

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Diplomová práce**

**Zaměstnanecké benefity z pohledu generace Y  
a trend jejich vývoje**

**Miroslav Šikula**

© 2021 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Miroslav Šikula

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Hradec Králové

Název práce

**Zaměstnanecké benefity z pohledu generace Y a trend jejich vývoje**

Název anglicky

**Employee benefits from the perspective of Generation Y and the trend of their development**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je vyhodnotit problematiku poskytování zaměstnaneckých benefitů v konkrétní výrobní společnosti a návrh optimalizace nabídky benefitů za účelem získání nových a udržení stávajících zaměstnanců specifické cílové skupiny generace Y.

Díličí cíle:

- na modelovém příkladu porovnat ekonomickou výhodnost zvoleného benefitu oproti finančnímu plnění (mzdě),
- komparace výsledků výzkumu s dřívějšími výzkumy za účelem zjištění změny postojů pracovníků k zaměstnaneckým benefitům v důsledku pandemie.

### Metodika

Rešeršní část bude obsahovat kompilaci dostupných informací získaných z odborné literatury, zákonů a dalších zdrojů.

V praktické části bude na základě analýzy interních dokumentů provedena případová studie aktuální nabídky zaměstnaneckých benefitů a na základě výsledků kvantitativního výzkumu formou dotazníku bude stanoven návrh optimalizace stávajícího stavu a pomocí komparace s dříve provedeným výzkumem vyhodnocen jejich trend.

Data pro praktickou část budou získána na základě analýzy vnitrofiremní dokumentace a dále z dotazníkového šetření provedeného v daném mikroregionu u specifické cílové skupiny – generace Y.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

generace Y, zaměstnanecké benefity, zákoník práce, mzda, zaměstnanec, zaměstnavatel

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

JANOŠKOVÁ, J. – KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1364-0.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-7201-754-6.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jitka Šišková, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra obchodu a financí

---

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

**prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 22. 02. 2021

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Zaměstnanecké benefity z pohledu generace Y a trend jejich vývoje“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2021

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Jitce Šiškové, Ph.D. za odborné rady, vstřícnost a především za velkou trpělivost při vedení závěrečné práce. Rovněž děkuji mé manželce za podporu, kterou mi v průběhu tvorby diplomové práce poskytovala.

# Zaměstnanecké benefity z pohledu generace Y a trend jejich vývoje

## Abstrakt

Se změnou skladby pracovního trhu, kdy hlavní část pracovní síly přechází z generace X na generaci Y, hledají společnosti nové strategie a odlišný přístup, aby zaujaly zaměstnance z řad generace Y a dokázaly tak využít jejich potenciálu ke zvládnutí nových výzev. Diplomová práce se zabývá zaměstnaneckými benefity z pohledu generace Y a jejich současnými trendy. V teoretické části jsou charakterizovány jednotlivé generace s důrazem na generaci Y a dále je popsáno základní rozdělení benefitů, jejich význam, výhody a nevýhody a způsoby jejich poskytování. Praktická část se zabývá poskytovanými benefity ve výrobní společnosti především z daňového dopadu na zaměstnance i na zaměstnavatele a výzkumem aktuálních preferencí potenciálních zaměstnanců generace Y. Hlavním cílem práce je vyhodnotit problematiku poskytování zaměstnaneckých benefitů konkrétní společnosti a vytvořit případný návrh změn a opatření vedoucí k získání nových zaměstnanců specifické cílové skupiny generace Y. Data potřebná pro účely výzkumu byla získána pomocí dotazníkového šetření provedeného mezi případnými zaměstnanci v Mikroregionu Novoměstsko. Ze získaných poznatků lze vyvodit závěr, že každá generace má v oblasti benefitů své specifické priority. Pokud zaměstnavatelé chtějí nabízenými benefity oslovit generaci Y, měli by do svých nabídek benefitů zařadit především peněžní benefity.

**Klíčová slova:** generace Y, zaměstnanecké benefity, trendy, zákoník práce, mzda, zaměstnanec, kolektivní smlouva, zaměstnavatel

# **Employee benefits from the perspective of Generation Y and the trend of their development**

## **Abstract**

With the change of labor market structure, when the main part of workforce is moving from generation X to generation Y, companies are looking for new strategies and different approach to interest employees from generation Y and prove their efficiency to handle new challenges. The Diploma thesis deals with employees benefits from the perspective of generation Y and their current trends. In theory part are characterized individual generation with emphasis on generation Y and next is describe basic distribution of the benefits, their meaning, advantages and disadvantage and ways of their provides. The practical part deals with provided benefits in the manufacturing company, mainly from tax impact on employee and employer and research current preference of potential employees generation Y. Main goal of work is evaluate problematics of providing employee benefits to specific company and create possible proposal of changes and measure heading to gain new employees of specific target group generation Y. Data needed for the purpose of research were obtained by a questionnaire survey which was conducted among prospective employees of Microregion Novoměstsko. From the knowledge gained, it can conclude that each generation have in benefits area specific priorities. If employers wants to address generation Y with offered benefits, they should place monetary rewards in theirs benefit offers.

**Keywords:** generation Y, employee benefits, trends, the labour code, wage, employee, collective pact, employer

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíle výzkumu .....	13
2.2 Stanovení hypotéz .....	13
2.3 Metodika.....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Charakteristika generací .....	16
3.1.1 Druhy generací .....	17
3.1.2 Jaká je generace Y? .....	19
3.2 Zaměstnanecké benefity .....	22
3.3 Benefity v zákonné úpravě .....	25
3.3.1 Zaměstnanecké benefity z hlediska zákoníku práce .....	26
3.3.2 Daňové hledisko zaměstnaneckých benefitů.....	27
3.3.3 Zaměstnanecké benefity z hlediska pojistných zákonů.....	28
3.4 Financování benefitů .....	28
3.5 Důvody pro poskytování benefitů .....	30
3.6 Úskalí a rizika benefitů .....	32
3.7 Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod .....	35
3.8 Základní rozdělení benefitů.....	37
3.9 Provedené výzkumy .....	41
3.10 Trendy v poskytování benefitů.....	42
3.11 Změna pohledu na zaměstnanecké benefity.....	43
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>45</b>
4.1 Případová studie společnosti Delta, a.s. ....	45
4.1.1 Charakteristika organizace .....	45
4.1.2 Základní ekonomické údaje společnosti .....	46
4.1.3 Analýza věkové struktury zaměstnanců společnosti.....	47
4.1.4 Odměňování zaměstnanců.....	48
4.1.5 Zaměstnanecké výhody nabízené společností a jejich daňový dopad.....	49
4.2 Modelový výpočet daňově výhodného benefitu .....	57
4.3 Dotazníkové šetření.....	62
4.3.1 Zaměstnanecké benefity z pohledu generace Y .....	63
4.3.2 Specifika generace Y v kontextu ostatních generací.....	68
4.4 Ověřování pravdivosti hypotézy .....	72
<b>5 Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>75</b>



5.1	Zhodnocení výzkumu .....	75
5.2	Doporučení pro zaměstnavatele .....	76
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>78</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>79</b>

## Seznam obrázků

<b>Obrázek 1</b>	Rozložení světové pracovní síly v roce 2020 podle generací .....	20
<b>Obrázek 2</b>	Demografická struktura zaměstnanců společnosti.....	47
<b>Obrázek 3</b>	Zaměstnanecká struktura .....	48
<b>Obrázek 4</b>	Povědomí generace Y o daňových výhodách benefitů .....	63
<b>Obrázek 5</b>	Vliv benefitů na rozhodování generace Y o volbě zaměstnavatele .....	64
<b>Obrázek 6</b>	Možnost sestavení vlastní struktury benefitů pro generaci Y .....	64
<b>Obrázek 7</b>	Atraktivita příspěvku na penzijní připojištění pro generaci Y.....	65
<b>Obrázek 8</b>	Představa generace Y o měsíční hodnotě benefitů .....	65
<b>Obrázek 9</b>	Preference peněžních a nepeněžních benefitů pro generaci Y.....	66
<b>Obrázek 10</b>	Preference peněžních benefitů i za cenu nižší hodnoty (pro generaci Y)..	67
<b>Obrázek 11</b>	Nejoblíbenější benefity generace Y .....	67
<b>Obrázek 12</b>	Povědomí o daňových výhodách benefitů .....	68
<b>Obrázek 13</b>	Vliv benefitů na rozhodování o volbě zaměstnavatele .....	69
<b>Obrázek 14</b>	Možnost sestavení vlastní struktury benefitů.....	69
<b>Obrázek 15</b>	Atraktivita příspěvku na penzijní připojištění.....	70
<b>Obrázek 16</b>	Preference peněžních a nepeněžních benefitů .....	70
<b>Obrázek 17</b>	Preference peněžních benefitů i za cenu nižší hodnoty .....	71

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 1</b>	Operacionalizace jednotlivých generací.....	15
<b>Tabulka 2</b>	Klasifikace generací dle jednotlivých autorů .....	16
<b>Tabulka 3</b>	Přehled vybraných parametrů hospodaření společnosti .....	46
<b>Tabulka 4</b>	Rozdělení zaměstnanců společnosti podle jednotlivých generací.....	48
<b>Tabulka 5</b>	Přehled poskytovaných příplatků nad rámec zákona .....	53
<b>Tabulka 6</b>	Výše odměny při životním jubileu zaměstnanců společnosti .....	54
<b>Tabulka 7</b>	Výše věrnostní odměny zaměstnancům společnosti .....	55
<b>Tabulka 8</b>	Výše odměny pro dárce krve.....	55
<b>Tabulka 9</b>	Státní příspěvek a daňové zvýhodnění při různých měsíčních úložkách .....	59
<b>Tabulka 10</b>	Komparace benefitu a zvýšení mzdy (superhrubá mzda) .....	61
<b>Tabulka 11</b>	Komparace benefitu a zvýšení mzdy (hrubá mzda) .....	61
<b>Tabulka 12</b>	Charakteristika respondentů podle generací.....	62
<b>Tabulka 13</b>	Pohled generací na práci z domova .....	71
<b>Tabulka 14</b>	Kontingenční tabulka preferencí benefitu podle generací.....	72
<b>Tabulka 15</b>	Očekávané četnosti.....	73
<b>Tabulka 16</b>	Přehled závěrů testování hypotézy .....	74
<b>Tabulka 17</b>	Návrh alternativy benefitu formou výplaty ve mzdě.....	77

## Seznam použitých zkratk

FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
WLB	work-life balance
ZDP	zákon o daních z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb.)
ZP	zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.)

# 1 Úvod

*„Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují efektivitu jejich využití. Proto představují ten nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenční schopnosti podniku“ (Vodák 2011, s. 34).*

Vzhledem k nedostatku pracovních sil na trhu práce je pro firmy stále těžší získat a udržet kvalitní zaměstnance. Společnosti proto, mimo jiné, používají systém zaměstnaneckých benefitů. Tento systém však bývá většinou zaměřen univerzálně, bez ohledu na potřeby jednotlivých věkových skupin zaměstnanců. V posledních letech dochází k výrazným demografickým změnám, s prodlužováním věku života a odchodu do důchodu se na pracovištích ocitá více generací současně. V dnešní společnosti jsme svědky jevu, kdy spolu musí vycházet více než tři generace najednou a to nejenom v soukromém životě, ale především pracovním.

Diverzita, nejenom ta věková, je ale pro organizace výhodná a tedy i žádoucí. Různorodě složené týmy zajistí ve firmě názorovou rozličnost, ať už profesní nebo z hlediska celkových postojů a vnímání. To se následně pozitivně projevuje zejména při řešení komplikovaných úkolů. Diverzita tak ve výsledku ovlivňuje pracovní výkon i motivaci zaměstnanců. Úspěšné firmy netvoří homogenní skupinu zaměstnanců. Jedině vytváření různorodých týmů a respektování osobní i kulturní diverzity vede k úspěchu firmy.

Korporace proto musí být na tuto situaci připraveny a musí umět různé generace zaujmout. A právě zaměstnanecké benefity mohou hrát jednu z významných rolí, při rozhodování pracovníků, kteří zvažují více pracovních nabídek. Berg (2020, s. 57) očekává v letošním roce na trhu práce pokles počtu mladých lidí o více než 200 000 oproti roku 2007, tento snižující trend již běží desítky let. Proto je třeba se zaměřit na mladou generaci, na získání mladších kolegů do firem. Ten, kdo zaspí, nebude mít komu práci předat. Generace Y dorůstá do řídicích funkcí a pro podniky je nutné si tyto zaměstnance získat a především udržet. Mladí lidé mají však zcela jiné priority a očekávání od zaměstnání. Generace Y, neboli mileniáni, je zcela specifická generace. Pokud organizace nebudou dostatečně adekvátně reagovat na specifika a potřeby této generace, pokud jim nepřipraví podmínky, které jsou jiné, než bychom čekali, hrozí jim, že nebudou schopny plně využít možností, které tato skupina pracovníků nabízí. Podle Horváthové (2016, s. 190) doposud organizace většinou ještě nenašly klíč na to, jak se s nástupem zástupců generace Y, jež má svá

specifika, vyrovnat. Jedním z nástrojů, jak generaci Y oslovit mohou být zaměstnanecké benefity.

Při volbě struktury zaměstnaneckých benefitů je nutné brát zřetel na daňové dopady pro zaměstnance i pro zaměstnavatele. Daňově výhodné benefity přinášejí firmám úsporu osobních nákladů a vyšší příjem zaměstnancům. U zaměstnance se posuzuje, zda se jedná o příjem, který je předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti a pro zaměstnavatele je důležité vědět, zda náklady na benefity jsou daňově uznatelnými výdaji. Při posuzování se vychází z platných právních předpisů, mezi které patří především zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Za nejvýhodnější lze považovat takové benefity, které jsou ze strany zaměstnavatele plně uznatelné jako daňově uznatelný náklad a současně na straně zaměstnance nevstupují do vyměřovacího základu pro výpočet daně z příjmů ze závislé činnosti a tím pádem se z nich neodvádí ani sociální a zdravotní pojištění.

Diplomová práce je zaměřena na zaměstnanecké benefity z pohledu generace Y. Cílem práce je zjistit, které benefity by mohly oslovit právě tuto skupinu zaměstnanců, aby pro ni byly žádoucí a na základě tohoto zjištění provést případný návrh úpravy nabídky zaměstnaneckých benefitů ve zvolené společnosti za účelem získání nových a udržení stávajících zaměstnanců z řad generace Y.

Tak jako všechno se v životě vyvíjí, mění se i náhled na zaměstnanecké benefity. V souvislosti s celosvětovou pandemií způsobenou onemocněním Covid-19 se nabízí otázka, zda v posledním roce hojně využívaná či dokonce mnohými organizacemi nařizovaná práce z domova (home office), je stále mezi zaměstnanci vnímána jako zaměstnanecký benefit. Tato skutečnost bude, jako dílčí část výzkumu, rovněž ověřována.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíle výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je analyzovat vztah generace Y k zaměstnaneckým benefitům z pohledu finanční a nefinanční povahy benefitů, především zda generace Y upřednostňuje benefity znamenající peněžní přínos, nebo spíše preferuje nepeněžní benefity (lepší pracovní pomůcky, kvalitní pracovní prostředí, flexibilní pracovní doba...). Dílčí cíle výzkumu jsou:

- Vyhodnotit problematiku poskytování zaměstnaneckých benefitů v konkrétní výrobní společnosti a navrhnout případné úpravy nabídky zaměstnaneckých benefitů vycházející z výsledků výzkumu a to za účelem získání nových (ale i udržení stávajících) zaměstnanců specifické cílové skupiny pracovního trhu – generace Y.
- Na modelovém příkladu konkrétního zaměstnaneckého benefitu, který společnost Delta, a.s. zaměstnancům poskytuje, zkoumat celkovou výhodnost benefitu a provést komparaci poskytování benefitu a zvýšení mzdy.
- Hledání případných rozdílů ve vnímání priorit v oblasti zaměstnaneckých benefitů specifické skupiny zaměstnanců generace Y oproti ostatním generacím a komparace s dřívějšími výzkumy.
- Zjištění postoje zaměstnanců k benefitu „práce z domova“ (home office).

### 2.2 Stanovení hypotéz

Na základě výzkumného záměru a v souladu se stanovenými cíli byla formulována hypotéza a bylo stanoveno několik dílčích výzkumných otázek:

**Hypotéza H:** Preference peněžního benefitu před nepeněžním závisí na typu generace.

Dílčí výzkumné otázky:

**VO 1:** Preferují zaměstnanci skupiny generace Y nepeněžní benefity před peněžními?

**VO 2:** Jaké priority mají zaměstnanci generace Y v oblasti poskytování benefitů?

**VO 3:** Vnímají zaměstnanci práci z domova (home office) v souvislosti s pandemií jako benefit?

## 2.3 Metodika

Rešeršní část diplomové práce byla zpracována kompilací již známých a publikovaných faktů získaných z odborné literatury, právních předpisů a z dalších odborných dokumentů. Tyto poznatky byly vzájemně komparovány a za pomoci syntézy byl vytvořen základní ucelený přehled dané problematiky. Následně byla formulována hypotéza a stanoveny výzkumné otázky.

První část výzkumu obsahuje deskriptivní případovou studii (Hendl 2016, s. 108) konkrétní výrobní společnosti, ukazující aktuální přístup k nabídce zaměstnaneckých benefitů v současné každodenní praxi včetně daňového dopadu pro zaměstnavatele i zaměstnance. Data pro tuto část práce byla získána pomocí kvalitativního výzkumu analýzou potřebných interních dokumentů společnosti a dále individuálními rozhovory s personalistou společnosti. S ohledem na požadavek personalisty na zachování anonymity je tato konkrétní společnost dále označována fiktivním názvem Delta, a.s.

Pro primární část výzkumu byla použita metoda dotazování jako jedna ze základních empirických metod. Důvodem pro použití dotazníku byla snaha získat velký soubor rozmanitých respondentů. Jelikož zaměstnavatel se zaměřuje nikoliv pouze na udržení stávajících zaměstnanců z řad generace Y, ale především na získání nových zaměstnanců, nelze za výzkumný soubor použít skupinu stávajících zaměstnanců daného zaměstnavatele. Základní soubor proto tvoří množina dospělé populace bydlící v dostupné dojezdové vzdálenosti od firmy Delta, a.s., tedy v Mikroregionu Novoměstsko. Pro potřeby této kvalifikační práce byl použit výběr na základě dostupnosti (Reichel 2009, s. 84). Závěry výzkumu se tedy týkají pouze zkoumaných osob a dané lokality.

Sběr dat je nejdůležitější etapou výzkumu, protože získaná data obsahují informace o řešené výzkumné otázce. Pro vlastní dotazování byla použita kombinace osobního dotazování podpořeného použitím smart telefonu a dotazování pomocí online dotazníku s elektronicky distribuovaným odkazem na tento dotazník. Jedná se o kombinaci metod CAPI a CAWI (Hendl 2017, s. 149).

Přípravná fáze dotazování byla zakončena pretestem dotazníku (Majerová 2007, s. 64). Dotazník byl za účelem zjištění případných nedostatků odpilotován na vzorku 10 respondentů a následně byl upraven a aktualizován do finální podoby. Dotazník byl anonymní, za účelem zatřídění do jednotlivých generací byl stanoven podstatný znak – věk

respondentů. Vzhledem k tomu, že neexistuje jednotná definice vymežující konkrétní generace a různí autoři se v zatřídění generací podle letopočtů liší, byla pro potřeby výzkumu provedena operacionalizace jednotlivých generací. Základní rozdělení je uvedeno v tabulce 1. Výsledky dotazníkového šetření byly následně graficky zpracovány.

**Tabulka 1** Operacionalizace jednotlivých generací

Generace	Rok narození	
	od	do
Poválečná generace	1945	1962
Generace X	1963	1979
Generace Y	1980	1998
Generace Z	1999	2021

*Zdroj: vlastní zpracování*

Statistická analýza závislosti kvalitativních znaků byla provedena testováním v kontingenční tabulce a pomocí chí-kvadrát testu byla otestována nulová hypotéza o nezávislosti  $H_0$ : Preference peněžního benefitu před nepeněžním nezávisí na typu generace.

Na základě výsledků vyplývajících z výzkumu byl proveden návrh optimalizace nabízených zaměstnaneckých benefitů za účelem zvýšení zájmu a náboru nových zaměstnanců, především z cílové skupiny generace Y.

### 3 Teoretická východiska

#### 3.1 Charakteristika generací

Uznávaná definice pojmu generace vychází z generační teorie. Vyznačuje generaci jako skupinu lidí narozených v průběhu časového rozpětí 15–20 let, nebo délku jedné fáze životního cyklu, jako např. dětství, dospívání, stáří. Každá generace vyrůstala v jiné době, formovalo ji různé kulturní pozadí či mimořádné události, proto je každá generace jiná. Za generaci lze obecně považovat všechny osoby narozené v určitém období, které jsou tak ovlivňovány stejnými celospolečensky významnými událostmi a prostředím dané doby (Kulhavý 2017, s. 77).

Mezi jednotlivými odborníky ne vždy existuje plná shoda v konkrétním časovém vymezení rozpětí let jednotlivých generací, obzvláště u generace Y a generace Z (Horváthová 2016, s. 133). Rovněž pro označení jednotlivých generací jsou používány různé názvy. V České republice se nejčastěji používá rozdělení s označením na tichou generaci, poválečnou generaci, generaci X, generaci Y a generaci Z (Bejtkovský 2016). Tabulka 2 ukazuje různá chronologická schémata používaná k přiřazení lidí podle roku narození ke konkrétní generaci, jak je definováno zdroji uvedenými v prvním sloupci.

**Tabulka 2** Klasifikace generací dle jednotlivých autorů

Autor	Poválečná generace		Generace X		Generace Y		Generace Z	
	od	do	od	do	od	do	od	do
Strauss & Howe (1992)	1943	1960	1961	1981	1982	2003	2004	
Lancaster & Stillman (2010)	1946	1964	1965	1980	1981	1999		
Martin & Tulgan (2002)	1946	1960	1965	1977	1978	2000		
Oblinger & Oblinger (2005)	1947	1964	1965	1980	1981	1995	1996	
Tapscott (2009)	1946	1964	1965	1975	1976	2000		
Zemke, Raines & Filipczak (2009)	1943	1960	1960	1980	1980	1999		
Berg (2020)	1943	1960	1961	1981	1982	2004	2005	
Horváthová (2016)	1946	1964	1965	1981	1982	2004	2005	

*Zdroj: vlastní zpracování dle Bejtkovský 2016, Berg 2020, Horváthová 2016, Strauss 1992*



Letopočty narození jsou pouze jedním z faktorů, které je třeba vzít v úvahu při rozlišování mezi generacemi. Jedná se ale o relativně malý faktor. Většina odborníků tvrdí, že generace jsou formovány mnohem více historií než chronologickými daty (Bejtkovský 2016). Že bychom neměli klasifikovat populaci do generací pouze podle roku narození, se domnívá také Trunk (2007). Uvádí, že důležitějším kritériem je chování jedince a typ médií, které daný člověk používá, protože to (na rozdíl od data narození) může jedince ovlivnit. Média, která používáme, jednak vymezují prostor, ve kterém žijeme, tak okruh osob, se kterými se stýkáme. Může se tedy stát, že podle chování spadáme úplně do jiné generace, než do té automaticky přiřazené na základě data narození (Trunk 2007).

### 3.1.1 Druhy generací

První, kdo rozdělil skupiny vrstevníků podle dat narození do skupin, byli William Strauss a Neil Howe (Berg 2020, s. 130). V roce 1992 v New Yorku vydali knihu *Generations: The History of Americas Future*, kde jednotlivé generace definovali. Pro generaci X použili název „třináctá generace“, generace Y byla nazvána „generací milénia“ nebo také „net generací“ (Strauss 1992, s. 36). Později se ustálily termíny generace X, Y a Z.

**Tichá generace** – Berg (2020, s. 131) shodně s Horváthovou (2016, s. 133) takto označují generaci narozenou v letech 1925–1942. Tato generace vyrůstala za druhé světové války a krátce po ní. Tito lidé zažili období chudoby, nedostatku a strádání, proto věří, že cestu životem si člověk vydobude jen trvalou prací. Mají velkou vůli a jsou profesionály ve svém oboru. V současné době mají pozice ve vyšším managementu, jsou majiteli podniků nebo řediteli a dostali se tak daleko jen svou vytrvalou prací. Podle Horváthové (2016, s. 133) se narodili příliš pozdě na to, aby mohli být válečnými hrdiny a příliš brzy na to, aby byli zasaženi poválečnou bezstarostností a uvolněním.

**Poválečná generace** (baby boomers) – členové této generace se narodili do období dvaceti let po skončení druhé světové války, v době zhruba mezi lety 1946 a 1964. Vyrůstali v relativně bezpečných dobách a v období ekonomické prosperity, proto se jí někdy přezdívá „šťastná generace“ (Horváthová 2016, s. 134). Řada těchto lidí pracuje a chce pracovat i v období důchodového věku a to z důvodu finančního zajištění, radosti z práce, potřeby přátelství, které nacházejí v pracovním prostředí či strachu z plného odchodu do důchodu jako neznámé zkušenosti.

**Generace X** je termín používaný k označení generace narozené mezi rokem 1966 a počátkem 80. let 20. století (Kulhavý 2017, s. 79). Doba, v níž tato generace vyrůstala (studená válka), se odrazila v jejich názorech. V tehdejší Československu došlo k populační explozi, na počátku sedmdesátých let začal stát výrazně podporovat rodiny, stavěly se nové byty v panelových domech, které nabízely perspektivu mladým rodinám, byly zavedeny novomanželské půjčky a přídavky na děti (Berg 2020, s. 133). Prezidentem republiky byl tehdy Gustav Husák, a proto je tato generace v ČR někdy označována jako „Husákovy děti“. Za nejtypičtější rys generace X považuje Horváthová (2016, s. 134) dlouhodobé zaměstnání. Většina jedinců této generace si našla pracovní pozici ihned po dokončení školy a stále v ní pracuje. Je pro ně typické zůstat na místě, kde vystudovali či vyrostli a kde mají své zázemí.

**Generace Y** – do této generace zahrnuje Kulhavý (2017, s. 81) osoby narozené v období od začátku 80. let do poloviny 90. let 20. století. Podle Rezlerové (2009) bude do roku 2025 generace Y tvořit převážnou část populace v produktivním věku. Jejich požadavky na pracovní trh mají řadu specifik, na něž se musí zaměstnavatelé včas připravit. Vzhledem k tomu, že je na generaci Y zacílen tento výzkum, je podrobnějšímu popisu generace Y věnována následující samostatná kapitola.

**Generace Z** – příslušníci této generace se narodili v digitálním světě. Jsou první generací, která nezná život bez mobilního telefonu, počítače, internetu a bezdrátového připojení. Zatímco někteří autoři (Horváthová 2016, s. 134; Kulhavý 2017, s. 82) vymezují shodně tuto generaci ročníky narození 1995 až 2010, Berg (2020, s. 16) řadí tuto generaci do pozdějšího rozpětí let 2000 až 2013. Všichni autoři se ale shodují, že se jedná o generaci sociálních médií a digitálního světa (Kulhavý 2017, s. 82; Berg 2020, s. 16; Horváthová 2016, s. 134). Podle Kulhavého (2017, s. 82) zaměstnanci této generace považují za důležité dosahovat rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Jejich celoživotním cílem není pouze materiální zajištění, ale rovněž osobnostní rozvoj a perspektiva růstu v dané pracovní pozici.

**Generace Alfa** – jedná se o osoby narozené po roce 2011 (tedy kompletně v 21. století), jež mají od raného dětství prostřednictvím internetu snadný přístup k lidem, informacím i veškerým světovým znalostem. Internet považují za svůj externí mozek, chtějí rychle uspokojit svoje potřeby, jsou netrpěliví a nejsou schopni hlubšího myšlení. Po dosažení

produktivního věku se u nich předpokládá vysoká pracovní fluktuace, pokud jim zaměstnavatel nenabídne odpovídající podmínky (Horváthová 2016, s. 134).

### **3.1.2 Jaká je generace Y?**

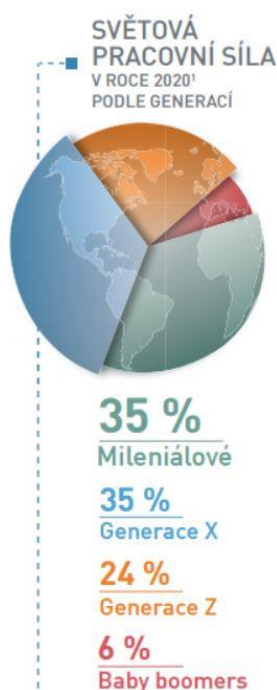
Mileniáni – magické označení generace, které rezonuje mediálním prostorem a sociálními sítěmi už notnou dobu. Toto označení ukazuje generaci mladých lidí jako zcela odlišnou, novou, nepředvídatelnou. Jsou mladí, sebevědomí, stále online, hodně cestují, rádi se baví, sportují, budoucnost vidí optimisticky – to jsou lidé generace Y, první globalizované generace, která nepamatuje svět bez internetu.

Výkladový slovník řízení lidských zdrojů (Kulhavý 2017, s. 81) zahrnuje do generace Y osoby narozené v období od začátku 80. let do poloviny 90. let 20. století. V širším vymezení bývají do této generace někdy řazeni lidé narození od poloviny 70. let až do konce 20. století. Vyznačují se nízkou loajalitou k zaměstnavateli, preferují krátkodobé pracovní vztahy, jejich snahou je sladit svůj pracovní a osobní život, jsou technologicky zdatní a mobilní, jsou ochotni učit se, očekávají uznání a individualizovaný přístup.

Pro označení této skupiny lidí se používá více pojmů, nejvíce se ustálil název generace Y podle stejnozvučné anglické otázky „Why – proč?“ s jejíž pomocí testují zažité hranice. Typický příslušník této generace se ptá: „Proč mám dělat to, co právě dělám?“ Neptá se: „Jakou směrnici mám použít?“ Ptá se po smyslu svého konání, nikoliv po nařízeních (Berg 2020, s. 25). Říká se jim také mileniáni podle toho, že se vesměs zapojili do pracovního procesu až v novém miléniu (Horváthová 2016, s. 132). Ve světě je tato generace známá také pod označením generation next, the net generation, millennials, echo boomers, iGeneration, generation me či next great generation (Horváthová 2016, s. 143). V České republice je možné se setkat i s termínem počítačová generace nebo Havlovy děti (Berg 2020, s. 135).

Stejně jako u ostatních generací, tak i u generace Y neexistuje jednotný názor na vymezení doby jejich narození. Někteří autoři uvádějí roky 1980 až 1992, Horváthová (2016, s. 143) popisuje, že to jsou lidé, kteří se narodili mezi lety 1982 a 1995, podle Berg (2020, s. 15) se jedná o generaci let 1981–1999. Podstatné však je, že generace Y začíná mít rostoucí vliv na rozhodování organizací a firem, neboť příslušníci této generace začínají ve firmách zaujímat významné manažerské pozice. Mileniáni tvoří v roce 2020 35 % světové pracovní síly (Obrázek 1), do roku 2025 bude generace Y tvořit převážnou část populace

v produktivním věku (Rezlerová 2009), bude představovat zhruba 75 % globální pracovní síly (Horváthová 2016, s. 132) a v podstatě tak převezme pracovní trh. Společnosti na to musí být důkladně připraveny, jinak se totiž může stát, že hodnoty této generace se budou s hodnotami firmy naprosto míjet (Horváthová 2016, s. 147). Jejich požadavky na pracovní trh mají řadu specifik a zaměstnavatelé se tedy musí mnohem více zamýšlet, jaké motivační nástroje zvolí, aby příslušníky generace Y získali, ale zejména na delší dobu udrželi.



**Obrázek 1** Rozložení světové pracovní síly v roce 2020 podle generací  
*Zdroj: ManpowerGroup 2016*

V čem jsou tedy příslušníci generace Y jiní? Narodili se do období relativního klidu a míru. Od útlého dětství jim bylo vštěpováno, že dosáhnou všeho, čeho budou chtít. K charakteristickým rysům způsobu života a myšlení těchto lidí patří to, že jsou vysoce ambiciózní, pokládají za důležité mít zajímavou práci plnou výzev. Zároveň se dostává do popředí jejich zájmu i osobní život (a to je největší rozdíl oproti generaci X), tedy přesně to, co bylo v předchozí generaci posunuto na spodní příčky žebříčku hodnot. Jedná se v současné době o nejžádanější generaci na trhu práce. Pracují velmi efektivně, flexibilně, nehodlají však kariéře obětovat svůj osobní život. Umějí si udělat čas na vlastní koníčky, sport, relaxaci. Od jejich starších kolegů je odlišuje především vysoká digitální gramotnost (Horváthová 2016, s. 144). Podle Berg (2020, s. 117) mají mladí lidé zcela jinak postavené

hodnoty, a proto většinou dbají na ekologii, nevidí nic divného na střídání zaměstnání, jsou orientováni na úkol, ale splní pouze ten jeden zadaný. Jsou lační učit se a pracovat, jen jinak, než čekáme. Jsou zvyklí mít cokoli hned, nemají trpělivost a například také upřednostní novější verzi mobilu před fungující ledničkou. Nejvíce charakteristický rys zástupců této generace se dá shrnout do věty: Chtějí vše a zároveň vše nabízejí (Rezlerová 2009). Zaměstnanci z řad generace Y kladou důraz na smysluplnost vykonávané práce a na možnost se poradit se zkušenějšími kolegy. Usilují o vyváženost pracovního a soukromého života, o pracovní prostředí s moderním technickým vybavením a o prostředí umožňující otevřenou komunikaci. Tyto požadavky jsou částečně kompenzovány následujícími benefity pro zaměstnavatele, kterými jsou počítačová vybavenost a vysoká efektivita práce při spokojenosti v zaměstnání. Na rozdíl od starší generace X má generace Y diametrálně odlišný vztah k financím, který se posléze zákonitě odráží ve všech dalších oblastech. Peníze jsou pro generaci Y prostředkem, nikoliv hodnotou (cílem), jak je tomu u generace X. Z toho plyne, že starší generace je mnohem méně náchylná na zadlužování a mnohem větší důraz klade na udržení si dobrého pracovního místa. Naproti tomu generace Y v mnohem větší míře využívá hypoték, úvěrů a půjček, mění pracovní místa (jsou-li výhodnější) a rovněž vyžaduje zajímavou práci. Změny jsou běžnou součástí jejich života.

Pokud korporace chtějí těžit ze schopností, které generace Y nabízí, musí vyjít mladé generaci vstříc v jejich potřebách a přáních. Aby tak mohli úspěšně činit, měli by znát preference, názory a potřeby této generace. Efektivním způsobem získání potřebných informací je například využití dotazníkového šetření (Horváthová 2016, s. 158). Na základě znalostí odlišností a potřeb generace Y by poté měli upravit zavedené postupy v oblasti řízení lidských zdrojů tak, aby generaci Y zaujali, aby se pokusili přeorientovat na její požadavky a snažili se vyhovět jejím potřebám.

Existují však názory, že rozdíly mezi generacemi nejsou až tak velké, jak se o generaci Y tvrdí. Ukázala to např. studie Workforce 2020, kterou v roce 2014 ve spolupráci se společností SAP zrealizovala analytická společnost Oxford Economics. Dle této studie jsou otázky jako práce a kariéra pro mladou generaci důležité a není pravda, že by zástupci generace Y jednoznačně upřednostňovali soukromí a volný čas před prací (Oxford Economics ©2020). Generace Y je úplně stejná jako ty předchozí, jen se změnilo prostředí – mobilní technologie, internet a sociální sítě hrají dnes stejnou roli, jakou hrál v 90. letech

telefon či fax. Podle průzkumu, který provedla v roce 2014 společnost IBM Institute for Business Value, nejsou příslušníci zaměstnanců z řad generace Y „líní, povrchní a sobečtí“, jak se o nich často tvrdí. Jejich profesní cíle nejsou od předešlé generace odlišné. Generace Y si přeje stejnou finanční stabilitu a rozmanitost při práci jako jejich starší kolegové (Horváthová 2016, s. 151).

### **3.2 Zaměstnanecké benefity**

Výkladový slovník řízení lidských zdrojů (Kulhavý 2017, s. 300) definuje zaměstnanecké výhody, neboli zaměstnanecké benefity jako požitky, kterými jsou zaměstnanci odměňováni nad rámec finanční mzdy nebo platu. Jedná se o široké spektrum rozmanitých požitků, produktů, služeb a péče o zaměstnance, jež mohou mít podobu peněžní i nepeněžní. Mohou to být jakékoliv formy příjmů ze závislé činnosti nad rámec mzdy za vykonanou práci a představují dodatečné zvýhodnění zaměstnanců (Dvořáková 2007). Cílem zavedení benefitů je snížení nákladů a zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jimiž jsou benefity vnímány jako prostředky získávání a stabilizace pracovní motivace. K podpoře výkonové motivace mohou však sloužit jen v případě, mají-li povahu tzv. motivačních benefitů, které se vážou na výkon zaměstnanců (Urban 2017, s. 119).

Většina autorů shodně uvádí, že poskytování benefitů je součástí péče o zaměstnance, např. Margaret Foot (2002) ve své knize vůbec nehovoří o benefitech jako o něčem navíc, benefity používá jako přirozenou součást personálního řízení, jako nutnou péči o zaměstnance. Proti tomu se však vymezuje Armstrong (2007, s. 685), když uvádí, že péče o zaměstnance znamená, že výměnou za nabídku svých služeb jsou pracovníci oprávněni dostat něco více, než jen plat a zaměstnanecké výhody. Armstrong tedy nepovažuje péči o zaměstnance za benefit.

Zaměstnanecké výhody jsou považovány za součást odměňování pracovníků, ale na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, výkon, schopnosti či tržní hodnotu zaměstnance se zpravidla pracovníkům poskytují pouze za to, že jsou v dané firmě v pracovním poměru (Koubek 2011, s. 185). V současné době se prosazují tendence poskytovat zaměstnanecké výhody také pracovníkům mimo běžný pracovní poměr. Poskytují se tedy většinou plošně, pouze u některých z nich se přihlíží k funkci, k postavení pracovníka ve firmě, k době zaměstnání ve firmě (Urban 2017, s. 145) a zásluhám. Některé výhody mohou čerpat i rodinní příslušníci zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody, vázané na zaměstnanecký vztah k organizaci, jako jedna z forem hmotného odměňování, tvoří naturální požitky, cenová zvýhodnění a finanční příspěvky poskytované zaměstnavatelem. Jejich cílem je zvýšit pracovní spokojenost a stabilitu zaměstnanců, přispět k jejich rozvoji, relaxaci apod. K podpoře výkonové motivace mohou však sloužit jen v případě, mají-li povahu tzv. motivačních benefitů, které se vážou na výkon zaměstnanců (Urban 2017, s. 119). Společnost s vhodně nastaveným systémem poskytování zaměstnaneckých benefitů společně se systémem odměňování zaměstnanců má významnou konkurenční výhodu spočívající v nižší fluktuaci a vyšší spokojenosti zaměstnanců. To je dáno snazším získáváním a větší stabilizací kvalifikovaných zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity se tak stávají prostředkem boje o pracovní sílu. Organizace se snaží mít jejich nabídku atraktivní a je pro ně téměř nepřijatelné, aby benefity neposkytovaly (Dvořáková 2007, s. 338). Tím však u zaměstnanců posilují mentalitu nárokovaní bez ohledu na jejich skutečný přínos k výsledkům organizace. Ve světě se používá značné množství zaměstnaneckých výhod. Je pochopitelné, že velké podniky zpravidla nabízejí širší škálu zaměstnaneckých výhod a mnohé z nich umožňují svým pracovníkům, aby si z jejich nabídky volili takové menu, které je pro ně z hlediska jejich aktuálních potřeb a momentální situace nejvhodnější (tzv. cafeteria systém). Ale i malé a střední firmy se snaží s velkými podniky udržet v této oblasti krok a konkurenceschopnost na trhu práce a podle svých možností systém zaměstnaneckých výhod zavádějí a rozvíjejí (Koubek 2011, s. 185).

Dvořáková (2007, s. 339) charakterizuje pro zaměstnanecké výhody tyto typické znaky:

- zpravidla nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu;
- mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich přiznávání spravováno nesystémově a ledabyle, že to vyvolává pocity nespravedlnosti, obvinění z nadržování nebo favorizování;
- nebývají závislé na zásluhách, jejich rozsah a struktura se často zlepšuje s postavením zaměstnance v organizaci a délkou trvání pracovního poměru;
- jsou často zavedeny proto, že kopírují trend nebo morální závazky a nejsou podloženy racionální analýzou;
- u velkých a bohatých organizací nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým podnikům, které jich nabízí jen omezený počet;

- jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči;
- dosud nelze předložit jasný důkaz o tom, že benefity přitahují uchazeče o zaměstnání, je však pravděpodobné, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr;
- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu.

Nikoliv vše, co zaměstnavatel prezentuje jako benefit, musí být benefit a naopak – zaměstnavatel nemusí vždy vnímat poskytování některé výhody jako benefit a tedy ho ani jako benefit zaměstnancům neprezentuje. Záleží na úhlu pohledu a na vnímání jednotlivých zaměstnavatelů. Vzhledem k tomu, že neexistuje jednotná definice pro zaměstnanecké výhody, definují ji různí autoři odlišně. Například Macháček (2019) chápe zaměstnanecké benefity jako různá peněžní nebo nepeněžní plnění zaměstnancům nad rámec sjednané mzdy. Obdobný náhled má sice i Armstrong (2007, s. 595): „Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny“, který však dále uvádí, že zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je např. každoroční dovolená na zotavenou. Tímto konkrétním příkladem je však již v rozporu s většinovým názorem, že benefit je něco navíc, co zaměstnavatel poskytuje nad rámec zákonných předpisů, jelikož na dovolenou mají zaměstnanci v pracovním poměru dle zákoníku práce právní nárok (§ 211 ZP). Rovněž mateřskou dovolenou, která musí být zabezpečena ze zákona Armstrong (2009, s. 382) považuje za zaměstnanecký benefit.

Na to poukazuje Koubek (2011, s. 187), který uvádí, že některé firmy u nás jako zaměstnanecké výhody prezentují i to, co stejně ze zákona svým pracovníkům poskytovat musejí. Skutečné zaměstnanecké výhody jsou podle Koubka však jen takové výhody, které firma poskytuje ze své iniciativy, motivována potřebou získat a udržet si loajalitu zaměstnanců, přispět ke sblížení jejich individuálních cílů s firemními cíli a přispět k vytvoření harmonických pracovních vztahů ve firmě. Naopak Krbečková (2020, s. 28) považuje za benefit vše, co zaměstnavatelé poskytují nad rámec mzdy (platu), bez ohledu na to, jsou-li ke konkrétnímu plnění zavázáni některým z právních předpisů, například zákoníkem práce, určitým nařízením vlády či nikoliv.



### 3.3 Benefity v zákonné úpravě

Právní úprava České republiky upravuje poskytování zaměstnaneckých výhod v zákonných a podzákonných právních předpisech. Mezi nejdůležitější patří:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů (pro státní podniky, organizační složky státu a státní příspěvkové organizace a příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky).

Z hlediska daňových zákonů mohou být výhody poskytované zaměstnavatelem u zaměstnance:

- osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti,
- nezahrnovány nebo zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění,
- zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti z tzv. hrubé mzdy.

Na straně zaměstnavatele mohou být zaměstnanecké benefity:

- poskytovány na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů),
- poskytovány na vrub daňově neuznatelných výdajů (nákladů),
- poskytovány z FKSP, ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění.

Za optimální řešení poskytování zaměstnaneckých výhod lze považovat takové benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným nákladem, který snižuje základ daně z příjmů (Macháček 2019, s. 3).

### 3.3.1 Zaměstnanecké benefity z hlediska zákoníku práce

Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) název zaměstnanecké benefity ani zaměstnanecké výhody nijak nespécifikuje, pracuje pouze s pojmem „péče o zaměstnance“, pod kterou v desáté části zahrnuje:

- pracovní podmínky zaměstnanců (§ 224 ZP),
- odborný rozvoj zaměstnanců, který zahrnuje zejména zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace (§ 227 ZP),
- stravování zaměstnanců (§ 236 ZP) – zaměstnavatel je povinen umožnit všem zaměstnancům stravování; zákoník práce však připouští zaměstnavateli možnost (nikoliv povinnost) za předpokladu sjednání v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu, aby poskytoval zaměstnancům stravování i možnost poskytovat finanční příspěvek na stravování,
- zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců (se zdravotním postižením, matek a mladistvých).

Způsoby poskytování požitků a jejich výše bývají převážně upravovány v kolektivní smlouvě (Veber 2007, s. 180), podle Foot (2002, s. 323) tvoří právě podmínky péče o zaměstnance vedle mzdových podmínek nejpodstatnější část kolektivních smluv. Další možností úpravy benefitů je jednostranné stanovení zaměstnavatelem ve vnitřním předpisu zaměstnavatele. Individuální benefity mohou být také se zaměstnanci sjednány přímo v jednotlivých pracovních smlouvách.

V oblasti péče o stravování zaměstnanců dřívější koncepce pracovního práva směřovala k tomu, aby zaměstnavatelé zřizovali vlastní závodní stravovací zařízení. Zaměstnavatelé byli povinni taková zařízení provozovat (Foot 2002, s. 320). Tato povinnost byla nahrazena jinou, pro zaměstnavatele daleko méně ekonomicky zatěžující povinností. Zaměstnavatel je dnes povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování. To znamená např. povinnost upravit pracovní dobu tak, aby zaměstnanci, kteří o to mají zájem, se mohli přiměřeným způsobem stravovat. Řada zaměstnavatelů svým zaměstnancům na toto stravování přispívá, zpravidla nákupem stravenek, které prodává zaměstnancům za nižší cenu. Někteří zaměstnavatelé si svá vlastní stravovací zařízení zachovali a poskytují tak zaměstnancům stravování za zvýhodněnou cenu. Ve vnitřním předpisu zaměstnavatele lze stanovit nebo v kolektivní smlouvě sjednat bližší vymezení

okruhu osob, kterým se stravování poskytuje (např. bývalým zaměstnancům zaměstnavatele, kteří u něj pracovali do odchodu do starobního důchodu nebo invalidního důchodu, zaměstnancům po dobu čerpání jejich dovolené, zaměstnancům po dobu jejich dočasné pracovní neschopnosti (§ 236 ZP).

### **3.3.2 Daňové hledisko zaměstnaneckých benefitů**

Zaměstnanecké benefity mohou být předmětem daně z příjmů. Při posuzování daňového řešení na straně zaměstnance je nutné vždy zkoumat, zda se jedná o příjem, který je u zaměstnance předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti a v kladném případě je nutné dále posuzovat, zda se jedná o příjem podléhající dani z příjmu ze závislé činnosti, anebo je od této daně osvobozen (Macháček 2019, s. 8). Příjmem obecně zákon o daních z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb.) označuje hrubý příjem, např. hrubou mzdu zaměstnance, tržby podnikatele apod. Příjmem je i nepeněžní plnění formou bezplatného poskytnutí práv, věcí, služeb a jiných penězi ocenitelných výhod. Při oceňování nepeněžních výhod se v zásadě vychází z ceny obvyklé, která vychází z úrovně skutečně dosahovaných sjednávaných cen na trhu při nákupu a prodeji (Pelech 2020). Zvláštní ocenění nepeněžního příjmu obsahuje zákon o daních z příjmů pro případ bezplatného poskytnutí motorového vozidla zaměstnavatelem zaměstnanci pro služební a soukromé účely. Další zvláštností u zaměstnanců je, že se za jejich příjem považuje i cenový rozdíl v případě úplatného poskytování práv, věcí a služeb nebo nájmu od zaměstnavatele za cenu nižší než obvyklou. Příjmy nejsou předmětem daně z příjmu, jen pokud tak výslovně stanovuje daňový, popř. jiný zákon. To ovšem ještě neznamená, že z příjmů, které jsou předmětem daně z příjmů, se v každém případě musí daň z příjmů hradit. Některé příjmy, které jsou předmětem daně z příjmů, totiž zákon od zdanění osvobozuje (Pelech 2020, s. 28). Základní vymezení, které příjmy jsou a které nejsou předmětem daně z příjmů, je uvedeno v § 3 zákona o daních z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb.).

Z hlediska zaměstnavatele je v souvislosti s poskytováním zaměstnaneckých výhod důležité ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) zákona o daních z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb.), podle kterého jsou daňově uznatelnými výdaje (náklady) na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců, výdaje (náklady) vynaložené na provoz vlastního stravovacího zařízení (kromě hodnoty potravin) a dále na práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy, pokud ZDP nebo jiný zákon nestanoví jinak.

### **3.3.3 Zaměstnanecké benefity z hlediska pojistných zákonů**

Podle zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění a zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti je vyměřovacím základem zaměstnance pro pojistné na důchodové pojištění i pojistné na veřejné zdravotní pojištění úhrn příjmů ze závislé činnosti, které jsou (nebo by byly, pokud by podléhaly zdanění v ČR) předmětem daně z příjmů fyzických osob podle ZDP a nejsou od této daně osvobozeny a které mu zaměstnavatel zúčtoval v souvislosti se zaměstnáním, které zakládá účast na nemocenském pojištění.

V obou zákonech je současně uvedeno, že zúčtovaným příjmem se rozumí plnění, které bylo v peněžní nebo nepeněžní formě nebo formou výhody poskytnuto zaměstnavatelem zaměstnanci nebo předáno v jeho prospěch, popřípadě připsáno k jeho dobru anebo spočívá v jiné formě plnění prováděné zaměstnavatelem za zaměstnance (§ 3 zákona č. 592/1992 Sb. a § 5 zákona č. 589/1992 Sb.).

### **3.4 Financování benefitů**

Jedním ze základních nástrojů při poskytování benefitů je tvorba a používání fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP), popřípadě sociálního fondu v organizacích, na které se vyhláška o FKSP nevztahuje.

Vyhláška Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb se vztahuje a je určena pro organizační složky státu, státní příspěvkové organizace, příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky a státní podniky. Podle vyhlášky jsou základním přidělem do fondu 2 % ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy. Dalšími zdroji fondu mohou být náhrady škod a pojistná plnění od pojišťoven vztahující se k majetku pořízenému z fondu a dále pak peněžní a jiné dary do fondu od jiných právnických a fyzických osob.

Sociální fond může být tvořen všude tam, kde se na organizace nevztahuje vyhláška o FKSP. Pojem „sociální fond“ není v právních předpisech přesně vymezen. Obecně jde o účelově vytvořený fond určený k uspokojování kulturních, sociálních a dalších souvisejících potřeb zaměstnanců. Konkrétní název není podstatný, důležitější je, že tvorba a čerpání fondu musí být upraveny interní směnicí nebo jiným dokumentem. Pro tvorbu fondu nejsou zákonem stanovena žádná pravidla, pouze to, že sociální fond je v podnikatelské sféře tvořen ze zisku po zdanění, a tudíž jej nelze tvořit na vrub daňově

uznatelných výdajů (§ 25 odst. 1 písm. l) ZDP). Na rozdíl od FKSP nestanovuje zákoník práce v případě sociálního fondu spolurozhodování odborové organizace. Pokud není ustanovení o způsobu tvorby a hospodaření se sociálním fondem určeno v kolektivní smlouvě, rozhoduje o tvorbě a hospodaření sociálního fondu výhradně zaměstnavatel. Dalo by se říci, že tvorba a plnění fondu nejsou ničím omezeny. Toto tvrzení je však jen zdánlivé. Je nutné vytvořit zisk, aby mohl být tvořen sociální fond. Rovněž je nutné, aby tvorba fondu byla zakotvena v zakladatelských listinách nebo aby o tvorbě fondu rozhodla valná hromada nebo jiný orgán společnosti k tomu určený. Poskytnutá plnění, obdobně jako plnění z prostředků FKSP, jsou jistým způsobem limitována zákonem o daních z příjmů, zákonem o pojistném na sociální zabezpečení a zákonem o pojistném na veřejné zdravotní pojištění. Cokoliv je totiž zaměstnanci poskytnuto nad tyto limity, stává se zdanitelným příjmem zaměstnance a většinou se z takového plnění odvádí sociální a zdravotní pojištění.

Zaměstnanecké benefity nabízené zaměstnavatelem mohou být u zaměstnavatele poskytovány:

- na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů),
- na vrub nedaňově uznatelných výdajů (nákladů),
- poskytovány z FKSP, ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění (Macháček 2019, s. 3).

Rozsah a množství nabízených zaměstnaneckých benefitů je přímo úměrný finančním možnostem společností a tomu, jak moc zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve své mzdové politice (Čopíková 2015, s. 121). Úroveň odměňování včetně nabídky zaměstnaneckých výhod u konkurujících organizací, v odvětví, místě, regionu, státě má vliv na odměňování ve firmách; jedná se o tzv. vnější faktory ovlivňující odměňování (Koubek 2011, s. 160). U větších organizací benefity svým rozsahem odpovídají 5–8 procentům mzdových nákladů (Urban 2017, s. 145), podle Armstronga (2009, s. 30) benefity tvoří významnou část souboru odměn a mohou odpovídat až jedné třetině nákladů na základní mzdy (platy).

Zaměstnanecké výhody mohou být drahé, a proto je nezbytné sledovat náklady na jejich poskytování a míru, v jaké porovnání nákladů a užitku z nich ospravedlňuje pokračování v jejich poskytování v současném rozsahu. Měl by existovat nějaký rozpočet nákladů na zaměstnanecké výhody a výdaje na ně by měly být s tímto rozpočtem porovnávány. Měla

by se provádět pravidelná šetření názorů pracovníků na soubor zaměstnaneckých výhod. Tato šetření mohou ukázat, kde lze výdaje na zaměstnanecké výhody přeorientovat na oblasti, které by pracovníci více oceňovali (Armstrong 2009, s. 386).

### **3.5 Důvody pro poskytování benefitů**

Jedním ze základních důvodů pro poskytování benefitů je daňové hledisko, kdy v optimálním případě při poskytování některých benefitů místo mzdy zaměstnavatel snižuje své náklady a zaměstnanec tak získá více. Kromě daňové výhodnosti některých poskytovaných benefitů patří mezi další důvody k jejich poskytování snaha získat a udržet kvalitní zaměstnance a nabídnout jim podmínky, služby či péči, které zvyšují jejich spokojenost (Urban 2017, s. 145).

Moderní personalistika chápe odměňování poněkud širěji, než jako peněžní odměnu (mzda, plat, prémie, bonusy...), ale zahrnuje do něj také nepeněžní a dokonce i nehmotné požitky poskytované pracovníkům zaměstnavatelem (Koubek 2011, s. 156). Podle Macháčka (2019) přispívá správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků firmy. Některé odměny nemají ani hmotnou povahu, ale přitom přispívají ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu užitečnosti a důležitosti, přinášejí mu určitou radost. Zvláště menší firmy mají mnohdy pro tyto formy odměny lepší podmínky než velké organizace. Souvisí to s rodinnými, méně byrokratickými vztahy, kdy majitel nebo vedení lépe znají každého pracovníka, jeho povahu a potřeby, jeho rodinné zázemí a životní podmínky, kdy malý kolektiv může přispět k vytvoření skutečně přátelského prostředí, jemuž někteří lidé dávají přednost i před lépe placenou prací v neosobním prostředí velkých podniků. Menší firma také poskytuje svým pracovníkům pocit větší důležitosti, zpravidla jim nabízí rozmanitější práci a větší samostatnost (Koubek 2011, s. 156). Tyto zaměstnanecké benefity jsou velmi často zaměstnanci hodnoceny více než jejich motivace výhradně formou mzdové motivace. (Macháček 2019). V této souvislosti se hovoří o celkovém odměňování a celkové odměně.

Mimomzdová plnění zaměstnavatele jsou mnohdy zaměřena i k posílení rovnováhy pracovního a soukromého života zaměstnance (work-life balance). Za tím účelem se klade důraz na tzv. volnočasové aktivity zaměstnance. Udržování rovnováhy mezi životem

a prací nejen zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také zvyšuje jejich výkonnost, snižuje pracovní neschopnost a zlepšuje jejich přístup k zákazníkům (Macháček 2019, s. 1). Odpočatí, spokojení a správně motivovaní zaměstnanci jsou více produktivní. Odměňování zaměstnanci formou zaměstnaneckých benefitů dělají své firmě vhodnou reklamou mezi svými přáteli, čímž se rovněž posiluje budování dobrého image firmy směrem navenek.

Dalším důvodem, proč firmy poskytují zaměstnanecké benefity může být snížení nemocnosti a zlepšení výkonnosti svých zaměstnanců. Firmy si totiž uvědomují, že podpora aktivní relaxace a péče o zdraví zaměstnanců je přínosná i pro ně, proto poskytují benefity, zaměřené na podporu zdraví a sportování zaměstnanců. O tyto benefity je navíc mezi lidmi velký zájem (Macháček 2019).

Horváthová (2016, s. 36) uvádí, že „benefity slouží osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem získání a udržení si vysoce kvalitních pracovníků a také zvyšování jejich oddanosti.“ Dále uvádí, že „dobré zaměstnanecké výhody“ jsou součástí jedné ze šesti skupin faktorů modelu angažovaného výkonu, jejichž uplatnění vede k růstu výkonných pracovníků a k vytvoření „angažovaného pracoviště“. Mohlo by se zdát, že pracovní síla složená z pracovníků, kteří jsou spokojeni se svou prací, je pro organizaci žádoucím a optimálním stavem. V současném globálním podnikatelském prostředí však pouhá spokojenost s prací již nestačí k tomu, aby pracovníci podávali požadovaný pracovní výkon s odpovídající vazbou na splnění cílů. V posledních dvaceti letech se pozornost zaměstnavatelů přesunuje nejprve od vytváření podmínek a programů pro pracovníky tak, aby tito byli spokojeni s odměnou, benefity a pracovními podmínkami k programům, které měly zabezpečit, aby pracovníci byli oddáni organizaci a neuvažovali o tom, že by ji opustili; v dalším vývoji pak k programům, jejichž cílem bylo dosažení toho, aby pracovníci byli angažováni jak v práci, tak pro dosažení poslání (mise) organizace. Angažovanost pracovníků je dle Horváthové (2016, s. 28) poměrně novou koncepcí, její vznik je datován kolem roku 2000. Například Armstrong (2009) tvrdí, že angažovanost se týká osob a jejich práce. Dochází k ní, když pracovníky jejich práce zaujme a mají na ní zájem či je dokonce vzrušuje a oni jsou připraveni vynakládat dobrovolně úsilí na to, aby ji udělali.

Hlavní výhody poskytování benefitů by se daly shrnout takto:

- Uspokojování osobních potřeb pracovníků (Armstrong 2007, s. 595).

- Zvyšování motivace zaměstnanců, jejich spokojenosti s pracovními podmínkami (Macháček 2019; Čopíková 2015, s. 122) a posilování oddanosti a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci (Armstrong 2007, s. 595).
- Práce na částečný úvazek, může zvýšit motivaci při vykonávání opakující se monotónní práce, kdy se produktivita na konci plného pracovního dne obvykle snižuje (Koubek 2011, s. 213).
- Lidé pracující ve flexibilních režimech mívají menší absenci, protože se nemusí uvolňovat z práce, např. kvůli návštěvě lékaře, kterou mohou snadno uskutečnit mimo pracovní dobu (Koubek 2011, s. 213).
- Prezentace organizace jako dobrého zaměstnavatele (Armstrong 2007, s. 596).
- Snížení fluktuace, snížení pracovní neschopnosti (Čopíková 2015, s. 122).
- Větší ochota zaměstnanců k výkonu (Čopíková 2015, s. 122).
- Získání a udržení pracovníků (Armstrong 2007, s. 595).
- Firmy mají k dispozici větší soubor potenciálních uchazečů o práci, protože jedince, kteří z nějakého důvodu nemohou pracovat na plný úvazek, může organizace přilákat nabídkou pružného pracovního režimu (Koubek 2011, s. 213).
- Předností některých výhod je i jejich daňový režim (Armstrong 2007, s. 595).

### 3.6 Úskalí a rizika benefitů

I přes mnohé výhody může mít poskytování zaměstnaneckých benefitů také svá úskalí, mezi která patří například:

- Zaměstnanci je často chápou jako přirozenou součást pracovního vztahu, jako svůj nárok (Čopíková 2015, s. 122) a nikoliv jako nadstandardní péči, neuvědomují si jejich náklady a mají sklon je podceňovat (Urban 2017, s. 148).
- Benefity poskytované plošně nemusí vyhovovat všem zaměstnancům stejně (Čopíková 2015). Např. mladý zaměstnanec nepocítuje stejně vysokou potřebu penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče jako zaměstnanec starší. Vyvolá-li jejich využívání pocity nespravedlnosti, mohou dokonce podněcovat nespokojenost (Urban 2017, s. 148).
- Bývají poskytovány mechanicky, na základě srovnání s konkurencí, trhem či pod tlakem poradenských firem, které tyto výhody poskytují (Čopíková 2015, s. 122). Nejsou tak zdrojem odměňování vycházejícím z konkrétních potřeb podniku. Na



konkurenčních pracovních trzích, kde se zaměstnavatelé v jejich poskytování vzájemně předstihují, dochází proto k postupnému vzlínání výhod bez růstu jejich motivačního působení (Urban 2017).

- V důsledku daňového zvýhodnění je podniky využívají jako možnost svým zaměstnancům přilepšit, aniž by přitom sledovali nějakou výraznější potřebu. Zaměstnanci o ně nemusí mít zvlášť velký zájem, mají-li však možnost získat je zadarmo, často je čerpají, i když by dávali přednost výplatě v hotovosti. Na celé transakci tak vydělávají především zprostředkovatelé výhod (Urban 2017, s. 148).
- Některé zaměstnanecké výhody, nemusí ani zaměstnanci příliš využívat, pokud by je však organizace odbourala, mohli by to zaměstnanci vnímat nelibě a to i přesto, že je příliš nevyužívají (Urban 2017, s. 23; Čopíková 2015, s. 122).
- Některé benefity mohou vyvolávat pocit nespravedlnosti nebo favorizování (Čopíková 2015, s. 122).

Případné nevýhody mohou plynout jak pro firmy, tak pro zaměstnance. Pro firmy se jedná především o tyto nevýhody:

- U pracovníků, kterým firma jasně naznačuje, že je považuje pouze za krátkodobé (tím, že nesplňují nároky na poskytnutí benefity), lze jen obtížně udržovat angažovanost pro firmu.
- Čím více forem pracovních režimů ve firmě existuje, tím se komunikace stává komplikovanější a vyžaduje více času vedoucích pracovníků.
- Zvýšené náklady na získávání pracovníků – zavádění flexibilnějších pracovních smluv je spojeno s větší fluktuací pracovníků, což může vést k vyšším nákladům na získávání a zapracování nových zaměstnanců.
- Mnohé nové formy pracovního zapojení, zejména takové, jako je práce na částečný úvazek nebo distanční či domácí práce nezapadají do rámce tradičních způsobů organizace práce a linioví manažeři k nim chovají určitá podezření. Je třeba vynaložit značné úsilí na vzdělávání a propagování těchto nových forem, aby je vedoucí akceptovali a aby si jejich výhody uvědomovali (Koubek 2011).
- Administrativní náklady – rozmanitější a komplikovanější formy pracovního zapojení představují větší pracovní zatížení útvarů zabývajících se odměňováním pracovníků (Urban 2017, s. 145).

Za možné nevýhody benefitu home-office pro pracovníky Koubek (2011) považuje nedostatek důvěry (pracovníci, kteří nejsou vždy přítomni na pracovišti, mohou zjistit, že jejich angažovanost a loajalita k organizaci je manažery, majiteli a pracovníky pracujícími na plný úvazek zpochybňována) a nedostatek komunikace (pracovníci mohou zjistit, že je velice obtížné udržovat si přehled o tom, co se ve firmě děje, mnohé informace jim uniknou, protože nejsou přítomni po celou normální pracovní dobu, nebo navštěvují firmu jenom na krátký čas).

Co uspokojuje jednoho, nemusí být zajímavé pro jiného a může se dokonce stát, že co je pro jednoho pracovníka zajímavým benefitem, pro druhého je sankcí (Urban 2017, s. 35). Příkladem může být práce z domova, kterou někteří zaměstnanci uvítají jako možnost pracovat samostatněji, zatímco pro jiné může znamenat ztrátu sociálních kontaktů, které jsou důležitou součástí jejich motivace. Využívání flexibilních forem zaměstnávání lidí se promítlo do koncepce flexibilní firmy, jíž se v poslední době věnuje značná pozornost. Vedou se diskuze o tom, do jaké míry je tato koncepce v souladu se zákony a zvyklostmi, zda její uplatňování není v rozporu se zájmy pracovníků, ale i o tom, zda kromě pozitiv nepřináší firmám i negativa (Koubek 2011, s. 212). Například částečný úvazek sice poskytuje pracovníkovi více volného času, ale znamená i menší příjem a stejnou délku mimopracovní doby vázané na dopravu do a ze zaměstnání jako u plného úvazku; smlouva na roční počet pracovních hodin přináší pracovníkovi výhodu načasovat si míru svého pracovního zapojení během roku, na druhé straně znamená nižší příjem (nevyplácení se příplatky za přesčas) a v období, kdy pracovník pracuje více je ohroženo více i jeho zdraví. Sdílení pracovního místa (§ 317 ZP) poskytuje pracovníkovi příležitost relativně volně si uspořádat svoji pracovní dobu a disponovat svým časem. Nevýhodou je to, že pracovníci sdílející pracovní místo se společně zavazují zajistit práci na tomto pracovním místě. Zanikne-li závazek jednoho zaměstnance, pracovní režim sdíleného pracovního místa u druhého zaměstnance rovněž končí. Nevýhodou distanční práce zase je, že zaměstnanec zpravidla hradí část režijních nákladů svého zaměstnavatele z vlastní kapsy (vytápění, osvětlení, opotřebení zařízení bytu, uskladnění toho, co ke své práci potřebuje, neřídka i amortizaci svého vlastního počítače). Zaměstnavatel také obvykle neposkytuje příspěvek na stravu, který by pracovník jinak na pracovišti využíval a také přichází o některé další zaměstnanecké výhody poskytované na pracovišti. V případě úrazu je obtížné prokazovat, zda šlo o pracovní úraz. Zaměstnanec ztrácí bezprostřední kontakt s pracovištěm a spolupracovníky, často se k němu nedostanou důležité informace, a protože jeho

nadřazení pocitují, že nemají dostatečnou kontrolu nad jeho prací, mívají tendenci hodnotit výkon distančního pracovníka hůře (Koubek 2001, s. 327).

V souvislosti s rozmanitějšími formami flexibilní pracovní doby Koubek (2011, s. 214) také upozorňuje na zvýšené administrativní náklady spočívající ve větším zatížení útvarů zabývajících se personálním řízením. Podle něj sice moderní kancelářská technika a personální informační software mohou sice pomoci, ale je málo systémů schopných se bezproblémově (bez individuálních zásahů) vypořádat s čím dál více přibývajících různými formami pracovních režimů.

### **3.7 Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod**

Vhodně zvolená strategie je základem pro formulování politiky zaměstnaneckých výhod (Armstrong 2009, s. 382). Strategie, které mohou firmy při poskytování zaměstnaneckých výhod zvolit, se týkají směrů, kterými se chce organizace ubírat. Podle toho se tak stanoví rozsah a škála zaměstnaneckých benefitů a náklady, které je firma ochotna vynaložit. Systém odměňování zaměstnanců by měl být vytvořen na tzv. novém, neboli celkovém přístupu k odměňování (Čopíková 2015, s. 127). Tento přístup zdůrazňuje důležitost obou složek celkové odměny, tedy jak hmotné, tak i nehmotné odměňování. Systém poskytování zaměstnaneckých výhod by měl být spravedlivý. Podle motivační teorie spravedlnosti budou lidé lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě a naopak demotivováni, jestliže se s nimi bude jednat nespravedlivě. Systém odměňování, jehož součástí jsou i zaměstnanecké benefity bude spravedlivý, pokud bude vnímán jako spravedlivý. Pojem spravedlnost obsahuje pocity a vnímání, jde o proces porovnávání, není to synonymum pro rovnost či stejnost (Armstrong 2009, s. 114).

Při poskytování zaměstnaneckých výhod je nutné docílit co nejvyšší efektivity. K hlavním dispozicím zvýšení motivačního působení i celkové efektivity zaměstnaneckých výhod patří přizpůsobení cílům podniku. Předpokladem je stanovit cíle v oblasti motivace, stabilizace, relaxace či rozvoje zaměstnanců (Čopíková 2015, s. 123), kterých chceme pomocí výhod dosáhnout, a neposkytovat je jen proto, že je poskytují konkurenční organizace. Například pokud má firma problémy se zdravotním stavem zaměstnanců plynoucím z povahy vykonávané práce, může jim poskytnout specifické rehabilitační služby. Pokud je prioritou společnosti podporovat týmovou práci, může se zaměřit na společné výjezdy zaměstnanců nebo kolektivní sporty, pokud společnost od svých

zaměstnanců vyžaduje dobrou jazykovou vybavenost, měla by jim nabídnout odpovídající jazykové kurzy či zahraniční stáže. Potýká-li se se zvýšenou sezónní fluktuací, může rozšířit nabídku pružné pracovní doby či péče o děti nebo zaplatit očkování proti chřipce (Urban 2017, s. 148–149).

Pro udržení optimální nabídky benefitů, je nutné opakovaně zjišťovat potřeby a požadavky zaměstnanců týkající se zaměstnaneckých výhod (Čopíková 2015, s. 123) a pravidelně zjišťovat, jak zaměstnanci tyto výhody hodnotí. K tomu nejlépe slouží anonymní dotazníkové šetření (Armstrong 2009, s. 386) umožňující zachytit nejenom hlavní identifikační znaky respondentů, ale i další názory a přání zaměstnanců týkající se zaměstnaneckých výhod.

Vnitřní audit efektivnosti zaměstnaneckých výhod dokáže posoudit efektivitu jednotlivých zaměstnaneckých výhod i výši rozpočtu a ověřit informovanost zaměstnanců o poskytovaných benefitech (Čopíková 2015, s. 123). Poskytování nákladnějších výhod je vhodné spojit s analýzou návratnosti vynaložených prostředků, tj. porovnáním cíle (očekávaného přínosu, např. zvýšení stability pracovní síly, snížení pracovní absence apod.), kterého má být na základě výhod dosaženo, s přímými i nepřímými náklady na jejich poskytování. Jen tak lze totiž hodnotit jejich skutečnou efektivitu pro podnik. Občasný audit výhod se může zaměřit i na rozsah a strukturu, umožňuje posoudit i výši rozpočtu na výhody, identifikovat možnost úspor, ověřit informovanost a spokojenost zaměstnanců s výhodami i úroveň služeb poskytovaných jejich vnějšími dodavateli (Urban 2017, s. 148–149).

Podle Armstronga (2009, s. 386) i Urbana (2017) je důležité především srovnávání úrovně zaměstnaneckých výhod s přímou konkurencí v daném odvětví, u klíčových zaměstnanců v daném regionu apod. Proto je nutné zjišťovat poskytované výhody u konkurenčních organizací a sledovat nové trendy v rozsahu a způsobu poskytování benefitů.

Bez účinné komunikace by se poskytování benefitů míjelo účinkem. Proto musí být zajištěna širší interní a externí komunikace zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci výhody často plně neznají nebo je nevyužívají v plném rozsahu. Jejich čerpání brání i těžko pochopitelný výklad či nevhodné prostředky, které o nich informují (vývěsky, brožury). Informace o výhodách a jejich novinkách je třeba zasílat zaměstnancům jmenovitě a jejich nabídku trvale připomínat (Urban 2017, s. 148–149). V souvislosti s tvorbou rozsahu a škály nabízených zaměstnaneckých benefitů Čopíková (2015, s. 121) upozorňuje na

důležitou roli liniových manažerů, kteří jsou ve firmách v každodenním kontaktu se svými podřízenými a sehrávají důležitou roli. Jelikož má každý zaměstnanec své unikátní motivační faktory, je úkolem manažera tyto faktory u svých podřízených nalézt. Zvláště nehmotné odměny mají individuální povahu. To co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance druhého.

V rámci strategie se nesmí zapomínat i na zvážení možnosti outsourcingu zaměstnaneckých výhod, především u pružně poskytovaných výhod. Může to být výhodné zejména pro menší organizace (Čopíková 2015, s. 123). Správu systému je možné svěřit zcela nebo jen částečně externí specializované firmě, přičemž většinou si zaměstnavatel vyhrazuje právo konečného rozhodnutí, jaký bude rozpočet na benefity a které benefity budou nabízeny. Společnosti nabízející správu benefitů mají různé možnosti jak benefity nabízet – předplacené karty, peněžní poukázky, internetové samoobslužné aplikace.

Na základě vhodně zvolené strategie lze uplatňovat politiku zaměstnaneckých výhod, která se může týkat velikosti, rozsahu a škály zaměstnaneckých výhod; typů zaměstnaneckých výhod, které mají být poskytovány s ohledem na jejich hodnotu, náklady a na potřebu konkurenceschopnosti zaměstnaneckých výhod; volby uplatnění pružných flexibilních zaměstnaneckých výhod a celkových nákladů poskytování zaměstnaneckých výhod v poměru k nákladům na základní mzdy a platy (Armstrong 2009, s. 383).

### **3.8 Základní rozdělení benefitů**

Existuje nepřeborné množství zaměstnaneckých benefitů, přicházejí k nám nové trendy ze zahraničí, vznikají nové benefity a naopak některé benefity, o které již není takový zájem, zanikají. Zaměstnanecké výhody lze třídit z řady hledisek.

Armstrong (2009) rozlišuje toto základní členění:

- **Osobní bezpečnost** – zaměstnanecké výhody zaměřené na osobní bezpečnost (zabezpečení soukromé zdravotní péče nad zákonný rámec, pojištění pro případ úmrtí v zaměstnání, osobních úrazů a služebních cest, nemocenské dávky, poskytující plnou mzdu či plat po určitou danou dobu nemoci, dodatečné odstupné při případném propouštění z důvodu nadbytečnosti, zvláštní platby poskytované ředitelům a exekutivním pracovníkům jako kompenzaci za ztrátu funkce, někdy nazývané zlaté rozloučení či zlatý padák, poradenství týkající se kariéry – služba pracovníkům propouštěným z důvodu nadbytečnosti).

- Výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny – peněžní pomoc, která může mít formy podnikové půjčky (bezúročné menší půjčky nebo vyšší půjčky s nízkým úrokem, které jsou obvykle vyhrazeny na speciální účely, např. vylepšení bydlení nebo domácnosti), půjčky na permanentky (bezúročné půjčky na měsíční/roční předplatní jízdenky či na předplatné na kulturní či sportovní události), pomoc při splácení hypoték (dotované platby úroků z hypoték do určité výše – tuto zaměstnaneckou výhodu poskytují nejčastěji podniky finančních služeb), příspěvky na přemístění (jsou určeny pro pracovníky, které organizace přemístila jinam nebo získala odjinud, mohou být refundovány náklady na stěhování či honoráře realitních agentů), členské příspěvky v profesních organizacích (např. sdružení účetních).
- Osobní potřeby – zaměstnanecké výhody uspokojující osobní potřeby zahrnují mateřskou a otcovskou dovolenou a dávky během ní, poskytované nad zákonné minimum, volno z osobních důvodů, péče o děti v podnikových zařízeních (jeslích, mateřských školkách) nebo poukázky s příspěvky na tuto péči, poradenské služby před odchodem do důchodu, osobní poradenské služby prostřednictvím programů pomoci pracovníkům, sportovní, rekreační a společenská zařízení, podnikové slevy – pracovníci si mohou koupit za nižší ceny výrobky nebo služby nabízené podnikem, maloobchodní poukázky na nákup zboží v obchodních řetězcích.
- Dovolená navíc – podle zákoníku práce má zaměstnanec nárok na dovolenou. Výměra dovolené činí nejméně 4 týdny v kalendářním roce. Dovolená zaměstnanců, u kterých je zaměstnavatelem stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo regionální rada regionu soudržnosti činí 5 týdnů v kalendářním roce. Dovolená pedagogických pracovníků a akademických pracovníků vysokých škol činí 8 týdnů v kalendářním roce (§ 212 ZP). Někteří zaměstnavatelé poskytují nad tento zákonný rámec další dny dovolené navíc.
- Podnikové automobily a pohonné hmoty – podle Armstronga (2009, s. 384) zůstává tento benefit jednou z nejvíce oceňovaných privilegií snad pro to, že příslušní jedinci nemusejí vynakládat peníze na nákup auta, neztrácejí peníze v důsledku amortizace a jsou ušetřeni starostí a výdajů souvisejících s údržbou.

- Jiné zaměstnanecké výhody, mezi které patří např. bezplatné parkování, vánoční večírky a bezplatné poskytování kávy, čaje či studených nápojů na pracovišti, obstarávací služby (mohou zahrnovat jednání s opraváři a údržbáři automobilů, domů, bytů a domácích předmětů, peněžní služby, nákup dárků, rezervace míst v restauracích, obstarávání vstupenek). Tento benefit vznikl ve Spojených státech v souvislosti s kulturou pracovní doby, která omezuje osobní čas trávený mimo pracoviště. Podniky mají z poskytování těchto služeb prospěch, protože umožňují pracovníkům soustředit se na jejich práci tím, že je osvobozují od „pozemských“ úkolů, jako je čekání doma na dodavatele nebo předání a vyzvednutí auta ze servisu (Armstrong 2009, s. 385).

Benefity je možné členit z věcného hlediska, z hlediska způsobu poskytování a z hlediska daňových dopadů. Z věcného hlediska lze zaměstnanecké výhody rozdělit do několika skupin. Nejčastěji se používá dělení do těchto čtyř skupin:

- Výhody sociální – životní pojištění, důchodové pojištění hrazené zcela nebo zčásti zaměstnavatelem, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí.
- Výhody zkvalitňující využívání volného času – organizování dotovaných zájezdů, kulturní a sportovní aktivity, nabídka nebo dotování rekreace pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.
- Výhody mající vztah k práci – stravování, prodej podnikových produktů zaměstnancům, podnikové parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu, vzdělání hrazené organizací.
- Výhody spojené s postavením v organizaci – používání firemních automobilů pro soukromé účely, přidělení mobilního telefonu s možností využívání pro soukromé účely, úhrada provozu telefonu v bytě, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace organizace (Čopíková 2015, s. 122).

Z hlediska způsobu poskytování lze nabídku benefitů rozdělit na:

- Plošný program pro všechny zaměstnance, kdy všichni zaměstnanci mají nárok na veškeré nabízené benefity a je pouze na nich, zda je čerpají nebo ne. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel může investovat do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci nemusí mít o tyto formy zájem.

- Flexibilní (pružný) program benefitů, velmi často označovaný jako cafeteria systém zaměstnaneckých výhod, kdy zaměstnanci mají možnost podle určitých pravidel vybrat si z balíčku nabízených zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanec má svůj osobní zaměstnanecký účet, do jehož výše si může čerpat zaměstnanecké výhody podle svých momentálních potřeb (Čopíková 2015, s. 122). Výhodné, i když složitější, je vyjádření limitu v bodech, které umožňuje rovnocenné ocenění výhod, majících pro zaměstnavatele různé daňové dopady. Finanční limit i nabízené menu výhod mohou být pro jednotlivé skupiny zaměstnanců diferencovány (tzv. statusové benefity), například v závislosti na délce zaměstnání nebo hierarchickém postavení ve firmě (Urban 2017, s. 146).
- Kombinace plošného a flexibilního poskytování – může ušetřit administrativu spojenou s pružným systémem při plošném poskytování výhod, o které je mezi zaměstnanci všeobecný zájem (Urban 2017, s. 146).

Jedním z aspektů, které organizace zvažují při poskytování zaměstnaneckých výhod, jsou i daňové aspekty. Z daňového pohledu ve vztahu k daňovým výhodám mohou nastat tři základní situace:

- Výhoda je daňově uznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.
- Výhoda je neuznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.
- Výhoda je daňově neuznatelným nákladem a zároveň není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (Čopíková 2015, s. 123).

Jednodušší rozdělení benefitů uvádí Koubek (2011, s. 186), který konstatuje, že zaměstnanecké výhody lze zařadit do čtyř základních skupin: výhody spojené s postavením ve firmě (např. prestižní firemní automobily pro vedoucí pracovníky, používání firemních automobilů pro soukromé účely, přidělení mobilního telefonu, úhrada provozu telefonu v bytě, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace firmy); výhody mající vztah k práci (např. stravování, výhodnější prodej firemních produktů pracovníkům, firemní parkoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu, vzdělávání hrazené firmou apod.); výhody sociální povahy (např. důchodové připojištění, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí apod.) a výhody zkvalitňující využívání volného času (např. kulturní



a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, nabídka nebo dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky).

Základní rozdělení zaměstnaneckých výhod pouze do tří kategorií je podle Urbana (2017, s. 145) následující:

- Výhody vztahující se k práci a tvořící součást pracovních podmínek (příspěvek na stravování ve formě stravenek nebo dotované stravování ve vlastním stravovacím zařízení, bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno, delší placená dovolená, krátké pátky, stlačený týden, studijní volno, vzdělávání a rozvoj nad rámec bezprostředních potřeb organizace, doprava do zaměstnání, příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání).
- Pracovní pomůcky sloužící i pro osobní potřebu (osobní automobil i k soukromému použití, notebooky a další výpočetní technika, telefony a služby telefonních operátorů, příspěvek na odívání, bezplatné nebo zvýhodněné bydlení).
- Výhody osobní a sociální povahy (nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance i jeho rodinné příslušníky, lázeňské a rehabilitační pobyty, vitamíny, očkování, masáže, péče o děti, příspěvek na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity, půjčky pro řešení bytové situace, finanční pomoc při stěhování do blízkosti zaměstnavatele, příspěvky na stavební spoření, zvýhodněné spotřebitelské úvěry, příspěvek na dovolenou, životní, kapitálové, penzijní, úrazové a další pojištění, platové dorovnání v nemoci, dárky a dárkové šeky na kosmetiku, do restaurací, nákup různého zboží při speciálních příležitostech – vánoce, jubileum, narození dítěte, svatba, ukončení školy, nabídka vlastních produktů a služeb za zvýhodněné ceny, finanční, právní a osobní poradenství).

Hlavní zaměstnanecké výhody se týkají osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb, podnikových automobilů a dobrovolných výhod (Armstrong 2009, s. 383), za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu Armstrong (2007, s. 595) považuje penzijní systémy.

### **3.9 Provedené výzkumy**

Výzkumy zaměřené na generaci Y a benefity se zabývaly společnosti Grafton Recruitment a ManpowerGroup. V roce 2016 provedla společnost ManpowerGroup kvantitativní globální studii s názvem „Mileniálové a kariéra: Vize 2020“ a to na 19 000 mileniálech

v 25 zemích světa. Ze studie mimo jiné vyplynulo, že při výběru zaměstnavatele zohledňují mileniáni tři priority: peníze, jistotu a volný čas (ManpowerGroup 2016). Další průzkum zaměřený na generaci Y zrealizovala v roce 2019 společnost Grafton Recruitment. Generační průzkum se uskutečnil na 1 624 respondentech generací Y a Z. Závěry průzkumu ukazují, že generace Y preferuje peněžní benefity před volnočasovými (Grafton Recruitment 2019). Mezi společnostmi, které se dlouhodobě zabývají průzkumy v oblasti benefitů se řadí i česká poradenská firma TREXIMA, spol. s r.o. Z výsledků průzkumu „Benefity 2019“ vyplývá, že v České republice je jednoznačně nejoblíbenějším benefitem příspěvek na stravování, následuje příspěvek na penzijní připojištění a dovolená nad rámec zákona (Trexima 2019).

### **3.10 Trendy v poskytování benefitů**

Zaměstnanecké benefity jsou určeny především pro zaměstnance, to znamená pro osoby v pracovním poměru vůči zaměstnavateli. Vzhledem k tomu, že v současné moderní společnosti stále více přibývá pracovníků, kteří pro firmy vykonávají práce mimo pracovní poměr (např. dohoda o provedení práce či dohoda o pracovní činnosti), je podle Koubka (2011, s. 185) trendem tendence poskytovat zaměstnanecké výhody i pracovníkům mimo běžný pracovní poměr.

Ve vyspělých zemích Evropské unie se podle Macháčka (2017) nejvíce poskytují benefity dlouhodobého charakteru jako například penzijní připojištění, zdravotní pojištění nebo životní pojištění. Tento trend lze očekávat i v České republice, kde prozatím u zaměstnavatelů převládá nabídka krátkodobých benefitů, mezi které patří např. služební automobil, mobilní telefon nebo stravenky.

Podle Urbana (2017, s. 145) směřují trendy v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod k posílení benefitů šitých na míru. Jedná se především o výhody usnadňující lépe zvládat nároky práce nebo je lépe skloubit s mimopracovními zájmy zaměstnanců. Dvořáková (2007, s. 339) upozorňuje, že i když v ČR historicky převládá plošné poskytování zaměstnaneckých výhod, současným trendem je co nejvíce individualizovaná struktura zaměstnaneckých výhod podle pracovního výkonu a důležitosti zaměstnance. To umožňuje ve vymezeném rámci každému ze zaměstnanců vybrat si zaměstnanecké výhody podle jeho individuálních potřeb. Jedním z nejčastěji používaných flexibilních systémů je již zmiňovaný cafeteria systém (Čopíková 2015, s. 124).

Jak uvádí Macháček (2017, s. 1), v nabídkách benefitů se stále více objevují výhody zaměřené na podporu zdravého životního stylu. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že podpora sportování a péče o zdraví svých zaměstnanců je výhodná i pro ně. Zaměstnanci jsou totiž výkonnější a také jsou méně nemocní.

Ačkoliv je závodní stravování pro společnosti značnou investicí, vrací se po útlumu z počátku devadesátých let opět do módy. Velké podniky provozují stravovací provozy samy, nebo často pronajímají celé závodní jídelny i s kuchyní gastronomickým firmám. Menší firmy, které si vlastní závodní jídelny nemohou dovolit, přispívají svým zaměstnancům alespoň na stravenky (Janoušková 2005, s. 38).

V současné informační společnosti je trendem elektronizace. Ta se nevyhýbá i zaměstnaneckým benefitům. Díky zpřístupnění své nabídky zaměstnaneckých benefitů na internetových stránkách se mohou tyto informace snadno dozvědět nejenom zaměstnanci, ale například uchazeči o zaměstnání, penzisté – bývalí zaměstnanci firmy, či rodinní příslušníci zaměstnanců (Walker 2003, s. 55).

Podle Kašparové (2013, s. 76) je jedním z moderních trendů podnikového řízení především vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci co nejlépe sladit svůj pracovní a osobní život, tzv. work-life balance (dále jen WLB). Podpora WLB představuje v dnešní znalostní společnosti důležité téma, které by měly podniky zohledňovat. WLB se netýká pouze podpory rodičů s malými dětmi, ale týká se všech zaměstnanců bez rozdílu (bez ohledu na věk, pohlaví či rodinný stav). A právě benefity patří mezi nástroje na podporu WLB, kde konkrétně flexibilní formy pracovních úvazků (nabízené jako firemní benefity) představují jednu z klíčových složek WLB (Kašparová 2013, s. 78). Patří sem sdílení pracovního místa (dva či více zaměstnanců sdílejí náplň práce připadající na jedno pracovní místo), zkrácené úvazky, pružná pracovní doba, práce z domova (homeworking) nebo stlačený pracovní týden.

### **3.11 Změna pohledu na zaměstnanecké benefity**

Tak jako se s časem všechno mění, mění se i náhled na benefity. To co dříve bylo ojedinělou novinkou, se nyní považuje za samozřejmý standard. Lze to pozorovat například u dovolené navíc, nad rámec zákona. Ze ZP mají zaměstnanci nárok na 4 týdny (státní zaměstnanci na 5 týdnů a některé kategorie, např. učitelé, horníci i více). Dříve týden dovolené navíc nabízely pouze velké společnosti s mnoha zaměstnanci. Zásahu na

tom mají především odborové organizace, které tento benefit se zaměstnavatelem dohodly v rámci kolektivního vyjednávání. Pět týdnů dovolené nabízí v současné době již většina firem a tento benefit je tak mnohými zaměstnanci považován téměř za samozřejmost. Do popředí se dostávají nové benefity, např. sick days, dny volna, dny dobrovolnictví atd.

Z důvodu celosvětové pandemie způsobené koronavirovým onemocněním Covid-19 byly firmy nuceny v podstatě ze dne na den zahájit s mnoha zaměstnanci práci z domova, tzv. home office. Tento benefit se tak stává mnohem více rozšířen a tím se může měnit názor zaměstnanců na jeho pohled, coby benefit. Proto je vnímání potenciálních zaměstnanců na možnost práce z domova, představující zaměstnanecký benefit, předmětem praktické části výzkumu.

## **4 Vlastní práce**

Praktická část se zabývá poskytovanými benefity ve společnosti Delta, a.s. a výzkumem aktuálních preferencí zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Hlavním cílem práce je vyhodnotit problematiku poskytování zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Delta, a.s. a na základě výsledků dotazníkového šetření vytvořit případný návrh změn a opatření vedoucí k získání nových (ale i udržení stávajících) zaměstnanců specifické cílové skupiny generace Y.

### **4.1 Případová studie společnosti Delta, a.s.**

Společnost Delta, a.s. je tradiční výrobní společností sídlící v Novém Městě na Moravě. Podle sdělení personalisty společnosti se firma dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalitních pracovníků. Nejvíce je tento problém znát na pracovišti „klížírna“, které je současně stěžejním pracovištěm pro celou výrobu. Při diskuzi s personalistou vyplynulo, že společnost se snaží atraktivnit pracovní místa na tomto středisku prostřednictvím různých pobídek, avšak fluktuace zaměstnanců na tomto pracovišti je stále vysoká. Personalista společnosti rovněž podotkl, že současná mladá generace je jiná, nežli ty, které doposud znal. Proto v rámci společného rozhovoru vznikl výzkumný záměr a požadavek na provedení výzkumu pohledu generace Y na zaměstnanecké benefity. Bylo respektováno přání personalisty společnosti na zachování osobní anonymity a to včetně názvu společnosti, kterou zastupuje. Společnost je tedy uváděna pod fiktivním názvem jako společnost Delta, a.s.

#### **4.1.1 Charakteristika organizace**

Akciová společnost Delta, a.s. byla založena v roce 1991 jako následnická organizace národního podniku Delta, který vznikl v roce 1950 znárodněním místních rodinných podniků. Předmětem podnikání společnosti podle obchodního rejstříku (Veřejný rejstřík a sbírka listin ©2012–2015) je:

- truhlářství, podlahářství,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- hostinská činnost,
- výroba, obchod a služby.

Výrobní program firmy obsahuje široké spektrum sportovních potřeb. Téměř 90 % veškeré produkce společnost vyváží do mnoha zemí celého světa a to i na náročné trhy jakými jsou například Skandinávie, USA a Japonsko. Společnost v současné době zaměstnává 233 pracovníků. Personální záležitosti včetně mzdové agendy společnosti zajišťují dva zaměstnanci. Průměrná hrubá mzda ve společnosti za rok 2019 byla 27 770 Kč (Delta 2020c).

#### 4.1.2 Základní ekonomické údaje společnosti

Následující tabulka (Tabulka 3) uvádí přehled hospodaření společnosti Delta, a.s. a výběr některých ukazatelů vztahujících se k benefitům a k odměňování zaměstnanců podle údajů veřejného rejstříku a sbírky listin za roky 2016–2019.

**Tabulka 3** Přehled vybraných parametrů hospodaření společnosti

Položka	Jednotka	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	tis. Kč	311 904	323 464	441 128	397 231
Vlastní kapitál	tis. Kč	279 771	276 576	269 685	273 925
Hospodářský výsledek po zdanění	tis. Kč	20 646	16 763	8 050	9 749
Osobní náklady	tis. Kč	65 722	67 323	82 997	95 771
Mzdové náklady	tis. Kč	49 101	49 622	61 680	70 981
Náklady na soc. zabezpečení a zdr. poj.	tis. Kč	16 621	17 701	21 317	24 790
Příděl do sociálního fondu	tis. Kč	443	647	732	796
Průměrný přepočtený stav zaměstnanců	os.	163	173	196	213
Příděl do sociálního fondu na 1 zam.	Kč	2 718	3 740	3 735	3 737
Průměrná měsíční hr. mzda	Kč	25 103	23 903	26 224	27 770

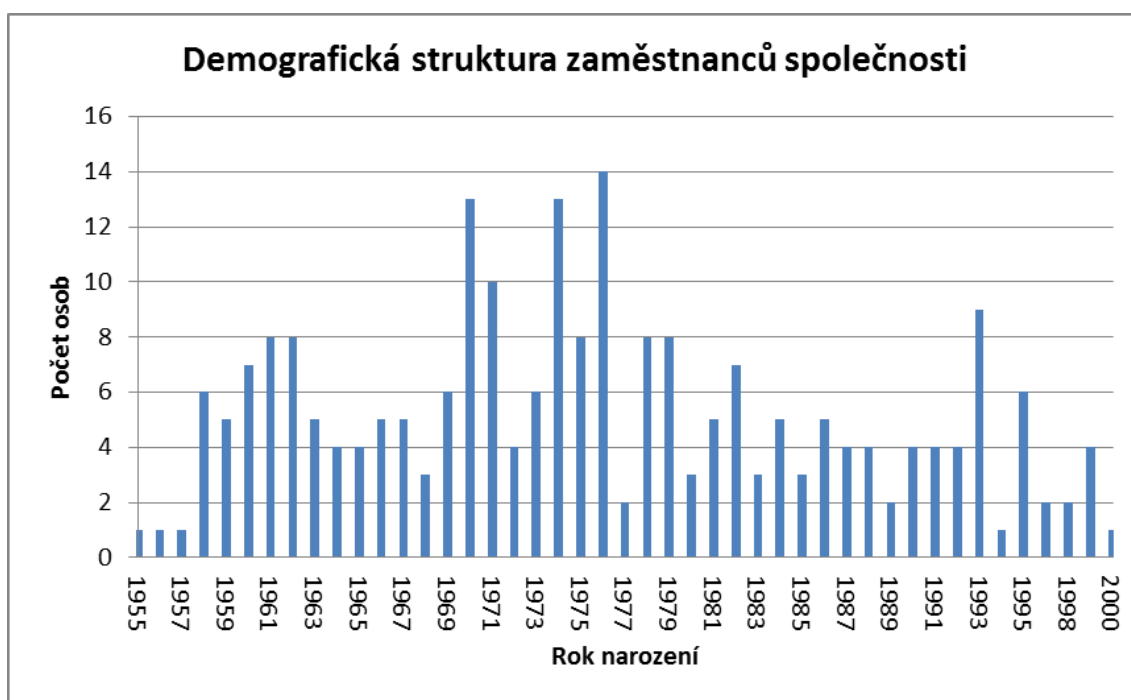
*Zdroj: vlastní zpracování dle Delta 2017, Delta 2018, Delta 2019, Delta 2020a*

Z tabulky je patrný výrazný nárůst mzdových nákladů a to v letech 2018 a 2019. S tímto nárůstem je spojen i nárůst nákladů společnosti na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Meziroční nárůst osobních nákladů tak v roce 2018 byl 23 % a v roce 2019 činil 15 %. Tento nárůst byl zapříčiněn zvýšeným počtem zaměstnanců, v roce 2018 došlo k navýšení o 23 zaměstnanců (meziroční nárůst o 13 %) a v roce 2019 o dalších 17 zaměstnanců (meziroční nárůst o 9 %). Současně také došlo ke zvýšení průměrné mzdy zaměstnanců společnosti (o 10 % v roce 2018 a o 6 % v roce 2019). To se také negativně

odrazilo ve výsledku hospodaření společnosti. Příčinou navyšování mezd byl nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu práce. Nárůst počtu pracovníků souvisí s orientací výroby na produkty s vyšší přidanou hodnotou a dále s připravovanou expanzí společnosti. Vedení firmy rozhodlo o realizaci zásadního rozvojového projektu expanze výrobní základny v Novém Městě na Moravě ve směru vyššího stupně automatizace a robotizace.

#### 4.1.3 Analýza věkové struktury zaměstnanců společnosti

Následující analýza věkové struktury zaměstnanců společnosti Delta, a.s. (Obrázek 2) vychází z údajů poskytnutých v průběhu osobního rozhovoru personalistou společnosti. S ohledem na směrnici o ochraně osobních údajů (GDPR) byly poskytnuty pouze nejnutnější údaje v anonymizované formě. Pro potřeby výzkumu jsou tyto údaje plně postačující (počet zaměstnanců a roky jejich narození).



**Obrázek 2** Demografická struktura zaměstnanců společnosti

*Zdroj: vlastní zpracování dle Delta 2020c*

Podle výročních zpráv společnosti (Delta 2017, Delta 2019) činil v roce 2016 přepočtený stav zaměstnanců 163, v roce 2018 již 196. Aktuálně ve společnosti pracuje 233 zaměstnanců, což je nárůst o 43 % oproti stavu před pěti lety. Podle vývoje počtu zaměstnanců je patrné, že firma expanduje a má tedy zajištěný dostatečný objem zakázek.

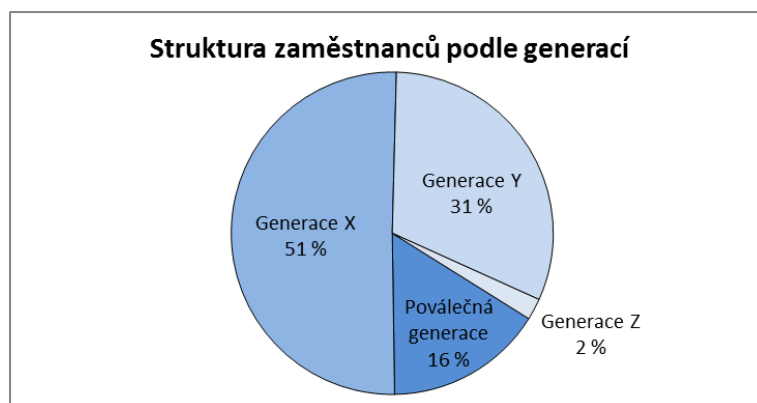
Počty zaměstnanců společnosti podle jednotlivých generací jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 4).

**Tabulka 4** Rozdělení zaměstnanců společnosti podle jednotlivých generací

Generace	Ročník narození	Počet
Poválečná generace	1945–1962	37
Generace X	1963–1979	118
Generace Y	1980–1998	73
Generace Z	1999–2021	5

*Zdroj: vlastní zpracování dle Delta 2020c*

Z následujícího grafu (Obrázek 3) je patrné, že nejvyšší zastoupení zaměstnanců společnosti mají pracovníci z řad generace X (51 %). Zkoumaná generace Y představuje 31 % všech zaměstnanců společnosti. Ve srovnání se světovou pracovní silou (ManpowerGroup 2016) má společnost Delta, a.s. výrazně méně (o 22 procentních bodů) zaměstnanců generace Z a naopak více zaměstnanců má z generace X (o 16 procentních bodů) a poválečné generace (o 10 procentních bodů). Střední a starší generace má tedy ve společnosti výrazně vyšší zastoupení.



**Obrázek 3** Zaměstnanecká struktura

*Zdroj: vlastní zpracování dle Delta 2020c*

#### 4.1.4 Odměňování zaměstnanců

Technickohospodářští pracovníci jsou odměňováni měsíční mzdou sjednanou na základě individuální dohody o mzdě, výrobní dělníci úkolovou mzdou, která je pevně stanovena na technickou jednotku každé operace. Časové a režijní mzdy operátorů má společnost dále



upraveny samostatnou organizační směrnicí. Režijní dělníci se odměňují podle mzdového výměru určeného v korunách za hodinu. Základní motivační a stimulační nástroje uplatňované ve firmě jsou pohyblivá složka mzdy (prémie) a fond vedoucího. Jako další stimulační složka je ve firmě používána tzv. mimořádná odměna. Tu navrhuje přímý vedoucí a schvaluje generální ředitel. Mimořádná odměna může být přidělena za zvlášť úspěšné plnění stanovených pracovních úkolů, zkrácení termínu výroby, zlepšení technické a organizační úrovně výroby, kvality produkce, zvýšení hospodárnosti a efektivnosti výroby nebo za výkon významných prací a úkolů vyskytujících se jednorázově nebo za jiné výjimečné zásluhy, např. zabránění havárie či odstranění poruch (Šikula 2018). Bližší podmínky výplaty mimořádné odměny a některé další příplatky jsou zakotveny v kolektivní smlouvě (Delta 2020b).

#### **4.1.5 Zaměstnanecké výhody nabízené společností a jejich daňový dopad**

V této části jsou analyzovány zaměstnanecké benefity poskytované společností Delta, a.s. a jsou zkoumány z hlediska daňového řešení zaměstnavatele i z hlediska zaměstnance a to včetně dopadů na odvody pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

Ve společnosti působí odborová organizace, která má se zaměstnavatelem sjednanu kolektivní smlouvu. Smlouva se uzavírá v rámci kolektivního vyjednávání vždy v březnu na období jednoho roku. Většina nabízených zaměstnaneckých benefitů je v kolektivní smlouvě specifikována. Některé další benefity jsou uvedeny samostatně v interní směrnicí. Na základě kolektivní smlouvy společnost vytváří sociální fond, ze kterého jsou hrazeny příspěvky na závodní stravování, sportovní a rehabilitační péči a společenské akce. Systém zaměstnaneckých výhod je plošný, stejný pro všechny zaměstnance společnosti. Až na drobné výjimky jsou výhody poskytovány všem zaměstnancům od prvního dne trvání pracovního poměru. Pouze některé benefity se vztahují k délce trvání pracovního poměru ve společnosti (Delta 2020b).

#### **Dodatečná dovolená**

Společnost poskytuje již mnoho let každoročně pět dnů dovolené navíc, nad rámec zákoníku práce. Důvodem pro poskytování je podpora odpočinku a regenerace pracovních sil zaměstnanců a s tím související podpora pracovního výkonu. Celkem má tedy každý zaměstnanec k dispozici 25 dní dovolené ročně.

Peněžní plnění zaměstnavatele vyplývající z poskytování tohoto benefitu je součástí mzdy zaměstnance, pro zaměstnavatele se tedy jedná o daňově uznatelný náklad. Zdanění u zaměstnance se provádí z hrubé (do 31. 12. 2020 ze superhrubé) mzdy a náhrada mzdy za dodatečnou dovolenou ve výši průměrného výdělku je rovněž zahrnuta do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

### **Závodní stravování**

Možnost dát si v práci domácí oběd v podobě kompletního denního menu využívá dle sdělení personalisty ve firmě Delta, a.s. téměř 80 % zaměstnanců. Společnost provozuje ve svých prostorách vlastní jídelnu s vývařovnou. Podle platné kolektivní smlouvy zaměstnavatel zabezpečuje zaměstnancům na ranní směně podávání teplého jídla. Zaměstnancům na odpolední a noční směně je umožněno odebírat oběd prostřednictvím jídelnosičů. Zaměstnanci mají na výběr ze dvou druhů jídel, přičemž jídlo číslo 2 se vaří pouze za předpokladu, že si jej objedná alespoň deset strážníků.

Zaměstnanec hradí 20 Kč za jeden oběd a zaměstnavatel poskytuje finanční příspěvek na úhradu ceny potravin na jedno hlavní jídlo ve výši 12 Kč. Dále zaměstnavatel hradí v plné výši věcné a mzdové náklady a spotřebu energií vynaložené na závodní stravování, které jsou (kromě hodnoty potravin) podle § 24 odst. 2 j) ZDP pro zaměstnavatele daňově uznatelné. Výdaje (náklady) vynaložené zaměstnavatelem na potraviny spotřebované na zajištění závodního stravování jsou však daňově neuznatelné. Společnost Delta, a.s. poskytuje příspěvek zaměstnavatele na úhradu ceny potravin ze sociálního fondu.

U zaměstnance vzniká na základě poskytnutého příspěvku zaměstnavatele na úhradu nákladů stravování nepeněžní příjem, který je však dle § 6 odst. 9 písm. b) ZDP od daně z příjmů osvobozen. Na osvobození od daně z příjmů u zaměstnance tedy nemá vliv výše daňové uznatelnosti výdajů (nákladů) vynaložených zaměstnavatelem na stravování a rovněž tak výše poskytnutého příspěvku zaměstnavatele a to ani v tom případě, kdyby zaměstnavatel poskytl svým zaměstnancům stravování zdarma (Macháček 2019, s. 44).

### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům měsíčně příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3 % jejich vyměřovacího základu bez ohledu na to, se kterým penzijním fondem mají zaměstnanci uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění. Tento benefit je zaměstnancům poskytován až po uplynutí prvních tří měsíců pracovního poměru. Benefit čerpají

pracovníci, kteří mají sjednáno penzijní připojištění, což je asi 90 % všech zaměstnanců společnosti.

Podle § 6 odst. 9 písm. p) ZDP je u zaměstnance od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena platba zaměstnavatele v celkovém úhrnu do 50 000 Kč ročně jako příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, příspěvek na penzijní pojištění poukázaný ve prospěch jeho zaměstnance na penzijní pojištění za podmínky, že byla sjednána výplata plnění z penzijního pojištění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let a příspěvek na životní pojištění. Daňové výhody na straně zaměstnance nelze uplatnit v případě, že příspěvek na penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření je poskytnut zaměstnavatelem ve finanční podobě přímo zaměstnanci. V takovém případě by tento finanční příspěvek byl v plné výši zdaňován současně s jeho mzdou (z hrubé mzdy) a byl by zahrnut do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění (Macháček 2019, s. 58).

Vzhledem k tomu, že společnost Delta, a.s. neposkytuje zaměstnancům příspěvek na soukromé životní pojištění, výše příspěvku na penzijní připojištění nepřevyšuje ročně částku 50 000 Kč na jednoho zaměstnance a tento příspěvek je zasílán přímo na účet penzijních fondů, je tento příspěvek zaměstnavatele v plné výši osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti. Zaměstnanec si navíc může jím zaplacené příspěvky na penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření, které v jednotlivých kalendářních měsících zdaňovacího období překročily částku 1 000 Kč odečíst až do výše 24 000 Kč od základu daně. V praxi tak lze odečíst příspěvky v rozmezí od 12 do 24 tisíc korun.

Daňové řešení příspěvků u zaměstnavatele vyplývá z § 24 odst. 2 písm. j) ZDP, který uvádí, že výdaji (náklady) vynaloženými na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů jsou výdaje (náklady) na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené na práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele nebo pracovní či jiné smlouvy. Příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění jsou tedy u zaměstnavatele daňově uznatelné bez ohledu na jejich výši.

### **Zkrácená týdenní pracovní doba**

Délka stanovené týdenní pracovní doby není v kolektivní smlouvě zakotvena. Dle sdělení personalisty společnosti činí 37,5 h týdně pro všechny zaměstnance. Jelikož ZP určuje

v § 79 délku stanovené pracovní doby na 40 hodin týdně, pro zaměstnance s dvousměnným pracovním režimem 38,75 h týdně a pro zaměstnance s vícesměnným a nepřetržitým pracovním režimem 37,5 hodiny týdně (Zákon č. 262/2006 Sb.), poskytuje tak společnost Delta, a.s. zaměstnancům pracujícím v jednosměnném a dvousměnném provozu benefit v podobě zkrácené pracovní doby. Protože na tuto skutečnost není v kolektivní smlouvě upozorněno, není zaměstnanci a pravděpodobně ani zaměstnavatelem zkrácená pracovní doba jako benefit vůbec vnímána. Tento benefit je bez daňového dopadu pro zaměstnance i pro zaměstnavatele. Vliv má především pro posuzování případné práce přesčas.

### **Flexibilní formy pracovní doby**

Mimo pracovníků zařazených na výrobních pozicích mají zaměstnanci možnost využívat výhod pružné pracovní doby. Výrobním dělníkům tento benefit společnost standardně neposkytuje, protože činí problémy ve výrobním procesu. Podle personalisty se však společnost bude muset naučit hledat oboustranně vstřícné řešení formy pracovní doby i pro dělnické profese, protože jedině tak může v dnešní době minimální nezaměstnanosti společnost získat nové zaměstnance. Tento benefit je bez daňového dopadu pro zaměstnance i pro zaměstnavatele. Znamená pouze zvýšené náklady pro zaměstnavatele na rozsáhlejší administrativu spojenou s různými formami pracovní doby.

### **Sportovní a rehabilitační péče**

Každý zaměstnanec může jedenkrát týdně využít jeden z provozů vlastního sportovního střediska – squash, saunu nebo posilovnu. Tyto služby mohou využívat všichni zaměstnanci společnosti již od prvního dne trvání pracovního poměru. K tomu je však nutné se předem objednat. Zaměstnavatel dále svým zaměstnancům hradí vstup do městského bazénu a masáže poskytované v tomto rehabilitačním zařízení v celkové výši 1 500 Kč za rok. Náklady na tyto aktivity jsou hrazeny ze sociálního fondu. Tyto náklady nejsou dle § 25 odst. 1 písm. l) ZDP pro zaměstnavatele daňově uznatelné.

Daňové řešení u zaměstnance vyplývá z § 6 odst. 9 písm. d) ZDP, ve kterém se mj. uvádí, že od daně z příjmů ze závislé činnosti je osvobozeno nepeněžní plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nebo jeho rodinnému příslušníkovi ve formě příspěvku na kulturní nebo sportovní akce z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu,

ze zisku po zdanění, anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů.

### **Příplatky nad rámec zákoníku práce**

Společnost Delta, a.s. poskytuje svým zaměstnancům příplatky nad rámec zákoníku práce. Příspěvek za práci v odpolední směně je tedy považován za benefit, neboť, na rozdíl od příplatku za práci v noci, za práci v sobotu a v neděli nebo za práci ve svátek není příplatek za práci v odpolední směně zákoníkem práce definován. Společnost poskytuje tento benefit ve výši 10 Kč za hodinu každému zaměstnanci za předpokladu, že v této době odpracuje nejméně 4 hodiny. Nad rámec zákona společnost navíc poskytuje příplatky ve výši 25 % průměrného výdělku za práci přesčas v sobotu a v neděli. Společně se zákonným nárokem tak příplatek za práci přesčas v sobotu a v neděli činí celkem 50 % průměrného výdělku. Posledním benefitem poskytovaným ve formě příplatku je příplatek ve výši 3 Kč/hod. za nestandardní směny. Přehled nárokových příplatků vyplývajících ze ZP a příplatků ve formě dobrovolného vyššího plnění zaměstnavatele (benefitu) nad rámec ZP je uveden v tabulce (Tabulka 5).

**Tabulka 5** Přehled poskytovaných příplatků nad rámec zákona

<b>Druh příplatku</b>	<b>Zákonná výše</b>	<b>Benefit</b>	<b>Příplatek celkem</b>
Za práci přesčas v pracovní dny	25 % průměrného výdělku	–	25 % průměrného výdělku
Za práci přesčas v sobotu a v neděli	25 % průměrného výdělku	25 % průměrného výdělku	50 % průměrného výdělku
Za práci v sobotu a v neděli	10 Kč/hod.	–	10 Kč/hod.
Za práci ve svátek	100 % průměrného výdělku	–	100 % průměrného výdělku
Za práci v odpoledních směnách	–	10 Kč/hod.	10 Kč/hod.
Za práci v noci	15 Kč/hod.	–	15 Kč/hod.
Za nestandardní směny	–	3 Kč/hod.	3 Kč/hod.

*Zdroj: vlastní zpracování dle Delta 2020b*

Tato peněžní plnění zaměstnavatele jsou součástí mzdy zaměstnance, pro zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad. Do 31. 12. 2020 se zdanění provádělo z tzv. superhrubé mzdy, tedy z hrubé mzdy navýšené o povinné pojistné, které je povinen hradit zaměstnavatel na sociální pojištění a na zdravotní pojištění. Od 1. 1. 2021 se zdanění u zaměstnance se provádí z tzv. hrubé mzdy. Příplatky jsou dále zahrnuty do vyměřovacího základu zaměstnance pro pojistné na důchodové pojištění a pojistné na veřejné zdravotní pojištění.

### **Odměny při životních jubileích**

Společnost poskytuje zaměstnancům peněžní odměnu při dosažení věku 50 let, 60 let a při odchodu do důchodu. Výše odměny je závislá na délce trvání pracovního poměru zaměstnance ve společnosti ke dni jubilea. Základní výše odměny činí 5 000 Kč. Nejvyšší možná odměna činí 20 000 Kč za předpokladu trvání pracovního poměru nad 36 let. Jednotlivé výše odměn uvádí následující tabulka (Tabulka 6).

**Tabulka 6** Výše odměny při životním jubileu zaměstnanců společnosti

Počet roků pracovního poměru	Výše odměny
< 5	2 000 Kč
5–15	5 000 Kč
16–25	10 000 Kč
26–35	15 000 Kč
nad 36	20 000 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování dle Delta 2020b*

Peněžní odměna při životním jubileu podléhá u zaměstnance dani z příjmu i odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Odměna bývá součástí hrubé mzdy zaměstnance. Zaměstnavatel tuto odměnu vyplácí ze sociálního fondu, který je tvořen ze zisku po zdanění. Na straně zaměstnavatele se tedy jedná o daňově neuznatelný náklad.

### **Odměny při nepřetržitém pracovním poměru**

Tento věrnostní benefit je zaměstnancům vyplácen při dosažení stanoveného počtu odpracovaných roků pro společnost. Výše odměny je diferenciována v závislosti na odpracované době u společnosti. Konkrétní částky jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 7).

**Tabulka 7** Výše věrnostní odměny zaměstnancům společnosti

Počet odpracovaných roků	Výše odměny
10	3 000 Kč
15	5 000 Kč
20	7 000 Kč
25	9 000 Kč
30	11 000 Kč
35	13 000 Kč
40	15 000 Kč

*Zdroj: Delta 2020b*

Věrnostní odměna v podobě peněžitého plnění je součástí hrubé mzdy zaměstnance, a proto podléhá u zaměstnance dani z příjmu i odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Pro zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný náklad.

### **Odměny dárcům krve**

Společnost Delta, a.s. podporuje své zaměstnance v dobrovolném dárcovství krve tím, že jim poskytuje peněžní odměnu při získání plakety prof. MUDr. Jana Janského dle níže uvedené tabulky (Tabulka 8).

**Tabulka 8** Výše odměny pro dárce krve

Získaná plaketa	Výše odměny
Bronzová plaketa	2 000 Kč
Stříbrná plaketa	4 000 Kč
Zlatá plaketa	6 000 Kč
Zlatý kříž 3. třídy	10 000 Kč
Zlatý kříž 2. třídy	11 000 Kč
Zlatý kříž 1. třídy	12 000 Kč
Plaketa Dar krve – dar života	14 000 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování dle Delta 2020b*

Tuto odměnu zaměstnavatel poskytuje ze sociálního fondu, který je tvořen ze zisku po zdanění. Pro zaměstnance je tato peněžní odměna předmětem daně z příjmu fyzických osob, a proto také podléhá odvodu pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

### **Roční odměna**

Aktuální kolektivní smlouva uvádí, že „roční odměna bude zaměstnancům vyplacena, pokud to ekonomické výsledky dovolí“. Žádná bližší kritéria pro splnění podmínky udělení této roční odměny kolektivní smlouva nestanovuje. Pouze uvádí, že na roční odměnu nemají nárok zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru u společnosti méně než dva měsíce a dále, že při vzniku pracovního poměru v průběhu roku bude roční odměna zaměstnanci úměrně zkrácena podle počtu odpracovaných měsíců.

Stejně jako u různých typů příplatků za práci, je i toto peněžní plnění zaměstnavatele součástí mzdy zaměstnance a pro zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad. Zdanění u zaměstnance se provádí z tzv. hrubé mzdy. Roční odměna podléhá na straně zaměstnance rovněž odvodům pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

### **Podpora výuky cizích jazyků**

Společnost podporuje jazykovou vybavenost svých zaměstnanců. Každému zájemci o výuku cizích jazyků společnost uhradí požadovaný jazykový kurz. Takto zaplacené jazykové kurzy poté zaměstnanec navštěvuje podle vyučovacího rozvrhu v mimopracovní době.

Toto nepeněžní plnění hrazené zaměstnanci na vzdělávání nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele. Proto podle § 25 odst. 1 písm. h) bodu 2 ZDP tyto výdaje nejsou na straně zaměstnavatele daňově uznatelné. U zaměstnance je podle ustanovení § 6 odst. 9 písm. d) ZDP toto nepeněžní plnění osvobozeno od daně z příjmů.

### **Telefonování**

Společnost nabízí svým zaměstnancům zvýhodněné volání za předpokladu, že zaměstnanci udělí souhlas s převedením svého telefonního čísla, popř. telefonních čísel rodinných příslušníků pod firemní flotilu telefonních čísel. Tím mají zaměstnanci stejně výhodné podmínky jako má firma. Zaměstnancům, kterým jsou přiděleny služební telefony, je umožněno bezplatné používání tohoto telefonu i pro soukromé účely.



## Ostatní

**Práce pro soukromé účely** – zaměstnavatel umožní zaměstnanci práci pro soukromé účely za předpokladu, že to dovolí provozní podmínky. Bližší podrobnosti stanovuje vnitřní předpis (směrnice ředitele).

Společnost pravidelně pořádá pro všechny své zaměstnance **vánoční večírek**. Na tomto slavnostním večírku bývá vedením firmy zhodnoceno uplynulé období a zaměstnancům jsou předneseny plány společnosti na příští rok. Následuje vyhlášení dlouholetých pracovníků a předání odměn. Oficiální část bývá zakončena přípitkem, po kterém následuje občerstvení hrazené firmou a volná zábava. Každý zaměstnanec obdrží od společnosti drobné dárky, např. víno, kšiltovku, batoh a kupon do podnikové tomboly.

**Bydlení** – společnost nově investuje do projektu vlastního bydlení pro zaměstnance. V letošním roce tak bude dokončen tříletý projekt výstavby tří bytových domů se šestnácti byty a ubytovny s 24 garsonkami.

## 4.2 Modelový výpočet daňově výhodného benefitu

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na doplňkové penzijní spoření patří dle Macháčka (2017, s. 57) mezi nejčastější zaměstnanecké benefity. Podle sdělení personalisty společnosti Delta, a.s. je tomu tak i v jejich organizaci. Důvodem je nejenom úspora osobních nákladů a vyšší příjem zaměstnance, ale také to, že tento produkt je státem značně podporován. Pod tuto podporu je možné zařadit:

- **Daňové úlevy na straně právnické osoby** – v případě zaměstnaneckého benefitu, tedy dobrovolného příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění či doplňkové penzijní spoření se zaměstnavatel může sám rozhodnout, kolik bude zaměstnanci do třetího pilíře důchodového systému přispívat. Pro zaměstnavatele jsou příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření či na soukromé životní pojištění daňově uznatelné a to v jakékoliv výši, neboť v ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů se uvádí, že výdaji vynaloženými na dosažení, zajištění a udržení příjmů jsou výdaje na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené na práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy.

- **Daňové úlevy pro zaměstnance** – u zaměstnance se z hlediska ZDP jedná o tzv. peněžní plnění zaměstnavatele. Pro zaměstnance je přitom příspěvek poskytnutý zaměstnavatelem, za předpokladu, že je přímo zasílán na penzijní účet zaměstnance, podle § 6 odst. 9 písmena p) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů osvobozen od daně z příjmu fyzických osob a to až do celkové roční částky 50 000 Kč (v součtu s případným příspěvkem na životní pojištění). Tyto příspěvky, které jsou osvobozeny od daně z příjmu, se nezahrnují do vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění. Daňové výhody na straně zaměstnance nelze uplatnit v případě, že příspěvek na penzijní připojištění by byl zaměstnavatelem poskytnut ve finanční podobě přímo zaměstnanci. V tomto případě by naopak takový finanční příspěvek poskytnutý zaměstnanci byl v plné výši zdaňován současně s jeho mzdou z hrubé mzdy a byl by zahrnut do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění (Macháček 2019, s. 58). Příspěvky, které si střadatel měsíčně spoří, si od měsíční částky převyšující 1 000 Kč může navíc odečíst z daní. Podle § 15, odstavce 5, zákona o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. je možné takto od základu daně z příjmu ve zdaňovacím období odečíst částku v celkové výši maximálně 24 000 Kč zaplacenou poplatníkem. To znamená, že při měsíční úložce střadatele 3 000 Kč lze dosáhnout roční úspory na dani z příjmu ve výši 3 600 Kč (tj. 15 % z 24 000 Kč). Odpočet od základu daně lze využít vždy až na konci každého zdaňovacího období, v rámci ročního zúčtování daně. Pokud by ale poplatník nesplnil podmínky smlouvy a penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření by ukončil bez nároku na penzi, jednorázové vyrovnání nebo jednorázové plnění z penzijního pojištění, považovaly by se všechny částky, o které mu byl za posledních deset let základ daně snížen za příjem a musel by z uvedených částek dodatečně zaplatit daň z příjmu.
- **Státní příspěvek** – zákon o penzijním připojištění č. 427/2011 Sb. uvádí, že každému účastníkovi, který je do tohoto systému zapojen a splní podmínky dané zákonem (§ 13), stát poskytne za každý měsíc státní příspěvek. Pokud je výše měsíčního příspěvku účastníka 300–999 Kč, činí výše měsíčního státního příspěvku 90 Kč plus 20 % z částky převyšující 300 Kč. Je-li měsíční příspěvek účastníka 1 000 Kč a více, činí výše měsíčního státního příspěvku 230 Kč (§ 14). Státní

příspěvek poskytuje Ministerstvo financí ze státního rozpočtu na jednotlivé účty účastníků spoření čtyřikrát do roka (Zákon č. 427/2011 Sb.).

- **Státní dozor** – činnost penzijních fondů stát kontroluje prostřednictvím České národní banky a státní dozor nad poskytováním státního příspěvku vykonává Ministerstvo financí, které rovněž dohlíží na dodržování zákona a penzijních plánů a dbá na ochranu účastníků podle § 42 a § 45 zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů.

Modelový příklad různých měsíčních příspěvků účastníka a tomu odpovídající výše měsíčních státních příspěvků a daňového zvýhodnění je zachycen v tabulce (Tabulka 9).

**Tabulka 9** Státní příspěvek a daňové zvýhodnění při různých měsíčních úložkách

Měsíční příspěvek účastníka	Měsíční státní příspěvek	Celkový státní příspěvek za rok	Daňové zvýhodnění	Celková roční podpora státu
100 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
200 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
300 Kč	90 Kč	1 080 Kč	0 Kč	1 080 Kč
400 Kč	110 Kč	1 320 Kč	0 Kč	1 320 Kč
500 Kč	130 Kč	1 560 Kč	0 Kč	1 560 Kč
600 Kč	150 Kč	1 800 Kč	0 Kč	1 800 Kč
700 Kč	170 Kč	2 040 Kč	0 Kč	2 040 Kč
800 Kč	190 Kč	2 280 Kč	0 Kč	2 280 Kč
900 Kč	210 Kč	2 520 Kč	0 Kč	2 520 Kč
<b>1 000 Kč</b>	<b>230 Kč</b>	<b>2 760 Kč</b>	<b>0 Kč</b>	<b>2 760 Kč</b>
1 100 Kč	230 Kč	2 760 Kč	180 Kč	2 940 Kč
1 200 Kč	230 Kč	2 760 Kč	360 Kč	3 120 Kč
1 500 Kč	230 Kč	2 760 Kč	900 Kč	3 660 Kč
2 000 Kč	230 Kč	2 760 Kč	1 800 Kč	4 560 Kč
2 500 Kč	230 Kč	2 760 Kč	2 700 Kč	5 460 Kč
<b>3 000 Kč</b>	<b>230 Kč</b>	<b>2 760 Kč</b>	<b>3 600 Kč</b>	<b>6 360 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování dle zákona č. 427/2011 Sb.*

Z tabulky (Tabulka 9) je patrné, že nejvyšší měsíční státní příspěvek 230 Kč lze získat při měsíčním příspěvku účastníka 1 000 Kč. Pro maximalizaci užitku a získání maximální daňové výhody je však nutné měsíčně spořit 3 000 Kč. Celková maximální roční podpora státu tak činí 6 360 Kč, tj.  $12 \times 230$  Kč státního příspěvku plus 15% daňové zvýhodnění z částky 24 000 Kč. Jedná se o výhodné řešení jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění je tedy mimořádně výhodný benefit.

Je důležité podotknout, že v oblasti penzijního připojištění a doplňkového penzijního spoření se podpora státu neustále zvyšuje. Do konce roku 2012 představovala limitní výše příspěvků zaměstnavatele osvobozená od daně z příjmů ze závislé činnosti zaměstnance částku 24 000 Kč, od roku 2013 byla zvýšena na 30 000 Kč a od 1. ledna 2017 tato částka činí 50 000 Kč (Macháček 2017, s. 59). Tento krok je zřetelným signálem státu, že zaměstnanecké benefity v podobě podpory třetího pilíře penzijního systému jsou státem dlouhodobě podporovány. Firmy tak mohou v současné době přispívat každému zaměstnanci částkou až 50 000 Kč ročně (v součtu na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření či životní pojištění), aniž by z této částky zaměstnanci museli platit daň. Tento příspěvek také nevstupuje do vyměřovacího základu zaměstnance pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění. *„Poskytování příspěvku na penzijní připojištění, na doplňkové penzijní spoření a na soukromé životní pojištění svým zaměstnancům představuje pro zaměstnavatele účinnou motivaci, která je jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance výhodnější než prosté zvyšování mzdy“* (Macháček 2017, s. 66).

Pro názornost je v následující tabulce (Tabulka 10) uveden příklad, kdy se zaměstnavatel rozhoduje mezi tím, zda zaměstnanci poskytne částku 1 000 Kč měsíčně formou zvýšení mzdy nebo tím, že tuto částku poskytne měsíčně formou zaměstnaneckého benefitu jako příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření. V případě navýšení mzdy o 1 000 Kč musí společnost počítat s navýšením nákladů na pojistné hrazené zaměstnavatelem a naopak zaměstnanec musí ze své mzdy platit daň z příjmu a sociální a zdravotní pojištění. Měsíční náklad zaměstnavatele tedy v konečném výsledku činí 1 340 Kč, zatímco zaměstnanec z toho obdrží pouze 689 Kč. V případě poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění formou benefitu je celkový měsíční náklad

zaměstnavatele 1 000 Kč a zaměstnanec celou tuto částku obdrží na svůj účet penzijního připojištění nebo doplňkového penzijního spoření.

**Tabulka 10** Komparace benefitu a zvýšení mzdy (superhrubá mzda)

Položka		Forma příspěvku	
		Výplata ve mzdě	Benefit na penzijní připojištění
Zaměstnavatel	Dohodnutá částka k navýšení	1 000 Kč	1 000 Kč
	Sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem (34 %)	340 Kč	–
	<b>Celkem náklady zaměstnavatele na zaměstnance</b>	<b>1 340 Kč</b>	<b>1 000 Kč</b>
Zaměstnanec	Daň ze superhrubé mzdy (15 %)	201 Kč	–
	Sociální a zdravotní pojištění (11 %)	110 Kč	–
	<b>Výsledný příjem</b>	<b>689 Kč</b>	<b>1 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

V tabulce bylo použito zdanění z tzv. superhrubé mzdy, které se v ČR používalo od roku 2008. Superhrubá mzda zahrnuje kromě hrubé mzdy i sociální a zdravotní pojištění, které za zaměstnance odvádí státu zaměstnavatel. Je tedy vyšší a tudíž je vyšší i vypočítaná daň ze superhrubé mzdy. Od 1. ledna 2021 vstoupila v platnost nová opatření z daňového balíčku a daň z příjmu fyzických osob se nově počítá pouze z hrubé mzdy. Tato změna daňového zatížení zaměstnance při zachování ostatních podmínek je zachycena v následující tabulce (Tabulka 11).

**Tabulka 11** Komparace benefitu a zvýšení mzdy (hrubá mzda)

Položka		Forma příspěvku	
		Výplata ve mzdě	Benefit na penzijní připojištění
Zaměstnavatel	Dohodnutá částka k navýšení	1 000 Kč	1 000 Kč
	Sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem (34 %)	340 Kč	–
	<b>Celkem náklady zaměstnavatele na zaměstnance</b>	<b>1 340 Kč</b>	<b>1 000 Kč</b>
Zaměstnanec	Daň z hrubé mzdy (15 %)	150 Kč	–
	Sociální a zdravotní pojištění (11 %)	110 Kč	–
	<b>Výsledný příjem</b>	<b>740 Kč</b>	<b>1 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Podle nového způsobu výpočtu daně z příjmů fyzických osob se daňové zatížení zaměstnance snížilo, což je patrné z porovnání obou tabulek (Tabulka 10, Tabulka 11). Měsíční náklad zaměstnavatele se nezměnil, avšak daň z příjmů vypočítaná z hrubé mzdy činí 150 Kč, což je o 51 Kč méně oproti způsobu zdanění ze superhrubé mzdy platnému do 31. 12. 2020.

### 4.3 Dotazníkové šetření

V této kapitole jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření, jehož cílem bylo získat potřebné informace o preferencích možných zaměstnanců společnosti v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů. Speciálně byla zkoumána skupina respondentů generace Y, ale pro zjištění případných odlišností od ostatních generací byly průzkumem osloveny všechny generace.

Pomocí dotazníkového šetření byly získány odpovědi od 219 respondentů. V průběhu kontroly a čištění dat byly 2 dotazníky vyřazeny z důvodu nevyhovujícího věku (9 roků a 100 let). Nad příčinami se lze domýšlet – uvedený věk mohl být správný (ovšem nesplňoval kritérium výběrového souboru – ekonomicky aktivní obyvatelstvo), mohlo se jednat o chybné vyplnění respondentem, ale nelze vyloučit ani záměr. Zbýlých 217 dotazníků bylo kategorizováno podle základního kritéria – věku do jednotlivých generací (poválečná generace, generace X, generace Y a generace Z). Rozdělení respondentů do daných generací je zachyceno v tabulce (Tabulka 12).

**Tabulka 12** Charakteristika respondentů podle generací

Generace	Četnost		Kumulativní četnost	
	abs.	relat.	abs.	relat.
Poválečná generace	14	6 %	14	6 %
Generace X	78	36 %	92	42 %
Generace Y	110	51 %	202	93 %
Generace Z	15	7 %	217	100 %
Celkem	217	100 %		

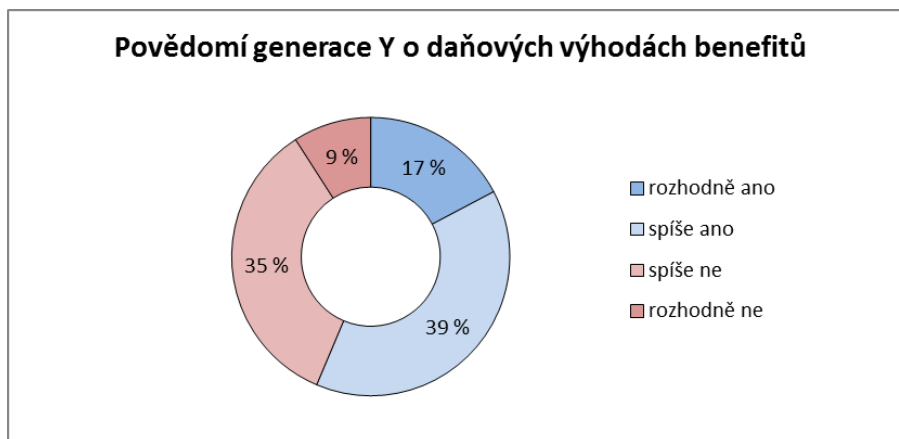
*Zdroj: vlastní zpracování*

Výsledky výzkumného šetření jsou zpracovány do grafů a tabulek, ve kterých jsou zaneseny číselné hodnoty získané statistickým zpracováním.

#### 4.3.1 Zaměstnanecké benefity z pohledu generace Y

Nejdříve byly zpracovány výsledky šetření týkající se zkoumané generace Y, tedy respondentů narozených v období let 1980–1998. Zpracované grafy v této kapitole se týkají pouze generace Y.

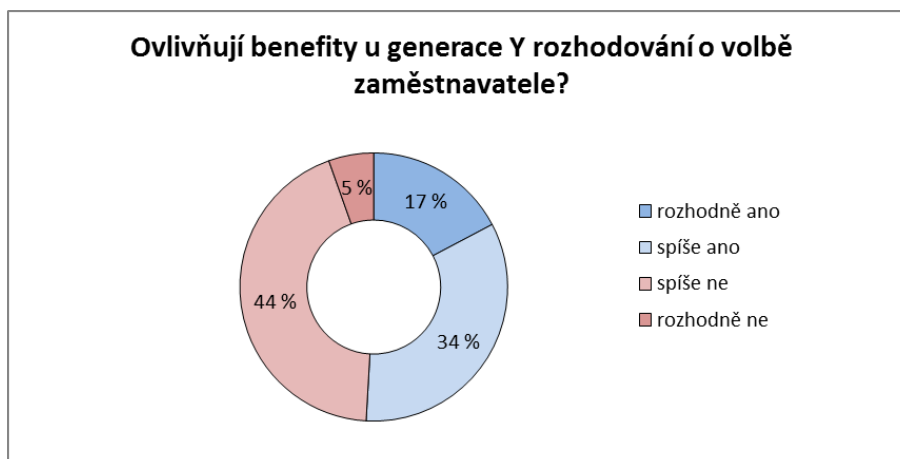
Na otázku, zda jsou respondentům známy daňové výhody některých benefitů měli respondenti možnost odpovědi: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Všechny odpovědi jsou graficky znázorněny na obrázku (Obrázek 4). Více než polovina (56 %) potenciálních zaměstnanců si je vědoma daňových výhod, které mohou benefity přinášet.



**Obrázek 4** Povědomí generace Y o daňových výhodách benefitů

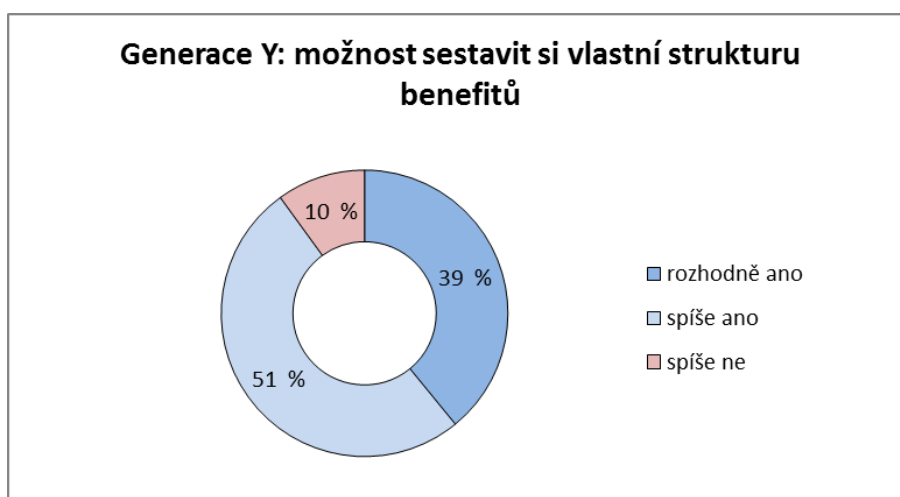
*Zdroj: vlastní zpracování*

Další otázkou bylo zjišťováno, zda nabídky zaměstnaneckých benefitů mají vliv na generaci Y při rozhodování o volbě zaměstnavatele. Z následujícího grafu (Obrázek 5) je patrné, že před nástupem do zaměstnání se 51 % respondentů z řad generace Y zabývá benefity, které případný zaměstnavatel nabízí. Přitom vyhraněnější skupinou je ta polovina zaměstnanců generace Y, na kterou mají zaměstnanecké benefity vliv při zvažování nabídek zaměstnání. 17 % respondentů uvedlo, že je nabídky benefitů od jednotlivých zaměstnavatelů rozhodně ovlivňují. Může to být způsobeno např. tím, že zaměstnanci si uvědomují daňové výhody některých benefitů (jak bylo zjištěno v předešlé otázce), a proto při svém rozhodování o volbě zaměstnavatele zvažují nejenom vyšší samotné nabízené mzdy, ale i nabízené benefity. Porovnávají tedy celkovou odměnu.



**Obrázek 5** Vliv benefitů na rozhodování generace Y o volbě zaměstnavatele  
*Zdroj: vlastní zpracování*

Na dotaz, zda by respondenti upřednostnili možnost sestavit si u svého zaměstnavatele vlastní strukturu benefitů (např. cafeteria systém), převládala mezi dotazovanými z řad generace Y kladná odpověď. Většina (90 %) zaměstnanců by uvítala tuto možnost. Odpověď „rozhodně ne“ nevedl žádný z dotazovaných a pouze 10 % všech zachycených odpovědí znělo „spíše ne“. Graficky znázorněné odpovědi zachycuje následující obrázek (Obrázek 6).

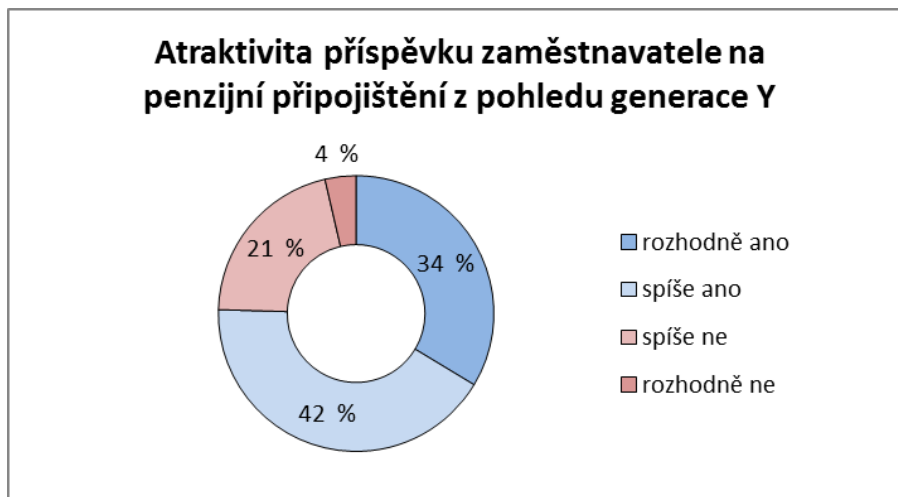


**Obrázek 6** Možnost sestavení vlastní struktury benefitů pro generaci Y  
*Zdroj: vlastní zpracování*

Další otázka dotazníku směřovala k zájmu osob z řad generace Y o zaměstnanecký benefit – příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, kde většina (76 %) respondentů skupiny generace Y odpověděla, že je pro ně tato zaměstnanecká výhoda zajímavá

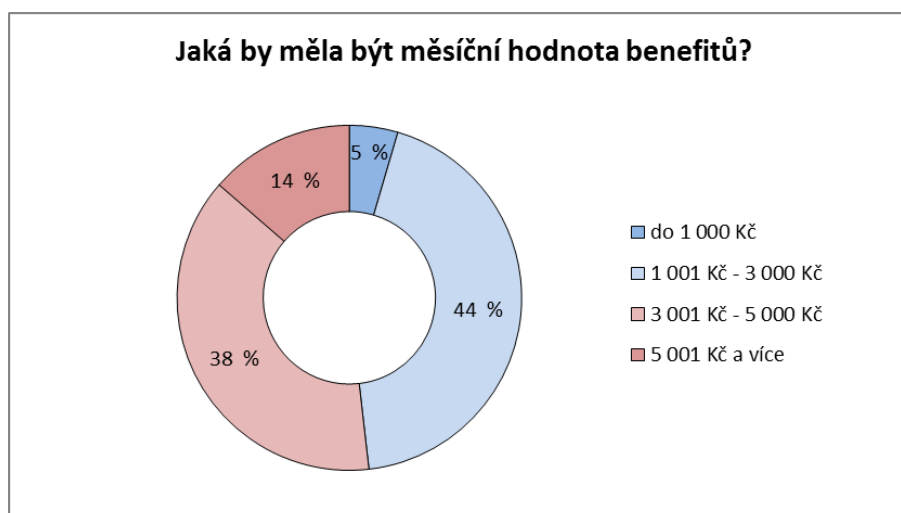


(odpověď „rozhodně ano“ nebo „spíše ano“). 34 % respondentů považuje tento benefit za velice zajímavý (odpověď „rozhodně ano“). Veškeré odpovědi respondentů jsou zdokumentovány v prstencovém grafu (Obrázek 7).



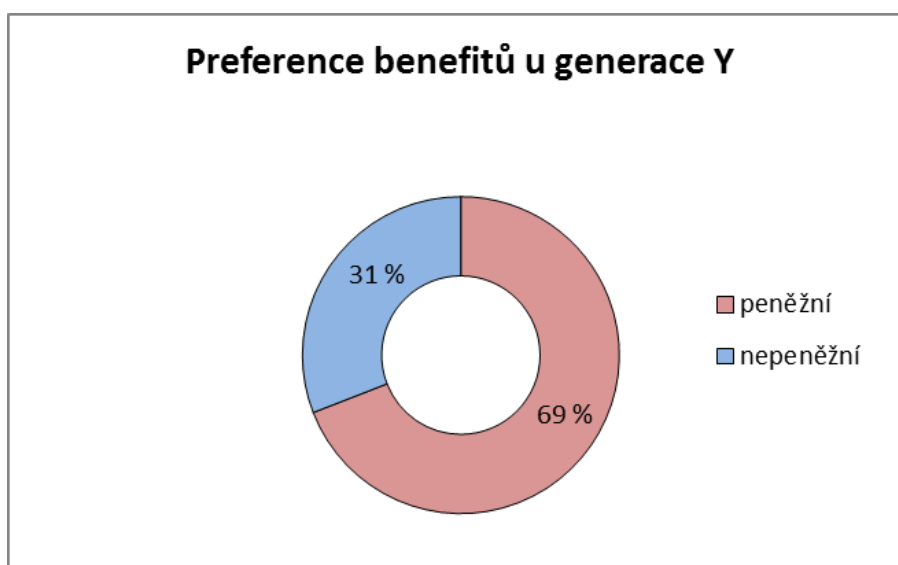
**Obrázek 7** Atraktivita příspěvku na penzijní připojištění pro generaci Y  
Zdroj: vlastní zpracování

V rámci výzkumu byl také zjišťován názor zaměstnanců skupiny generace Y na celkovou měsíční hodnotu všech zaměstnavatelem poskytovaných benefitů. Vyhodnocení odpovědí na tuto otázku znázorňuje obrázek (Obrázek 8). O tom, že zaměstnavatel by měl nabízet benefity v hodnotě vyšší než 5 000 Kč, je přesvědčeno 14 % potenciálních zaměstnanců z věkové skupiny generace Y. Podle 95 % všech respondentů by měsíční hodnota nabízených benefitů měla být minimálně 1 000 Kč.



**Obrázek 8** Představa generace Y o měsíční hodnotě benefitů  
Zdroj: vlastní zpracování

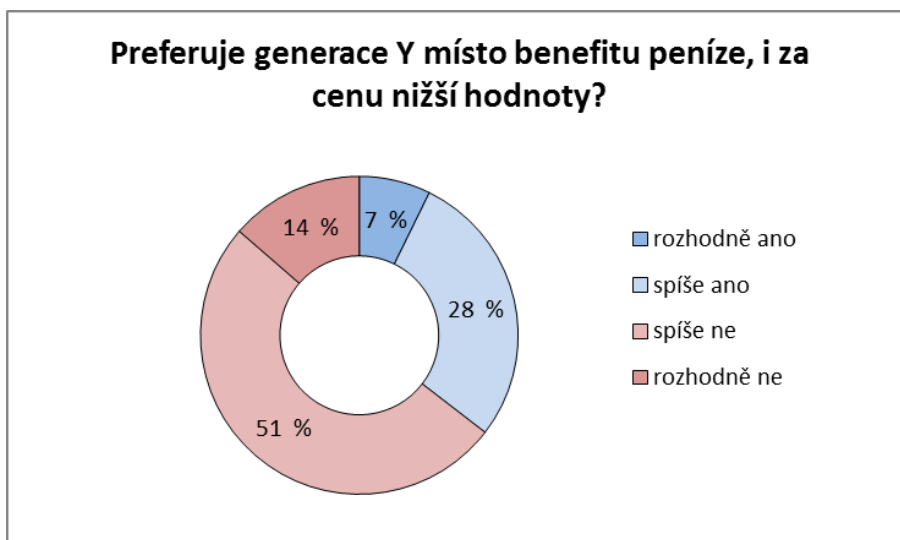
Stěžejní otázka dotazníku byla zaměřena na to, jaké formě benefitů zaměstnanci z řad generace Y dávají přednost. Zda preferují nepeněžní benefity (lepší pracovní podmínky, dražší mobilní telefon, lepší vybavení kanceláře, flexibilní formy práce, benefity zaměřené na WLB, vitamíny atd.) nebo zda více upřednostňují benefity v peněžní formě (13. plat, další plat, nadstandardní formy různých příplatků, příspěvek na dovolenou, příspěvek na vánoce). Jak vyplývá z grafu na následujícím obrázku (Obrázek 9), více než dvě třetiny respondentů (69 %) z řad generace Y by daly přednost benefitům v peněžní formě. V tomto grafu byla zodpovězena dílčí výzkumná otázka VO 1.



**Obrázek 9** Preference peněžních a nepeněžních benefitů pro generaci Y

*Zdroj: vlastní zpracování*

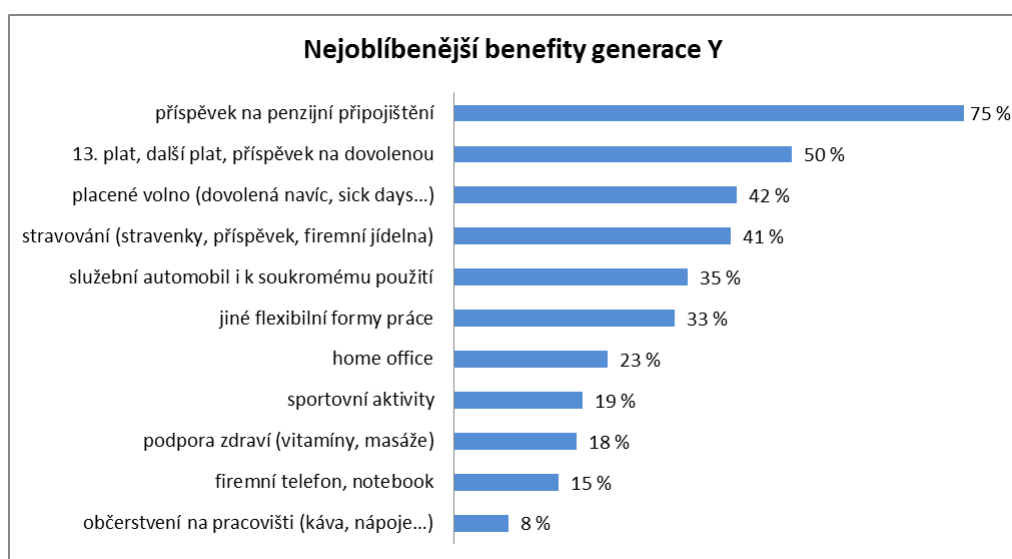
Pokud by však zaměstnavatelé měli nabízet více benefitů v peněžní formě, tak za předpokladu vynaložení stejných nákladů by zaměstnanci přicházeli o část hodnoty benefitů. Benefity v peněžní formě totiž podléhají zdanění příjmu fyzických osob. Proto následující otázka dotazníku cílila na tuto problematiku. Z grafického vyjádření zachycených odpovědí (Obrázek 10) vyplývá, že více než třetina zaměstnanců generace Y (35 %) by si raději zvolila alternativu k nepeněžnímu benefitu, tedy peněžní benefit a to i za cenu nižší hodnoty oproti nepeněžní formě.



**Obrázek 10** Preference peněžních benefitů i za cenu nižší hodnoty (pro generaci Y)

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jedna z otázek dotazníku směřovala k nalezení nejoblíbenějších benefitů generace Y. Na tuto uzavřenou otázku měli respondenti možnost odpovědi výběrem maximálně čtyř položek z nabízeného seznamu. Na obrázku (Obrázek 11), který graficky znázorňuje jednotlivé položky s uvedením relativních četností, lze nalézt odpověď na druhou dílčí výzkumnou otázku: Mezi 3 nejvíce oblíbené benefity generace Y patří příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, peněžní příspěvek (13. plat, další plat, příspěvek na dovolenou) a placené volno nad rámec zákona (dovolená navíc, sick days, jiné formy placeného volna).



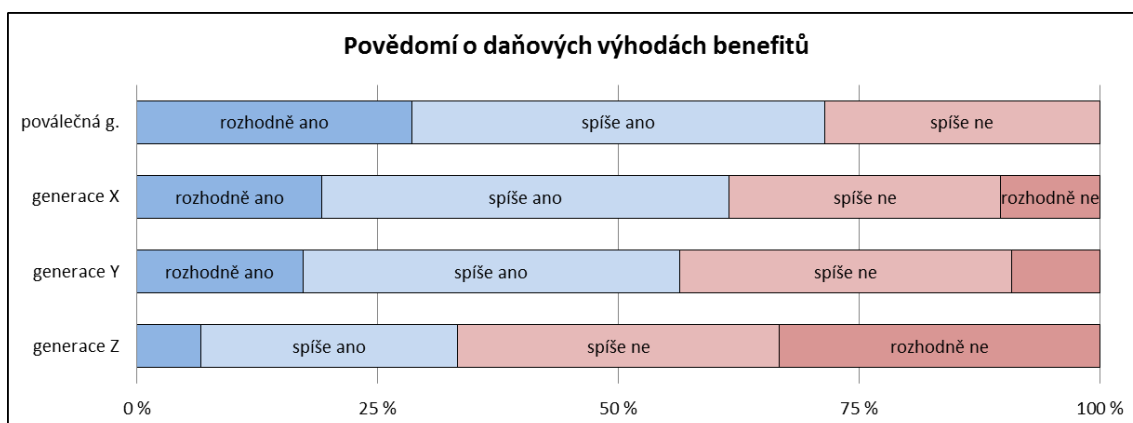
**Obrázek 11** Nejoblíbenější benefity generace Y

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 4.3.2 Specifika generace Y v kontextu ostatních generací

V předchozí části výzkumu byly vyhodnocovány zaměstnanecké benefity z pohledu generace Y. Bylo zjišťováno, jaká má generace Y očekávání ohledně benefitů poskytovaných zaměstnavateli. Na základě toho by mohli zaměstnavatelé upravit strukturu svých nabídek benefitů. Teprve v kontextu pohledu ostatních generací lze však konstatovat, zda je generace Y oproti ostatním generacím v něčem odlišná, zda má ohledně náhledu na zaměstnanecké benefity určitá specifika. Proto byli dotazníkovým šetřením osloveni respondenti nejenom z generace Y, ale i z poválečné generace, z generace X a z generace Z. Zjištění jednotlivých generací jsou obsahem této kapitoly.

Největší povědomí (71 % respondentů) o daňově výhodných benefitech má poválečná generace. Generace X a generace Y zaujímají v pomyslném žebříčku znalostí daňových výhod střední místo. Nejméně informací o daňových výhodách některých benefitů má generace Z. Na grafickém znázornění (Obrázek 12) je patrné, že čím je respondent starší, tím větší má znalosti o daňových výhodách zaměstnaneckých benefitů.

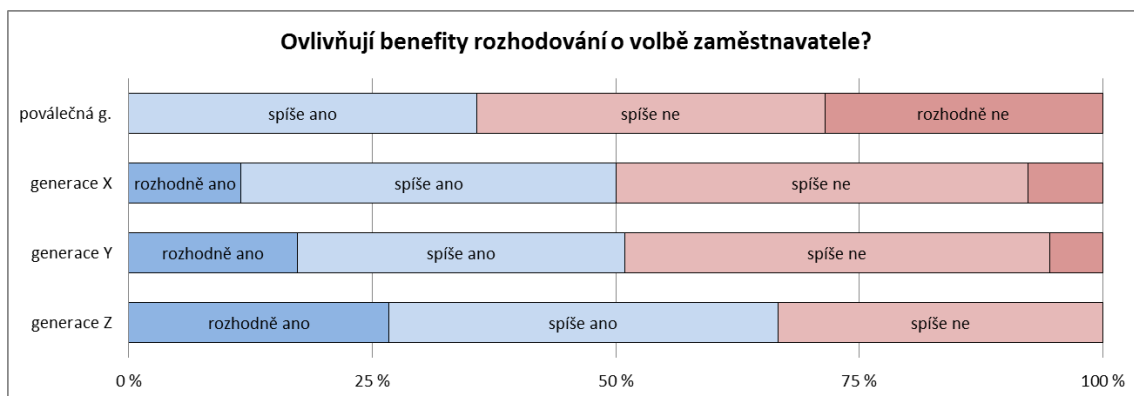


**Obrázek 12** Povědomí o daňových výhodách benefitů

*Zdroj: vlastní zpracování*

Další obrázek (Obrázek 13) graficky porovnává odpovědi jednotlivých generací na otázku, zda benefity jednotlivých společností mají vliv na rozhodování respondentů o volbě zaměstnavatele. Generace Y, shodně s generací X, je v této otázce neutrální. Na přibližně polovinu respondentů obou generací mají benefity vliv při volbě zaměstnavatele, naopak druhou polovinu obou generací zaměstnanecké benefity neovlivňují. Pro potenciální zaměstnance z generace Z je však nabídka benefitů důležitá při rozhodování o nabídkách zaměstnání, odpověď „spíše ano“ nebo „rozhodně ano“ uvedlo 66 % dotazovaných

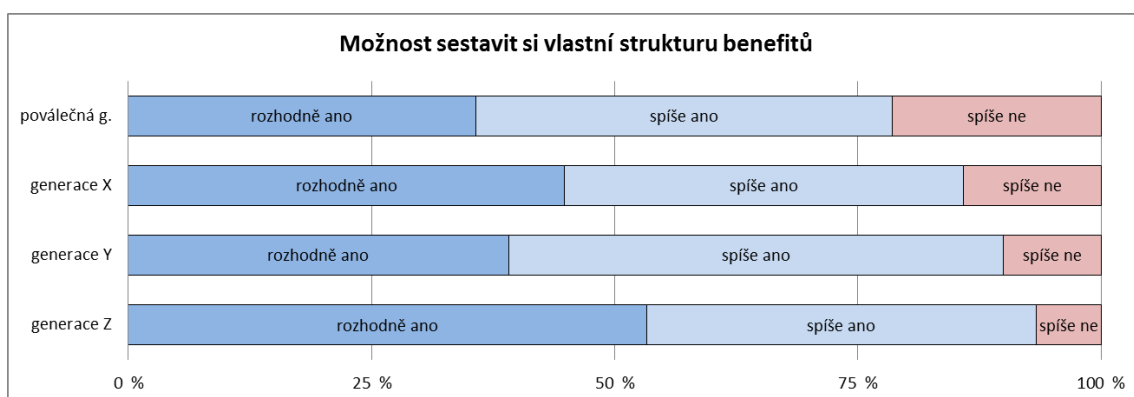
z generace Z. Naopak nejméně ovlivnitelná nabídkami benefitů je poválečná generace, kdy žádný respondent neuvedl možnost „rozhodně ano“ a pouze 35 % respondentů uvedlo možnost „spíše ano“.



**Obrázek 13** Vliv benefitů na rozhodování o volbě zaměstnavatele

*Zdroj: vlastní zpracování*

Mít možnost sestavit si vlastní strukturu zaměstnaneckých benefitů podle svých aktuálních potřeb preferuje většina dotazovaných napříč všemi generacemi. Z následujícího obrázku (Obrázek 14) je patrné, že v této otázce nebyly zjištěny výrazné rozdíly mezi jednotlivými generacemi. Žádný respondent nezvolil variantu „rozhodně ne“.

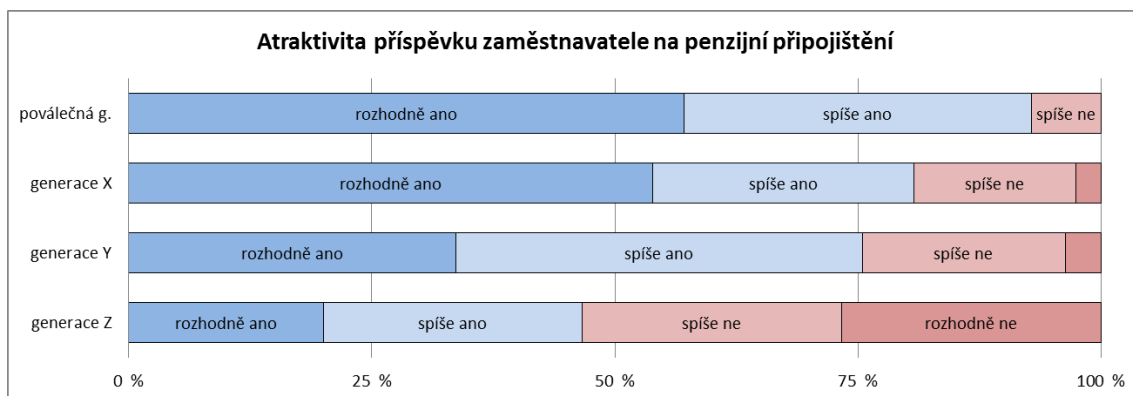


**Obrázek 14** Možnost sestavení vlastní struktury benefitů

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ohledně atraktivity příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění byly zjištěny zřetelné rozdíly mezi jednotlivými generacemi. Největší zájem o tento benefit má poválečná generace (93 % respondentů), následuje generace X (81 %) a generace Y (75 %). Nejmenší zájem o benefit ve formě příspěvku na penzijní připojištění projevuje generace Z (47 %), přičemž odpověď „rozhodně ano“ uvedlo pouze 20 % respondentů generace Z.

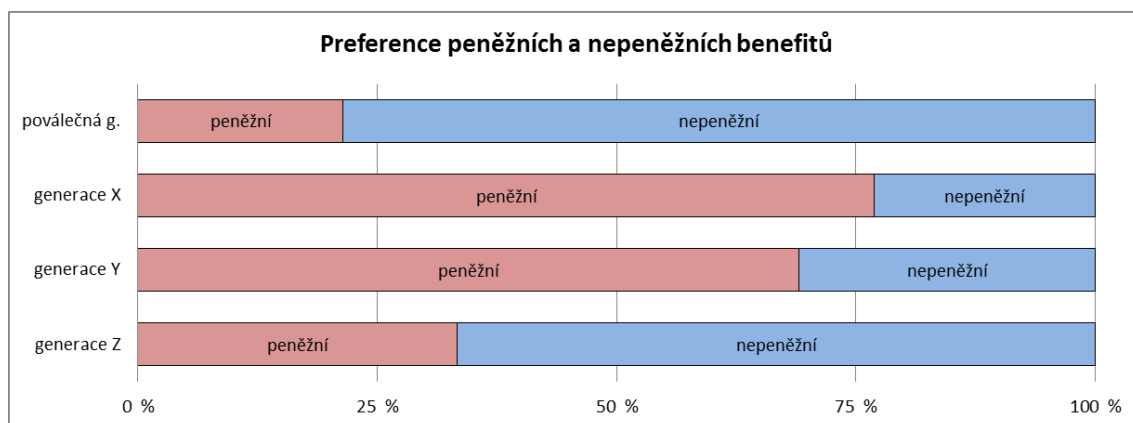
Z následného obrázku (Obrázek 15) je patrné, že s přibývajícím věkem respondentů se zvyšuje i zájem o tento benefit. Příčina může být nejenom v tom, že penzijní připojištění je zajištění na stáří a mladé generace ještě takto dlouze dopředu nepomýšlejí, ale např. také v tom, že poválečná generace si nejvíce ze všech (Obrázek 12) uvědomuje daňové výhody tohoto benefitu.



**Obrázek 15** Atraktivita příspěvku na penzijní připojištění

*Zdroj: vlastní zpracování*

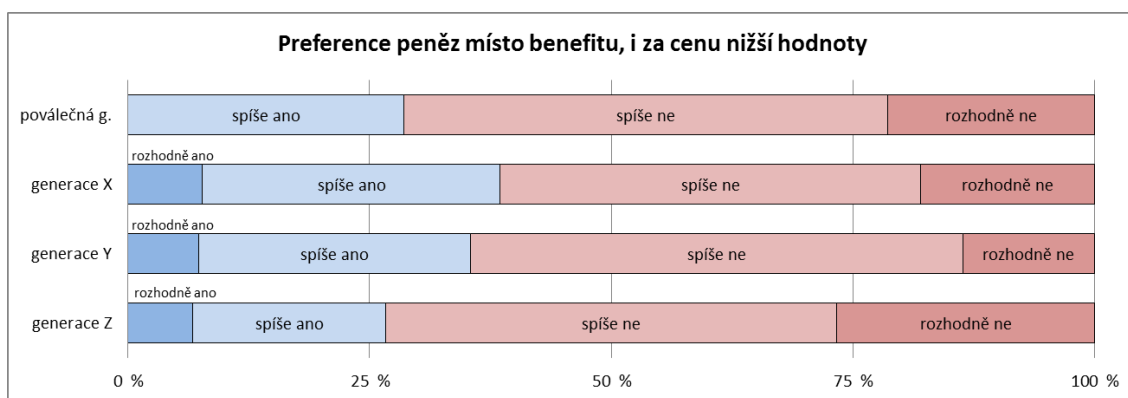
Na dalším obrázku (Obrázek 16) jsou graficky znázorněny odpovědi respondentů podle jednotlivých generací na otázku, které benefity upřednostňují. Z grafu je v této otázce patrný výrazný rozdíl mezi poválečnou generací společně s generací Z a mezi generací X společně s generací Y. Největší zájem o benefity v peněžní formě má generace X (77 % respondentů generace X), následuje generace Y (69 %) a generace Z (33 %). Nejmenší zájem o benefity v peněžní formě má poválečná generace (21 %). Priority poválečné generace mohou opět souviset se vyšší znalostí daňových výhod některých, především nepeněžních benefitů.



**Obrázek 16** Preference peněžních a nepeněžních benefitů

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pokud byli respondenti dotázáni na to, zda by preferovali peněžní benefity jako alternativu k nepeněžním benefitům, ovšem za cenu nižší hodnoty, převládá u všech generací většinový názor, že tuto možnost by nevyužívali. Pouze přibližně čtvrtina respondentů z každé generace by tuto možnost uvítala. Za zmínku stojí to, že mimo poválečné generace existuje v každé generaci skupina respondentů (shodně po 7 %), kteří by si rozhodně zvolili poskytnutí benefitu v peněžní formě i přesto, že by tato forma podléhala dani z příjmu fyzických osob a odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Odpovědi respondentů jednotlivých generací jsou graficky znázorněny na obrázku (Obrázek 17).



**Obrázek 17** Preference peněžních benefitů i za cenu nižší hodnoty

*Zdroj: vlastní zpracování*

Poslední otázka dotazníku byla dichotomického typu. Otázka zněla: „Vnímáte práci z domova (home office) jako benefit?“ Smyslem tohoto zjišťování bylo ověřit, zda v poslední době hromadně využívaná práce z domova (z důvodu celosvětové pandemie nemoci Covid-19) nemění úhel pohledu zaměstnanců na tento benefit a získat tak odpověď na poslední výzkumnou otázku. Zpracované odpovědi na tuto otázku jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 13).

**Tabulka 13** Pohled generací na práci z domova

Typ generace	Je home office benefit?	
	ano	ne
Poválečná generace	7	7
Generace X	27	51
Generace Y	65	45
Generace Z	5	10
Součet	104	113

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ze všech 217 respondentů odpovědělo 48 % dotazovaných kladně, přičemž ze zkoumané generace Y se kladně vyjádřilo 65 ze 110 respondentů (59 %). Práci z domova tedy, pravděpodobně z důvodu jejího většího rozšíření, považuje za benefit pouze každý druhý respondent.

#### 4.4 Ověřování pravdivosti hypotézy

Výběrový soubor byl sestaven z respondentů, kteří byli osloveni a byli ochotni vyplnit dotazník. Všichni respondenti mají bydliště v Mikroregionu Novoměstsko. Protože objekty ve výběrovém souboru nebyly vybrány náhodně, lze očekávat, že při jiných výběrech dostaneme jiný datový soubor.

Šetření bylo provedeno v období od 8. 2. 2021 do 22. 2. 2021. Pro sběr dat bylo použito anketního šetření – dotazování formou dotazníku. Cílem dotazníku bylo mimo jiné zjistit, zda respondenti dávají přednost peněžním benefitům nebo jsou více orientováni na nepeněžní benefity. Respondenty jsou plnoleté osoby bydlící v Mikroregionu Novoměstsko bez ohledu na to, zda jsou či nejsou aktuálně zaměstnáni. Jedná se tedy o případné zaměstnance společnosti Delta, a.s.

Po provedeném sběru dat následovala analýza a segmentace shromážděných dat vedoucí k získání potřebných informací. Základní segmentační kritérium bylo zaměřeno na věk respondentů určující přiřazení k jednotlivé generaci (poválečná generace, generace X, generace Y a generace Z). Základem zkoumání jsou sdružené četnosti nominálních proměnných uvedené v kontingenční tabulce (Tabulka 14).

**Tabulka 14** Kontingenční tabulka preferencí benefitu podle generací

Označení generace	Peněžní benefit	Nepeněžní benefit	Celkem
Poválečná generace	3	11	14
Generace X	60	18	78
Generace Y	76	34	110
Generace Z	5	10	15
Celkem	144	73	217

*Zdroj: vlastní zpracování*



Ověřování pravdivosti předpokladu tvrzení bylo provedeno testováním hypotézy. Pro výpočet testu bylo nutné zformulovat nulovou hypotézu jako negaci původní zkoumané hypotézy:

H: Preference peněžního benefitu před nepeněžním závisí na typu generace.

H<sub>0</sub>: Preference peněžního benefitu před nepeněžním nezávisí na typu generace.

Testování nulové hypotézy bylo provedeno prostřednictvím metody  $\chi^2$  (chí-kvadrát) testu, který spočívá v tom, zda p-hodnota překročí, nebo neprekročí zvolenou mezní hodnotu  $\alpha$  (hladina významnosti alfa). Hladina významnosti  $\alpha$  určuje přípustnou pravděpodobnost toho, že nulovou hypotézu H<sub>0</sub> zamítneme, ačkoliv ve skutečnosti platí. Pokud je p-hodnota nižší než hladina významnosti alfa (obvykle 0,05, tedy 5 %), je definovaná nulová hypotéza zamítnuta. Pro testování byla stanovena hladina významnosti alfa 0,05, což jinak vyjádřeno znamená, že výsledek, který bychom za platnosti nulové hypotézy dostali méně než jednou z dvaceti případů, vede k zamítnutí nulové hypotézy.

Statistické analýzy byly prováděny za pomoci výpočetní techniky a software Microsoft Excel 2010.

Z tabulky očekávaných četností (Tabulka 15) je patrné, že byly splněny podmínky použití Pearsonova chí-kvadrát testu nezávislosti, tj. aby kontingenční tabulka byla dostatečně zaplněna (tedy že více než 20 % očekávaných četností není menších než 5), žádná očekávaná četnost není menší než 1 a rozsah souboru je 217.

**Tabulka 15** Očekávané četnosti

Označení generace	Peněžní benefit	Nepeněžní benefit	Celkem
Poválečná generace	9,29	4,71	14,00
Generace X	51,76	26,24	78,00
Generace Y	73,00	37,00	110,00
Generace Z	9,95	5,05	15,00
Celkem	144,00	73,00	217,00

*Zdroj: vlastní zpracování*

Testové kritérium:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Vypočtená hodnota chí kvadrát činí 24,26. P-hodnota byla zjištěna v programu Microsoft Excel pomocí funkce CHISQ.TEST, která vrátí hodnotu rozdělení chí-kvadrát ( $\chi^2$ ) pro dané testové kritérium a příslušné stupně volnosti. Výsledná p-hodnota 0,000022086 byla porovnána se zvolenou hladinou významnosti  $\alpha = 0,05$ . Protože  $0,000022086 < 0,05$ , byla zamítnuta nulová hypotéza ve prospěch alternativní hypotézy.

Na základě provedeného chí-kvadrát testu bylo zjištěno, že existuje vztah mezi typem generace a preferencí benefitu, a proto byla dále pomocí Cramérova koeficientu kontingence provedena analýza tohoto vztahu. Celkové shrnutí výsledků testování je uvedeno v tabulce (Tabulka 16).

**Tabulka 16** Přehled závěrů testování hypotézy

<b>H<sub>0</sub>: Preference peněžního benefitu před nepeněžním nezávisí na typu generace</b>	
Statistická metoda	chí-kvadrát test nezávislosti
Hodnota $\chi^2$	24,26
P-hodnota	0,000022086
Hladina významnosti $\alpha$	0,05
Interpretace chí-kvadrát testu	p-hodnota $< \alpha \Rightarrow H_0$ zamítnuta
Cramérův koeficient kontingence	0,334
Interpretace síly závislosti	vztah je slabý

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

### 5.1 Zhodnocení výzkumu

Výsledky výzkumu jsou již částečně zakomponovány v praktické části diplomové práce, proto tato kapitola obsahuje pouze jejich stručné shrnutí.

V diplomové práci bylo zkoumáno, zda preference peněžního benefitu před nepeněžním závisí na typu generace. V rámci testování hypotézy byla zamítnuta nulová hypotéza o nezávislosti a byl prokázán vztah mezi jednotlivými generacemi a preferencí peněžního benefitu. Na základě výpočtu Cramérova koeficientu kontingence bylo konstatováno, že tento vztah je slabý.

Odpovědi na dílčí výzkumné otázky:

- Preferují zaměstnanci skupiny generace Y nepeněžní benefity před peněžními? Ano, 69 % respondentů generace Y se přiklání k peněžní formě benefitů a dokonce 35 % respondentů generace Y uvedlo, že by upřednostnilo peněžní příspěvek i za cenu nižší hodnoty oproti původnímu benefitu.
- Jaké priority mají zaměstnanci generace Y v oblasti poskytování benefitů? Mezi 3 nejoblíbenější benefity generace Y patří příspěvek na penzijní připojištění, 13. plat a placené volno navíc. Všeobecně u generace Y převládá zájem o peněžní benefity.
- Vnímají zaměstnanci práci z domova (home office) v souvislosti s pandemií jako benefit? Práci z domova, pravděpodobně z důvodu jejího většího rozšíření, považuje za benefit pouze každý druhý respondent.

Provedeným výzkumem bylo zjištěno, že generace Y má v oblasti zaměstnaneckých benefitů specifické potřeby, které se nejvíce podobají potřebám generace X. Naopak oproti poválečné generaci či generaci Z jsou priority generace Y výrazně odlišné. Při komparaci s dříve provedenými výzkumy, zaměřenými na generaci Y (ManpowerGroup 2016, Grafton Recruitment 2019) se náhled zástupců generace Y na zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavateli v čase nemění. Závěry výzkumů shodně ukazují, že generace Y preferuje peněžní benefity před volnočasovými.

## 5.2 Doporučení pro zaměstnavatele

Doporučením pro zaměstnavatele je tento návrh změn v oblasti zaměstnaneckých benefitů, vycházející z provedeného výzkumu. Výzkumem bylo zjištěno, že existuje rozdíl mezi preferencemi jednotlivých generací. Pokud tedy podniky v rámci svých strategií požadují zaměstnance určité generace (netýká se pouze zkoumané generace Y), je nutné, aby nabídky benefitů více individualizovaly s ohledem na odlišné potřeby jednotlivých generací. Doporučením pro firmy tedy je, aby toto zakomponovaly do svých plánů odměňování.

Z výsledků průzkumu vyplývá, že nejenom zaměstnanci z řad generace Y, ale v podstatě většina zaměstnanců napříč všemi generacemi by uvítala možnost čerpat benefity z určitého balíčku sestaveného podle svých aktuálních potřeb. Na základě tohoto zjištění je jedním z doporučení pro společnost Delta, a.s. zvážit zavedení flexibilního systému poskytování benefitů a tím zaměstnancům umožnit, aby si sami z nabízené škály benefitů sestavili individuální strukturu zaměstnaneckých výhod. Pokud by náklady na zavedení takového systému společně s provozními náklady byly pro firmu neakceptovatelné, je vhodné, použít alespoň kombinaci plošného a flexibilního poskytování, které podle Urbana (2017, s. 146) může ušetřit administrativu spojenou s pružným systémem při plošném poskytování výhod, o které je mezi zaměstnanci všeobecný zájem.

Více než  $\frac{3}{4}$  respondentů z řad generace Y považuje příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění za atraktivní benefit. Společnost Delta, a.s. tento benefit svým zaměstnancům již dlouhodobě poskytuje. S ohledem na vysoký zájem i ostatních generací (kromě generace Z) o tento benefit a vzhledem k možnosti využívat veškerých daňových výhod až do celkové roční částky 50 tis. Kč je možné uvažovat o navýšení tohoto benefitu. Aby společnost neměla se zavedením tohoto opatření zvýšené náklady, bylo by vhodnější na úkor zvýšení příspěvku na penzijní připojištění ukončit poskytování jiných benefitů o které není mezi zaměstnanci příliš zájem a následně o hodnotu těchto ušetřených nákladů zvýšit zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění.

Poslední 2 návrhy spolu souvisí. Pro 76 % respondentů z řad generace Y je podle provedeného výzkumu atraktivní příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a 69 % respondentů generace Y preferuje peněžní benefity před nepeněžními. Přitom 35 % zástupců generace Y by raději upřednostnilo benefit v peněžní formě a to i za cenu nižší hodnoty oproti původnímu benefitu. Proto je posledním doporučením pro společnost

Delta, a.s. umožnit zaměstnancům vybrat si mezi možnostmi čerpání standardního benefitu a alternativy této možnosti v podobě čerpání formou mzdy, snížené o daň z příjmu a sociální a zdravotní pojištění. A naopak – zaměstnancům, kteří o to projeví zájem, nabídnout místo části mzdy nebo např. místo 13. platu vyšší benefit ve formě příspěvku na penzijní připojištění. Obě varianty jsou zachyceny v tabulce (Tabulka 17).

**Tabulka 17** Návrh alternativy benefitu formou výplaty ve mzdě

Položka		Forma příspěvku	
		Benefit – penzijní připojištění	Výplata ve mzdě
Zaměstnavatel	Sjednaná částka k navýšení	20 000 Kč	14 925 Kč
	Pojistné hrazené zaměstnavatelem (34 %)	–	5 075 Kč
	<b>Celkem náklady zaměstnavatele na zaměstnance</b>	<b>20 000 Kč</b>	<b>20 000 Kč</b>
Zaměstnanec	Daň z hrubé mzdy (15 %)	–	2 239 Kč
	Sociální a zdravotní pojištění (11 %)	–	1 642 Kč
	<b>Výsledný příjem</b>	<b>20 000 Kč</b>	<b>11 044 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky (Tabulka 17) vyplývá, že pokud zaměstnanec využívá benefit ve formě příspěvku na penzijní připojištění ve výši 20 000 Kč, tak při stejných nákladech zaměstnavatele by jako alternativu dostal ve mzdě 11 044 Kč, což je pouze 55 % původního příspěvku na penzijní připojištění. Z výsledků dotazníkového šetření ovšem vyplynulo, že i takováto varianta může zaujmout přibližně 35 % respondentů generace Y. Stejnou tabulku (Tabulka 17) lze použít i pro interpretaci opačného návrhu. Zaměstnanec dostal od zaměstnavatele informaci, že mu z důvodu dobrých hospodářských výsledků bude vyplacen 13. plat ve výši 14 925 Kč. Z této částky by zaměstnanec obdržel pouze 11 044 Kč čisté mzdy. Pokud by se však se zaměstnavatelem dohodl na poskytnutí ekvivalentu ve formě příspěvku na penzijní připojištění, obdržel by na penzijní účet částku 20 000 Kč.

## 6 Závěr

Výzkum identifikoval priority generace Y v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Bylo prokázáno, že každá generace má na zaměstnanecké benefity odlišné požadavky. Proto pokud zaměstnavatelé mají zájem využít schopností a odlišností, které generace Y nabízí, měli by se snažit brát v úvahu jejich specifické potřeby, které se týkají i zaměstnaneckých výhod.

Mezi 3 nejoblíbenější benefity generace Y patří příspěvek na penzijní připojištění, 13. plat a různé formy placeného volna. Všeobecně více preferuje generace Y peněžní formy benefitů. Změna metodiky výpočtu čisté mzdy z důvodu zrušení superhrubé mzdy od 1. 1. 2021 sice způsobila snížení výhodnosti poskytovaných benefitů. I přesto zůstávají některé benefity, především příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, v porovnání se mzdou stále mnohem výhodnější.

Ať už si zaměstnavatelé chtějí „pouze“ udržet své současné zaměstnance nebo chtějí získat nové zaměstnance, je nutné provádět opakovaný průzkum aktuálních požadavků svých zaměstnanců, zvláště pak při sestavování nabídky benefitů cílených na generaci Y.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- BEJTKOVSKÝ, Jiří, 2016. *The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation*. *Journal of Competitiveness*. 2016, s. 105-123. ISSN 1804-171X.
- BERG, Monika van den, 2020. *Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2139-2.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-248-3829-8.
- DELTA, 2017. *Výroční zpráva za rok 2016*. Nové Město na Moravě: Delta, a.s.
- DELTA, 2018. *Výroční zpráva za rok 2017*. Nové Město na Moravě: Delta, a.s.
- DELTA, 2019. *Výroční zpráva za rok 2018*. Nové Město na Moravě: Delta, a.s.
- DELTA, 2020a. *Výroční zpráva za rok 2019*. Nové Město na Moravě: Delta, a.s.
- DELTA, 2020b. *Kolektivní smlouva na období od 1. 4. 2020 do 31. 3. 2021*. Nové Město na Moravě: Delta, a.s.
- DELTA, 2020c. *Osobní rozhovor s personalistou firmy Delta a.s.* Nové Město na Moravě: 9. září 2020.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-515-6.
- GRAFTON RECRUITMENT, 2019. *Generační průzkum generace Y a generace Z: Co je pro ně důležité v práci*. Praha: Grafton Recruitment, 22 s.
- HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HENDL, Jan a Jiří REMR, 2017. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1192-1.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

JANOŠKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ, 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1364-0.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4480-3.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ, 2020. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 7. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-261-8.

KULHAVÝ, Viktor, Jakub PROCHÁZKA, Michal JIRÁSEK, Lenka JANOŠOVÁ, Adriana WYROBKOVÁ a Eva LYSONKOVÁ, ed., 2017. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: koncepty, přístupy, nástroje*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8701-9.

MAJEROVÁ, Věra a Emerich MAJER, 2007. *Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství*. 2. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-1698-0.

MANPOWERGROUP, 2016. *Mileniálové a kariéra: Vize 2020: Fakta, čísla a praktické rady odborníků*. ManpowerGroup, 19 s.

MACHÁČEK, Ivan, 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-514-7.

MACHÁČEK, Ivan, 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7598-361-9.

OXFORD ECONOMICS, ©2020. *Workforce 2020* [online]. London: Oxford Economics [cit. 2021-03-12]. Dostupné z: <https://www.oxfordeconomics.com/workforce2020>

PELECH, Petr a Iva RINDOVÁ, 2020. *Zdanění mezd, platů a ostatních příjmů ze závislé činnosti v roce 2020*. 28. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG. Daně (ANAG). ISBN 978-80-7554-255-7.

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

REZLEROVÁ, Jaroslava, 2009. *Příchod generace Y na trh práce* [online]. 2009 [cit. 2020-12-22]. Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>

STRAUSS, William a Neil HOWE, 1992. *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Harper Perennial. ISBN 978-0-688-11912-6.

ŠIKULA, Miroslav, 2018. *Nabídky zaměstnaneckých benefitů a jejich současné trendy*. Nové Město na Moravě, 84 s. Bakalářská práce. Vysoká škola Karla Engliš. Vedoucí práce Ing. Renata Skýpalová, Ph.D.



TREXIMA, 2019. *Benefity 2019*. Zlín: TREXIMA, 28 s. Z19-0018. Dostupné také z: [https://ipodpora.odborny.info/soubory/uploads/ASO\\_pruzkum\\_benefity\\_FINAL.pdf](https://ipodpora.odborny.info/soubory/uploads/ASO_pruzkum_benefity_FINAL.pdf)

TRUNK, Penelope, 2007. *What generation are you part of, really? Take this test*. [online]. In: . 2007 [cit. 2021-01-28]. Dostupné z: <https://blog.penelopetrunk.com/2007/06/25/what-generation-are-you-part-of-really-take-this-test/>

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

VEBER, Jaromír, 2007. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7.

*Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online], ©2012-2015. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-01-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů.

WALKER, Alfred J, 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0449-8.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 427/2011 Sb., o doplňkovém penzijním spoření, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.