v rámci společnosti JA. Na otázku „Víte, kde naleznete aktuální přehled všech firemních benefitů?“ odpovědělo kladně 71,3 % respondentů, zatímco 28,7 % uvedlo, že „Tuší, kde je najdou.“ Žádný z respondentů nezvolil možnost „Ne, nevím, kde je najdu.“ Významná většina, konkrétně 88,9 %, vyjádřila, že přehled benefitů považuje za srozumitelný a přehledný.

Závěrem této části dotazníku byli respondenti požádáni o ohodnocení společnosti JA z hlediska toho, jak účinně motivuje své zaměstnance prostřednictvím benefitů. Na obrázku 7 lze nalézt rozdělení těchto hodnocení. v přepočtu na škálu podobnou standardnímu školnímu známkování dosahuje celkové průměrné hodnocení známky 1,9.



**Obrázek 7 Hodnocení JA**

Druhý blok otázek byl navržen s úmyslem získat informace o preferencích respondentů týkajících se ideálního systému odměňování v rámci společnosti JA a zároveň jim umožnit vyjádření návrhů na inovace v této oblasti.

Respondenti měli příležitost hodnotit výčet existujících finančních a nefinančních zaměstnaneckých benefitů (viz Příloha 1), které aktuálně nabízejí některé společnosti, dle atraktivity a toho, jak moc je vnímají jako motivující při práci. Tyto benefity jsou široce uznávány pro svůj atraktivní charakter.

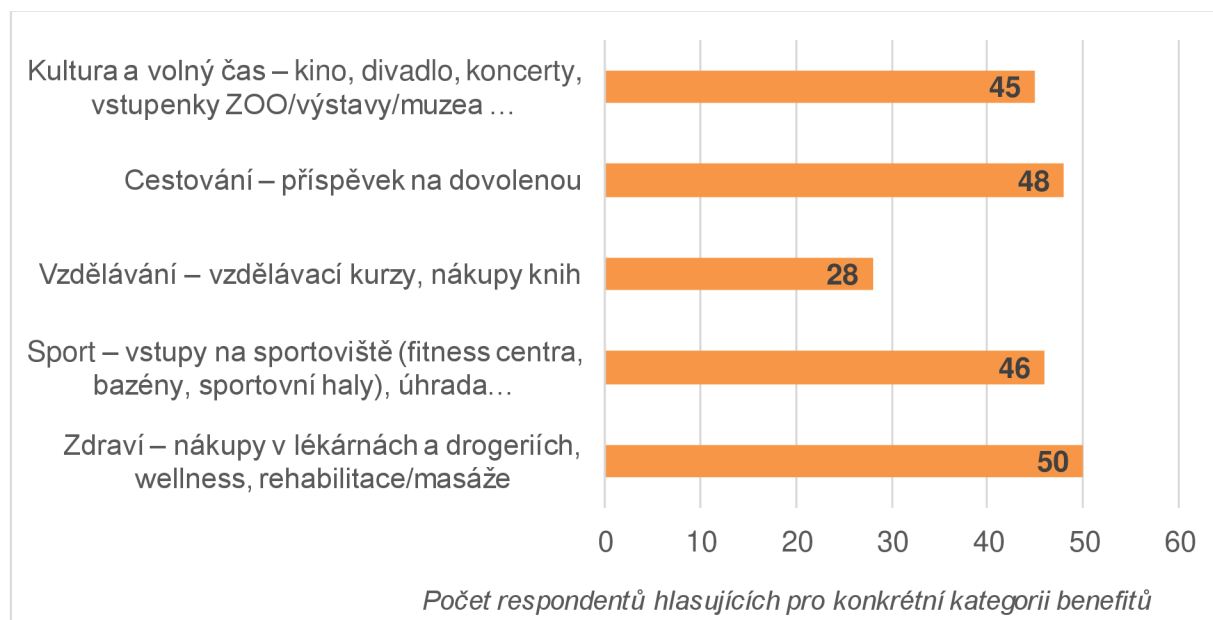
Co se týká finančních benefitů, nejvíce motivujícím benefitem byl jednoznačně respondenty vnímán *13./14. plat.* v roce 2022 byl tento benefit v společnosti JA nahrazen *kvartálními odměnami*, což bylo provedeno s cílem propojit odměny s konkrétními kvartálními cíli, a tím zvýšit motivaci a produktivitu zaměstnanců. Na druhém místě se umístily právě *kvartální odměny* a třetí pozici obsadil *podíl na zisku společnosti*. Čtvrté místo patří *stravenkovému paušálu*. Tato data jsou v souladu s výsledky z předchozího bloku otázek týkajících se hodnocení benefitů poskytovaných společnostmi JA. To svědčí nejen o vhodném nastavení finančních benefitů, ale zároveň i zpětně ověřuje korektnost dat.

V oblasti nefinančních benefitů jednoznačně vynikly *benefity pracovního volna a životní benefity* jako nejvíce motivující. Analýza opět ukazuje, že respondenti kladou značný důraz na zachování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Následují *benefity na pracovišti a v pracovním kolektivu*, což odpovídá charakteru

firmy jakožto rodinného podniku s důrazem na kvalitní pracovní prostředí. Třetím nejpreferovanějším benefitem je *nadstandardní vzdělávání*.

Závěrečné hodnocení respondentů ukázalo, že 54,6 % z nich považuje finanční benefity za více motivující, 41,6 % nevnímá rozdíl mezi finančními a nefinančními benefity, zatímco pouze 3,7 % respondentů preferuje nefinanční benefity. To nasvědčuje, že ve většinovém přístupu zaměstnanců ve firmě JA má finanční motivace větší váhu než benefity nefinanční povahy.

Třetí blok otázek byl zaměřen na konkrétní benefit, a tedy benefitiní konto zaměstnance. Na první otázku v bloku: „Uvítali byste možnost využít benefitiní konto (24.000 Kč) i na jiné účely, než je jazykové vzdělávání či penzijní připojištění?“ odpovědělo kladně 70 % respondentů, což činí 76 osob. Záporně na tuto otázku odpovědělo zbývajících 30 %, což představuje 32 osob. Tato data ukazují, že většina respondentů vnímá flexibilitu využití benefitiního konta jako pozitivní možnost. Druhá otázka a tedy „Pokud ano, za jakým účelem byste rádi využili 24.000 Kč?“ už cílila pouze na respondenty, kteří v předchozí otázce odpověděli kladně. Respondenti mohli označit libovolné množství odpovědí, na obrázku 8 vidíte zastoupení nejvíce žádaných druhů benefitů.



**Obrázek 8** Možnosti využití benefitiního konta

V závěru této části dotazníku měli respondenti možnost v rámci otevřené odpovědi uvést jakýkoliv benefit, který by si momentálně nejvíce přáli zavést ve společnosti JA.



Tuto otázku zodpovědělo dobrovolně 50 respondentů. Pro účely této práce byly jejich odpovědi roztríděny podle klíčového obsahu do několika kategorií.

Celkem 18 respondentů projevilo zájem o sportovní benefity, zejména pak o MultiSport kartu. Dalších 10 respondentů se zajímalo o různé formy příspěvků na dovolenou. Pět osob projevilo zájem o finanční příspěvky na rehabilitace či masáže. Dalších 6 respondentů by uvítalo podporu pro své další vzdělávání, a to nejen v oblasti jazykových kurzů, ale také například pro získání nových dovedností v oblasti programování, řízení vozidla či letadla nebo rozvoje „soft skills“ (organizační a komunikační dovednosti, týmová spolupráce, schopnost empatie atd.).

Dále už byly žádosti rozmanité a „nezařaditelné“ do konkrétní kategorie. Někteří zaměstnanci vyjádřili zájem o zřízení školky pro své děti, podporu důstojného bydlení či více celofiremních volnočasových akcí.

Konkrétní reakce respondentů na tuto otázku mají, především pro zaměstnavatele, význačnou hodnotu. Na jejich základě může vedení společnosti získat užitečný vhled do potřeb a preferencí svých zaměstnanců. Mezi těmito odpověďmi se nacházela např. i kritika způsobu, jakým se zaměstnancům umožňuje nákup produktů od Jablotronu za zvýhodněnou cenu. Dále pak odpovědi respondentů obsahovaly i zpětnou vazbu týkající se firemních akcí. Bakalářská práce se nebude hlouběji zabývat těmito specifickými odpověďmi.

## **2.4 Hodnocení stávajícího benefičního systému s návrhem optimalizace**

Nabídka zaměstnaneckých benefitů společnosti JA je bohatá a rozsáhlá. JA bylo respondenty ohodnoceno (z pohledu, jakým způsobem motivuje prostřednictvím benefitů svoje zaměstnance) průměrnou známkou 1,9. Domnívám se však, že dotazníkové šetření odhalilo jisté nedokonalosti a nedostatky benefičního systému, které by bylo možné odstranit a celý systém tak zefektivnit a zoptimalizovat. Specificky by bylo možno provést modifikace následujícího:

### ***Prezentace a povědomí***

JA je tradiční, stabilní společnost a tvoří ji velké množství zaměstnanců, kteří pro ni pracují už desítky let. Benefity jsou těmito zaměstnanci často vnímány jako samozřejmost či zaměstnavatelova povinnost. Vytvoření přehledného systému,

ve kterém by zaměstnanci viděli seznam celé nabídky benefitů, by mohl vést k většímu povědomí a docenění nabízených možností. Nynější umístění výčtu benefitů na firemním intranetu může být pro zaměstnance hůře dostupné či matoucí.

### ***Flexibilita a individualizace***

Výsledky dotazníkového šetření jasně ukazují, že koncept benefitního konta ve výši 24.000 Kč na rok má svá omezení a nemusí uspokojovat všechny zaměstnance. Někteří nemusejí chtít, či nepotřebují rozvoj v oblasti jazyků, někteří mohou být skeptičtí vůči penzijnímu připojištění a preferovat jiné způsoby investování. Flexibilita tohoto systému by mohla být navýšena tak, aby více odpovídala individuálním potřebám a preferencím zaměstnanců.

Pouze z preference finančních benefitů nad nefinančními lze číst trend, kdy zaměstnanci upřednostňují možnost rozhodovat se, jak se svými prostředky naloží. Zároveň je patrná významná rozmanitost zkoumaného vzorku, která se projevuje v různých aspektech, jako je věk, vzdělání, pracovní obor a délka praxe atd. Tato zaměstnanecká diverzita představuje pro vedení společnosti výzvu, a tedy jak nastavit benefitní program tak, aby motivoval a byl schopný oslovit tuto různorodou skupinu zaměstnanců.

Jedním z klíčových faktorů motivace a spokojenosti respondentů je „work-life balance“. Zavedení možnosti využít 24.000 Kč i na sportovní či kulturní akce, dovolenou s rodinou nebo vzdělávání „mimo obor“ by mohlo vést k větší spokojenosti zaměstnanců, jejich zvýšené motivaci k pracovnímu jednání či posílení pověsti Jablotronu jako atraktivního zaměstnavatele.

#### **2.4.1 Implementace benefitního systému cafeteria ve společnosti**

Řada faktorů naznačuje, že koncept cafeteria by mohl představovat efektivní odpověď na nedostatky současného benefitního systému.

Systém cafeteria nabízí výraznou flexibilitu v reakci na měnící se poptávku a individuální potřeby pracovníků. Jeho schopnost integrovat všechny relevantní informace na jednom místě podporuje informovanost a jeho efektivitu. Dále tento systém aktivně zapojuje zaměstnance do rozhodovacího procesu, což zvyšuje jejich osobní zodpovědnost a angažovanost. Důležitým aspektem této implementace je signalizace, že zaměstnavatel bere v úvahu individuální potřeby a aspirace svých

zaměstnanců a je ochoten na ně adekvátně reagovat. Tím vytváří pozitivní dojem o společnosti jako zaměstnavateli nejen u současných zaměstnanců, ale také u potenciálních uchazečů o zaměstnání. Tato iniciativa přispívá ke vzbuzení pozitivního dojmu o firemní kultuře a personální politice společnosti.

V této souvislosti proběhla selekce potenciálního dodavatele benefitního systému cafeteria pro společnost JA. Zorganizováno bylo celkem 5 on-line schůzek s představiteli vybraných dodavatelských společností. Jednání probíhala mezi mnou a obchodními zástupci jednotlivých společností. Během těchto setkání byly detailně prezentovány jednotlivé společnosti a jejich systémová řešení. Současně jsem měla možnost klást dotazy a získat komplexní přehled o nabízených službách.

Klíčová kritéria, která následně posloužila pro výběr ideálního partnera pro spolupráci:

- flexibilita nabídky – zvážení možností, které cafeteria systém zaměstnancům může nabídnout (vzhledem k místu sídla firmy – Jablonec nad Nisou), a jaký rozsah potřeb zaměstnanců umí systém pokrýt,
- jednoduchost a přehlednost uživatelského rozhraní systému,
- integrace se stávajícím HR systémem,
- cena,
- individualizace nabízených benefitů – možnost úpravy systému „na míru“ a přizpůsobení se tak našim specifickým požadavkům,
- dostupnost mobilní aplikace,
- poskytovaná úroveň podpory pro administrátory a zákaznické linky,
- bezpečnost a ochrana dat zaměstnanců,
- reporting a analýza dat,
- komunikace s dodavatelem,
- reference jiných společností využívajících daný systém cafeteria.

Na základě těchto kritérií byla provedena podrobná analýza a hodnocení těchto potenciálních dodavatelů v kontextu spolupráce a konkrétních požadavků společnosti JA. Tyto informace mohou v budoucnu posloužit jako podklady pro vedení společnosti v případě, že se rozhodne optimalizovat svůj benefitní systém.

Při implementaci nového komplexního benefitního programu pro zaměstnance je, dle Cosentino (2023), klíčové brát v úvahu několik faktorů. Prvním z nich je důkladná analýza potřeb a preferencí zaměstnanců, v případě společnosti JA představuje tuto analýzu právě tato bakalářská práce.

Dále je žádoucí informovat se o výši rozpočtu společnosti pro tyto účely. Benefitní program je dlouhodobou investicí do zaměstnanecké spokojenosti, a je třeba zvážit, jak bude tento program financován. K tomuto bodu se váže i nutnost podrobného nastudování aktuálních právních a daňových aspektů využívání firemních benefitů.

Dalším klíčovým faktorem správné implementace nejen nového systému, ale i jakýchkoliv změn ve společnosti je komunikace. Všichni zaměstnanci by měli být informováni o dostupných benefitech a následně proškoleni v jejich využívání.

Důležitou roli hraje také školení a podpora HR týmu tak, aby byli schopni poskytovat zaměstnancům potřebné informace a pomoc. Zástupce HR oddělení by měl dále kontinuálně provádět sběr dat, na jejichž základě bude probíhat průběžné hodnocení účinnosti a efektivity benefitního programu. v případě potřeby je pak možnost systém upravovat a optimalizovat.

V neposlední řadě by měla být implementace benefitního programu vnímána jako dlouhodobý závazek, nikoli jako krátkodobý marketingový tah. Je třeba mít na paměti, že dosažení plného efektu na zaměstnaneckou spokojenost a retenci vyžaduje čas a trvalou péči.

## Závěr

Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. v teoretické části jsou popsány základní pojmy týkající se motivace pracovního jednání a s nimi související motivační strategie podniku či základní motivační teorie a jejich využití v podnikové praxi. Významný díl teoretické části práce se věnuje popisu zaměstnaneckých benefitů. Rozděluje benefity dle druhu či typu jejich realizace v podniku. Závěrem teoretické části práce je popsání financování a daňového režimu benefitů.

V praktické části je popsán výzkumný model, dle kterého je dále analytická část práce koncipována. Začíná charakteristikou společnosti JA a popsáním jejího stávajícího benefitního systému. Na tyto poznatky navazují výsledky výzkumného šetření provedeného mezi zaměstnanci společnosti, zaměřující se na jejich motivaci a postoj k poskytovaným firemním benefitům. Ačkoliv je úroveň poskytovaných benefitů společností JA na vysoké úrovni a většina respondentů projevila spokojenost s jeho fungováním, dotazníkové šetření odhalilo jisté nedokonalosti a nedostatky benefitního systému, které by bylo možné odstranit a celý systém tak zefektivnit a zoptimalizovat. Závěrem praktické části je pak hodnocení stávajícího benefitního systému ve společnosti JA a návrh jeho optimalizace. Navrhovaným řešením zefektivnění odměňovací strategie podniku v oblasti benefitů je implementace benefitního systému cafeteria.

Pro autorku této bakalářské práce bylo její psaní velkým přínosem. Nejenže byla schopna spojit teoretické znalosti s praxí a vytvořit tak komplexní dílo, ale také se tímto projektem mohla hlouběji seznámit s danou problematikou. Autorka věří, že tyto nové znalosti a dovednosti budou přínosem v její budoucí praxi. Z výzkumu si autorka odnáší poučení, že každý zaměstnanec je jedinečný, má své vlastní potřeby a vyžaduje individuální přístup.

Tvorba této bakalářské práce představuje významný přínos i pro společnost JABLOTRON ALARMS a.s., neboť poskytuje užitečné a aktuální poznatky, které lze využít k budoucímu rozvoji a zdokonalení zaměstnaneckých benefitů.

## Seznam literatury

### Knihy a monografické publikace:

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Přeložil Josef KOUBEK. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Business books (CP Books). Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BRŠŤÁKOVÁ, Jana; BRŮHA, Dominik; BUKOVJAN, Petr; KALVODA, Aleš; LEŠTINSKÁ, Vlasta; LIŠKUTÍN, Tomáš; ROUČKOVÁ, Dana; SCHMIED, Zdeněk; ŠENK, Zdeněk; VALENTA, Jiří. *Abeceda personalisty 2022*. 12. vyd. Nakladatelství ANAG, 2022. 559 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-357-8.

FISCHER, G. J. *How to Run Successful Incentive Schemes*. 3th edition. London and Sterling, VA: Kogan Page, 2005. ISBN 0-7494-4396-0.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRBEČKOVÁ, Marie. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění 2020*. Olomouc: ANAG, 2020. 184 s. ISBN 978-80-7554-261-8.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Daně (Wolters Kluwer ČR). Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3.

MCGRATH, J. and BATES B. *The Little Book of Big Management Theories and How To Use Them*. 2nd edition. Brazil: Pearson Education, 2017. ISBN 978-12-922-0062-0.

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

MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9356-0.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-x.

NOLEN-HOEKSEMA, Susan. *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda*. Vyd. 3., přeprac. Přeložil Hana ANTONÍNOVÁ. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0083-3.

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRŘÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. v Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-70-26.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praktické ekonomické příručky. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-7201-754-6.

WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 3rd edition. Los Angeles: SAGE, 2016. ISBN 978-1-4739-5419-9.

### **Články v odborných časopisech:**

JANEČEK, Václav a Josef HYNEK. Motivační systém jako faktor zvyšování efektivnosti podniku. *E+M Ekonomie a management*. 2010 (1), 76-90.

OSAMEKE, Monday and Samuel ADEGBOYEGA, 2017. Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. *Funai Journal of Accounting, Business and Finance*. 2017 (1), 161-173.

### **Novinové články**

LIGAS, Aleš, Jiří ŠPIČÁK a Karolína BLAŽKOVÁ, 2023. *Vládní balíček opatření 2023: Aktuální obsah po změnách*. Online. E15. Dostupné z: <https://www.e15.cz/konsolidacni-balicek-vlady-2023-obsah>. [citováno 2023-11-04].

## **Odborné průzkumy**

GI GROUP HOLDING, [2022]. *Průzkum benefitů 2022*. Gi Group Holding.

GI GROUP HOLDING, [2023]. *Průzkum benefitů 2023*. Gi Group Holding.

## **Webové články:**

CONSENTINO, Jayla, 2023. *9 Steps to Design a Solid Employee Benefits Strategy*. Online. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/employee-benefits-strategy/>.

FALK, Stefan, 2023. *Understanding the Power of Intrinsic Motivation*. Online. Harvard Business Review. Dostupné z: <https://hbr.org/2023/03/understand-the-power-of-intrinsic-motivation>.

GLICKMAN HODGKINS, Victoria, 2022. *The challenge for organizations is ensuring their benefits align with what employees value most*. Online. Dostupné z: [https://www.hr.com/en/magazines/benefits\\_wellness\\_essentials/august\\_2022\\_employee\\_benefits\\_wellness\\_excellence/respecting-employee-individuality-starting-with-pe\\_17a54b3i.html](https://www.hr.com/en/magazines/benefits_wellness_essentials/august_2022_employee_benefits_wellness_excellence/respecting-employee-individuality-starting-with-pe_17a54b3i.html).

## **Webové stránky**

EDENRED. *K jakým změnám od roku 2024 dochází?* [online]. [cit. 2023-11-24]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/balicek>



## Seznam obrázků

Obrázek 1	Adaptace Maslowovy pyramidy potřeb .....	12
Obrázek 2	Složení průzkumného vzorku dle pohlaví.....	24
Obrázek 3	Složení průzkumného vzorku dle věku .....	25
Obrázek 4	Složení průzkumného vzorku dle výše dosaženého vzdělání .....	25
Obrázek 5	Složení průzkumného vzorku dle délky spolupráce s firmou.....	26
Obrázek 6	Složení průzkumného vzorku dle pracovního úseku.....	27
Obrázek 7	Hodnocení JA.....	30
Obrázek 8	Možnosti využití benefitního konta .....	31

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník .....	42
--------------------------	----

## **Příloha 1 - Dotazník**

### **Pohled zaměstnanců JABLOTRONU ALARMS a.s. na benefitní odměňování společnosti**

Vážené kolegyně, vážení kolegové,  
jsem studentkou bakalářského studijního programu Ekonomika a management na ŠKODA AUTO Vysoké škole v Mladé Boleslavi. v rámci průzkumu k mé bakalářské práci **bych Vás chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku**, který je zcela **anonymní**.

U odpovědí s výběrem možností vyberte jednu či více možností odpovědí, u ostatních svou odpověď prosím vypište.

Dotazník bude zároveň sloužit jako nástroj pro provedení průzkumu benefitního odměňování ve společnosti JABLOTRON ALARMS a.s.

Předem děkuji za Váš čas strávený nad dotazníkem.

První blok otázek je zaměřen na Vaše osobní preference v oblasti **jablotroních firemních (zaměstnaneckých\*) benefitů**. Níže naleznete kompletní výčet finančních a nefinančních benefitů v JA.

Prosím, ohodnoťte tyto benefity dle atraktivity a toho, jak moc je vnímáte jako motivující při práci.

*\*Zaměstnanecké benefity představují výhody, které zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům jako doplněk k jejich mzdě. Ze strany zaměstnance nejsou nárokovatelné.*

1. Jak motivující jsou pro Vás uvedené **finanční benefity v JA?**

	Velmi motivující	Motivující	Neutrální	Spíše nemotivující	Nemotivující
Kvartální odměny					
Podíl na zisku skupiny JABLOTRON					
Příspěvek k narození dítěte (40.000 Kč + monitor dechu miminka)					
Příspěvek k sňatku (5.000 Kč)					
Příspěvek k životnímu jubileu (50, 60 let, 1. odchod do starobního důchodu – 10.000 Kč)					
Příspěvek k pracovnímu jubileu (10, 20, 30, 40 let – 10, 20, 30, 40 tis.)					
Příspěvek na stravování (107 Kč/den)					

2. Jak motivující jsou pro Vás uvedené **nefinanční benefity v JA?**

	Velmi motivující	Motivující	Neutrální	Spíše nemotivující	Nemotivující
Benefitní konto 24.000 Kč (jazykové vzdělávání/penzijní připojištění)					
Sickdays – 5 dní placeného volna					
5 dní dovolené navíc					
Možnost využití rekreačních objektů společnosti (Jablochaty)					
Možnost pracovat formou home office					
Flexibilní pracovní doba					
Dárky od zaměstnavatele (vánoční dárky, mikulášské balíčky atd.)					
Firemní akce (vánoční večírek, Bříč, atd.)					
Zvýhodněné mobilní tarify					
Prodej výrobků společnosti za preferenční ceny					
Občerstvení na pracovišti (káva, čaj, ovoce, ...)					

3. Víte, kde naleznete aktuální přehled všech firemních benefitů?

- Ano, vím přesně, kde je najdu.
- Tuším, kde je najdu.
- Ne, nevím, kde je najdu.

4. Je pro Vás současný přehled benefitů přehledný a srozumitelný?
- Ano
  - Nevím
  - Ne
5. „Oznámkujte“ JA z pohledu, jakým způsobem motivuje prostřednictvím benefitů svoje zaměstnance.
- Výborně
  - Chvalitebně
  - Dobře
  - Dostatečně
  - Nedostatečně

### **Inovace v rámci firemních benefitů**

6. Uvítali byste možnost využít benefiční konto (24.000 Kč) i na jiné účely, než je jazykové vzdělávání či penzijní připojištění?
- Ano
  - Ne
7. Pokud ano, za jakým účelem byste rádi využili 24.000 Kč? (zaškrtněte libovolné množství odpovědí)
- Zdraví – nákupy v lékárnách a drogeriích, wellness, rehabilitace/masáže
  - Sport – vstupy na sportoviště (fitness centra, bazény, sportovní haly), úhrada sportovních lekcí s lektorem (jóga, kruhové tréninky, ...)
  - Vzdělávání – vzdělávací kurzy, nákupy knih
  - Cestování – příspěvek na dovolenou
  - Kultura a volný čas – kino, divadlo, koncerty, vstupenky ZOO/výstavy/muzea ...
  - Benefiční konto bych jinak nevyužil/a, současné možnosti výběru (jazykové vzdělávání + penzijní připojištění) mi vyhovují.
8. Zavedení jakého zaměstnaneckého benefitu (či benefitů) byste v tuto chvíli nejvíce ocenili ve společnosti JA?

.....

.....

.....

.....

.....

V druhém bloku otázek najdete výčet existujících finančních a nefinančních zaměstnaneckých benefitů, které aktuálně nabízejí některé společnosti. Tyto benefity jsou, dle průzkumů z roku 2022 a 2023 od společnosti Gi Group, široce uznávány mezi zaměstnanci pro svůj atraktivní charakter.

Prosím, ohodnoťte tyto benefity dle atraktivity a toho, jak moc je vnímáte jako motivující při práci.

9. Jak motivující jsou pro Vás uvedené **finanční** benefity?

	Velmi motivující	Motivující	Neutrální	Spíše nemotivující	Nemotivující
13./14. plat					
Čtvrtletní/půlroční či roční bonusy					
Podíl na zisku společnosti					
Příspěvky k životním událostem (narození dítěte, svatba, ...)					
Zápůjčky na bytové účely či překlenutí tíživé životní situace					
Příspěvek na stravování (stravenkový paušál)					

10. Jak motivující jsou pro Vás uvedené **nefinanční** benefity?

	Velmi motivující	Motivující	Neutrální	Spíše nemotivující	Nemotivující
Zdravotní benefity (benefitní konto na nákupy v lékárnách, wellness, rehabilitace/masáže)					
Benefity na pracovišti a v pracovním kolektivu (občerstvení na pracovišti,					

Zaměstnavatelem hrazené společenské nebo sportovní akce, dárky od zaměstnavatele)					
Benefity pracovního volna a životní benefity (flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova, sickdays)					
Nadstandardní vzdělávání (benefitní konto na jazykové vzdělávání, odborné kurzy apod.)					
Příspěvky zaměstnancům (a jejich rodinám) na vnitrostátní a zahraniční rekreační pobyty					
Příspěvky na kulturní a sportovní aktivity (Multisport karta, vstupenky do bazénu atd.) pracovníků					
Prodej výrobků či služeb společnosti zaměstnancům za preferenční ceny					
Zajištění nebo příspěvek na dopravu mezi místem bydliště a pracovištěm					
Služební vůz/firemní mobilní telefon i k soukromým účelům					

11. Za více motivující považuji obecně benefity:

- Finanční
- Nefinanční
- Nevím – oba druhy benefitů vnímám jako stejně motivující.



## **Blok osobních otázek**

Vaše odpovědi na tyto otázky neslouží k Vaší identifikaci, nýbrž k pochopení vztahu mezi pohledem na benefity zaměstnance a jeho osobním charakteristikám.

### 12. Pohlaví

- Muž
- Žena

### 13. Věková kategorie

- Do 25 let (včetně)
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- 56 let a více

### 14. Výše dosaženého vzdělání

- Základní
- Střední odborné (vyučení)
- Úplné střední odborné (maturita)
- Střední všeobecné (gymnázium)
- Vyšší odborné
- VŠ vzdělání bakalářské
- VŠ vzdělání magisterské
- VŠ vzdělání doktorské

### 15. Délka spolupráce s firmou

- Do 1 roku
- 1–5 let
- 6–10 let
- Více než 10 let
- Více než 20 let
- Více než 30 let

16. Celková délka praxe v oboru

- Do 1 roku
- 1–5 let
- 6–10 let
- Více než 10 let
- Více než 20 let
- Více než 30 let

17. Úsek, ve které se nachází Vaše oddělení

- Vývoj
- Obchod
- Kvalita
- Finance a mzdy
- Administrativa + HR
- Logistika

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Anna Bobková		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Specializace Řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Návrh implementace benefitního systému cafeteria ve společnosti JABLOTRON ALARMS a.s.		
<b>VEDOUcí PRÁCE</b>	doc. Ing. Pavel Krpálek, MBA, CSc.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2023
<b>POČET STRAN</b>	51		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	8		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tato bakalářská práce je zaměřena na průzkum benefitního odměňování zaměstnanců a návrh implementace benefitního systému cafeteria ve společnosti JABLOTRON ALARMS a.s.</p> <p>Cílem bakalářské práce je analyzovat stávající benefitní systém společnosti JA a navrhnout jeho optimalizaci. Analýza efektivnosti benefitního systému v JA byla provedena kvantitativním výzkumem – dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci JA. z výsledků vyplynulo, že firma je v benefitním odměňování úspěšná a efektivní. Jediný nedostatek byl shledán v neflexibilitě systému a jeho nedokonalé prezentaci.</p> <p>V závěru analytické části bakalářské práce je tedy navržena implementace benefitního systému cafeteria. Při hledání vhodného dodavatele cafeteria systému pro JA pak bylo využito kvalitativního výzkumu prostřednictvím řízených rozhovorů se zástupci poptaných společností.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Benefitní odměňování, motivace pracovního jednání, lidské zdroje, trendy v HR, cafeteria, personalizace firemních benefitů		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Anna Bobková		
<b>FIELD</b>	Specialization Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Proposal for the Implementation of a Cafeteria Benefits Systém at JABLOTRON ALARMS a.s.		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. Ing. Pavel Krpálek, MBA, CSc.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2023
<b>NUMBER OF PAGES</b>	51		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	8		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>This bachelor's thesis focuses on the exploration of employee benefit compensation and proposes the implementation of a cafeteria benefits system in JABLOTRON ALARMS a.s.</p> <p>The aim of the bachelor's thesis is to analyze the existing benefit system of JA and propose its optimization. The effectiveness of the benefit system at JA was assessed through quantitative research in the form of a questionnaire survey conducted among JA employees. The results indicated that the company has been successful and effective in employee benefit compensation. The only shortcoming identified was the inflexibility of the system and its imperfect presentation.</p> <p>As a conclusion in the analytical part of the bachelor's thesis, the implementation of a cafeteria benefits system is proposed. In the search for a suitable provider of the cafeteria system for JA, qualitative research was conducted through structured interviews with representatives of the selected companies.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<b>Employee benefit compensation, motivation of work behavior, human resources, HR trends, cafeteria, customization of corporate benefits</b>		