

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Alice Springerová

Zaměstnanecké benefity jako součást motivačního systému firem

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

doc. PhDr. Dobromila Trpišovská, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2016-2017

BACHELOR THESIS

Alice Springerová

**Employee benefits as a part of the company incentive
system**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

doc. PhDr. Dobromila Trpišovská, CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 7.3.2017

Alice Springerová

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucí mé bakalářské práce doc. PhDr. Trpišovské Dobromile, CSc. za její odborné vedení, velkou trpělivost a čas, který mi věnovala.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou problematiky a motivace v systému zaměstnaneckých benefitů z pohledu motivačních faktorů ve vybraných společnostech. V teoretické části jsou nejprve stručně vymezeny základní pojmy z řízení lidských zdrojů a teoretická východiska vztahující se k problematice zaměstnaneckých benefitů v oblasti odměňování, motivace a spokojenosti zaměstnanců. Poté se práce věnuje deskripci zaměstnaneckých benefitů a to i z daňového hlediska. V praktické části jsou představeny tři vybrané společnosti a na základě dotazníkového šetření je provedena analýza stávajícího benefitního systému. Cílem práce je pohled na motivační faktory v různých typech společností, konkrétně se zaměřením na benefity.

Klíčová slova

Motivace, zaměstnanecké výhody, zaměstnanci, benefity, motivační teorie, motivace zaměstnanců.

Annotation

This thesis analyzes the issues and motivations of employee benefits in terms of motivating factors in selected companies. The theoretical part first briefly the basic concepts of human resource management and theoretical background related to the issue of employee benefits in the remuneration, employee motivation and satisfaction. Then the thesis deals with the description of employee benefits also from a tax perspective. The practical section presents the three selected companies and based on the survey analysis of the current benefits system. The aim is to look at the motivational factors in different types of companies, particularly focusing on the benefits.

Keywords

Motivation, employee benefits, employee, motivation theory, motivation of employees.

OBSAH

Úvod.....	9
1. Odměňování zaměstnanců.....	10
2. Motivace a spokojenost zaměstnanců.....	14
2.1. Motivace	14
2.2. Pracovní spokojenost	19
3. Vybrané benefity a jejich posouzení z hlediska daňových a odvodových výhod	22
3.1. Zdanění z pohledu zaměstnance	22
3.2. Odvod pojistného na zdravotní pojištění a na sociální zabezpečení.....	23
3.3. Současné trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů	24
4. Charakteristika nejposkytovanějších zaměstnaneckých benefitů.....	26
5. Dotazníkové šetření – benefitní systém jako motivátor zaměstnanců.....	35
5.1. Výzkumný vzorek č. 1 - Společnost Ersnt & young s.r.o.....	35
5.2. Výzkumný vzorek č. 2 – Společnost S&T CZ S.R.O.....	37
5.3. Výzkumný vzorek č. 3 – SVŠE Znojmo, středisko Praha	54
5.4. Metody výzkumu a pracovní postup.....	76
5.5. Výsledky výzkumu	78
5.6. Diskuse.....	79
Závěr	82
Seznam použitých zdrojů.....	84

Seznam zkratek:	89
Seznam obrázků, tabulek a grafů	89
Seznam příloh	91

ÚVOD

Motivace a zaměstnanecké výhody (dále „benefity“) k sobě v dnešní době neoddělitelně patří. To si dnes uvědomuje naprostá většina nejen velkých, ale i malých společností. Zaměstnanci se stali pro firmu klíčovým faktorem. Firmy bojují s konkurencí na trhu práce nejen odpovídajícím platovým ohodnocením svých zaměstnanců, ale i mimoplatovými výhodami, pomocí kterých se snaží si klíčové zaměstnance (lidský kapitál) udržet. Ze strany personalistů, kteří provádějí náborové konkrétní pozice, je samozřejmě nutné zajistit kvalitní výběr pracovníků z hlediska odbornosti, zkušeností a v neposlední řadě i podle charakteru a povahy jedince. Dalším krokem, neméně důležitým, je vhodné kandidáty namotivovat, aby měli důvod se pro danou pozici rozhodnout.

V současné době je na trhu práce dostatek vzdělaných a talentovaných jedinců, kteří chtějí nejen pracovat u prestižních zaměstnavatelů, ale kteří chtějí stoupat dále i po kariéřním žebříčku. Pro firmy je stále těžší tyto pracovníky nejen získat, ale především si je udržet. Vhodně nastavenou motivací zaměstnanců a výhodnými benefičními programy je možné dosáhnout nízké zaměstnanecké fluktuace ve firmě, tedy udržení si zaměstnanců. Pokud má zaměstnanec odpovídající mzdu nebo plat a zároveň mu firma nabídne benefity, které jsou pro něj motivující, nemá důvod se poohlížet po novém zaměstnání a pro stávající firmu je potom opravdu přínosem.

Hlavním cílem práce je zmapování nejrozšířenějších benefitů, které společnosti zaměstnancům nabízejí, a také to, jak je zaměstnanci využívají. Jedním z dílčích cílů je zjistit na vybraných průzkumných vzorcích, zda jsou benefity opravdu jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů pro zaměstnance. Dalším dílčím cílem je zjistit, o jaké benefity má většina zaměstnanců největší zájem a navrhnout řešení pro zlepšení nabídky benefitů tak, aby byli zaměstnanci více spokojeni.

Celá práce se skládá z pěti větších kapitol, přičemž první čtyři kapitoly jsou teoretické a pátá kapitola je samotnou částí praktickou. V praktické části byly vytyčeny a interpretovány hlavní cíle práce, a to pomocí dotazníku jakožto nástroje dotazování.

1. ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování zaměstnanců za výkon práce v základních pracovněprávních vztazích je upraveno zákoníkem práce. Jedná se vždy o to, že odměna je plněním, které je podmíněno výkonem práce. Za výkon práce v pracovním poměru přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměny z dohody. Mzda je peněžité plnění, které slouží k ocenění práce vykonané zaměstnancem v pracovním poměru k zaměstnavateli, který není uveden v §109 odst. 3 zákoníku práce. Plat je peněžité plnění poskytované zaměstnanci za práci v pracovním poměru k zaměstnavateli, který je uveden v §109 odst. 3 zákoníku práce, a tím může být:¹

- Stát
- Územní samosprávný celek
- Státní fond
- Školská právnická osoba zřízená ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí

Základní zásadou pracovněprávních vztahů je spolu s principem spravedlivého odměňování zaměstnanců i požadavek rovného zacházení se zaměstnanci a zákazem jakékoli diskriminace zaměstnanců. Princip spravedlivého odměňování zaměstnanců je neoddelitelně spjat se zásadou poskytování stejné mzdy (platu) za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty. Tím se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, kterou zaměstnanec vykonává ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách při stejných nebo srovnatelných pracovních schopnostech a pracovní způsobilosti zaměstnance při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.²

¹ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

² Koubek, J. (2005). Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press

Odměňovat lze nejen finančně, ale i materiálně, tedy peněžní i nepeněžní formou. To, co zaměstnanec obdrží od firmy, je tzv. celková odměna. Součástí celkové odměny je složka hotovostní a nehotovostní. Tyto složky zahrnují:³

- Pevný plat
- Sociální a vedlejší výkony a služby
- Krátkodobé účasti
- Dlouhodobé účasti
- Přidělení služebního auta
- Nadstavba
- Samostatné rozhodování

Odměňování zaměstnanců neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, kterou zaměstnanec obdrží za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování zahrnuje také zaměstnanecké výhody (dále jen benefity), zpravidla nepeněžní, nebo vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto hmatatelných odměn, kterým se říká vnější odměny, se v současné době věnuje stále více pozornosti tzv. odměnám vnitřním. Ty nemají hmotnou povahu, ale přímo souvisejí se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací a také s osobností zaměstnance. Je to například povýšení, formální uznání a pochvala. Tyto formy jsou nepeněžní a nelze je tedy vyjádřit penězi.

System odměňování

Přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování v organizaci⁴ je jedním z klíčových momentů odměňování pracovníků. Systém by měl být ušit na míru konkrétní organizaci. I když v současné době již dochází v systému odměňování

³ Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.

⁴ Ambrosová, H. a kol. (2014). Abeceda personalisty. 5. aktualizované vyd. Praha: ANAG

k jistému posunu jiným směrem než dosud, personální praxe se ve většině případů stále drží praxe osvědčené a stále upřednostňuje odměňování peněžní.

Základní úkoly v dobře nastaveném systému odměňování by měly být následující:⁵

- Přilákat dostatečné množství kvalitních uchazečů o zaměstnání
- Stabilizovat vhodné stávající zaměstnance
- Odměňovat efektivně zaměstnance
- Napomáhat organizaci k udržení konkurenceschopnosti na trhu
- Být určitému typu organizace přiměřený
- Být zaměstnanci akceptovaný
- Být součástí motivačního systému
- Být v souladu s právními normami
- Zachovat zásadu rovnosti a nestrannosti
- Stimulovat zaměstnance ke zlepšení kvalifikace
- Zajistit kontrolu nákladů práce s ohledem na příjmy

Systém odměňování řeší vždy tři základní otázky:⁶

- Co potřebuje organizace získat svým systémem odměn?
- Jaký význam mají odměny pro pracovníky?
- Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

⁵ Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.

⁶ Koubek, J. (2005). Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press

Organizace si potřebuje vytvořit výhodu proti konkurenci nejen při získávání kvalitních zaměstnanců, ale také pro jejich udržení. Je tedy potřeba udržet si takové zaměstnance, kteří budou realizovat její cíle.

Pracovníci zabezpečují uspokojování svých potřeb. Je to jednak sociální jistota, perspektiva, dobré vztahy na pracovišti, možnost seberealizace a také práce, která je naplňuje.

Odměňování v organizaci, tedy i postavení pracovníků v organizaci, ovlivňuje řada vnějších faktorů, mezi které patří např. populační vývoj, situace na trhu práce, ekonomická a sociální politika vlády a také úroveň odměňování u konkurenčních zaměstnavatelů.

2. MOTIVACE A SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Tato práce se prioritně zabývá otázkou benefitů, ale také vztahu motivace a nabídky benefitů. Proto je třeba zmínit některé pojmy z oblasti motivace, které však vzhledem k tématu bakalářské práce budou vysvětleny pouze okrajově a jen jako základní informace, které se tématu týkají.

Člověk má svoji osobnost – „společenské já“ a „vnitřní já“. Osobnost je náš vnější aspekt, podle kterého nás posuzují druzí. Měřítka, které používáme ve společenské rovině, je úspěch. Měřítkem pro vnitřní život je uspokojení.⁷

2.1. MOTIVACE

Motivace vychází ze dvou základních zdrojů – uznání či obavy, a hmotných odměn či jejich odmítnutí. Motivace vychází zvnějšku člověka a spoléhá na nástroje, které mají vliv na jeho osobnost. Motivace vhodně zvolená a definovaná dosahuje velmi často žádoucích výsledků. V případě nedosažení cílů a neobdržení pozitivní odměny, dochází k nespokojenosti zaměstnanců a může nezdědka docházet k tomu, že revoltují proti vedení firmy, které jim cíle nastavilo.

Leadeři v oblasti lidských zdrojů musí být v dnešní době mistři motivace. K motivaci využívají nejen nástrojů, aby působili na jednání a chování zaměstnanců, ale snaží se také co nejefektivněji využít jejich potenciálu k žádoucím změnám. Řídí se jednoduchým pravidlem pozitivní a negativní motivace. Pokud zaměstnanci dosáhnou nebo překročí stanovené cíle, budou odměněni, v opačném případě budou potrestáni. Je překvapující, že daleko nejlepší motivací je motivace negativní, ta donutí zaměstnance k daleko vyšším výkonům. Ideální stav je ten, kdy se podaří zaměstnance přesvědčit, že to, co dělají, je prospěšné a správné, a že to dělají proto, že cítí i vlastní uspokojení.⁸

Definice motivace

⁷ Janoušek, J. a kol. (1971). Motivace a civilizační proměny. 1. vyd. Praha: Svoboda

⁸ Svobodová, M. (2016). Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity ve společnosti Henkel s.r.o. Praha: VŠE

Pojem „motivace“ pochází z latinského slova „movere“, což v překladu znamená pohyb. V tomto případě se ale samozřejmě nejedná o žádný sportovní výkon, ale o význam hybné síly.

Definicí pojmu „motivace“ je velké množství, každý autor si ji vykládá trochu odlišně. Podle definice Slovníku cizích slov je motivace „dynamicky uspořádaný soubor vnitřních faktorů, které ve formě aktuálních či trvalých pohnutek k chování nebo jednání podněcují člověka k činnosti a usměřují tuto činnost“. Jedná se tedy o hybnou sílu, která slouží k uskutečnění našich osobních nebo profesních cílů.⁹

Podle jiných autorů je motivace „psychologický proces, který aktivuje naše chování, a dává mu účel a směr. Jedná se o hnací sílu ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout“.¹⁰

Motivaci můžeme rozdělit do tří dimenzí:

- dimenze směru
- dimenze intenzity a vytrvalosti

První dimenze je o tom, že motivace je určitým cílem a spočívá ve směru, který si zvolíme a od kterého se nesmíme odchýlit. Ve druhé dimenzi jde o to, že klademe důraz na sílu, kterou si zvolíme v určitém směru, bez ohledu na to, zda míra energie bude po celou dobu stejná. Třetí dimenzí je vytrvalost. Jedná se o překonávání bariér, a to jak vnějších, tak i vnitřních, které se mohou objevovat na cestě k dosažení cíle, který byl zvolen.

Typy motivace

Motivaci můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je nedílnou součástí všech lidí, kteří se snaží sami sebe motivovat v pracovním i v osobním životě. Tento typ motivace nemá nic společného s vnějšími pobídkami. Je spjatá s pojmem

⁹ Klimeš, L. (2012). Slovník cizích slov. 5. vyd. Olomouc: Moravská tiskárna

¹⁰ Jelínek, M. & KUCHAR, J. (2013). Motivace, mýtus naší doby. Praha: Eminent

angažovanost, tzn. motivací lidí dosahovat co nejvyššího výkonu ve svém zaměstnání, rozvíjet své znalosti a dovednosti a dosáhnout požadovaného úspěchu. Do vnější motivace můžeme zařadit nejrůznější pobídky, které zaměstnance motivují k požadovanému výkonu, např. odměny a tresty, pozitivní a negativní formy těchto pobídek. Tresty bývají velmi často efektivnějšími motivátory. Mezi nejoblíbenější formy pobídek patří např. zvýšení mzdy, bonusy, povýšení nebo nepeněžní benefity.

Zdroje motivace

Jako zdroje motivace můžeme označit skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Jsou to skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost. Mezi základní zdroje motivace patří:¹¹

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty a hodnotové orientace
- Ideály

Teorie motivace

Motivačních teorií je také celá řada. Každý z teoretiků vysvětloval motivaci jiným způsobem. Každá teorie tedy formuluje odlišná tvrzení. Cíle jednotlivých teorií se ale příliš nelišily. Vždy šlo o objasnění toho, co je příčinou motivace a v čem jedinci nejvíce pomáhá. Těmito tezemi se dodnes řídí nejen majitel či manažer, který se snaží motivovat své zaměstnance k větší produktivitě a výkonnosti tak, aby firma prosperovala. Pouze správně motivovaní zaměstnanci jsou základem pro fungování společnosti.

První teorie zabývající se motivací pocházejí od řeckých filozofů, kteří se soustředili na dosahování slasti a potřeb v každodenním chování člověka. Na počátku

¹¹ Koubek, J. (2005). Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press

20. století se konkretizuje první teorie motivace – teorie instrumentality. V polovině téhož století se objevuje první zásadní teorie zaměřená na obsah a koncem století už se prosazuje teorie zaměřená na proces. Jednotlivé teorie ještě obsahují několik dalších podskupin.¹²

Hierarchie lidských potřeb

K nejvýznamnějším příspěvkům Abrahama Maslowa v psychologii patří hierarchie lidských potřeb, kterou obvykle zobrazoval jako pyramidu:¹³

- Potřeba seberealizace (naplnit své možnosti růstu a rozvoje)
- Potřeba uznání, úcty (být vážený, mít úspěch v očích jiných lidí a na tomto základě být sám sebou kladně hodnocen)
- Potřeba lásky, sounáležitosti (vedou k touze někam a k někomu patřit, být přijímán a milován)
- Potřeba bezpečí, jistoty (projevuje se především vyhýbáním se všemu neznámému, neobvyklému či hrozivému)
- Fyziologické potřeby (potřeba potravy, tepla, vyměšování)

Obrázek č.1 – Maslowova pyramida potřeb



Obrázek 1

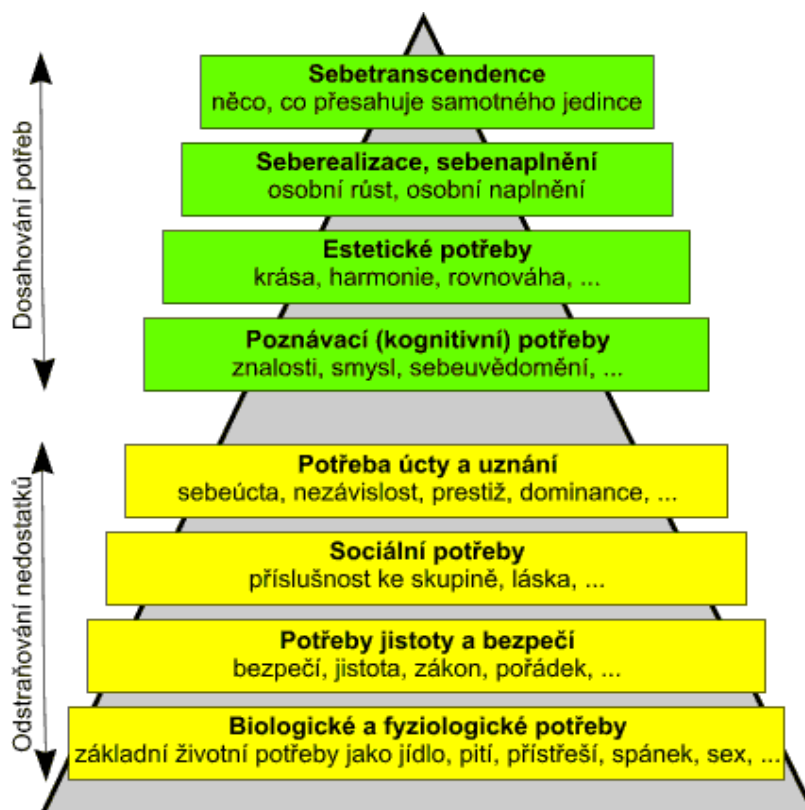
¹² Jelínek, M. & Kuchař, J. (2013). Motivace, mýtus naší doby. Praha: Eminent

¹³ www.wikipedia.org/wiki

Nejzákladnější potřeby (fyziologická, bezpečí, sounáležitost a úcta) Maslow označuje jako *potřeby nedostatkové* (potřeby deficience), pátou kategorií (seberealizace) pak jako *potřeby růstové*. Obecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Toto však nelze říci zcela bezvýhradně a je doloženo, že uspokojování vyšších potřeb (estetických, duchovních) může napomoci v mezních situacích lidského života, ve kterých je možnost uspokojování nižších potřeb omezena. Za nejvyšší považuje Maslow potřebu seberealizace, jíž označuje lidskou snahu naplnit své schopnosti a záměry.

Původní teorie Abrahama Maslowa byla od svého vzniku v roce 1943 jejím autorem postupně doplňována a rozšiřována: pětiúrovňový model, ve kterém byla v potřebách pouze seberealizace, se změnil na současný osmi-úrovňový.

Obrázek č. 2 - Maslowova hierarchie potřeb



Obrázek 2

Z dalších významných teorií je třeba zmínit:

- teorii ERG
- teorii potřeby úspěchu
- dvoufaktorovou teorii
- teorii očekávání
- teorii cíle
- teorii spravedlnosti
- teorii posilování
- teorii sociálního učení
- teorii kognitivního hodnocení

2.2. PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pod pojmem pracovní spokojenost si mnozí představí to, že je pracovník spokojen s náplní své práce, která ho uspokojuje. Ale tento pojem je daleko širší. Práci můžeme vykonávat zodpovědně pouze v pozitivních podmínkách a ve zdravém pracovním prostředí. Také je třeba, aby zaměstnanec měl pocit jistoty a perspektivy, a aby věděl, že za ním firma stojí a že s ním počítá i do budoucna. Právě pocit nejistoty může být velmi demotivující. Pro spokojenost zaměstnance hraje prioritní roli finanční ohodnocení a pocit jistoty mu dodává pracovní smlouva na dobu neurčitou. To je pro většinu zaměstnanců jakási pojistka pracovního vztahu do budoucna.

Obecně platí, že spokojený zaměstnanec je pro firmu přínosem. K tomu – mimo jiné – přispívá i systém zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanec ocení, když firmě nezáleží pouze na tom, jak pracuje, ale také se zajímá o osobní a rodinný život zaměstnance, např. právě formou programu benefitů. Dnes už zaměstnanci nejásají nad stravenkami, ale považují ho za jeden z hlavních samozřejmých benefitů. Aby ale byl

zaměstnanec opravdu spokojen, a to nejen s náplní práce, ale právě s benefity, mělo by vedení firmy a personalisté zohlednit některé faktory.

- **Zaměření firmy a její působení na trhu**

Je třeba vzít v úvahu to, v jakém oboru firma působí a tomu přizpůsobit i benefity. Pokud se jedná o firmu v potravinářském průmyslu, tak stravenky nejspíše nebudou vhodným benefitem. Právě tak, pokud se bude jednat o firmu působící v zemědělství, nebudou pravděpodobně zaměstnanci jásat nad příspěvkem na letní dovolenou, protože ho nevyužijí.

- **Struktura zaměstnanců**

Zde je situace obdobná, je třeba vždy zohlednit, zda ve firmě pracují muži i ženy, mladší či starší zaměstnanci. Ve společnosti, kde je vyšší věkový průměr, nebudou všichni nadšeni permanentkou do fitcentra. Tam, kde pracují převážně ženy, se finančně výhodné vstupenky na fotbalová utkání nejspíše také neosvědčí.

- **Informovanost**

Tento problém je i dnes stále zásadní u většiny společností. I když existuje velká nabídka benefitů, má řadový pracovník obvykle jen malou představu o tom, co může dostat. Organizace obvykle nevyvíjí značné úsilí, aby pracovníky informovaly a ti v mnoha případech ani nevědí, kde by se měli dotazovat. Pokud už nějaká informační kampaň probíhá, ne ke každému zaměstnanci se informace dostanou. Buď je obdrží písemně s jinými materiály, takže je přehledné, nebo jsou tak složitě formulovány, že jim nevěnuje pozornost. Ideální je informovat o benefitech na menších poradách, kde se zaměstnanec nestydí zeptat, pokud mu něco není jasné.

- **Součinnost**

Samozřejmě není možné, aby si každý zaměstnanec vybral svůj vlastní benefit. Větší výhodu mají menší firmy, kde se lidé znají a jsou schopni se domluvit. Větší firmy si nastaví systém bez toho, aby se zaměstnanců zeptali na jejich požadavky. Souvisí to také s tím, že v těchto firmách pracují zaměstnanci různých zemí a zde je

třeba volit benefity tak, aby nabídka oslovila co největší počet zaměstnanců. To je ale plně v kompetenci vedení firmy ve spolupráci s personálním oddělením.

System zaměstnaneckých benefitů musí být zakotven ve vnitřní směrnici firmy, všichni zaměstnanci s ním musí být seznámeni a měli by mít možnost do této směrnice kdykoliv nahlédnout.

3. VYBRANÉ BENEFITY A JEJICH POSOUZENÍ Z HLEDISKA DAŇOVÝCH A ODVODOVÝCH VÝHOD

V této kapitole je zmíněna problematika daňových a odvodových výhod pouze okrajově, protože toto téma je velice rozsáhlé. Pro tuto bakalářskou práci budou stačit tedy základní informace. Protože tyto informace jsou velmi specifické a přesně dané, jsou v této kapitole použity citace z odborné literatury.¹⁴

Za optimální lze považovat takové zaměstnanecké 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 výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů.¹⁵

V mnoha případech mají zaměstnanecké benefity zvýhodněný daňový a odvodový režim. Proto jsou taková plnění zaměstnavateli používána a zaměstnanci požadována.¹⁶

3.1. ZDANĚNÍ Z POHLEDU ZAMĚSTNANCE

Daňové posouzení na straně zaměstnance může mít obecně trojí režim:¹⁷

- Není předmětem zdanění (jen zcela výjimečně)
- Příjem osvobozený od daně (poměrně častý případ)
- Zdanitelný příjem zaměstnance, který se zdaní spolu se mzdou

¹⁴ Macháček, I. (2013). Zaměstnanecké benefity a daně. Praha: Wolters Kluwer ČR

¹⁵ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů

¹⁶ Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů

¹⁷ Konupková, L. (2011). Zaměstnanecké benefity. Brno: MU-ESP

Daňová hlediska zaměstnavatele a zaměstnance se mohou střetávat celkem ve čtyřech kombinacích:

- Daňový výdaj (náklad) zaměstnavatele a nezdanitelný příjem zaměstnance (optimální situace, ale méně častá)
- Nedaňový výdaj (náklad) zaměstnavatele a nezdanitelný příjem zaměstnance (výhodná varianta pro obě strany)
- Daňový výdaj (náklad) zaměstnavatele a zdanitelný příjem zaměstnance (nevýhodná varianta pro obě strany)
- Nedaňový výdaj (náklad) zaměstnavatele a zdanitelný příjem zaměstnance (nejhorší varianta pro zaměstnance)

3.2. ODVOD POJISTNÉHO NA ZDRAVOTNÍ POJIŠTĚNÍ A NA SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ

Podmínky pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti upravuje především zákon č. 589/1992 Sb. Podmínky pro odvod pojistného na zdravotní pojištění upravuje zákon č.592/1992 Sb.¹⁸

Vyměřovacím základem pro odvod pojistného na důchodové pojištění zaměstnance je úhrn příjmů, které jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob podle zákona o daních z příjmů, nejsou od této daně osvobozeny, a které zaměstnavatel zúčtoval v souvislosti se zaměstnáním, které zakládá účast na nemocenském pojištění.¹⁹

Vyměřovacím základem pro odvod pojistného zaměstnavatelem na nemocenské pojištění a na státní politiku zaměstnanosti je částka odpovídající úhrnu vyměřovacích základů jeho zaměstnanců na důchodové pojištění.

¹⁸ Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

¹⁹ Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů

Vyměřovacím základem pro odvod pojistného a pro odvod zdravotního pojištění zaměstnance je úhrn příjmů zaměstnance ze závislé činnosti, které jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob podle zákona o daních z příjmů, nejsou od této daně osvobozeny, a které mu zaměstnavatel zaúčtoval v souvislosti se zaměstnáním.

3.3. SOUČASNÉ TRENDY V POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Zatím se tato práce věnovala problematice benefitů spíše z pohledu zaměstnanců, ale tato kapitola bude zaměřena na téma současných trendů v benefitech trochu jinak. Na toto téma se 14. listopadu 2016 konala odborná konference „Podpora zaměstnaneckých benefitů“. Záštitu nad touto konferencí převzala Stálá komise pro rodinu, rovné příležitosti a národnostní menšiny Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky. Této konferenci se zúčastnilo na 100 odborníků – sociologů, zaměstnavatelů, odborů, ekonomů, ale také zástupců ministerstva financí nebo Úřadu vlády. Většina diskutujících se víceméně shodla ve dvou základních bodech. Za první: význam benefitů nelze omezit na prosté čerpání finančních, daňově uznatelných prostředků. Za druhé: má-li mít benefit význam, musí být v souladu s tím, co zaměstnanci chtějí nebo co ocení.²⁰

Ve většině příspěvků také zaznělo, že doba, kdy byly benefity pouze materiální povahy, je dávno pryč. Stále více se upřednostňují benefity, které mají sociální nebo zdravotní rozměr, případně umožňují další vzdělávání zaměstnanců. S tím lze jen souhlasit. Bylo tedy velkým překvapením, když zástupce ministerstva financí ve svém příspěvku připomněl zlaté časy vlády Václava Klause. Rozpačitě také přijali účastníci fakt, že ministerstvo financí upřednostňuje benefity, které jsou zadarmo. Jedná se o takové výhody pro zaměstnané lidi, které nestojí nic ani daňového poplatníka ani zaměstnavatele. V této souvislosti uvedl zástupce MF například respekt k soukromí nebo „výhodu“ učit se naslouchat radám zkušenějších. Největší ohlas – ale asi ne pozitivní – měl příspěvek ekonomické expertky ODS, která zastávala názor, že nejlepší benefit je ten, do něhož nemá zaměstnanec co mluvit.

²⁰ www.cssd.cz/aktualne/aktuality/benefit-v-zamestnani-stravenky-nebo-dovolena-navic/

Za zajímavý byl považován příspěvek Ing. Michala Pícla, ředitele oboru analýz Úřadu vlády. Ten ve svém příspěvku upozornil na zajímavý fenomén – generaci mileniálů. Jedná se o generaci narozenou na přelomu tisíciletí, která za několik let bude tvořit zhruba polovinu aktivní pracovní síly. Nepřímo tak vyvrátil – „naprosto“ neodborný-názor expertky ODS, tedy že benefity se budou měnit tak, jak to bude určovat právě generace mileniálů, nikoliv zaměstnavatelé. Tento problém je možné vnímat i jako generační – co vyhovovalo generaci našich rodičů, s tím nová generace nesouhlasí a také jí to nestačí a nevyhovuje. Generace mileniálů je vnímána jako generace, která se snaží – a také umí – udržet si vysoké tempo produktivity práce, ale není ochotná se beze zbytku vzdát svého soukromého života, na který má ale stále méně času.

Zde vystupuje do popředí balíček benefitů, který se týká právě sladování rodinného a pracovního života. Generace mileniálů neustále zvyšuje nároky na moderní formy pracovního prostředí, ale také na to, dostat možnost vytvořit si pracovní prostředí podle svých priorit. Velkou oblibu si získávají i firemní předškolní zařízení. U velkých firem je tento benefit již samozřejmostí, protože není možné odstavit ženu na několik let na rodičovskou dovolenou jen proto, že má dítě. Některé ženy se vrací do zaměstnání hned po ukončení mateřské dovolené, a právě s pomocí firemních benefitů se jim podaří všechno zvládnout.

V některých příspěvcích zazněly na konferenci mnohokrát omílané anebo citované informace, které jsou i pro většinu zaměstnanců obecně známé. Všichni jistě souhlasí s tím, že úspěšný benefit se stává standardem. Jiné příspěvky vyjmenovávaly jednotlivé – také notoricky známé – benefity. Zajímavé byly příspěvky konkrétních zaměstnavatelů o benefitech v jejich firmách.

V České republice je nastaven obecně uznávaný a respektovaný systém benefitů, který je, až na některé výjimky, tak trochu ze setrvačnosti „dodržován“, a se kterým zaměstnanci již ze setrvačnosti souhlasí. Ale – a to i vplynulo z výše uvedené konference – netrvá toto „dodržování“ dlouho? Není čas na nějakou změnu, například v pružnosti využívání nabídky benefitů? Odpověď bude interpretována z výsledků z průzkumu v kapitolách 6. a 7.

4. CHARAKTERISTIKA NEJPOSKYTOVANĚJŠÍCH ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Obliba benefitů je závislá na několika faktorech. Je to samozřejmě v první řadě věkové složení zaměstnanců, dále je třeba přihlídnout k zaměření firmy a k tomu, v jakém regionu působí. Samozřejmě je také třeba přihlídnout i na to, o jak velkou firmu se jedná, zda je pouze česká nebo se zahraniční účastí. Faktorů může být více. Mezi nejčastější benefity poskytované zaměstnavateli v ČR patří stravenky (74%), pružná pracovní doba (68%), příspěvek na penzijní připojištění (56%), zkrácené pracovní úvazky (55%) a jídelna (51%). V současné době nabývá na stále větší popularitě také nabídka volnočasových aktivit, ať už z oblasti sportu či například kultury.²¹

Ze strany zaměstnanců bývá nejvíce oceňována pružná pracovní doba, finanční bonusy, vzdělávací kurzy, stravenky a možnost jazykového vzdělávání. Řadu benefitů už dnes zaměstnanci považují za samozřejmost, jako například mobilní telefon.

Vývoj zájmu o různé typy benefitů nejlépe ukáže následující tabulka:

²¹ Ambrosová, H. a kol. (2014). *Abeceda personalisty*. 5. aktualizované vyd. Praha: ANAG

Tabulka č. 1 – Zaměstnanecké benefity: vývoj rok 2011 - 2016

Tabulka 1

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Mobilní telefon	80%	84%	75%	87%	89%	98%
Vzdělávání	70%	78%	82%	85%	81%	85%
Lékařské prohlídky	0%	0%	0%	75%	78%	85%
Pitný režim	71%	79%	71%	82%	75%	90%
Stravenky	75%	68%	81%	82%	82%	91%
Služební automobil	75%	80%	75%	76%	74%	85%
Jednorázové odměny/věcné dary	57%	64%	64%	71%	76%	74%
Příspěvek na penzijní připojištění	60%	71%	74%	68%	68%	65%
Příspěvek na životní pojištění	39%	54%	43%	53%	49%	45%
Sport	33%	32%	39%	40%	42%	50%
13. plat	32%	37%	37%	39%	39%	42%
Zdraví (rehabilitace, vitamíny)	24%	31%	36%	36%	36%	39%
Kultura	29%	28%	33%	41%	35%	30%
Zaměstnanecké půjčky	31%	32%	36%	38%	34%	44%
Očkování proti chřipce	24%	28%	25%	35%	27%	30%
Příspěvek na dovolenou	20%	24%	28%	32%	27%	27%
Dny volna tzv. sick day	0%	0%	0%	25%	30%	35%
Flexi - poukázky	14%	13%	12%	24%	26%	32%
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14%	20%	15%	22%	20%	25%

Zdroj: www.cfowordl.cz

Příspěvek na stravování zaměstnanců

Jedná se o příspěvek, který může, ale nemusí zaměstnavatel poskytovat svým zaměstnancům – zaměstnanec na něj nemá nárok automaticky. Je to jeden z velmi žádaných zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnavatel je povinen podle zákoníku práce umožnit zaměstnanci stravování (přesněji přestávku na oddech a stravování).

Zaměstnavatel může toto zajistit v provozu vlastního stravovacího zařízení nepeněžitým příspěvkem. Příspěvek může být i peněžitý.²²

Zaměstnavatel v podnikatelské sféře může poskytovat příspěvek na stravování i svým bývalým zaměstnancům poté, co odešli do důchodu, nebo zaměstnancům po dobu čerpání dovolené nebo během jejich pracovní neschopnosti. Příspěvek na stravování může mít i oblíbenou formu stravenky, kterou lze použít nejen pro zaplacení jídla v restauracích a jídelnách, ale také pro nákup potravin. Od ledna 2016 platí nová vyhláška, která zvýšila příspěvek na stravování na 83 korun na den. Firmám se tak vyplatí navýšit hodnotu stravenky, aby si mohly z daňového základu odečíst maximální úlevy, a zaměstnanci pořídí za 105 korun oběd bez nutnosti doplácet. Zaměstnavatel hradí 55 % z ceny stravenky, 45 % ceny si hradí zaměstnanec.

Příspěvek na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění

Tento benefit se těší stále větší oblibě, a to bez ohledu na velikost firmy. Pro poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění musí mít zaměstnavatel od zaměstnance tyto podklady:²³

- U penzijního připojištění – smlouva musí být uzavřena podle zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění, ve znění pozdějších předpisů
- U příspěvku na soukromé životní pojištění – smlouva musí být uzavřena mezi zaměstnancem a pojišťovnou

Příspěvek zaměstnavatele do těchto fondů je pak do určité výše osvobozen od daně z příjmů a neodvádí se z něj ani sociální a zdravotní pojištění. Lze využít u zaměstnanců, kteří mají u zaměstnavatele uzavřenu pracovní smlouvu, dohodu o pracovní činnosti či dohodu o provedení práce.

²² Konupková, L. (2011). Zaměstnanecké benefity. Brno: MU-ESP

²³ Nejedlá, J. (2012). Zaměstnanecké benefity v podmínkách ČR – realita a vize. Znojmo: SVŠE

Osvobozené platby zaměstnavatele pak jsou:

- příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem a doplňkové penzijní spoření,
- příspěvek na penzijní pojištění,
- příspěvek na pojistné, který hradí zaměstnavatel pojišťovně za zaměstnance na jeho pojištění pro případ dožití nebo pro případ smrti nebo dožití, nebo na důchodové pojištění = životní pojištění.

Penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázané na účet zaměstnance u penzijní společnosti je nejstarší formou spoření na důchod. Od roku 2013 jej nahradilo doplňkové penzijní spoření. Od roku 2013 tak lze nově sjednat pouze smlouvu o doplňkovém penzijním spoření. V doplňkovém penzijním spoření si může účastník sám ovlivňovat zhodnocení svých úspor tím, že se rozhoduje, do jakého účastnického fondu bude investovat. Účastnické fondy se liší mírou rizikovosti a tím také výší výnosů. Dále může zaměstnavatel přispívat formou platby na penzijní pojištění poukázané ve prospěch jeho zaměstnance, na penzijní pojištění u dané instituce na základě smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a institucí penzijního pojištění nebo na základě jinak sjednané účasti zaměstnance.

Poslední možnou osvobozenou platbou je platba na soukromé životní pojištění – tedy příspěvek na pojistné, který hradí zaměstnavatel pojišťovně za zaměstnance na jeho pojištění pro případ dožití nebo pro případ smrti, nebo na důchodové pojištění.²⁴

Příspěvek na rekreaci, sport a kulturu

Jedná se o benefity určené k uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků. Zaměstnavatel je může realizovat formou peněžních příspěvků, nepeněžního plnění nebo kombinací obou forem.

²⁴ www.portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/zamestnanecke-benefity/

Rekreace

Velkou tradici mají benefity poskytované formou příspěvku na tuzemské i zahraniční rekreace, dětské tábory a tuzemské i zahraniční zájezdy. Nově se také nyní využívá organizování relaxačních a ozdravných víkendových (i delších) pobytů pro zaměstnance a jejich rodiny. Tento benefit se těší velké oblibě, forma rodinné dovolené zažívá jakousi renesanci.

Kultura

Nejčastěji se jedná o benefity formou příspěvku na nákup vstupenek do kina, na koncerty nebo divadelní představení. Může jít ale také o interní akce, jako jsou například firemní plesy, vánoční večírky apod.

Sport a tělovýchova

Tyto benefity lze rozdělit na pasivní (vstupenky na sportovní akce) a aktivní (návštěva fitness centra). I zde se začínají objevovat benefity dosud méně obvyklé, jako například příspěvky na potápění nebo paragliding.

Příspěvek na pracovní podmínky

Do této kapitoly patří benefity, které většina z nás považuje za samozřejmé, jako je třeba zajištění pitné vody, teplé tekoucí vody k zajištění hygieny a poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti. Méně známým pojmem jsou ochranné nápoje. Povinnost poskytnout ochranný nápoj vzniká u prací, kde je vysoký energetický výdej za podmínek vysoké teploty pracovního prostředí. Jedná se například o provozy oceláren, válcoven nebo v hornických profesích. Dalším benefitem, který lze zařadit do této skupiny, jsou pracovní lékařské služby, tzn. lékařské prohlídky a lékařská vyšetření nad rámec stanovených zvláštních předpisů.²⁵

²⁵ Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů

Příspěvek na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

V tomto případě můžeme mluvit o benefitu pouze tehdy, pokud se jedná o příspěvek nebo celou úhradu nákladů na vzdělávání zaměstnance, které bezprostředně nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele.

V letošním roce mohou zaměstnavatelé, kteří se rozhodnou investovat do dalšího vzdělání svých pracovníků, čerpat státní příspěvek až 6 milionů korun. Vzdělání může být zajištěno buď externím vzdělávacím zařízením nebo interními lektory zaměstnavatele. Přispívat může zaměstnavatel finanční i nepeněžní formou.

Flexi pass

Flexi pass je nejjednodušší způsob, jak zaměstnancům přispět na volnočasové aktivity, například sportovní a kulturní aktivity, ale i nákup zdravotních potřeb nebo vitamínů. Flexi pass je vlastně cenina s určitou peněžní hodnotou, kterou lze využít k úhradě služeb nebo zboží. Eliminuje tak riziko nevhodného benefitu. Tento poukaz je tzv. otevřený. To znamená, že vydavatel i akceptant se liší. Flexi pass je možné použít u více než 10 000 partnerských provozoven po celé České republice.²⁶

Tento benefit má i několik variant, které mohou zaměstnavatelé pro svoje zaměstnance také využít. Vital Pass je možno uplatnit v síti lékáren, optik, zdravotnických center či prodejen zdravotnických potřeb. Relax Pass je možno uplatnit v síti sportovišť, kulturních institucí a relaxačních zařízení. Smart Pass je možno uplatnit v síti jazykových škol, vzdělávacích středisek či autoškol. Holiday Pass je možno uplatnit v síti cestovních kanceláří, hotelů či lázeňských zařízení. Fokus Pass zahrnuje vše, co se skrývá pod poukázkami Relax Pass a Holiday Pass, tedy relaxaci, sport, kulturu, rekreaci a cestování.

Sick day

Tento benefit se stává stále oblíbenějším. Jde o to, že podle zákona poskytuje zaměstnavatel v době prvních čtrnácti dnů pracovní neschopnosti náhradu mzdy. Zaměstnanci ale tato náhrada za první tři dny nenáleží. Nejednen zaměstnanec chodí tedy

²⁶ www.specialist.cz/aktuality/zamestnanecke-benefit-v-roce-2016/

do zaměstnání i v době nemoci. Důvodem bývá nejvíce obava z finančních problémů, i když všichni ví, že pracovat během nemoci je nebezpečné. A to nejen pro samotného zaměstnance, ale i pro jeho kolegy. Proto je zavedení tohoto benefitu alespoň částečným řešením. Termín „sick day“ v doslovném překladu znamená „nemocný den“.

Tento benefit je možné čerpat i jednotlivě, ale nejvíce se právě využívá buď ve spojení s víkendem pro překonání nemoci bez nutnosti pracovní neschopnosti, nebo právě při vystavení pracovní neschopnosti pro pokrytí nákladů prvních tří dnů. V kolektivní smlouvě, individuální smlouvě nebo interním předpisem musí být stanoveno, na kolik těchto dnů má zaměstnanec nárok a za jakých podmínek peněžního plnění. Také musí být jasně stanoveno, kdy se sick days nesmí čerpat. Obvykle firmy poskytují dva nebo tři dny ročně, některé ale i pět dnů.

Bezplatné využívání motorového vozidla pro služební i soukromé účely

Firemní auto k soukromému použití zaměstnancem bývá poměrně častý zaměstnanecký benefit. Vozidlo zaměstnavatele může být v jeho vlastnictví, může být zaměstnavatelem pořízeno formou finančního leasingu nebo být i vypůjčené. Za zaměstnance se považují nejen „klasičtí“ zaměstnanci v pracovním, služebním nebo obdobném poměru, ale také osoby vykonávající práce na základě dohod o provedení práce nebo dohod o pracovní činnosti. Dále se mezi zaměstnance zahrnují i společníci a jednatelé s.r.o., členi statutárních orgánů, komandité a likvidátoři. Je také vhodné mít v pracovní nebo jiné smlouvě či dohodě upraveno, jaké vozidlo a v jakém rozsahu jej může zaměstnanec využívat k soukromým účelům.²⁷

Peněžní příspěvek na dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání

Příspěvek na dopravu zaměstnanců do práce je ve stejném režimu jako běžná mzda za práci nebo odměna z dohody o pracovní činnosti. Pro zjednodušení administrativy je ale vhodnější dohodnout se se zaměstnancem na mírném navýšení mzdy, které by jim náklady na dopravu pokrylo, než vymýšlet podmínky pro poskytnutí tohoto příspěvku, které je třeba také složitě kontrolovat. Problematikou tohoto

²⁷ www.managementmania.com/cs/zamestnanecke-benefit-employee-benefits

příspěvku se zákon výslovně nezabývá, a to ani restriktivně. Zaměstnavatel může vyhotovit vnitřní předpis i bez dohody s odbory či zaměstnanci.²⁸

Péče o zdraví

Benefity zaměřené na zdraví zaměstnanců jsou stále oblíbenější. Zaměstnavatelé si totiž velmi dobře uvědomují, že za prosperitou firmy stojí právě zdraví a spokojenost zaměstnanců. Investice do zdraví se totiž ukazuje jako výhodná pro obě strany. Podle statistik je až 80 % závažných chorob spojeno s vnějšími riziky, která mohou být ze 60 % ovlivněna.

Lidé dnes navíc mnohem více sportují a také chtějí žít zdravěji. Proto je nutné v systému nepeněžních výhod nabídnout zaměstnancům více než konkurence. Nabídka v tomto směru je dnes velmi široká. Když pomineme vstupní prohlídku jako základní benefit, je velký zájem o očkování proti chřipce, poukazy na masáže nebo do fitness center, nebo lázeňské pobyty. Zaměstnavatelé se ale orientují i směrem dovnitř, například zlepšením vybavení firmy malou tělocvičnou nebo relaxační místností. Některé firmy se zaměřily konkrétně na problém kouření a hradí zaměstnancům odvykací kurzy.

Existují také společnosti, které zaměstnavatelům vypracují na objednávku nabídku služeb konkrétně pro jejich zaměstnance. I zdravotní pojišťovny více spolupracují se zaměstnavateli, a to formou čerpání finančních příspěvků na péči o zdraví přímo pro zaměstnance.

Benefity ke sladování profesního a rodinného života

Mezi tyto benefity můžeme zařadit jakoukoliv pomoc, především rodinám s dětmi. Jedná se o různé typy předškolních zařízení, ať už jde o firemní mateřskou školu nebo mateřskou školu jiných subjektů. Dále do této skupiny patří peněžní příspěvky na hlídání dětí nebo na péči o jiné osoby, o které je zaměstnanec povinen pečovat. Tento příspěvek může být i nepeněžitý - formou služby. Pro zaměstnavatele je výhodnější zajistit svým zaměstnancům hlídání dětí, než aby zaměstnanec v práci

²⁸ Brůha, D., a kol. (2016). *Abeceda personalisty*. 7. aktualizované vyd. Praha: ANAG

chyběl z důvodu nemoci dítěte, často i opakované, nebo třeba v případě karantény předškolního zařízení. Jak bylo zjištěno mimo tento průzkum, v této oblasti je ještě co zlepšovat. Například taková instituce, jakou je Ministerstvo financí, bude řešit v letošním roce, zda svoji „firemní školku“ zlevnit nebo zrušit. Částka, kterou si hradí zaměstnané maminky, je na hranici čtyř tisíc, což samozřejmě zaměstnankyně hradit nechtějí, a tudíž není školka využívána.

Příspěvek na bydlení zaměstnanců

Tento příspěvek může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci na přechodné ubytování mimo trvalé bydliště, nebo na bydlení zaměstnanců v rodinném domě, vlastním bytě nebo bytě pronajatém.

5. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ – BENEFITNÍ SYSTÉM JAKO MOTIVÁTOR ZAMĚSTNANCŮ

Praktická část je zaměřena na to, jak jsou zaměstnanci motivováni systémem benefitů v různých firmách a také jak jsou s nabídkou benefitů spokojeni.

Průzkumem byly osloveny tři společnosti. Bohužel jedna z nich neumožnila získat podrobné informace, jedná se o společnost Ersnt & Young s.r.o. Pro přehlednost bude tato firma dále nazývána „EY“.

Výzkumný vzorek byl zvolen ve dvou společnostech. Jednou z nich je společnost S & T, s.r.o., druhou společností je SVŠE Znojmo, studijní středisko Praha. Dotazník je zkombinovaný ze tří částí. První část se věnuje charakteristice podniku, druhá část je zaměřená na problematiku motivace a poslední část se týká samotných benefitů a názorů zaměstnanců.

5.1. VÝZKUMNÝ VZOREK Č. 1 - SPOLEČNOST ERSNT & YOUNG S.R.O

EY patří mezi světovou špičku v poskytování odborných poradenských služeb v oblasti auditu a daňového, transakčního a podnikového poradenství. Cílem je přispívat nejen k rozvoji podnikatelské sféry, ale lidského společenství jako celku. Společnost Vám pomůže chopit se příležitostí, zlepšit výkon Vašeho podniku a dosáhnout potenciálu. EY otevřela své kanceláře ve střední a východní Evropě. V České republice poskytuje služby již od roku 1991. V současnosti má přes 700 zaměstnanců, kteří pracují v kancelářích v Praze, Brně a Ostravě.

V České republice poskytuje poradenské služby více než čtyřem stovkám předních českých i mezinárodních společností. Pracuje pro 20 firem z české top 30 a pro všech 5 největších bank v zemi.

EY v České republice je součástí regionu Central and Southeast Europe (CSE), tj. střední a jihovýchodní Evropy, který tvoří celkem 21 zemí. Úzká spolupráce domácích odborníků s experty EY z ostatních zemí tohoto i dalších regionů celého světa umožňuje společnosti vytvářet mezinárodní týmy disponující výjimečnými odbornými kompetencemi i bohatými zkušenostmi.

Jako součást mezinárodního týmu EY nabízí svým klientům poradenské služby té nejvyšší kvality, ať již působí v České republice, v jihovýchodní Evropě nebo kdekoli jinde na světě.

Jak již autorka uvedla výše, osobně zná systém benefitů této společnosti, ve které pracovala jako mzdová účetní a dle jejího názoru za dobu působení v této firmě poznala všechny své spolupracovníky z pražské pracovní skupiny velmi dobře. Navíc spolu často o problematice benefitů diskutovali. I když tento úsek praktické části není přímo výzkumným vzorkem, autorka se rozhodla ho do průzkumu zařadit, protože si myslí, že pro cíle průzkumu má alespoň dílčí význam a v celkovém kontextu průzkumu lze k získaným informacím přihlídnout. Protože autorce společnost neumožnila osobně oslovit zaměstnance, bude tedy ve svém hodnocení postupovat co nejvíce podle dotazníkových otázek.

Ve společnosti pracovalo 22 žen a 30 mužů. Nejvíce zaměstnanců bylo ve věkové skupině 26–32 let. Společnost by se mohla zařadit do druhé skupiny podle velikosti firmy, protože 47 zaměstnanců mělo pracovní úvazek na hlavní pracovní poměr a pouze čtyři kolegové pracovali pouze na dohodu. Největší počet zaměstnanců – 41 – pracovalo ve firmě více než pět let a méně než 10 let.

Podle toho, jak se autorka s kolegy denně pracovní stýkala, byla drtivá většina se svojí prací spokojena a velké změny by žádný z nich ani uskutečňovat nechtěl. Většinu ale velmi mrzel dlouhodobý nezájem ze strany společnosti, a to ve formě prostého poděkování za splněný nadstandardní úkol nebo za jakoukoliv iniciativu ze strany zaměstnanců. Největším motivátorem u většiny zaměstnanců byly jednoznačně finanční odměny. Zaměstnanci dávali přednost hotovým penězům před jakoukoliv jinou formou dalších benefitů. Nejvíce autorka i její spolupracovníci postrádali větší míru uznání ze strany vedení firmy.

O benefitech byli informováni ze strany společnosti formou intranetu nebo směrnice, ale většina ze zaměstnanců by uvítala změnu v nabídce benefitů, a to nejčastěji větší nabídku benefitů finančních. Z nepeněžních benefitů byly nejčastěji využívány sick days a samozřejmě stravenky. Mnoho autorčiných kolegů by uvítalo například možnost volné pracovní doby, tento benefit ale společnost nenabízela a ani o

tom neuvažovala. Pro mnoho zaměstnanců společnosti by benefity nebyly prioritní při výběru nového zaměstnání, ale přihlédli by k nim.

5.2. VÝZKUMNÝ VZOREK Č. 2 – SPOLEČNOST S&T CZ S.R.O

Společnost S&T CZ s.r.o. je součástí nadnárodní skupiny S&T Group se sídlem v rakouském Linci a je jedním z největších systémových integrátorů v České republice. Tým je složený z 215 zkušených profesionálů rozmístěných v osmi městech Česka - kromě jiného navrhuje, provozuje a dodává řešení IT infrastruktury, podnikové informační systémy a poskytuje služby v oblasti informačních technologií. Již z tohoto je zřejmé, že zaměstnanci zastávají v jednotlivých odděleních významné role a mají odborné a kvalifikační znalosti, které denně v zaměstnání využívají a svou dennodenní činností a praxí prohlubují své znalosti podle potřeb klientů a určují konkurenční schopnost na trhu práce.

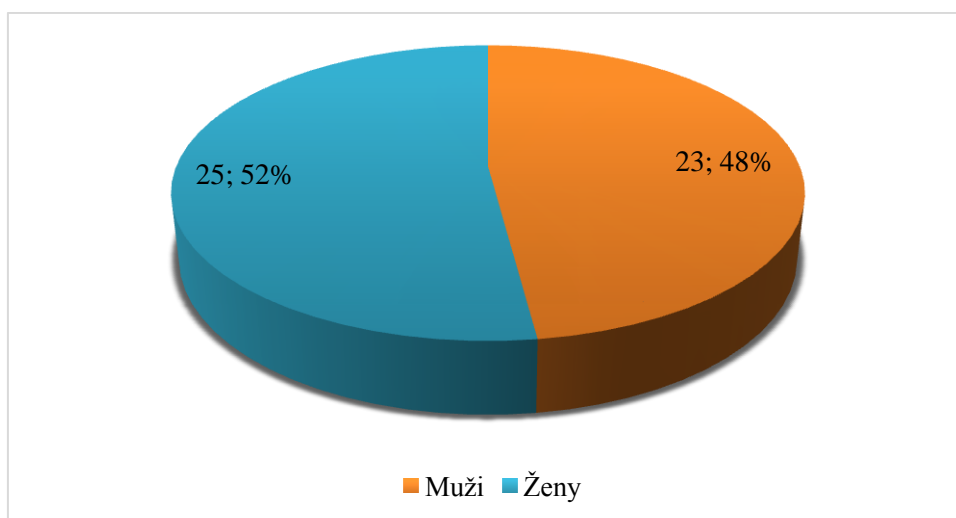
Zaměstnanci pražské pobočky této společnosti jsou prvním výzkumným vzorkem. Se souhlasem vedení společnosti bylo vybráno 54 zaměstnanců z různých oddělení na odlišných pozicích, kterým byl dotazník rozdán. Vrátilo se 48 vyplněných dotazníků.

1. část – otázky identifikační

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví

GRAF č. 1

- Muž - 23
- Žena – 25



Graf 1

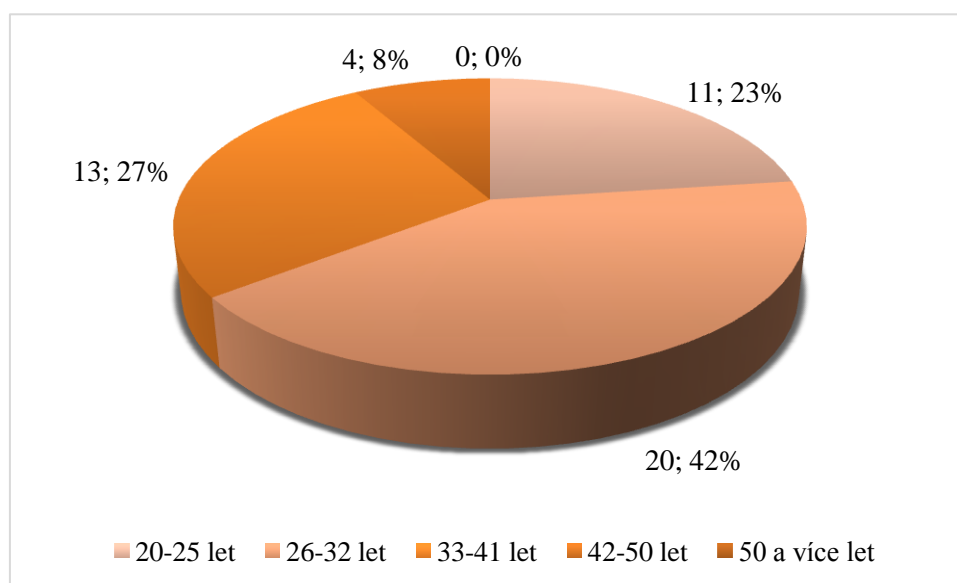
Zdroj: Vlastní zpracování

Odpověď na tuto otázku nebyla překvapením, protože i když společnost působí v oboru, který může být považován spíše za mužské odvětví, jsou místa obsazována podle zkušeností a praxe, a to bez ohledu, zda se jedná o muže či ženu.

Otázka č. 2: Do jaké věkové skupiny se můžete zařadit?

GRAF č. 2

- 20-25 let - 11/23%
- 26-32 let - 20/42%
- 33-41 let - 13/27%
- 42-50 let - 4/8%
- 50 a více - 0/0%



Graf 2

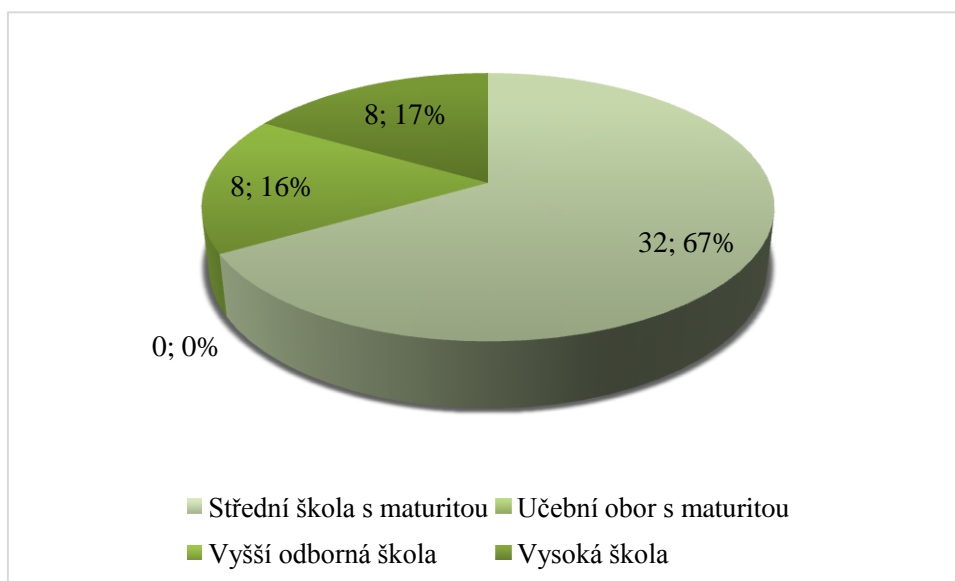
Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníku vyplynulo, že nejvíce respondentů je okolo věku 30 let. Je to firma mladá a také vzhledem k programu a zaměření firmy se hlásí i na uvolněná místa spíše uchazeči mladšího věku, kteří mají ve většině případů k technickým oborům přeci jen blíže než osoby starší generace.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

GRAF č. 3

- Střední škola s maturitou - 32/68%
- Učební obor s maturitou - 0/0%
- Vyšší odborná škola - 8/16%
- Vysoká škola - 8/16%



Graf 3

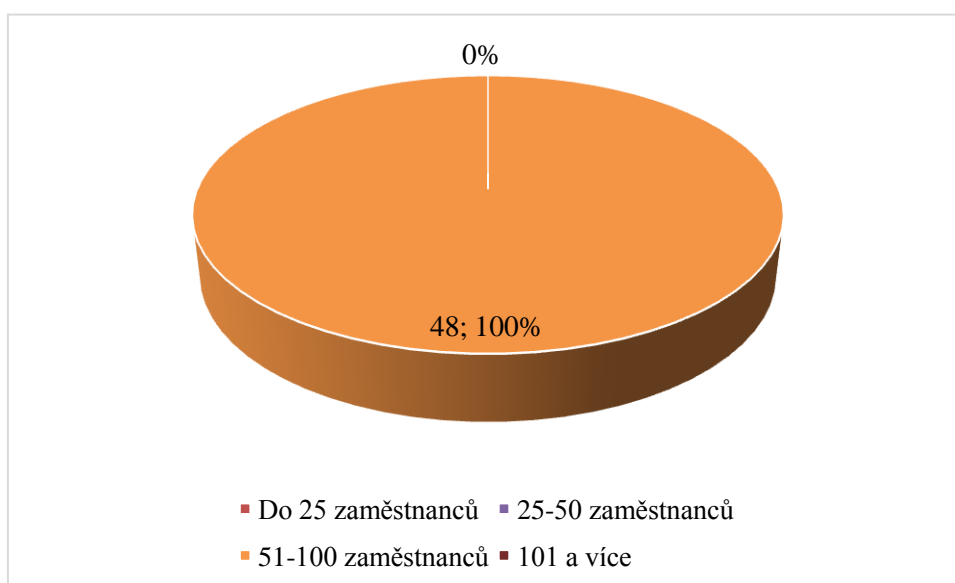
Zdroj: Vlastní zpracování

Pro práci v této společnosti, bez ohledu na konkrétní pracovní místo, je maturita předpokladem. Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním pracují na manažerských pozicích. Pokud si zaměstnanec chce rozšířit vzdělání, může dále studovat nebo se účastnit odborných kurzů. Společnost sice toto nehradí, ale je možné na základě dohody poskytnout zaměstnanci studijní volno nebo volno na vlastní skládání zkoušek.

Otázka č. 4: Jak velká je společnost, ve které pracujete?

GRAF č. 4

- Do 25 zaměstnanců - 0/0%
- 25-50 zaměstnanců - 0/0%
- 51-100 zaměstnanců - 48/100%
- 101 a více - 0/0%



Graf 4

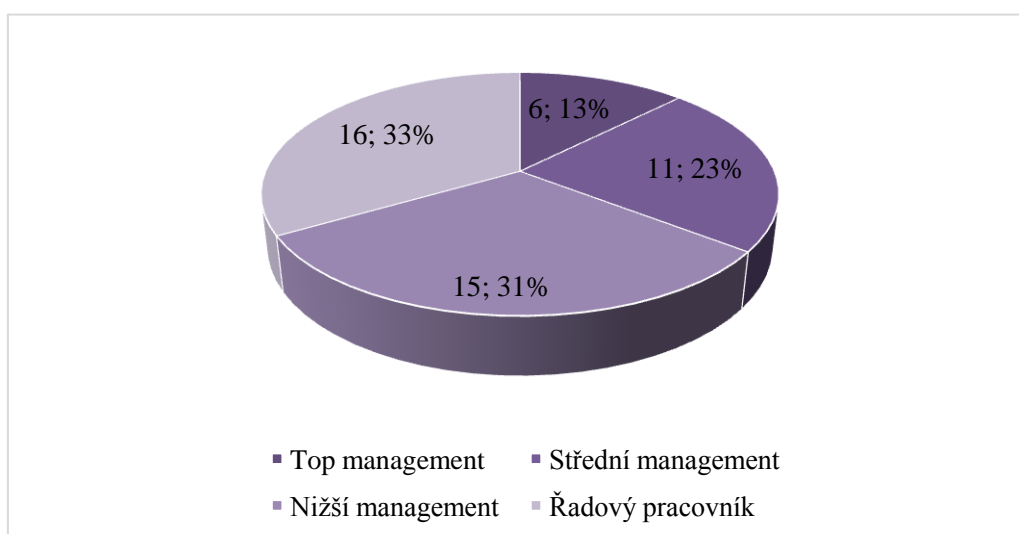
Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto případě byla odpověď naprosto podle očekávání. Všichni zaměstnanci samozřejmě vědí, kolik jich na pobočce pracuje.

Otázka č. 5: Jaká je Vaše pracovní pozice?

GRAF č. 5

- Top management - 6/12%
- Střední management - 11/23%
- Nižší management - 15/31%
- Řadový pracovník - 16/34%



Graf 5

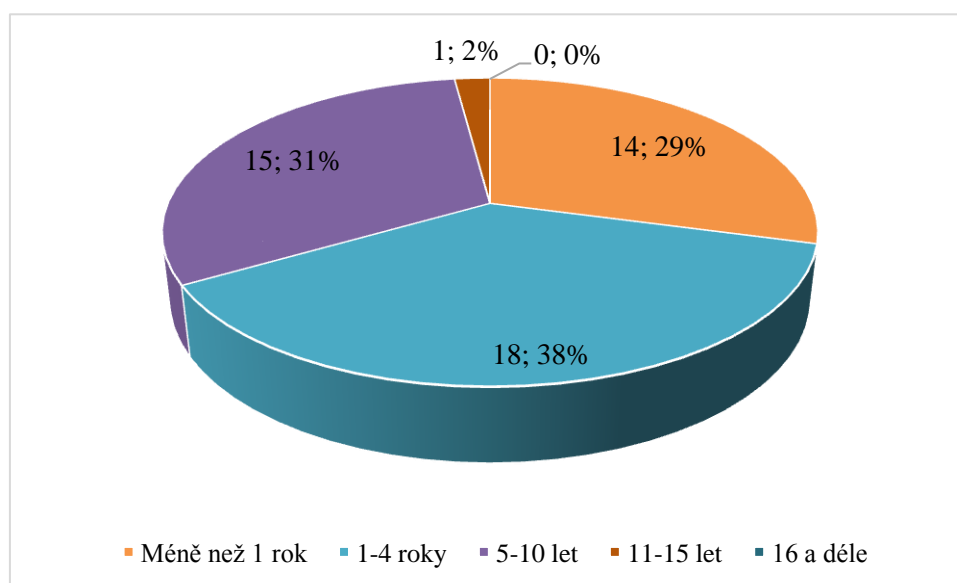
Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě pozic top managementu je situace poměrně vyrovnaná. O něco více je zaměstnanců nižšího managementu a řadových pracovníků.

Otázka č. 6: Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?

GRAF č. 6

- Méně než 1 rok - 14/29%
- 1-4 roky - 18/38%
- 5-10 let - 15/31%
- 11-15 let - 1/2%
- 16 a déle - 0/0%



Graf 6

Zdroj: Vlastní zpracování

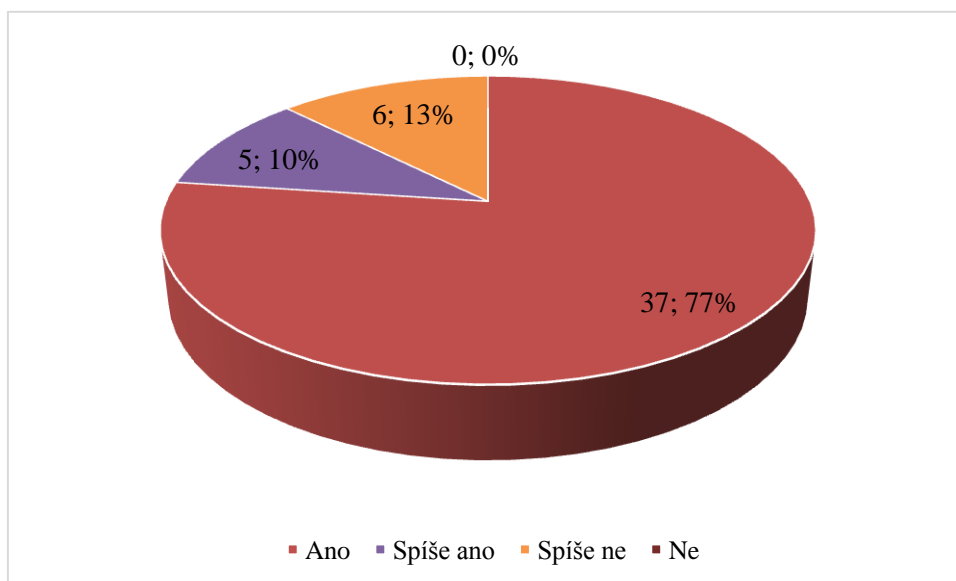
Jak ukazují odpovědi, zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok, je skoro třetina. To v praxi znamená, že se firma neustále rozšiřuje, a proto nabírá nové zaměstnance. Dvě třetiny zaměstnanců jsou již ve společnosti zastabilizováni a jsou základem pražské kanceláře. Většina zaměstnanců si své zaměstnání sama pečlivě vybrala, neuvažují o změně a jsou se svou prací spokojeni.

2. část – otázky motivační

Otázka č. 7: Jste spokojeni s prací, kterou pro firmu vykonáváte?

GRAF č. 7

- Ano - 37/78%
- Spíše ano - 5/10%
- Spíše ne - 6/12%
- Ne - 0/0%



Graf 7

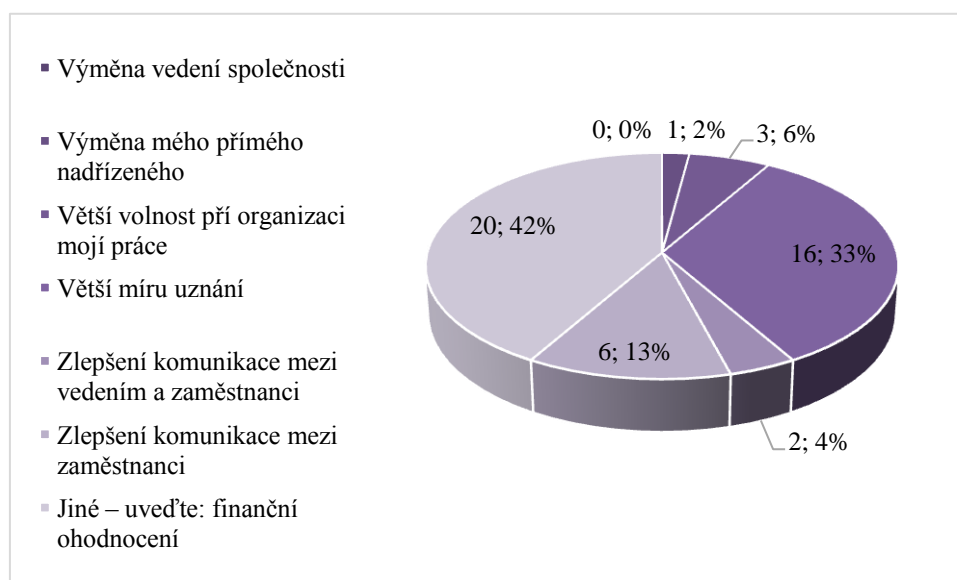
Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek této otázky souvisí s tím, že je to kancelář malá, kolektiv spolu poměrně dobře vychází a zaměstnanci se znají. Pracovní prostředí a práce jsou tedy pro zaměstnance uspokojivé-samozřejmě až na malé výjimky, ale to je při počtu dotazovaných běžné.

Otázka č. 8: Co by se muselo změnit, abyste byl/a v zaměstnání ještě více spokojen/a?

GRAF č. 8

- Výměna vedení společnosti - 0/0%
- Výměna mého přímého nadřízeného - 1/2%
- Větší volnost při organizaci mojí práce - 3/6%
- Větší míru uznání - 16/34%
- Zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci - 2/4%
- Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci - 6/12%
- Jiné – uveďte: finanční ohodnocení - 20/42%



Graf 8

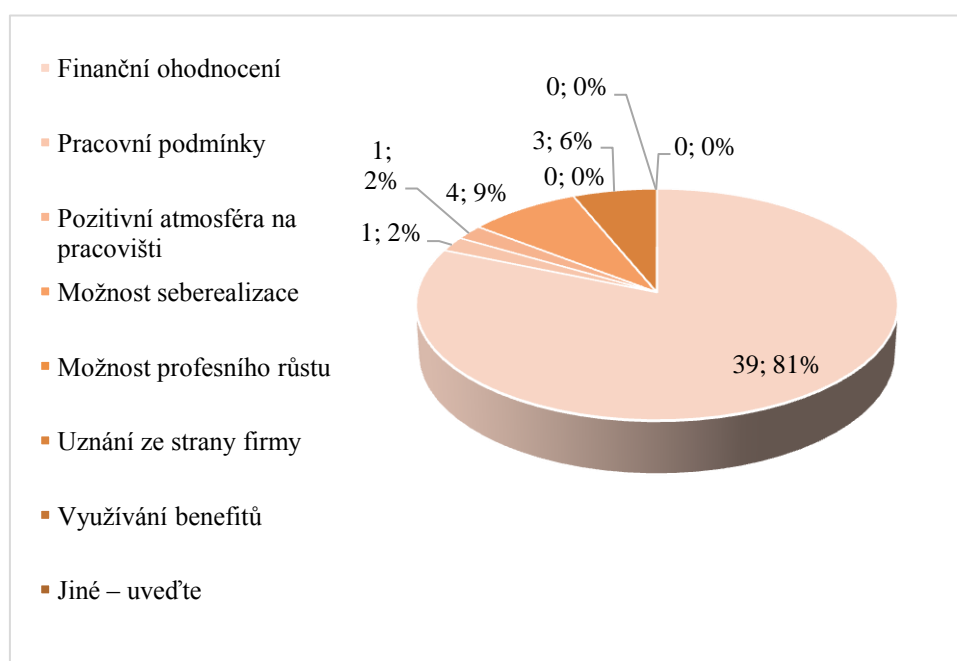
Zdroj: Vlastní zpracování

Z průzkumu spokojenosti zaměstnanců je zřejmé, že opět je na prvním místě finanční faktor. Není to velké překvapení. Lidé totiž stále považují hotové peníze za největší jistotu. Také touží po tom, aby si jich organizace více vážila a jejich práci více uznávala. Dle odpovědí je zřejmé, že komunikace mezi vedením a zaměstnanci není dobrá.

Otázka č. 9: Co Vás osobně nejvíce motivuje ve Vaší práci?

GRAF č. 9

- Finanční ohodnocení - 39/82%
- Pracovní podmínky - 1/2%
- Pozitivní atmosféra na pracovišti - 1/2%
- Možnost seberealizace - 4/8%
- Možnost profesního růstu - 0/0%
- Uznání ze strany firmy - 3/6%
- Využívání benefitů - 0/0%
- Jiné – uveďte - 0/0%



Graf 9

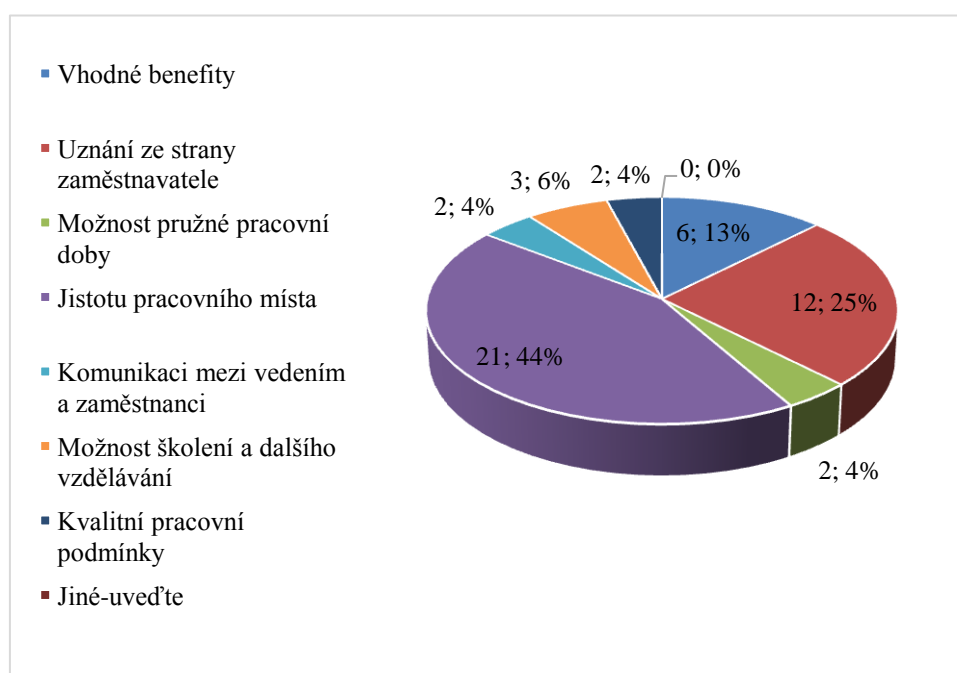
Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi opět bez většího překvapení-finance jednoznačně odsunuly do pozadí další faktory, které by mohly být důležité pro motivaci zaměstnanců. Plných 82 % zaměstnanců jednoznačně upřednostnilo finance před ostatními motivačními faktory. S přihlédnutím k tématu bakalářské práce je třeba, bohužel, říci, že v tomto bodě ani jeden oslovený nezvolil benefity jako motivátor.

Otázka č. 10: Co v zaměstnání při své práci nejvíce postrádáte?

GRAF č. 10

- Vhodné benefity - 6/12%
- Uznání ze strany zaměstnavatele - 12/25%
- Možnost pružné pracovní doby - 2/4%
- Jistotu pracovního místa - 21/45%
- Komunikaci mezi vedením a zaměstnanci - 2/4%
- Možnost školení a dalšího vzdělávání - 3/6%
- Kvalitní pracovní podmínky - 2/4%
- Jiné-uveďte - 0/0%



Graf 10

Zdroj: Vlastní zpracování

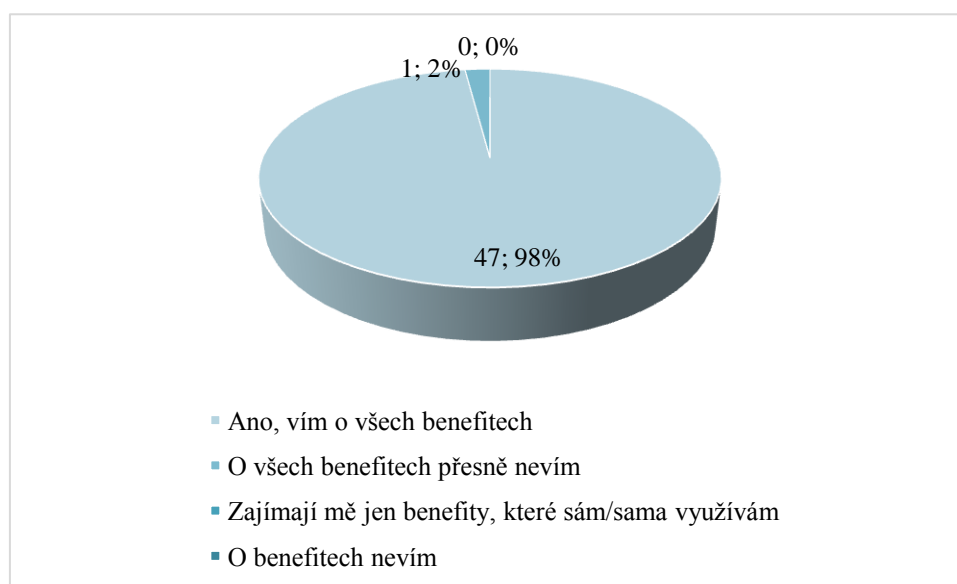
Ani odpovědi na tuto otázku nepřinesly, co se týká benefitů, žádný obrat k lepšímu. Vhodné benefity postrádá pouze 12 % zaměstnanců.

3. část – otázky, které se týkají přímo benefitů

Otázka č. 11: Víte o všech benefitech, které vaše firma zaměstnancům poskytuje:

GRAF č. 11

- Ano, vím o všech benefitech - 47/98%
- O všech benefitech přesně nevím - 1/2%
- Zajímají mě jen benefity, které sám/sama využívám - 0/0%
- O benefitech nevím - 0/0%



Graf 11

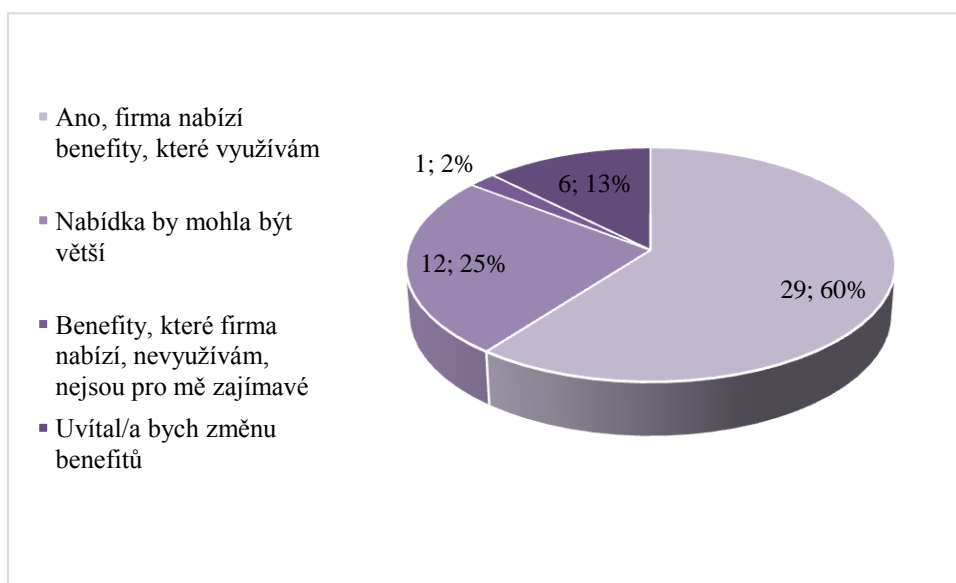
Zdroj: Vlastní zpracování

V odpovědích, které se týkají poskytování benefitů v organizaci je jasné, že organizace v otázce informovanosti plní svoji úlohu velmi dobře. Plných 98 % dotázaných je seznámeno se všemi benefity, které firma zaměstnancům nabízí.

Otázka č. 12: Jste spokojeni s benefity, které vaše firma zaměstnancům nabízí?

GRAF č. 12

- Ano, firma nabízí benefity, které využívám - 29/61%
- Nabídka by mohla být větší - 12/25%
- Benefity, které firma nabízí, nevyžívám, nejsou pro mě zajímavé - 1/2%
- Uvítal/a bych změnu benefitů - 6/12%



Graf 12

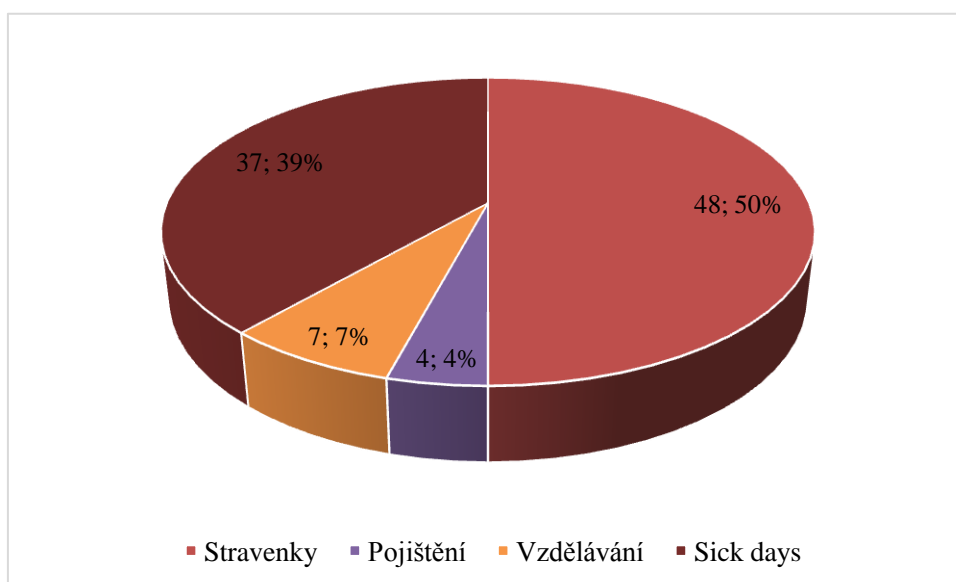
Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týká spokojenosti s benefity, čtvrtina zaměstnanců by uvítala větší nabídku benefitů, zatímco dvě třetiny zaměstnanců jsou s benefity spokojeny.

Otázka č. 13: Jaké konkrétní benefity vaše firma nabízí? Uveďte kromě stravenek ještě jeden benefit.

GRAF č. 13

Stravenky	48/100%
Pojištění	4/8%
Vzdělávání	7/15%
Sick days	37/77%



Graf 13

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost poskytuje pouze shora uvedené benefity, nejvíce je samozřejmě využíván-kromě stravenek-sick days. Naopak pojištění je využíváno nejméně, souvisí to s věkovým průměrem spolupracovníků.

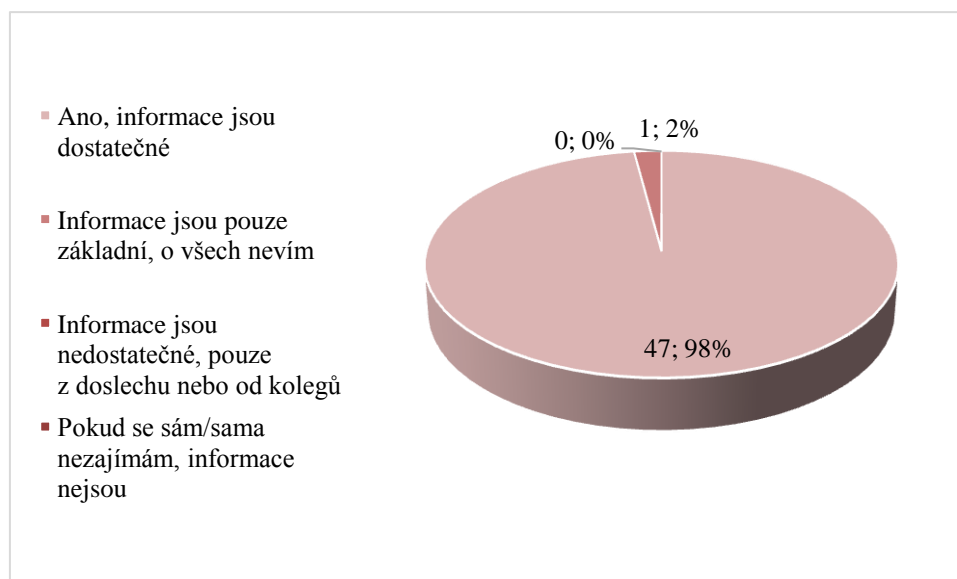
Otázka č. 14: Jaké benefity byste ve vaší firmě uvítal/a? Uved'te konkrétně

V této otázce nebyly uvedeny žádné možnosti odpovědí, protože se respondenti měli sami vyjádřit, který benefit konkrétně by uvítali ze strany jejich zaměstnavatele. Nejvíce žádaným by podle dotazovaných byl benefit volné pracovní doby, pak také rozšíření nabídky finančních benefitů a také možnost práce z domova.

Otázka č. 15: Jsou zaměstnanci vaší firmy a Vy osobně o benefitech dostatečně informováni?

GRAF č. 14

- Ano, informace jsou dostatečné - 47/98%
- Informace jsou pouze základní, o všech nevím - 1/2%
- Informace jsou nedostatečné, pouze z doslechu nebo od kolegů - 0/0%
- Pokud se sám/sama nezajímám, informace nejsou - 0/0%



Graf 14

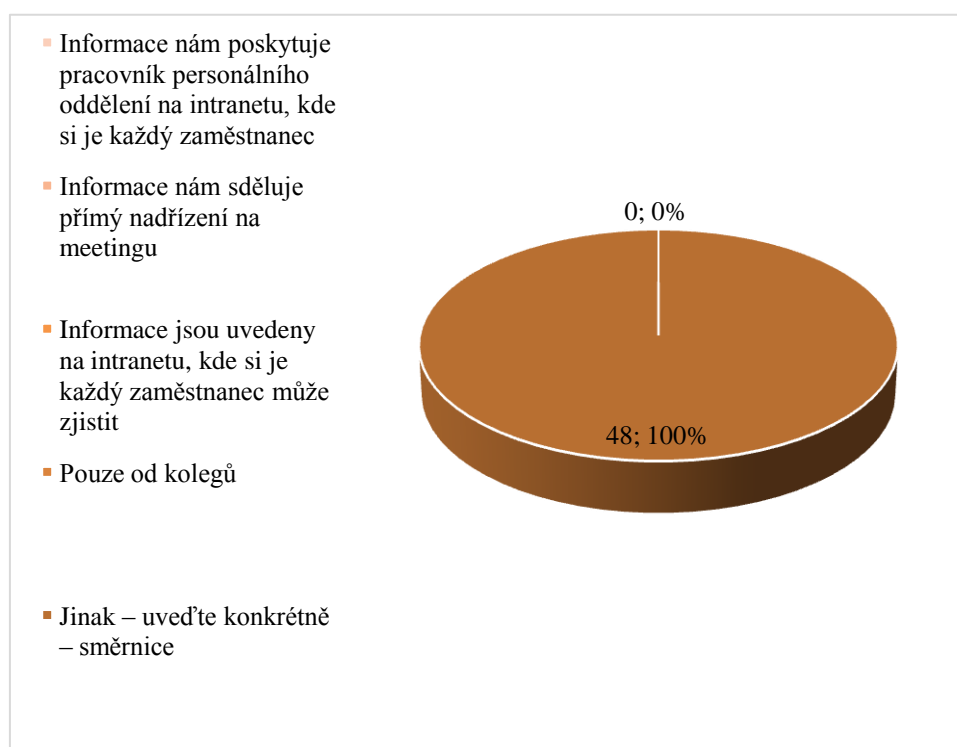
Zdroj: Vlastní zpracování

Informovanost o benefitech je v této společnosti vysoká a naprosto v pořádku. Až na malé výjimky jsou všichni zaměstnanci informováni o všech benefitech.

Otázka č. 16: Jakým způsobem vaše firma informuje zaměstnance o benefitech?

GRAF č. 15

- Informace nám poskytuje pracovník personálního oddělení na intranetu, kde si je každý zaměstnanec může zjistit – 0/0%
- Informace nám sděluje přímý nadřízený na meetingu – 0/0%
- Informace jsou uvedeny na intranetu, kde si je každý zaměstnanec může zjistit – 0/0%
- Pouze od kolegů – 0/0%
- Jinak – uveďte konkrétně – směrnice – 48/100%



Graf 15

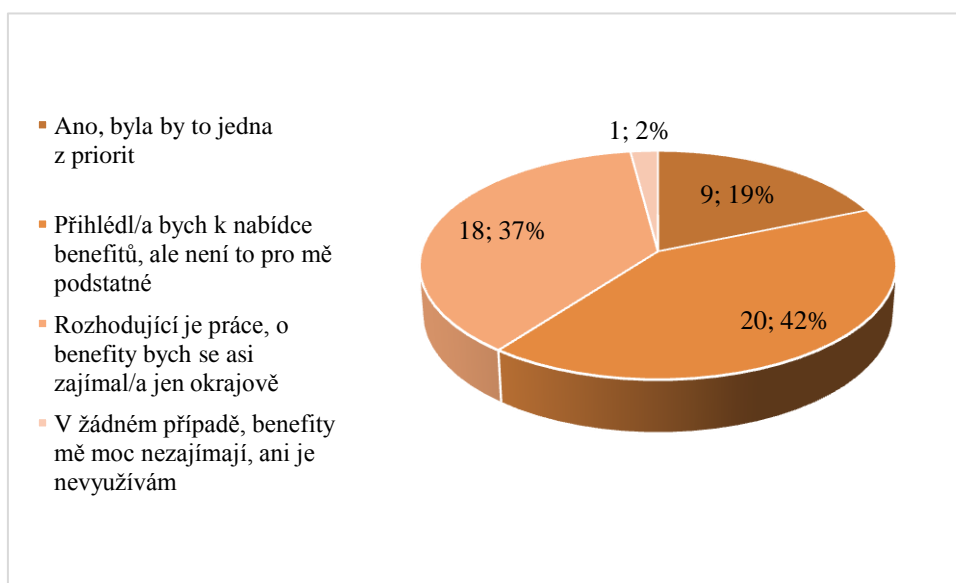
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje tato otázka, všichni zaměstnanci společnosti vědí velmi dobře, kde hledat informace o benefitech.

Otázka č. 17: Byla by pro Vás nabídka benefitů rozhodující při výběru nového zaměstnání?

GRAF č. 16

- Ano, byla by to jedna z priorit – 9/19%
- Přihlédl/a bych k nabídce benefitů, ale není to pro mě podstatné – 20/42%
- Rozhodující je práce, o benefity bych se asi zajímal/a jen okrajově – 18/37%
- V žádném případě, benefity mě moc nezajímají, ani je nevyžívám – 1/2%



Graf 16

Zdroj: Vlastní zpracování

Ani odpovědi na tuto otázku nepřinesly v otázce benefitů zásadní obrat. Necelá polovina dotázaných by k nim přihlédla, ale nepovažovala by je za prioritní. Pouze pro pětinu ze zaměstnanců by benefity byly prioritou.

5.3. VÝZKUMNÝ VZOREK Č. 3 – SVŠE ZNOJMO, STŘEDISKO PRAHA

Druhým výzkumným vzorkem jsou studenti dálkového studia bakalářského oboru Účetnictví a finanční řízení podniku studijního střediska Praha Soukromé vysoké školy ekonomické se sídlem ve Znojmě. Tento studijní program je nyní velmi žádaný, protože studentům umožňuje získat v tomto oboru nejen příslušné vzdělání, ale také jim dává možnost získat během studia různé certifikáty, které se této problematice týkají.

Studijní středisko ve Znojmě sídlí v budově na Loucké ulici, kterou má v dlouhodobém pronájmu od města Znojma. Budova se nachází nedaleko od autobusového i vlakového nádraží. Studenti zde mají veškeré zázemí, učebny a studovny. Součástí areálu je tělocvična a tenisový kurt pro relax a načerpání nových sil. Studijní středisko uskutečňuje akreditované studijní programy bakalářského typu, a to jak v prezenční, tak v kombinované formě. Délka studia je 3 roky. Po složení státní závěrečné zkoušky a úspěšné obhajobě bakalářské práce získává absolvent diplom a titul bakaláře (Bc.), a také možnost dalšího studia v navazujících magisterských programech na jiných vysokých školách.

Studijní středisko Praha se nachází v Hyberské ulici, vedle Masarykova nádraží a nedaleko Hlavního nádraží i autobusového nádraží Florenc. Od roku 2006/2007 uskutečňuje akreditovaný bakalářský studijní obor Účetnictví a finanční řízení podniku a od akademického roku 2015/2016 i další dva obory Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb a Marketing a management, a to vždy v kombinované formě.

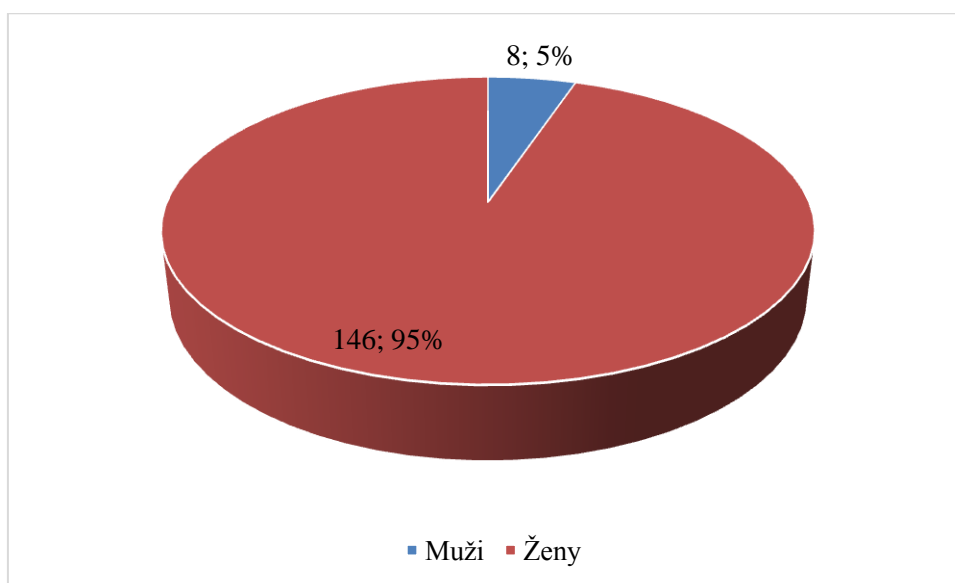
Pro výzkum bylo osloveno 56 studentů prvního ročníku, 52 studentů druhého ročníku a 47 studentů ročníku třetího. Studentům bylo před výukou rozdáno celkem 155 výtisků dotazníku. K příjemnému překvapení se jich na konci vrátilo 154 vyplněných, což se dá považovat za dostatečný výzkumný vzorek.

1. Část – otázky identifikační

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

GRAF č. 17

- Muž – 8/6%
- Žena – 146/94%



Graf 17

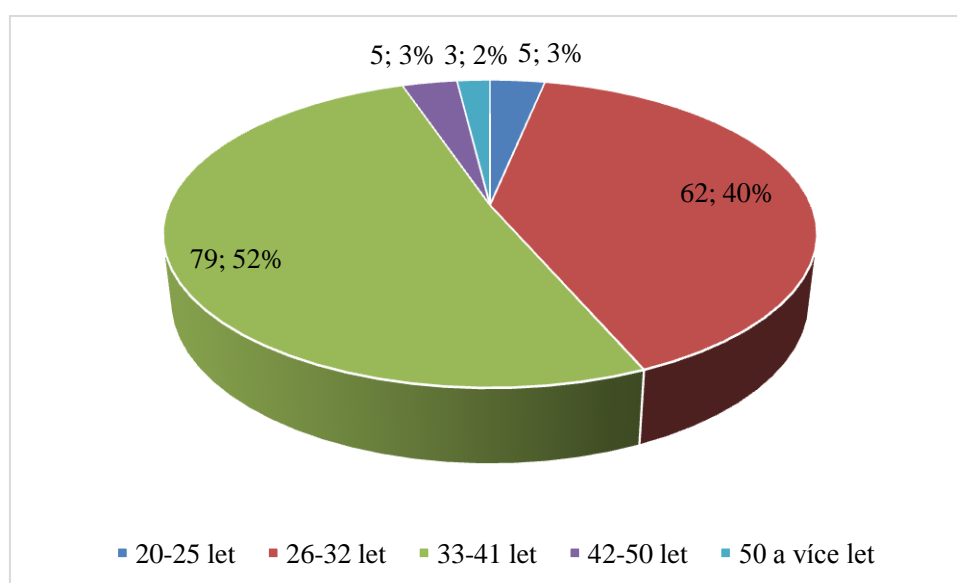
Zdroj: Vlastní zpracování

Odpověď na tuto otázku nebyla zase až tak překvapivá. Obory se zaměřením na účetní problematiku jsou sice žádané, ale stále ještě v tomto odvětví je značná feminizace. To se potvrdilo i při této otázce. Když se řekne účtárna nebo účetní, vybaví se nám automaticky žena. Pokud v této profesi pracuje muž, je to zpravidla na vedoucí manažerské pozici. Jinak je tento studijní program muži víceméně opomíjen.

Otázka č. 2: Do jaké věkové skupiny se můžete zařadit?

GRAF č. 18

- Maturita -25 let – 5/3%
- 26-31 let – 62/41%
- 32-40 let – 79/51%
- 41-50 let – 5/3%
- 50 a více – 3/2%



Graf 18

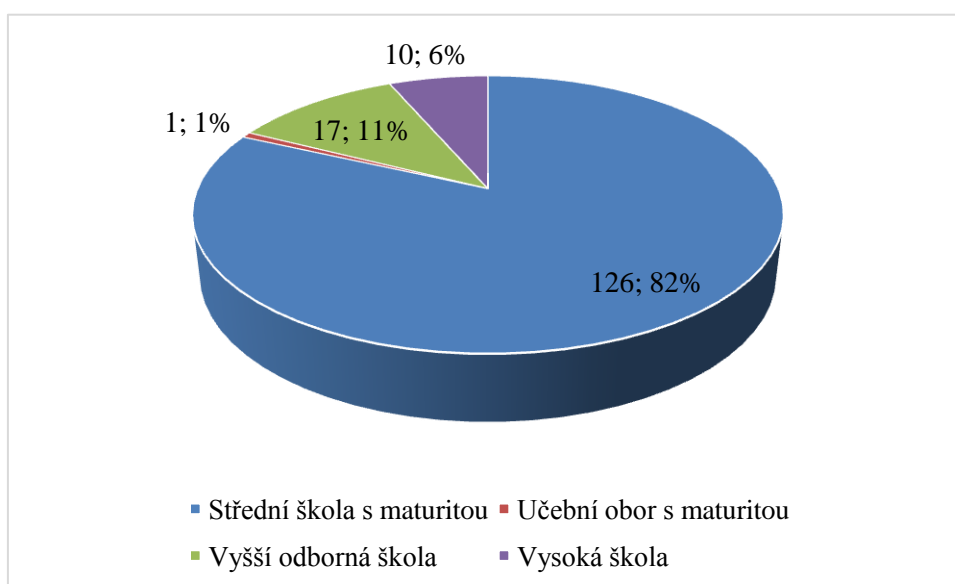
Zdroj: Vlastní zpracování

Ani tato odpověď nebyla velkým překvapením. Drtivých 92 % studentů je v produktivním věku, tedy do 40 let. To je pro tento výzkum velmi pozitivní informace. Bude tedy možno zjistit, o jaké benefity se zajímá tzv. mladší generace. Jsou to zaměstnanci, kteří se již ve své firmě stabilizovali. Měli by tedy vědět, kromě finančních podmínek, i o programu benefitů, který by měl být pro ně motivací, aby ve firmě zůstali, ale aby také svou odborností, získanou studiem, přispěli k ještě lepší prosperitě firmy.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

GRAF č. 19

- Střední škola s maturitou – 126/82%
- Učební obor s maturitou – 1/0,5%
- Vyšší odborná škola – 17/ 11%
- Vysoká škola - 10/6,5%



Graf 19

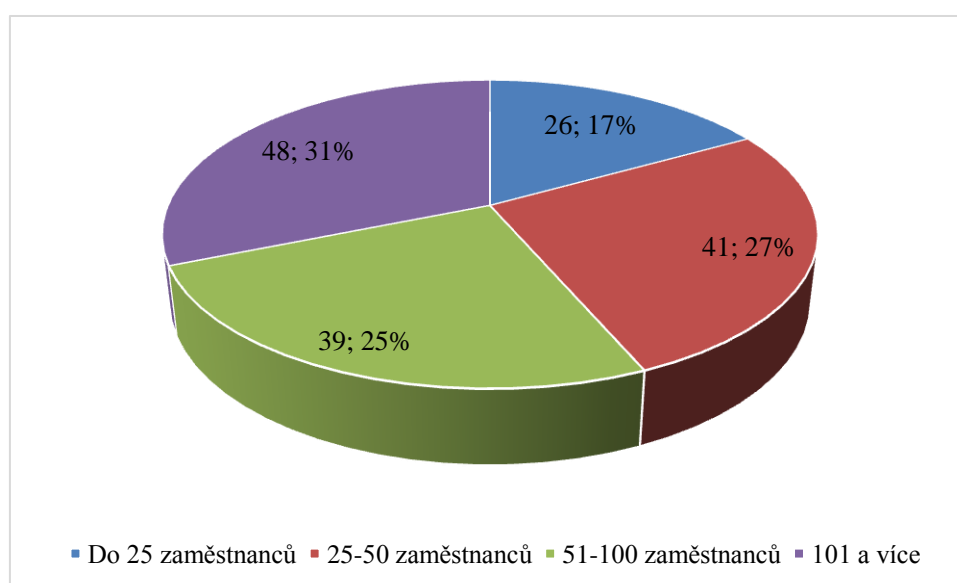
Zdroj: Vlastní zpracování

Pro studium bakalářského oboru je maturita podmínkou. Někteří studenti si po maturitě buď nevěřili, nebo si nemohli vybrat „svůj“ obor, proto řešili situaci studiem vyšší odborné školy. Pokud si ji vybrali dobře, mohli pokračovat ve studiu i dál. V odpovědi „Vysoká škola“ by se zdálo, že tato odpověď k zadané otázce zdánlivě nepatří. Ale opak je pravdou. Deset studentů má již vysokoškolský titul a tento bakalářský obor studují proto, aby získali více informací právě k problematice oboru, který si zvolili. Je také pravdou, že kvalitní lektori této vysoké školy neustále svá skripta aktualizují, takže studenti mají stále nové informace.

Otázka č. 4: Jak velká je společnost, ve které pracujete?

GRAF č. 20

- Do 25 zaměstnanců – 26/17%
- 25-50 zaměstnanců – 41/27%
- 51-100 zaměstnanců – 39/25%
- 101 a více – 48/31%



Graf 20

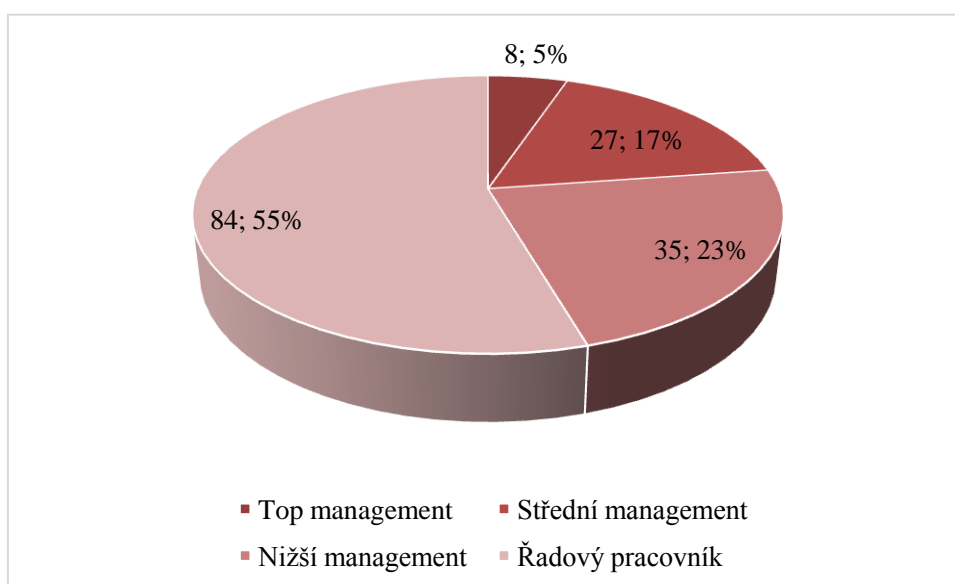
Zdroj: Vlastní zpracování

Když se podíváme na odpovědi, vidíme, že dálkově – tedy při zaměstnání – studují ve větší míře zaměstnanci firem větších, a to i několik zaměstnanců z jedné společnosti. Je to logické. Velké společnosti mají více zaměstnanců, pokud jsou úspěšné, tak nabírají stále nové. A protože konkurence je velká, vybírají si ty nejkvalitnější zaměstnance, tedy především ty, kteří mají odpovídající vzdělání. Proto se zaměstnanci těchto firem snaží udržet si místo, a tedy zvýšit si i kvalifikaci, pokud je to zaměstnavatelem požadováno.

Otázka č. 5: Jaká je Vaše pracovní pozice?

GRAF č. 21

- Top management – 8/5%
- Střední management – 27/18%
- Nižší management – 35/23%
- Řadový pracovník – 84/54%



Graf 21

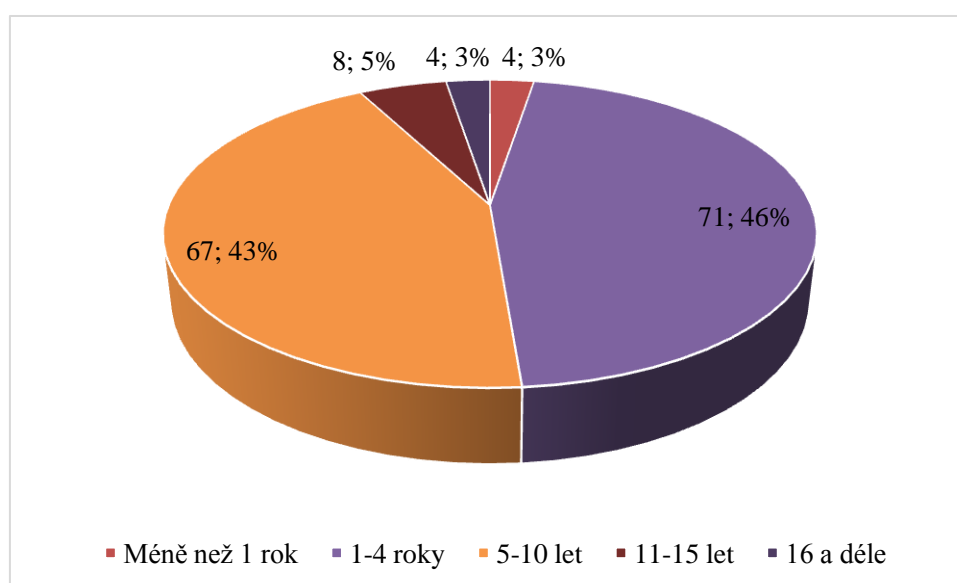
Zdroj: Vlastní zpracování

K odpovědím na tuto otázku je třeba říci, že nízké číslo u odpovědi „Top management“ je celkem logické, do top managementu bývá obsazen pracovník s již ukončeným vysokoškolským vzděláním. Samozřejmě, že může dojít např. k otevření nové pobočky a pak se místo vedoucího pracovníka může nabídnout i tomu, kdo tuto podmínku sice nesplňuje, ale může si toto vzdělání doplnit. U středního a nižšího managementu je situace obdobná, ale tlak na vzdělání není tak velký, někdy ho mohou nahradit i dlouholeté zkušenosti a dobré pracovní výsledky. U řadových pracovníků je situace jiná. Ti se musí neustále snažit, aby si místo udrželi a jednou z možností je i zvýšení vzdělání.

Otázka č. 6: Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?

GRAF č. 22

- Méně než 1 rok – 4/2,5%
- 1-4 roky – 71/46%
- 5-10 let – 67/44%
- 11-15 let – 8/5%
- 16 a déle – 4/2,5%



Graf 22

Zdroj: Vlastní zpracování

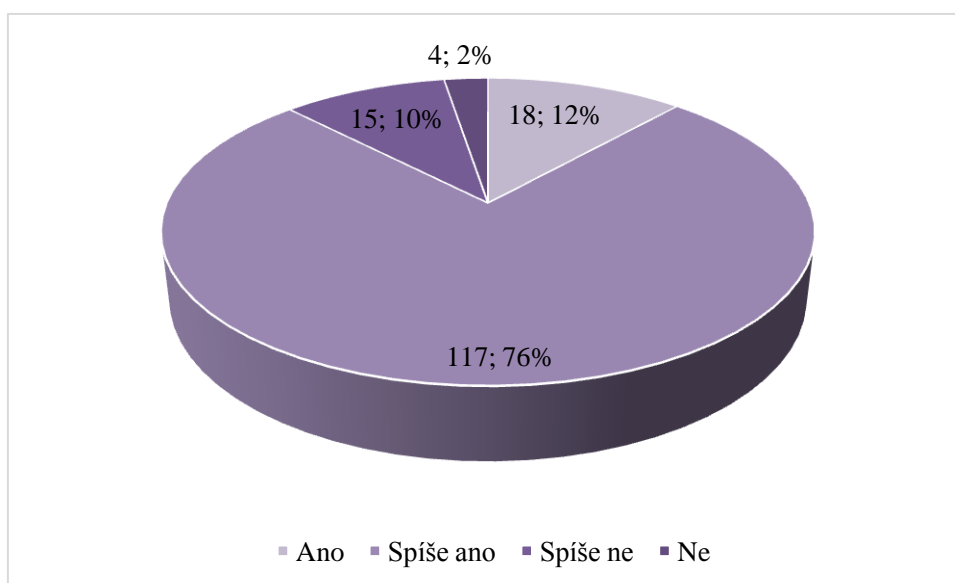
Z tohoto grafu vyplývá, že zaměstnavatel preferuje zvýšení kvalifikace formou studia nejvíce u zaměstnanců, které si již po dobu jejich pracovního poměru prověřil a u nichž je jistota, že jsou u firmy tak dlouho, že jsou tedy pravděpodobně spokojeni, rádi by zůstali a chtějí pravděpodobně postoupit na lépe placené místo. Pokud se jedná o zaměstnance s kratším pracovním poměrem, je zřejmé, že studium bylo domluveno před nástupem zaměstnance. Tento postup v praxi není obvyklý. U zaměstnanců s velmi dlouhým působením ve firmě se bude jednat o klasický problém udržení si místa., nikoliv o postupový žebříček, to by zaměstnanec uskutečnil již daleko dříve.

2. Část – otázky motivační

Otázka č. 7: Jste spokojeni s prací, kterou pro firmu vykonáváte?

GRAF č. 23

- Ano – 18/11,5%
- Spíše ano – 117/76%
- Spíše ne – 15/10%
- Ne – 4/2,5



Graf 23

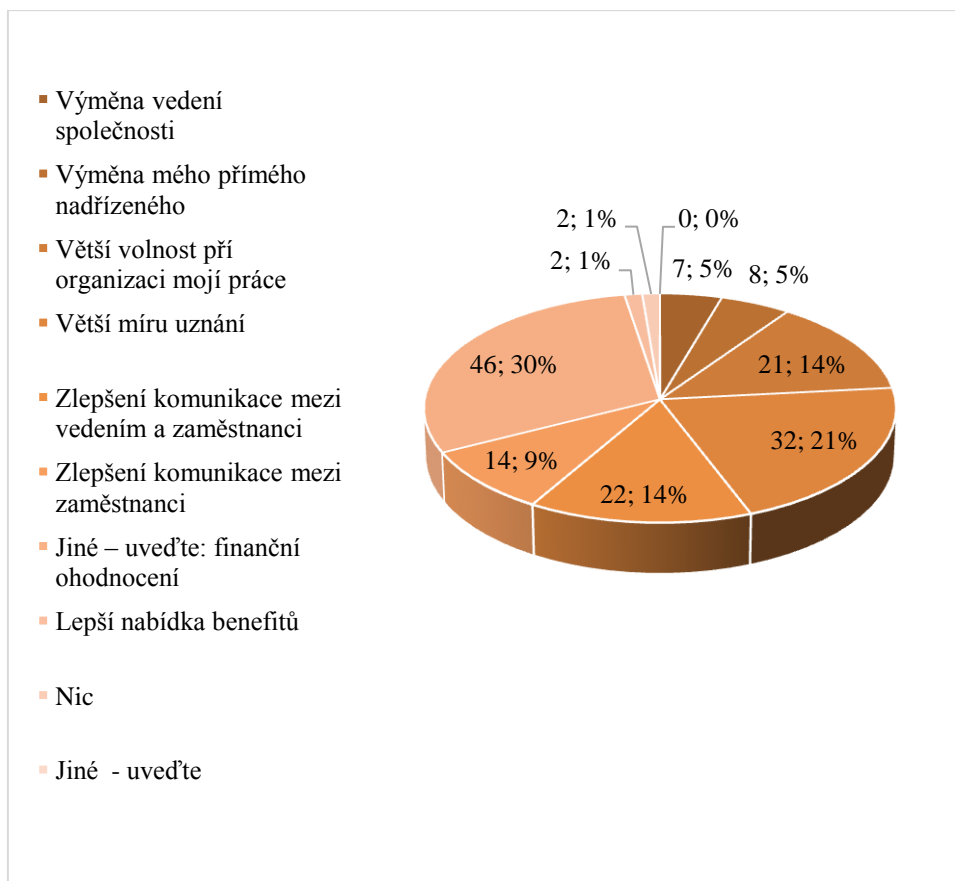
Zdroj: Vlastní zpracování

Záměrem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci ze „vzorku“ na svých pracovních pozicích spokojeni. Nebývá obvyklé, aby skoro pětina zaměstnanců byla se svojí prací spokojena. Vysoké procento je i těch, které práce sice baví a v mnohém i uspokojuje, ale vždy se najde něco, co je v jejich práci nezajímavé. Deset procent dotázaných si na svoji práci zvyklo způsobem „lepší něco, nežli nic“, práci sice mají, ale spokojeni nejsou. A jen minimum zaměstnanců spokojeno není a uvažuje o změně zaměstnání.

Otázka č. 8: Co by se muselo změnit, abyste byl/a v zaměstnání ještě více spokojen/a?

GRAF č. 24

- Výměna vedení společnosti – 7/4,5%
- Výměna mého přímého nadřízeného – 8/5%
- Větší volnost při organizaci mojí práce – 21/14%
- Větší míra uznání – 32/20,5%
- Zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci – 22/14%
- Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci - 14/9%
- Finanční ohodnocení - 46/29%
- Lepší nabídka benefitů – 2/1,5%
- Nic -2/1,5%
- Jiné-uveďte - 0/0%



Graf 24

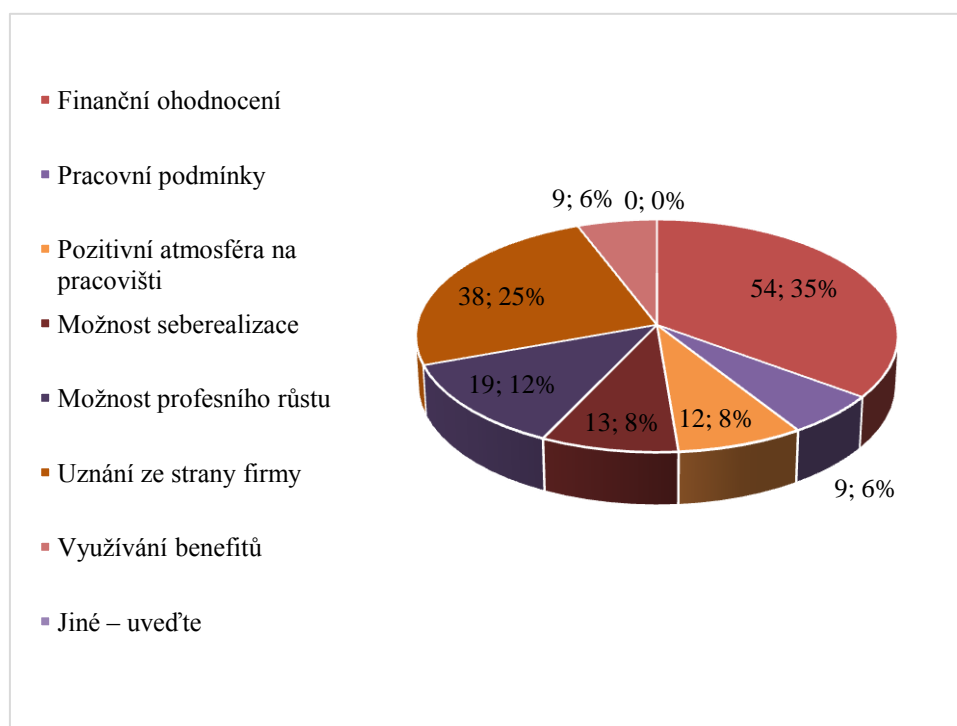
Zdroj: Vlastní zpracování

Z průzkumu zlepšení spokojenosti, samozřejmě, opět vyhrálo finanční ohodnocení. Lidé si na prvním místě všech anket přejí větší peníze. Překvapivě vysoké procento zaměstnanců by chtělo cítit větší míru uznání ze strany firmy, pro kterou pracují. Zlepšení komunikace na všech liniích si přeje také vysoké procento zaměstnanců. Je to trochu problém hlavně u velkých firem, kde je osobní komunikace nulová a vše probíhá přes intranet. Výměnu vedení a nadřízených si přeje stejné procento dotázaných. Pětina dotázaných by si ráda organizovala svoji práci podle svého. A pouze jedno a půl procenta by zlepšilo nabídku benefitů.

Otázka č. 9: Co Vás osobně nejvíce motivuje ve Vaší práci?

GRAF č. 25

- Finanční ohodnocení – 54/35%
- Pracovní podmínky – 9/6%
- Pozitivní atmosféra na pracovišti – 12/8%
- Možnost seberealizace – 13/8%
- Možnost profesního růstu – 19/12%
- Uznání ze strany firmy – 38/25%
- Využívání benefitů – 9/6%
- Jiné – uveďte – 0/0%



Graf 25

Zdroj: Vlastní zpracování

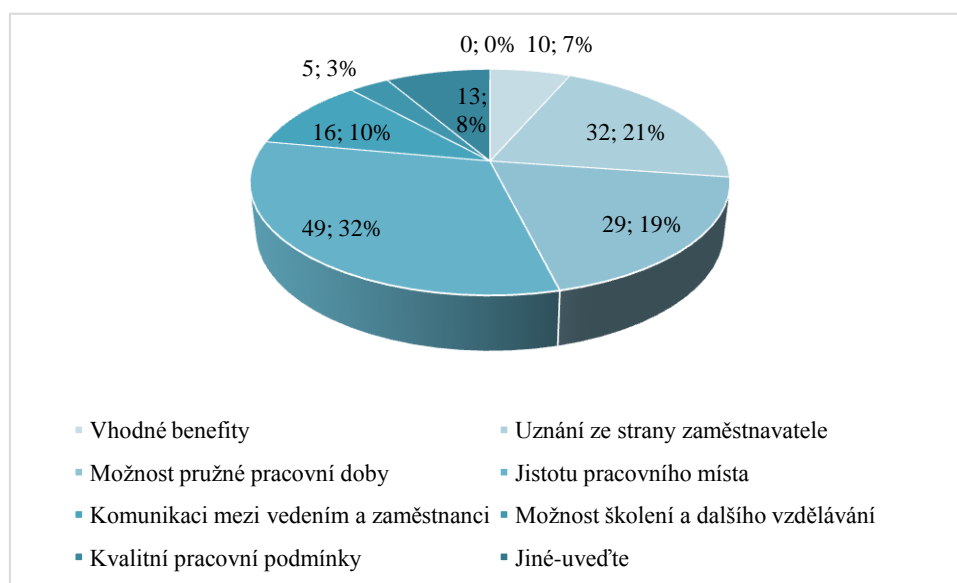
Odovědi na tuto otázku potvrdily to, co bylo již řečeno výše a co je vlastně všeobecně známé: největší motivací jsou peníze. Není se čemu divit, v dnešní době, kdy

drtivá většina rodin žije opravdu od výplaty k výplatě, zaměstnanec raději využije finance na nákup nezbytných věcí, než by šel na masáž nebo do fitness centra. Tato otázka také ukázala, jak mizivé procento považuje benefity za motivátory. Každý je bere spíše jako samozřejmost a benefity se také tak „chovají“. Zaměstnanec je dostává za to, že chodí do zaměstnání, že nemarodí nebo že odpracuje v měsíci určitý počet hodin.

Otázka č. 10: Co v zaměstnání při své práci nejvíce postrádáte?

GRAF č. 26

- Vhodné benefity – 10/7%
- Uznání ze strany zaměstnavatele – 32/20%
- Možnost pružné pracovní doby – 29/19%
- Jistotu pracovního místa – 49/32%
- Komunikaci mezi vedením a zaměstnanci – 16/10%
- Možnost školení a dalšího vzdělávání – 5/3%
- Kvalitní pracovní podmínky – 13/9%
- Jiné – uveďte – 0/0%



Graf 26

Zdroj: Vlastní zpracování

Ani odpovědi na tuto otázku nebyly překvapivé. Doba se mění a lidé stále více potřebují pocit jistoty pro současný život, ale i do budoucna. V takové situaci jdou benefity stranou. Pro zaměstnance by bylo ideální, pokud by jim bylo vedení schopno zajistit stálou pracovní pozici na několik let dopředu. To ale v dnešní době není reálné, každá firma může vlivem vnějších faktorů na trhu skončit. Myslím, že pocit nejistoty z budoucnosti je pro zaměstnance velmi stresující. Jak ukázal průzkum, zaměstnanci by

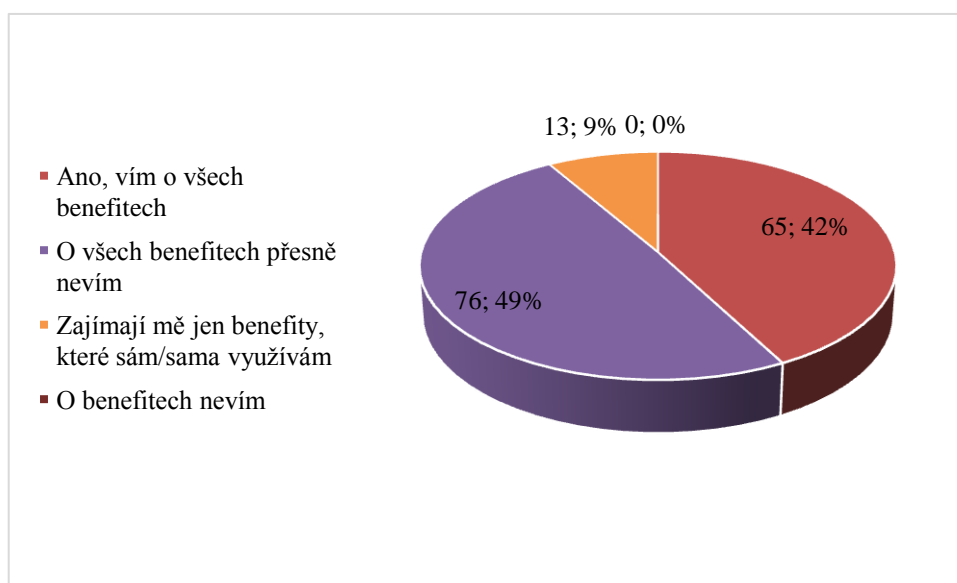
také ocenili, pokud by jim dal zaměstnavatel najevo, že si jejich práce váží, že nejsou jen pracovní silou, ale že k firmě prostě „patří“. Mnohým by stačilo například poděkování za splnění úkolu nebo za přínosný nápad ze strany přímého nadřízeného. Jak bylo při následné debatě s dotazovanými studenty zjištěno, mnozí mají pocit lepšího dne, když jim třeba šéf popřeje dobré ráno. Jsou to maličkosti, nad kterými se můžeme i pousmát, ale malé věci nám mnohdy stačí k tomu, abychom byli alespoň trochu spokojenější.

3. Část – otázky, které se týkají přímo benefitů

Otázka č. 11 – Víte o všech benefitech, které vaše firma zaměstnancům poskytuje:

GRAF č. 27

- Ano, vím o všech benefitech – 65/42%
- O všech benefitech přesně nevím – 76/49%
- Zajímají mě jen benefity, které sám/sama využívám – 13/9%
- O benefitech nevím - 0



Graf 27

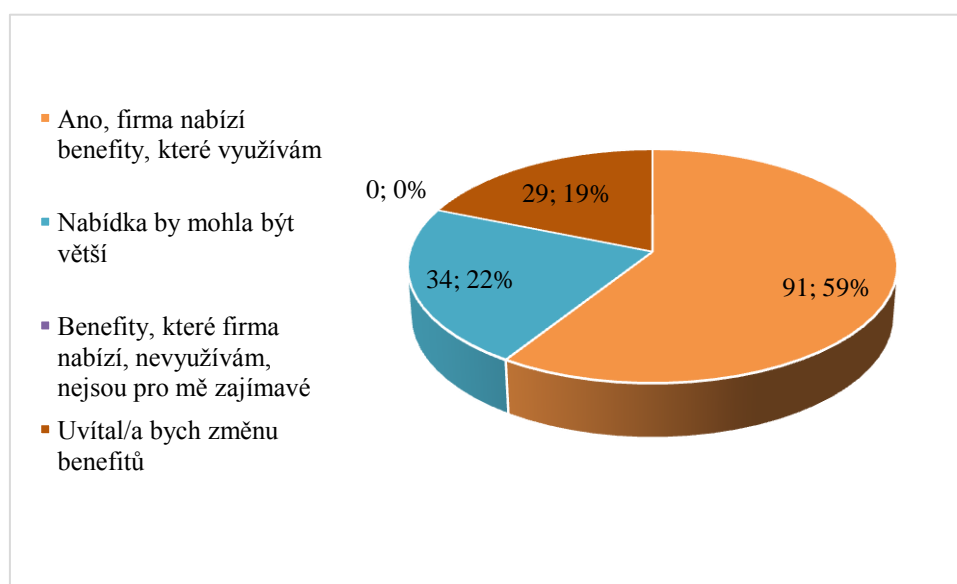
Zdroj: Vlastní zpracování

Tady se ukazuje, že poměrně vysoké procento zaměstnanců má přesný přehled o všech benefitech, které jejich firma poskytuje. To ale také může znamenat to, že firma poskytuje benefitů pouze omezené množství, takže si zaměstnanci benefity dobře pamatují. Ve velkých firmách tomu tak není. Zaměstnanci sice vědí o programu benefitů, ale konkrétní podmínky neznají. Je ale také třeba upozornit na malou snahu personalistů benefity zdůrazňovat. Zaměstnanci vědí o několika benefitech stěžejních, které jsou nejvyužívanější a o ostatních buď nevědí, nebo je ani nechtějí čerpat.

Otázka č. 12: Jste spokojeni s benefity, které vaše firma zaměstnancům nabízí?

GRAF č. 28

- Ano, firma nabízí benefity, které využívám – 91/59%
- Nabídka by mohla být větší – 34/22%
- Benefity, které firma nabízí, nevyžívám, nejsou pro mě zajímavé - 0
- Uvítal/a bych změnu benefitů – 29/19%



Graf 28

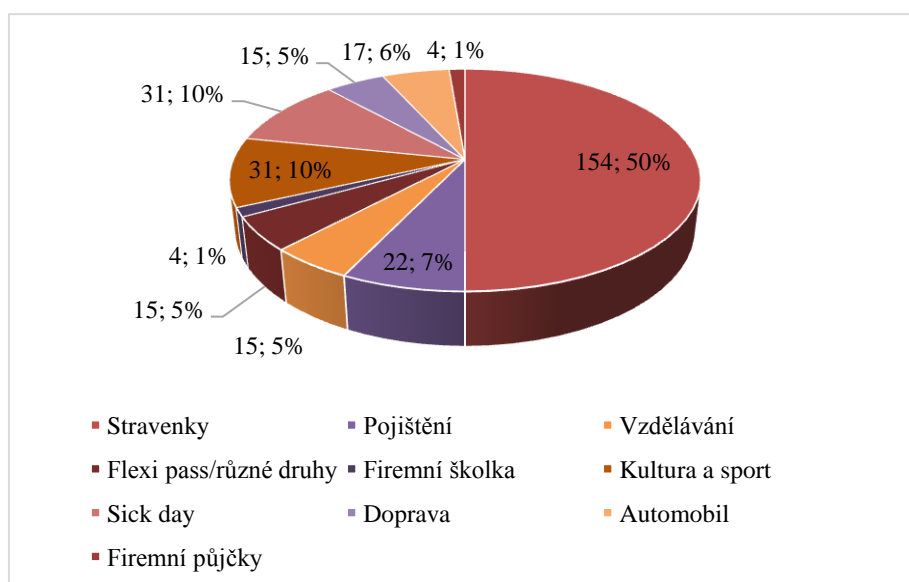
Zdroj: Vlastní zpracování

Nejspíše není zaměstnanec, který by nevyžíval žádný z benefitů, které jeho firma nabízí. To by byl sám proti sobě, i kdyby to měly být klasické stravenky. Naprostá většina dotazovaných je s benefity spokojena a využívá je. To může být také tím, že ve firmě je nastavený program, který zaměstnanci prostě přijmou, i kdyby jim nevyhovoval. O nic přece nejde, tak proč by si měli stěžovat nebo chtít něco změnit. Samozřejmě nejde vyhovět všem zaměstnancům, ale kolem třetiny dotazovaných by uvítala nabídku větší a asi i pestřejší, třetina je dokonce pro razantnější změnu.

Otázka č. 13: Jaké konkrétní benefity vaše firma nabízí? Uved'te kromě stravenek ještě jeden benefit.

GRAF č. 29

Stravenky	154/100%
Pojištění	22/14%
Vzdělávání	15/8%
Flexi pass/různé druhy	15/8%
Firemní školka	4/2%
Kultura a sport	31/27%
Sick day	31/20%
Doprava	15/8%
Automobil	17/11%
Firemní půjčky	4/2%



Graf 29

Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce byly uvedeny některé benefity, které jsou nabízeny většinou firem. Samozřejmě, že stravenky vedou. Tento benefit patří už ke klasice v benefitech. Na dalších místech je využití příspěvků na kulturu a sport a také hodně oblíbený benefit sick days. Také pojištění je hodně využíváno, ať je to pojištění životní nebo důchodové připojištění. Příspěvek na dopravu spolu s poskytnutím firemního automobilu už není tak využíván a co se týká vzdělávání zaměstnanců, je využíváno, dalo by se říci, mizivě. Firemní školka nebo možnost firemních půjček – to jsou už tzv. benefity do počtu.

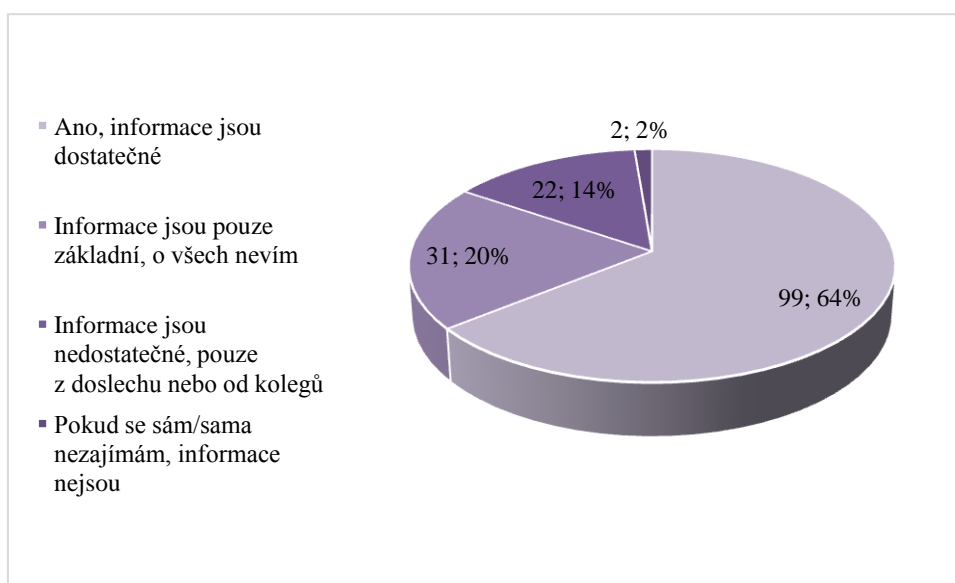
Otázka č. 14: Jaké benefity byste ve vaší firmě uvítali? Uved'te konkrétně.

V této otázce nebyly uvedeny žádné možnosti odpovědí, protože se dotazovaní měli vyjádřit sami, který benefit konkrétně by uvítali ze strany jejich zaměstnavatele. Nejvíce žádaným by podle dotazovaných byl benefit sick days, případně úhrada prvních tří dnů nemoci v případě pracovní neschopnosti. To je celkem pochopitelné z ekonomického hlediska zaměstnanců. Vítaným benefitem by také byla některá z možností firemních půjček. Každý se může dostat do situace, kdy potřebuje finanční hotovost a v dnešní době by tak firmy mohly zaměstnance ochránit před pochybnými půjčkami některých soukromých společností. Polovina dotazovaných nevedla na tuto otázku žádnou odpověď s tím, že jsou s benefity jejich firmy spokojeni.

Otázka č. 15: Jsou zaměstnanci vaší firmy a Vy osobně o benefitech dostatečně informováni?

GRAF Č. 30

- Ano, informace jsou dostatečné – 99/64%
- Informace jsou pouze základní, o všech nevím – 31/20%
- Informace jsou nedostatečné, pouze z doslechu nebo od kolegů – 22/14%
- Pokud se sám/sama nezajímám, informace nejsou – 2/2%



Graf 30

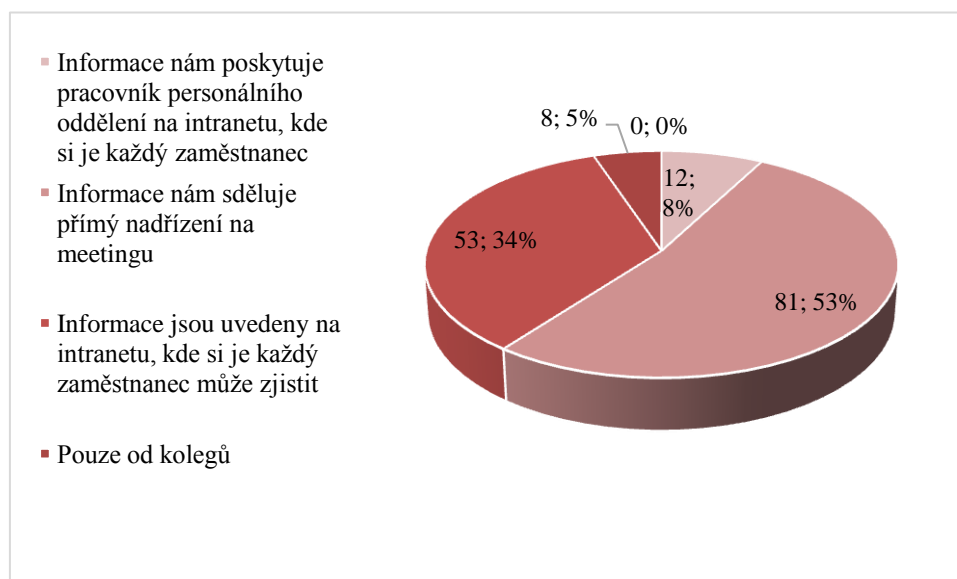
Zdroj: Vlastní zpracování

Základní informace o benefitech by měli dostat zaměstnanci při nástupu do zaměstnání, ale jak je známo, praxe je jiná. Zaměstnanec sice dostane obecné informace o systému benefitů, ale v té chvíli této informaci nevěnuje pozornost. Teprve později, až se zapracuje, začíná zjišťovat, které benefity by mohl využívat. Pokud dojde k nějaké aktualizaci v benefitech, měla by firma zaměstnance informovat, ale většinou si tyto informace předávají zaměstnanci mezi sebou. Málokdo se osobně dojde zeptat na personální oddělení. Průzkum ukázal, že většina firem informuje své zaměstnance dostatečně, pouze u třetiny firem jsou ještě nějaké rezervy.

Otázka č. 16: Jakým způsobem vaše firma informuje zaměstnance o benefitech?

GRAF č. 31

- Informace nám poskytuje pracovník personálního oddělení na intranetu, kde si je každý zaměstnanec může zjistit -12/8%
- Informace nám sděluje přímý nadřízený na meetingu – 81/52%
- Informace jsou uvedeny na intranetu, každý zaměstnanec si je může zjistit – 53/34%
- Pouze od kolegů – 8/6%
- Jinak – uveďte konkrétně – 0/0%



Graf 31

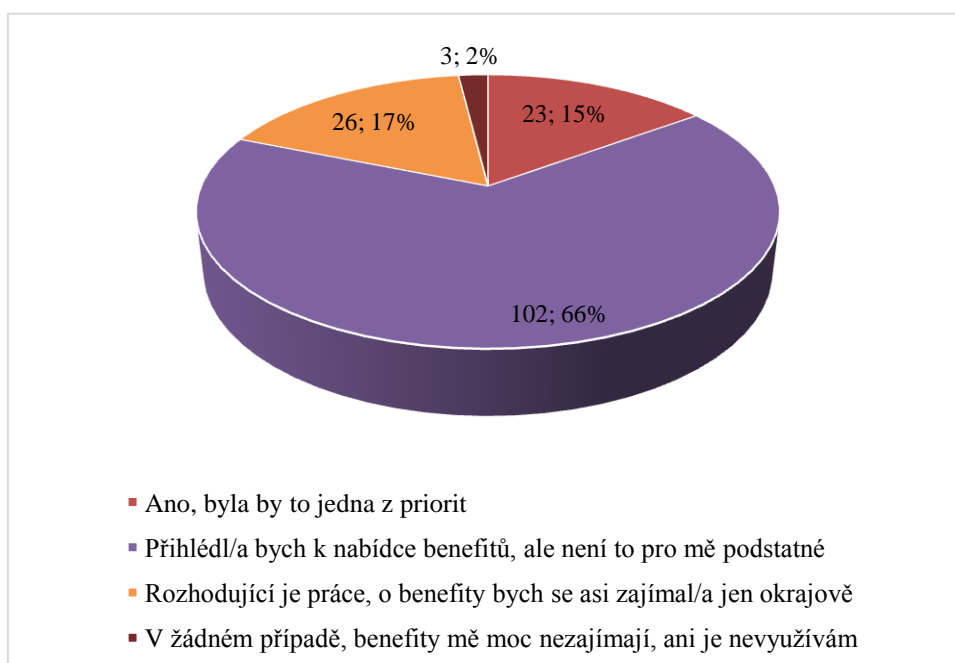
Zdroj: Vlastní zpracování

Průzkumem bylo zjištěno, že zavedená praxe je informovat o benefitech na poradách nebo meetingu. Je to logické. V menším kolektivu věnuje informacím každý větší pozornost, proto jsou účinnější. V dnešní době už také informační úlohu plní intranet, kde si zaměstnanec sám zjišťuje informace, které ho zajímají. Personalista informuje zaměstnance osobně v případě, že se přijde zeptat.

Otázka č. 17: Byla by pro Vás nabídka benefitů rozhodující při výběru nového zaměstnání?

GRAF č. 32

- Ano, byla by to jedna z priorit - 23/15%
- Přihlédl/a bych k nabídce benefitů, ale není to pro mě podstatné – 102/66%
- Rozhodující je práce, o benefity bych se asi zajímal/a jen okrajově – 26/17%
- V žádném případě, benefity mě moc nezajímají, ani je nevyžívám – 3/2%



Graf 32

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpověď na poslední otázku průzkumu potvrdila to, co se ukazuje napříč celým průzkumem. Benefity dnes již k nabídce zaměstnání patří. Těžko by se hledala firma, která by – kromě finančního ohodnocení – svým zaměstnancům nic nenabízela a neměla by ani systém benefitů. Ale také je pravda, že zaměstnání, náplň práce a pracovní prostředí je vždy pro zaměstnance prioritní. Teprve na dalším místě jsou benefity. Pokud jsou, je zaměstnanec spokojený a čerpá je. Pokud mu nevyhovují, nečerpá je, ale situaci nijak dramaticky neřeší a o žádnou změnu se nesnaží.

5.4. METODY VÝZKUMU A PRACOVNÍ POSTUP

Metoda dotazníkového šetření byla zvolena z několika důvodů. U prvního výzkumného vzorku autorka zvolila částečně formu osobního předání a elektronické pošty, u druhého výzkumného vzorku použila pouze formu osobního předání. Dotazník je uveden na konci bakalářské práce v příloze č. 1.

DOTAZNÍKOVÁ METODA

Metodou dotazníkového výzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření. Tuto metodu autorka zvolila z několika důvodů. Je to metoda, která není časově náročná, protože respondenti volí odpovědi z několika již daných možností. Je proto možné získat za krátký časový úsek velké množství informací od mnoha dotazovaných. Při osobním předání dotazníků je také možné ihned se s dotazovanými domluvit na předání vyplněných formulářů a zodpovědět případné dotazy. Při elektronickém zaslání je třeba informovat respondenty písemně, zde ale není možné zkontrolovat, jestli si dotazovaný vše pečlivě přečetl.

Je třeba si také pohlídat termín dodání vyplněného dotazníku zpět, případně upozornit respondenta na vyplnění a vrácení dotazníku. Proto je tento způsob o něco časově náročnější, elektronická pošta nebývá vyřizována ihned po jejím přijetí. Proto byl v případě prvního výzkumného vzorku velmi dobrý výsledek, dotazník jí vrátilo 89 % dotázaných, u druhého vzorku byl výsledek ještě lepší, plných 99 % respondentů vrátilo vyplněný dotazník.

Dotazník byl rozdělen do tří částí. První část tvořily otázky identifikační. Druhá část byla zaměřena na samostatnou motivaci zaměstnanců. Třetí část dotazníku již tvořily otázky, které se týkaly postoje zaměstnanců k benefitům, jejich spokojenost s nimi a jejich názor na zlepšení situace v této oblasti.

VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

V první části dotazníku se ukázalo, že co se týká studia oborů s účetní tematikou, je zastoupení žen jednoznačně vyšší. Ve společnosti, která se zabývá sice

problematikou IT, což by předpokládalo vyšší zastoupení mužů, je situace vyrovnaná. Co se týká věku, nejvíce respondentů v obou vzorcích se pohybuje ve věkové hranici dvou skupin odpovědí a sice od 26 do 41 let. Také se ukázalo, což je ale již dlouho známé, že maturita je běžným základním stupněm vzdělání pro získání nejen odpovídajícího zaměstnání, ale také pro možnost dalšího profesního rozvoje.

Nejvíce respondentů pracuje ve společnostech, které mají od 51 do 100 zaměstnanců. Nejvíce oslovených pracuje na pozici řadových pracovníků, následuje nižší a střední management a nejméně oslovených pracuje na pozici top managementu. Nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnostech déle než jeden rok a méně než deset let. Vysoké procento zaměstnanců je se svou prací spokojeno pouze u prvního výzkumného vzorku. Je to tím, že zaměstnanci společnosti si své místo vybrali cíleně, věděli, jaká práce je čeká, a proto jsou s ní spokojeni. U druhého vzorku se jedná o zaměstnance různých společností, které jsou více či méně kvalitní. Může se jednat také o to, že tyto společnosti jsou v různých částech republiky, a tak v některých případech jsou lidé nuceni vzít i práci, se kterou nejsou spokojeni. Proto je vysoké procento zaměstnanců těchto společností se svou prací spíše spokojeno.

Na otázku, co by chtěli zaměstnanci změnit k lepšímu ve firmách, kde pracují, nejvíce odpovědí se týká finančního ohodnocení. Jedná se buď o změnu finančních benefitů nebo zavedení nových více motivačních. Na druhém místě je snaha o větší uznání ze strany zaměstnavatele a o to, aby se zaměstnavatel více zajímal nejen o ně, ale také především o jejich práci, protože jen tak se buduje loajalita zaměstnanců k firmě. Co se týká motivace zaměstnanců, opět vede finanční ohodnocení. Odpověď na otázku č. 10 byla poněkud překvapivá. I když by se zdálo, že v dnešní době mladší generace nemá problém s tím, že častěji mění zaměstnání, velmi vysoké procento respondentů postrádá jistotu pracovního místa.

Třetí část dotazníku ukázala, že zaměstnanci ve větší míře vědí přesně o benefitech, které jim jejich společnosti nabízejí a také to, že jsou s nimi vesměs spokojeni. Benefity využívají všichni zaměstnanci, ale tady je třeba podotknout, že není dost dobře možné odmítnout benefity, které zaměstnavatel nabízí, i když někdy nejsou pro zaměstnance atraktivní. Co se týká benefitů, které by si zaměstnanci nejvíce přáli, je

stále velký zájem o využití sick days, volnou pracovní dobu a samozřejmě o benefity finanční.

V otázce informovanosti ze strany firem je situace velmi dobrá. Firmy informují své zaměstnance o benefitech buď na firemním intranetu, nebo vydávají firemní směrnice. V některých firmách informuje o změnách také nadřízený na pravidelném meetingu. Benefity nejsou prioritní pro zaměstnance při změně zaměstnání, ale zaměstnanci by k nim přihlédli, pokud by zaměstnání měnili.

5.5. VÝSLEDKY VÝZKUMU

Oba výzkumné vzorky se mohou považovat za velice kvalitní a s přihlédnutím k informacím o společnosti ERNST & YOUNG s.r.o. je počet respondentů pro průzkum dostačující. Velmi kladně také hodnotí vysoké procento vrácených a vyplněných dotazníků. Největší počet respondentů tvořila věková skupina od 26 do 41 let, podle odpovědí jsou to dvě věkové skupiny. Proto jsou odpovědi na některé otázky shodné nebo velmi podobné, jedná se vlastně o názor jedné generace. Co se týká informovanosti zaměstnanců, je podle průzkumu situace velmi dobrá a až na opravdu zanedbatelné procento zaměstnanců není s informacemi ve společnostech žádný problém.

Z pohledu tématu bakalářské práce průzkum ukázal, že zájem o benefity je ze strany zaměstnanců minimální a že benefity rozhodně zaměstnance nemotivují. Jsou brány jako automatická přidaná hodnota k finančnímu ohodnocení za vykonanou práci. Pokud je už nastavený nějaký motivační limit ke konkrétnímu benefitu, jedná se o výjimečnou iniciativu ze strany zaměstnavatele, a to pouze u soukromé firmy. Benefity zaměstnance nemotivují, a proto by neměly být ani součástí motivačních programů firem.

Hlavním cílem bakalářské práce je odpověď na otázku, jaké benefity společnosti nabízejí a jak je zaměstnanci využívají. Dotazník nám přinesl následující odpověď:

Tabulka 2 – Nabízené benefity

Tabulka 2

Benefity	ERNST & YOUNG s.r.o.	S & T s.r.o.	SVŠE Znojmo
Sick days	+	+	+
Stravenky	+	+	+
Pojištění	-	+	+
Vzdělávání	-	+	+
Příspěvek na kulturu a sport	-	-	+
Firemní školka			+
Doprava			+
Automobil			+
Firemní půjčky			+

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět z tabulky výše, nejrozšířenějšími benefity jsou bezpochyby stravenky a sick days, které se mezi zaměstnanci těší velké oblibě. Do popředí se také poslední dobou dostává příspěvek na pojištění a podpora vzdělávání.

Jak již bylo zmíněno, nejdůležitějším faktorem pro zaměstnance je finanční ohodnocení, ale dále také uznání ze strany zaměstnavatele a kvalitní komunikace na všech liniích.

5.6. DISKUSE

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, odměňovat lze finančně, ale i materiálně. Z výzkumu je zřejmé, že se lidé při hledání zaměstnání zaměřují prioritně na finanční ohodnocení. Představuje to pro ně okamžité uspokojení a odměnu za jejich práci. Samozřejmě, že při pracovním pohovoru je uchazeč informován o benefitech, které firma nabízí, nemá však motivaci se o ně snažit, dostává je automaticky s nástupem do zaměstnání. Zřejmě proto je zaměstnanec začne brát jako samozřejmost a tím poskytované výhody a benefity ztrácejí po čase svou účinnost.

Výzkum také ukázal posun od benefitů dosud hodně využívaných, tzv. klasických, k benefitům zaměřeným na osobu zaměstnance nebo na sladování osobního

a pracovního života. V praxi to znamená ústup klasických benefitů, jakými jsou stravenky, nealkoholické nápoje na pracovišti nebo služební mobil, a naopak nástup benefitů, které zaměstnancům umožňují nejen seberealizaci po pracovní stránce. Dávají zaměstnanci prostor pro rodinu, koníčky a relaxaci.

V České republice funguje tzv. cafeteria systém. Zaměstnanec si z nabízených benefitů sám volí, které chce využívat. Tím se samozřejmě zvyšuje spokojenost zaměstnance a také loajalita vůči zaměstnavateli. Nabídka benefitů rovněž souvisí s finanční situací firmy.

Jak ukázala teoretická část práce, nabídka benefitů je velmi pestrá, navíc mohou některé firmy využít konkrétního benefitu navrženého pro své zaměstnance. Podstatou problematiky je vždy vhodný výběr benefitů. To je úkol pro odpovědné pracovníky firmy. Ti by měli nejprve zjistit, o které benefity je mezi zaměstnanci největší zájem. Zde je však nutno uvést, že nikdy není možné vyhovět všem.

Průzkum také ukázal, že velké množství zaměstnanců by uvítalo, kdyby jim firma dala najevo, že si jich a jejich práce váží. Ano, dostávají za ni finanční odměnu a benefity, ale pro budování loajalitu k firmě to není plně dostačující. Zatím nebyl určen benefit, prostřednictvím kterého by firma projevila adresné uznání, že zaměstnanec pracuje právě pro ni. Trochu se tomu blíží benefit, který oceňuje životní jubilea, pokud ho firma nabízí, ale ten se týká pouze starších zaměstnanců. Ale i zaměstnanci mladší jsou schopní a výkonní, a také by uvítali uznání za svou iniciativu. A nemusí to vždy probíhat formou finančního ohodnocení. Každého zaměstnance určitě potěší např. vlastní místo na podnikovém parkovišti nebo nový monitor.

Nefinanční benefity mají tu výhodu, že si je zaměstnanci více pamatují a také je více oceňují. Zaměstnanec má pocit, že firma myslí právě na něj, že je pro ni důležitý, stává se sebevědomějším a k práci přistupuje angažovaněji. Finanční odměna je sice žádoucí, ale projev důvěry od nadřízeného nebo jistá míra zodpovědnosti poskytnutá zaměstnavatelem, jsou pro dlouhodobou motivaci a maximální výkonnost klíčové.

S ohledem na téma bakalářské práce se dá na základě provedených průzkumů říci, že benefity bývají prezentovány jako součást motivačního programu firem, ale v žádném případě zaměstnance nemotivují ani k vyššímu výkonu, ani k lepší a

kvalitnější práci. Většina firem, které inzerují volné pozice, uvádí benefity přímo v inzerátu. O co by se tedy měl zaměstnanec snažit, co by ho mělo motivovat, když předem ví, co automaticky dostane? Samozřejmě, benefity ano, jsou jakýmsi bonusem k platu nebo mzdě, ale do motivačního programu firem nepatří.

V teoretické práci byla zmíněna Maslowova pyramida potřeb. Společnosti by dle této teorie měly uspokojovat všechny potřeby svých zaměstnanců. Ať potřeby fyziologické, tak potřebu bezpečí, sounáležitosti, úcty a v neposlední řadě zejména potřebu seberealizace.

ZÁVĚR

Táto práce byla zaměřena na to, zda poskytované benefity jsou ze strany zaměstnanců využívány a zda jsou pro ně motivací. Dalším cílem průzkumu byla také analýza toho, jaké benefity by zaměstnanci uvítali a také to, jestli jsou o benefitech ze strany personálního oddělení dostatečně informováni.

Teoretická část se zabývá základními pojmy oblastí motivace a zaměstnaneckých výhod. Pozornost je také věnována nejpodstatnějším motivačním teoriím. Následuje výčet známých i méně využívaných benefitů a nechybí ani jejich posouzení z hlediska daní z příjmů a systému pojištění.

V praktické části je nejprve představen vybraný vzorek respondentů z hlediska pohlaví, věku, pracovní pozice a délky trvání pracovního poměru ve dvou vybraných společnostech. Druhá část je zaměřena na charakteristiku jednotlivých benefitů v konkrétních firmách. Na základě získaných informací z dotazníkového šetření je vytvořena vlastní analýza s návrhy na zlepšení pro zkoumané firmy.

Prvotním cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda jsou zaměstnanecké benefity funkční součástí motivačního programu firem. Průzkum jednoznačně prokázal, že tomu tak není. Zjistit informace průzkumem je jedna věc, ale navrhnout řešení ke zlepšení, je věc druhá. V tomto případě je potřeba si stanovit pojem benefity. Pokud jsou benefity nabízeny k obsazované pozici automaticky, pak nepředstavují pro zaměstnance žádnou motivaci. K jejich získání nemusí vyvíjet žádné úsilí a nejsou fakticky přidanou hodnotou, ale automatismem.

Pokud by ale firma chtěla zaměstnance motivovat k získání benefitů, bylo by účinné následující řešení, a to rozdělit benefity na dvě skupiny, základní a motivační.

Základními benefity by zůstaly ty, které i dnes považujeme za samozřejmé a které by zaměstnanec dostával k platu či mzdě za to, že v zaměstnání je a svoji práci vykonává. Do této skupiny by například mohly patřit stravenky, nealkoholické nápoje na pracovišti, služební telefon nebo bezplatné využití kopírovací techniky ve stanoveném rozsahu.

Benefity motivační by byly takové, o jejichž získání by se musel zaměstnanec skutečně zasloužit. Pro příklad je možno uvést „benefit den +“, tj., že pokud by zaměstnanec např. čtvrt roku nikdy nepřišel vlastní zaviněním pozdě do práce, získal by jako bonus jeden den volna. Variant by bylo nepřeberné množství a mnoho z nich by zaměstnanci sami navrhli.

Toto řešení by v počátku vyžadovalo více administrativy a zakotvení přesných podmínek pro motivační benefity. V menších společnostech by tuto evidenci mohl vést přímý nadřízený, pokud budou stanovena pravidla, nebude pak složité hlídat jejich plnění.

U společností větších by bylo možné, v návaznosti na rozsah nabídky motivačních benefitů, zřídit nové pracovní místo „referent benefitů“. Samozřejmě, že by tento pracovník vedl i agendu benefitů základních. Vzhledem k tomu, že by se staral pouze o benefity, mohl by tak pružněji reagovat na nové trendy v této oblasti, které by měl dostatek času sledovat. V neposlední řadě by také mohl s vedením firmy projednávat případné úpravy či změny benefitů stávajících pro obě skupiny a také navrhovat a prosazovat benefity nové, o které by měli zaměstnanci zájem.

V oblasti finančního a nefinančního odměňování existuje mnoho motivačních možností. Záleží však vždy především na iniciativě vedení společnosti, stejně tak ovšem i na zaměstnancích spravujících tuto agendu přímo, i když jejich kompetence jsou omezené, jakým způsobem a s jakým úspěchem dokáží veškeré příležitosti zúročit.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. 5. aktualizované vyd. Praha: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.
2. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BRŮHA, D. a kol. (2016). *Abeceda personalisty*. 7. aktualizované vyd. Praha: ANAG, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.
5. DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. Vyd. Praha: LINDE právnícké a ekonomické nakladatelství, 2007. ISBN 80-9021-058-9.
6. DUDA, J. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*. Brno, RES PUBLICA BOHEMICA, 2005. ISBN 80-7157-895-9.
7. JANOUSŠEK, J. a kol. *Motivace a civilizační proměny*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1971. ISBN 978-80-247-1594-0.
8. JAY, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1279-2.
9. JELÍNEK, M. & KUCHARŤ, J. *Motivace, mýtus naší doby*. Praha: Eminent, 2013. ISBN 978-80-7281-458-9.
10. KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. 5. vyd. Olomouc: Moravská tiskárna, 2012. ISBN 80-04-26059-4.
11. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
12. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.

13. MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-368-3.
14. MASLOW, A. *O psychologii bytí*. 1. vyd. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7.
15. NIERMEYER, R. & Seyffer, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1223-7.
16. PROVAZNÍK, V. & KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE-Oeconomica, 2014. ISBN 80-7079-283-3.
17. SCHMIED, Z. a kol. (2012). *Dovolená*. 2. aktualizované vyd. Praha: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-753-9.
18. ŠUBRT, B. a kol. *Abeceda mzdové účetní*. 26. aktualizované vyd. Praha ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-716-4.
19. VYSEKALOVÁ, J. *Chování zákazníka*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2011. ISBN 80-85927-69-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

1. BENEFITY a.s. *Co je to kafeterie?* [online]. [cit. 2016-11-06]. Dostupné z: <http://www.benefit.cz>.
2. CFOWORLD. *Firemních benefity: prioritou je dnes zdraví, jazyky a svobodná volba*. [online]. [cit. 2016-12-25]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/>. /
3. ČESKÁ STRANA SOCIÁLNĚ DEMOKRATICKÁ. *Benefity v zaměstnání. Stravenky nebo dovolená navíc?* [online]. [cit. 2016-12-25]. Dostupné z: www.cssd.cz/aktualne/aktuality/benefity-v-zamestnani-stravenky-nebo-dovolena-navic/.
4. MANAGEMENT MANIA. *Zaměstnanecké benefity*. [online]. [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: www.managementmania.com/cs/zamestnanecke-benefity-employee-benefits.
5. MINISTERSTVO OBRANY ČR. *Benefity pro novodobé válečné veterány*. [online]. [cit. 2016-12-25]. Dostupné z: <http://www.veterani.army.cz/prehled-vyhod>.

6. NOVINKY.CZ. *Zaměstnanecké výhody nelze vymáhat*. [online]. [cit. 2016-12-23]. Dostupné z: <www.novinky.cz/kariera/366588-zamestnanecke-vyhody-nelze-vymahat.html>.
7. PD. PRÁVĚ DNES.CZ. *Pracovněprávní benefity – možnosti a rizika pohledem právníčky*. [online]. [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <www.pravednes.cz>.
8. PODNIKATEL.CZ. *Objevte výhody své karty*. [online]. [cit. 2016-12-23]. Dostupné z: <www.podnikatel.cz>.
9. PORTÁL.POHODA.CZ. *Zaměstnanecké benefity*. [online]. [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: <www.portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/zamestnanecke-benefity/>.
10. SPČR. *Zaměstnanecké benefity*. [online]. [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <www.spcr.cz/images/ING_Zamestnanecke_benefity.pdf>.
11. SPECIALIST SERVICE. *Zaměstnanecké benefity v roce 2016*. [online]. [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <www.specialist.cz/aktuality/zamestnanecke-benefity-v-roce-2016/>.
12. ŠTĚRBOVÁ, K. *Zaměstnanecké benefity roce velkých změn*. [online]. [cit. 2017-01-06]. Dostupné z: <<http://spcr.muze-vas-zajimat/ankety-a-setreni/6537>>.
13. VEDEME.CZ. *Základní pojmy motivace*. [online]. [cit. 2017-02-29]. Dostupné z: <www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace>.

Ostatní zdroje

1. KONUPKOVÁ, L. *Zaměstnanecké benefity*. [online]. [cit. 2017-01-16]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/th/364519/esf_m>.
2. Nařízení vlády č. 361/2007 Sb. kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci se změnami: 68/2010 Sb., 93/2012 Sb., 9/2013 Sb., 32/2016 Sb. In: Sbíрка zákonů, Česká republika. 2007, částka 111, s. 5086. Dostupné z: <<http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/narizeni-vlady-c-361-2007-sb-kterym-se-stanovi-podminky-ochrany-zdravi-pri-praci2008>>.

3. NEJEDLÁ, J. *Zaměstnanecké benefity v podmínkách ČR – realita a vize*. [online].[cit. 2016-11-3]. Dostupné z: <<http://theses.cz/id/>>.
4. SVOBODOVÁ, M. *Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity*. [online]. [cit. 2016-11-04]. Dostupné z: <<http://www.vse.cz>>.
5. Zákon 120/2010 Sb., kterým se mění zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. In: Sbíрка zákonů, Česká republika, 2010, částka 43. Dostupné z: <<http://www.sagit.cz/info/sb10120>>.
6. Zákon č. 205/2015 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců. In: Sbíрка zákonů, Česká republika, 2015, částka 83. Dostupné z: <<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=205>>.
7. Zákon č. 205/2015 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců. In: Sbíрка zákonů, Česká republika, 2015, částka 83
8. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
9. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů
10. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů
11. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. In: Sbíрка zákonů, Česká republika, 1992. Dostupné z: <<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=586>>.
12. Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
13. Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
14. Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení. In: Sbíрка zákonů, Česká republika, 1992. Dostupné z: <<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=589>>.
15. Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů
16. Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů

17. Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na zdravotním pojištění. In: Sbirka zákonů, Česká republika, 1992. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=592>.
18. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, Dostupné z: <http://pravopropodnikatele.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik-2014-zakon-c-892012/>.

SEZNAM ZKRATEK:

MF.....Ministerstvo financí

ODS..... Občansko demokratická strana

EY..... Ernst & Young s.r.o. (poradenská společnost)

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1..... 17

Obrázek 2..... 18

Seznam tabulek

Tabulka 1 27

Tabulka 2 79

Seznam grafů

Graf 1 38

Graf 2..... 39

Graf 3..... 40

Graf 4..... 41

Graf 5..... 42

Graf 6..... 43

Graf 7..... 44

Graf 8.....	45
Graf 9.....	46
Graf 10.....	47
Graf 11.....	48
Graf 12.....	49
Graf 13.....	50
Graf 14.....	51
Graf 15.....	52
Graf 16.....	53
Graf 17.....	55
Graf 18.....	56
Graf 19.....	57
Graf 20.....	58
Graf 21.....	59
Graf 22.....	60
Graf 23.....	61
Graf 24.....	63
Graf 25.....	64
Graf 26.....	66
Graf 27.....	68
Graf 28.....	69

Graf 29.....	70
Graf 30.....	73
Graf 31	74
Graf 32.....	75

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	92
---------------------------	----

Příloha A - Dotazník

Ráda bych Vás touto formou chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazník jsem zpracovala samostatně na základě osobní praxe a zkušeností. Dotazníkové šetření je anonymní, výsledky poslouží jako podklad k mé bakalářské práci na téma „Zaměstnanecké benefity jako součást motivačního systému firem“

- **část – otázky identifikační**

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví

- Muž
- Žena

Otázka č. 2: Do jaké věkové skupiny se můžete zařadit?

- 20-25 let
- 26-32 let
- 33-41 let
- 42-50 let
- 50 a více

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

- Střední škola s maturitou
- Učební obor s maturitou
- Vyšší odborná škola
- Vysoká škola

Otázka č. 4: Jak velká je společnost, ve které pracujete?

- Do 25 zaměstnanců
- 25-50 zaměstnanců
- 51-100 zaměstnanců
- 101 a více

Otázka č. 5: Jaký je Váš pracovní úvazek?

- HPP
- DPP
- DPČ

Otázka č. 6: Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?

- Méně než 1 rok
- 1-4 roky
- 5-10 let
- 11-15 let
- 16 a déle

2. část – otázky motivační

Otázka č. 7: Jste spokojeni s prací, kterou pro firmu vykonáváte?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 8: Co by se muselo změnit, abyste byl/a v zaměstnání ještě více spokojen/a?

- Výměna vedení společnosti
- Výměna mého přímého nadřízeného
- Větší volnost při organizaci mojí práce
- Větší míru uznání
- Zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci
- Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci
- Jiné-uveďte

Otázka č. 9: Co Vás osobně nejvíce motivuje ve Vaší práci? Zaškrtněte, prosím, maximálně 2 možnosti

- Finanční ohodnocení
- Pracovní podmínky
- Pozitivní atmosféra na pracovišti
- Možnost seberealizace
- Možnost profesního růstu
- Uznání ze strany firmy
- Využívání benefitů
- Jiné – uveďte

Otázka č. 10: Co v zaměstnání při své práci nejvíce postrádáte? Zaškrtněte, prosím, maximálně 2 možnosti

- Vhodné benefity
- Uznání ze strany zaměstnavatele
- Možnost pružné pracovní doby
- Jistotu pracovního místa
- Komunikaci mezi vedením a zaměstnanci
- Možnost školení a dalšího vzdělávání
- Kvalitní pracovní podmínky
- Jiné-uveďte

3. část – otázky, které se týkají přímo benefitů

Otázka č. 11: Víte o všech benefitech, které vaše firma zaměstnancům poskytuje:

- Ano, vím o všech benefitech
- O všech benefitech přesně nevím
- Zajímají mě jen benefity, které sám/sama využívám

- O benefitech nevím

Otázka č. 12: Jste spokojeni s benefity, které vaše firma zaměstnancům nabízí?

- Ano, firma nabízí benefity, které využívám
- Nabídka by mohla být větší
- Benefity, které firma nabízí, nevyžívám, nejsou pro mě zajímavé
- Uvítal/a bych změnu benefitů

Otázka č. 13: Jaké konkrétní benefity vaše firma nabízí a které Vy osobně využíváte?

Otázka č. 14: Jaké benefity byste ve vaší firmě uvítala? Uveďte konkrétně

Otázka č. 15: Jsou zaměstnanci vaší firmy a Vy osobně o benefitech dostatečně informováni?

- Ano, informace jsou dostatečné
- Informace jsou pouze základní, o všech nevím
- Informace jsou nedostatečné, pouze z doslechu nebo od kolegů
- Pokud se sám/sama nezajímám, informace nejsou

Otázka č. 16: Jakým způsobem vaše firma informuje zaměstnance o benefitech?

- Informace nám poskytuje pracovník personálního oddělení na intranetu, kde si je každý zaměstnanec může vyhledat
- Informace nám sděluje přímý nadřízený na meetingu
- Informace jsou uvedeny na intranetu, kde si je každý zaměstnanec může zjistit
- Pouze od kolegů
- Jinak – uveďte konkrétně

Otázka č. 17: Byla by pro Vás nabídka benefitů rozhodující při výběru nového zaměstnání?

- Ano, byla by to jedna z priorit
- Přihlédl/a bych k nabídce benefitů, ale není to pro mě podstatné
- Rozhodující je práce, o benefity bych se asi zajímal/a jen okrajově
- V žádném případě, benefity mě moc nezajímají, ani je nevyužívám

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Alice Springerová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Zaměstnanecké benefity jako součást motivačního systému firem

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 83

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů českých použitých zdrojů: 19

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 18

Vedoucí práce: doc. PhDr. Trpišovská Dobromila, CSc.