

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



**KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Zaměstnanecké výhody ve vybrané organizaci / Employee benefits in selected company

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2016

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Zuzana Zemanová / KLZ 16

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1.12.2015 v Pardubicích

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedení společnosti Intrum Justitia Czech s.r.o., že mi umožnili zpracovat toto téma bakalářské práce. Dále bych poděkovala všem zaměstnancům společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. za jejich čas, který věnovali dotazníkovému šetření. Mé poděkování patří také vedoucí bakalářské práce Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. V neposlední řadě bych ráda poděkovala svým rodičům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je zhodnotit současný stav zaměstnaneckých výhod určených pro zaměstnance společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. se sídlem v Pardubicích a formulovat návrhy a doporučení na zlepšení daných výhod.

Mezi dílčí cíle práce patří:

- získat základní informace o zaměstnaneckých výhodách a jejich významu pro zaměstnance a zaměstnavatele;
- shromáždit teoretické poznatky o druzích zaměstnaneckých výhod a jejich charakteristice;
- vytvořit dotazníkové šetření pro zaměstnance společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o.;
- realizovat dotazníkové šetření mezi zaměstnanci ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o.;
- vyhodnotit data z dotazníkového šetření pomocí grafického znázornění.

### 2. Výzkumné metody:

Za účelem naplnění praktické části byla použita výzkumná metoda kvantitativního dotazování pomocí online dotazníku, tzv. metoda CAWI. Údaje získané z dotazníkového šetření byly přehledně zpracovány do grafů a následně vyhodnoceny. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření byla vytvořena doporučení pro konkrétní společnost.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z dotazníkového šetření vzešla důležitá fakta, která slouží k vlastním doporučením pro společnost. 42,9 % zaměstnanců považuje informovanost ze strany zaměstnavatele ohledně poskytování a systému zaměstnaneckých výhod za dostačující. Mezi benefity, které zaměstnanci nejčastěji využívají, patří příspěvky na obědy (93,7 %), občerstvení – pitný režim (68,3 %) a zdravotní dny volna (54 %). Benefity, které by bylo možné zrušit, jsou věrnostní odměny a příspěvek k jubileu a významným životním událostem. 44,4 % zaměstnanců je s nabídkou zaměstnaneckých výhod spokojeno. Zaměstnanecké benefity k lepšímu pracovnímu výkonu nemotivují 47,6 % zaměstnanců. Nadpoloviční většina zaměstnanců (60,3 %) se domnívá, že by benefity měla společnost poskytovat všem zaměstnancům stejně a 93,7 % zaměstnanců by upřednostnilo, aby zaměstnanecké výhody byly poskytovány flexibilním způsobem. Mezi nové benefity o které by měli zaměstnanci zájem, patří příspěvek na životní či penzijní připojištění, 13. plat a odborná školení.

### 4. Závěry a doporučení:

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření je možné formulovat návrhy a doporučení pro společnost. Prvním návrhem na zlepšení je umístění informací ohledně zaměstnaneckých výhod na intranet společnosti (například na titulní stranu), aby bylo možné se ze strany zaměstnanců lépe orientovat v nabízených benefitech. Dále pak zjištění důvodů nespokojenosti zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých výhod, a to buď prostřednictvím dotazníkového šetření, nebo při příležitosti měsíční schůze zaměstnanců a následné řešení zjištěných důvodů. Dalším bodem pro zlepšení je uskutečnění dotazníkové šetření mezi zaměstnanci se záměrem zjistit, jaké benefity využívají, případně nevyužívají a jaké by uvítali a podle toho upravit nabídku zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnance. Následné uskutečnění dotazníkového šetření za účelem zjištění, proč zaměstnanci nejsou motivováni zaměstnaneckými benefity. Předposledním bodem pro zlepšení je rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod o nabídku benefitů, jako je příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění a odborná školení. Dále pak zvážení možnosti poskytování zaměstnaneckých benefitů flexibilním způsobem.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Zaměstnanecké výhody, odměňování, mzda, zaměstnanec

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

Main objective is to evaluate current state of employee benefits intended for employees of Intrum Justitia Czech, s.r.o. based in Pardubice and formulate proposals and recommendations for improvement of these benefits.

Sub-goals of this work include:

- gain basic information about employee benefits and their importance for employers and employees;
- collect theoretical knowledge about types of employee benefits and their characteristics;
- create a questionnaire survey for employees of Intrum Justitia Czech, s.r.o.;
- implement a questionnaire survey among employees at IntrumJustitia Czech, s.r.o.;
- evaluate data from questionnaires survey using graphical representation.

### 2. Research methods:

Research method of quantitative questioning via online questionnaire survey called CAWI method was used in order to fulfill practical part. Data obtained from questionnaire surveys were summarized into graphs and subsequently evaluated. Specific recommendations for the company was created based on questionnaire surveys.

### 3. Result of research:

From the questionnaire survey came important facts, which are used for own recommendation for the company. 42.9% of employees consider to be sufficiently informed by employer about providing and system of employee benefits. Among benefits which employees most frequently uses belong allowances for lunch (93.7%), food - drink (68.3%) and health days off (54%). Benefits that could be canceled include loyalty rewards and contribution to jubilee and significant life events. 44.4% of employees are satisfied with range of employee benefits. 47.6% of employees are not motivated by benefits to better working performance. Absolute majority of employees (60.3%) believe, that the company should provide benefits to all employees equally and 93.7% of employees would prefer employee benefits to be provided in flexible manner. New benefits, which are interesting for employees include contribution to life and pension insurance, 13th salary and professional training.

### 4. Conclusions and recommendation:

Given results of the questionnaire survey, it is possible to formulate proposals and recommendations for the company. First proposal for improvement is placement of information regarding employee benefits on the company intranet (on front page for example) to allow employees to have better orientation in benefits offered. Then find reasons for employee dissatisfaction with offer of employee benefits through either a questionnaire survey or on occasion of monthly staff meetings and subsequent finding of solution to identified reasons. Another point for improvement is implementation of questionnaire survey among employees with intent to determine what benefits are used or not used and what benefits would employees like and accordingly adjust range of employee benefits. Subsequent implementation of questionnaire survey to determine why employees are not motivated by benefits. Penultimate point for improvement is extension of employee benefits, to offer benefits such as life insurance contributions or pension insurance and professional training. Furthermore, considering possibility of providing employee benefits in flexible manner.

## KEYWORDS

Employee benefits, remuneration, salary, employee

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## **JEL CLASSIFICATION**

E24 – Employment, Unemployment, Wages, Intergenerational Income Distribution, Aggregate Human Capital  
J32 – Nonwage Labor Costs and Benefits, Retirement Plans, Private Pensions

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Zuzana Zemanová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 16
Název BP:	Zaměstnanecké výhody ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Cíl a metodika (hlavní a dílčí cíle)</li><li>3. Teoreticko-metodologická část – postavení a význam poskytování zaměstnaneckých výhod v personální práci organizace, kategorizace zaměstnaneckých výhod, způsoby a formy poskytování, související rizika, efektivnost poskytování zaměstnaneckých výhod</li><li>4. Analytická část práce - charakteristika vybrané organizace, zhodnocení forem a způsobů poskytování zaměstnaneckých výhod, hodnocení efektivnosti</li><li>5. Návrhy a doporučení pro organizaci</li><li>6. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M. <i>Odměňování pracovníků</i>. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.</li><li>• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání</i>. 1. vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.</li><li>• KOCIANOVÁ, R. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.</li><li>• MACHÁČEK, I. <i>Zaměstnanecké benefity a daně</i>. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: ASPI, 2008. 153 s. ISBN 978-80-7357-368-3.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 1. 9. 2015</li><li>• Zpracování teoretické části do 30. 9. 2015</li><li>• Zpracování výsledků do 15. 11. 2015</li><li>• Finální verze do 1. 12. 2015</li></ul>
Vedoucí BP:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

V Praze dne 18.6.2015

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

rektor  
Digitálně podepsal Prof. Ing.  
Milan Žák CSc.  
DN: c=CZ, cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
o.p.s., title=Rektor,  
serialNumber=ICA - 10340169,  
serialNumber=IDCCZ  
113308764  
Datum: 2015.06.18 10:48:16  
+02'00'

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko–metodologická část.....	3
2.1	Charakteristika a cíle zaměstnaneckých výhod .....	3
2.2	Členění zaměstnaneckých výhod.....	4
2.2.1	Členění zaměstnaneckých výhod z věcného hlediska.....	5
2.2.2	Členění zaměstnaneckých výhod z hlediska důvodu poskytování.....	5
2.2.3	Členění zaměstnaneckých výhod z hlediska zaměření .....	6
2.3	Způsoby a formy poskytování zaměstnaneckých výhod .....	6
2.3.1	Fixní způsob poskytování zaměstnaneckých výhod .....	6
2.3.2	Flexibilní způsob poskytování zaměstnaneckých výhod .....	7
2.4	Vybrané druhy zaměstnaneckých výhod .....	8
2.5	Zaměstnanecké výhody z daňového hlediska.....	10
2.6	Efektivnost poskytování zaměstnaneckých výhod .....	11
2.7	Shrnutí teoretických východisek práce.....	12
2.8	Metodika práce .....	13
3	Analytická část práce .....	15
3.1	Charakteristika společnosti.....	15
3.1.1	Činnost jednotlivých oddělení společnosti a jejich zaměstnanci .....	16
3.1.2	Zaměstnanci ostatních úseků společnosti.....	17
3.2	Odměňování a zaměstnanecké výhody ve společnosti.....	18
3.2.1	Zaměstnanecké výhody určené všem zaměstnancům .....	19
3.2.2	Zaměstnanecké výhody pro vybrané skupiny zaměstnanců .....	20
3.2.3	Náklady na benefity .....	21
3.3	Dotazníkové šetření na téma zaměstnanecké výhody .....	22
3.3.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	22
3.3.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	34
4	Návrhy a doporučení pro společnost.....	36
5	Závěr.....	39

## Seznam zkratk

CAWI      Computer Assisted Web Interviewing (online dotazování respondentů prostřednictvím webových stránek)



## Seznam grafů

Graf 1	Struktura respondentů dle pohlaví .....	23
Graf 2	Struktura respondentů dle věku .....	24
Graf 3	Struktura respondentů dle pracovního zařazení ve společnosti .....	24
Graf 4	Struktura respondentů dle délky pracovního poměru ve společnosti .....	25
Graf 5	Vzetí v potaz zaměstnaneckých výhod při ucházení se o zaměstnání .....	26
Graf 6	Informovanost o poskytování a nabídce zaměstnaneckých výhod .....	26
Graf 7	Druhy poskytovaných zaměstnaneckých výhod .....	27
Graf 8	Nejčastěji využívané zaměstnanecké výhody ze strany zaměstnanců .....	28
Graf 9	Nejvíce oceňované zaměstnanecké výhody ze strany zaměstnanců .....	29
Graf 10	Spokojenost se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod.....	29
Graf 11	Zájem o zaměstnanecké výhody .....	30
Graf 12	Důvod poskytování zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnance.....	31
Graf 13	Motivace zaměstnanců prostřednictvím zaměstnaneckých výhod .....	32
Graf 14	Poskytování zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnance .....	32
Graf 15	Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnance.....	33

## 1 Úvod

Současný pracovní trh nabízí velmi pestrou škálu pracovních míst, jak pro pracovníky s nižším vzděláním, tak i pro špičkové specialisty. Malé firmy, ale i nadnárodní společnosti si uvědomují, že jejich bohatství spočívá především ve spolehlivých a odborně erudovaných zaměstnancích, kteří svoji práci vykonávají svědomitě a pečlivě. Za toto úsilí jim neváhají nabízet adekvátní platové podmínky. Nedílnou součástí odměňování či pozitivní motivace zaměstnanců bývají i **zaměstnanecké benefity**.

Pro uchazeče o zaměstnání je a i nadále bude hlavním kritériem pro výběr zaměstnání mzda, kterou obdrží od zaměstnavatele za odvedenou práci. V současné době se stále více do popředí dostávají právě zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány vedle mzdového ohodnocení. Zaměstnanecké benefity se těší mezi zaměstnanci velké oblibě z důvodu jejich rozmanité nabídky. Právě různorodé spektrum benefitů, které společnosti nabízejí, stále častěji dokáže uchazečům o zaměstnání ulehčit rozhodování o jejich budoucím zaměstnavateli.

Jsou zaměstnanci spokojeni se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod? Jaké benefity zaměstnanci nejvíce využívají? A jaké benefity jim naopak chybí? Byla konkrétní nabídka benefitů pro zaměstnance rozhodující při výběru zaměstnání? Jsou zaměstnanci dostatečně informováni o nabídce nabízených benefitů? Motivují benefity zaměstnance k lepšímu výkonu? Jaký systém poskytování zaměstnaneckých výhod by pracovníci upřednostnili?

Na základě těchto otázek byl stanoven hlavní cíl práce, kterým je zhodnotit současný stav zaměstnaneckých výhod určených pro zaměstnance společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. se sídlem v Pardubicích a formulovat návrhy a doporučení na zlepšení daných výhod.

Mezi dílčí cíle práce pak patří:

- získat základní informace o zaměstnaneckých výhodách a jejich významu pro zaměstnance a zaměstnavatele;
- shromáždit teoretické poznatky o druzích zaměstnaneckých výhod a jejich charakteristice;
- vytvořit dotazníkové šetření pro zaměstnance společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o.;
- realizovat dotazníkové šetření mezi zaměstnanci ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o.;
- vyhodnotit data z dotazníkového šetření pomocí grafického znázornění.

Teoretická část práce vychází z informací získaných z literárních rešerší od různých autorů a internetových zdrojů na dané téma. Tato část práce se zabývá vysvětlením významu zaměstnaneckých výhod, charakteristikou a druhy zaměstnaneckých výhod a dalších poznatků, které souvisí s tématem bakalářské práce.

Metodika práce objasňuje metody, za pomoci kterých byla získána data pro vypracování jednotlivých částí práce.

Analytická část práce se zabývá představením zkoumané společnosti a charakteristikou nabízených zaměstnaneckých výhod konkrétní společnosti. Informace o společnosti jsou získány z internetových stránek společnosti, případně z interních materiálů Intrum Justitia Czech, s.r.o. Stěžejní část analytické části práce tvoří dotazníkové šetření zaměstnanců

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

zkoumané společnosti. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno pomocí on-line dotazování, tzv. CAWI metodou. Na základě získaných poznatků z teoretické části práce byl vytvořen dotazník, který se zaměřuje na zjištění informovanosti zaměstnanců ohledně jim určených zaměstnaneckých výhod, dále pak na aktivním využívání a hodnocení nabídky benefitů a v neposlední řadě na zjištění aktuálního zájmu o konkrétní výhody.

Získaná data, která vyplývají z dotazníkového šetření, jsou vyhodnocena pomocí grafických znázornění, která jsou zpracována v programu Microsoft Excel a následně jsou doplněna o komentář. Výsledky dotazníkového šetření jsou podnětem k vlastním doporučením pro společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o.

## 2 Teoreticko–metodologická část

Následující část bakalářské práce je zaměřena na získání teoretických poznatků z oblasti zaměstnaneckých výhod. Nejprve teoreticko-metodologická část práce blíže charakterizuje zaměstnanecké benefity a vymezuje jejich cíle. Následně je podrobně specifikováno členění zaměstnaneckých výhod a jejich způsoby poskytování. Mezi další kapitoly, kterým se práce blíže věnuje, patří daňové hledisko výhod a efektivnost poskytování zaměstnaneckých benefitů. Závěr teoreticko-metodologické části práce je věnován metodice práce a shrnutí teoretických východisek bakalářské práce.

### 2.1 Charakteristika a cíle zaměstnaneckých výhod

D'Ambrosová (2007, s. 191) uvádí, že v souladu se zákoníkem práce náleží zaměstnanci za vykonanou práci mzda, která je rovněž rozhodujícím faktorem motivace pracovníků k práci. Autor k tomu dále píše, že významným předpokladem stability a dobrého fungování firmy je kvalitní výrobní program, ale i to, jak firma dokáže využívat vzdělání zaměstnanců a motivovat je, a to nejen po finanční stránce, ale i vybudováním optimálních pracovních a sociálních podmínek, v nichž má být práce vykonávána. Stejný autor dodává, že firmy se snaží svým zaměstnancům poskytovat ke mzdě či platu další plnění, které se nazývají **zaměstnanecké výhody**.

Podle Kislingerové (2011, s. 294) jsou zaměstnanecké výhody a služby udělované zaměstnavateli běžně označovány jako **benefity**.

Amstrong (2007, s. 595) definuje zaměstnanecké výhody jako složky odměny, které jsou navíc poskytovány k různým formám peněžní odměny. Podobný názor na zaměstnanecké výhody má Šikýř (2012, s. 143), který dodává, že zaměstnanecké benefity jsou plnění peněžité hodnoty nebo dodatečná peněžítá plnění, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním. Oproti tomu Dvořáková (2012, s. 325) definuje benefity dvěma způsoby, jako:

- zaměstnanecké výhody, které nejsou finančním produktem podporovaným státem nebo je nestanoví zákon (např. privátní zdravotní péče);
- zaměstnanecké výhody, které tvoří příjem ze závislé činnosti, který není mzdou za vykonanou práci (např. závodní stravování).

Urban (2013, s. 144) k tomu dodává, že benefity jsou zaměstnancům předkládány ve formě služeb, zboží a péče o ně samotné, kdy tyto zaměstnanecké výhody mají sloužit k odměňování a péči o zaměstnance. Stejný autor sděluje, že charakter odměňování mají benefity v případě, kdy o ně mají zaměstnanci zájem a pořídili by si je i za předpokladu, že by si je museli koupit. Podle stejného zdroje mají benefity povahu péče o zaměstnance tehdy, pokud by si je zaměstnanci patrně nekoupili, jde o služby, které přispívají k vyššímu výkonu, eventuálně k vyšší životní a pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Šikýř (2012, s. 143) uvádí, že zaměstnanecké výhody nejsou odměnou za vykonanou práci, nejsou mzdou, nezávisí na odvedeném výkonu a ani nestimulují ke krátkodobému výkonu. Stejný zdroj dále popisuje, že poskytování zaměstnaneckých výhod souvisí s funkcí, postavením nebo délkou zaměstnání ve společnosti. Armstrong (2009, s. 382) k tomu dodává, že zaměstnanecké výhody jsou určeny k osobním potřebám pracovníků, jsou prostředkem zvyšování jejich oddanosti organizaci a demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé se starají

o jejich blahobyt a pohodu. Všichni zaměstnanci však nevnímají zaměstnanecké benefity jako výhodu, mnozí zaměstnanci považují zaměstnanecké výhody jako přirozenou součást zaměstnání (Šikýř, 2012, s. 143). S tímto názorem se ztotožňuje Amstrong (2009, s. 382), který k tomu dodává, že také ne všem zaměstnavatelům jde o péči a blahobyt pracovníků, zaměstnanecké výhody poskytují hlavně z důvodu toho, aby zabezpečili konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn.

Dvořáková (2007, s. 339) definuje typické znaky pro zaměstnanecké výhody takto:

- „*nebývají závislé na zásluhách, jejich rozsah a struktura se často zlepšuje s postavením zaměstnance v organizaci a délkou trvání pracovního poměru;*
- *zpravidla nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu;*
- *neznamenají, že všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, např. mladý zaměstnanec nepocituje vysokou potřebu penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče;*
- *jsou často zavedeny proto, že kopírují trend nebo morální závazky a nejsou podloženy racionální analýzou;*
- *u velkých a bohatých organizací nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým podnikům, které jich nabízejí jen omezený počet;*
- *jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči;*
- *dosud nelze předložit jasný důkaz o tom, že benefity přitahují uchazeče o zaměstnání. Je však pravděpodobné, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr;*
- *mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich přiznávání spravováno nesyrově a ledabyle, že to vyvolá pocity nespravedlivosti, obvinění z nadržování nebo favorizování;*
- *mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu.“*

Mezi cíle politiky a praxe zaměstnaneckých benefitů organizace řadí Amstrong (2007, s. 595) poskytnutí zajímavého a konkurenceschopného souboru celkových odměn, který by umožnil získat nové pracovníky a zároveň si udržel ty vysoce kvalitní. Blažek (2014, s. 172) řadí mezi cíle poskytování zaměstnaneckých benefitů zájem a vstřícnou péči o své zaměstnance ze strany organizace. S tímto názorem souhlasí Amstrong (2007, s. 595), který dodává, že mezi další cíle patří uspokojení osobních potřeb pracovníků, posilování oddanosti, vědomí závazku zaměstnanců vůči organizaci a poskytnutí některým pracovníkům daňově zvýhodněný způsob odměny. Blažek (2014, s. 172) se domnívá, že za uvedeného předpokladu se finanční částka vydaná na zaměstnanecké výhody zúročí mnohem více, než stejně velká částka, která je vložena do mezd. Amstrong (2007, s. 595) ale upozorňuje, že mezi shora uvedené cíle nepatří „motivování pracovníků“. Stejný zdroj uvedené vysvětluje tím, že normální benefity, které jsou poskytovány podnikem, mají jen ojediněle přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Podle stejného autora mohou benefity vytvářet kladné postoje pracovníků k podniku, které dlouhodobě zlepšují jejich angažovanost, oddanost a výkon společnosti.

## 2.2 Členění zaměstnaneckých výhod

Urban (2015) na internetových stránkách uvádí, že zaměstnanecké benefity zpravidla tvoří rozmanitou skupinu statků a služeb poskytovaných z rozdílného důvodu, různými způsoby různým skupinám zaměstnanců. Podle stejného autora lze výhody členit z hlediska věcného, důvodu poskytování a podle cílové skupiny zaměstnanců.

## 2.2.1 Členění zaměstnaneckých výhod z věcného hlediska

Koubek (2011, s. 186) rozděluje benefity podle věcného hlediska do tří skupin, a to na zaměstnanecké výhody:

- sociální povahy;
- související s prací;
- spojené s postavením v organizaci.

S tímto uvedeným tříděním souhlasí více autorů, mezi které patří např. Urban (2013, s. 144), který do zaměstnaneckých výhod **osobní a sociální povahy** řadí nadstandardní zdravotní péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky (lázeňské pobyty, individuální péče, lázeňské procedury, rehabilitace, očkování, masáže), péče o děti (dětské tábory, jesle, školky), rekreační, sportovní a kulturní aktivity, příspěvek na dovolenou, finanční podpora (půjčky, finanční pomoc při stěhování do blízkosti sídla zaměstnavatele), příspěvky na spoření, připojištění a pojištění (kapitálové, životní, úrazové, penzijní), dárkové šeky a dárky při speciálních příležitostech (jubileum, narození dítěte, svatba), právní, finanční a osobní poradenství.

Kislingerová (2011, s. 295) k zaměstnaneckým výhodám **jako zlepšení pracovních podmínek** uvádí, že se tyto výhody netýkají přímo výkonu práce, ale do určité míry ji podporují a činí ji pohodlnější. Urban (2013, s. 144) k tomu dodává, že uvedené výhody tvoří součást pracovních podmínek. Stejný autor mezi tyto výhody řadí příspěvek na stravování (stravenky), občerstvení na pracovišti, které je pro zaměstnance bezplatné, nadstandardní pracovní volno (kratší pátky, studijní volno, delší placená dovolená), vzdělání a rozvoj pro zaměstnance (jazykové či manažerské kurzy, konference a nabídka odborných publikací), příspěvky na místní, hromadnou a meziměstskou dopravu nebo zajištění dopravy do zaměstnání.

Šikýř (2012, s. 143) řadí do zaměstnaneckých výhod, které jsou **spojené s postavením v organizaci**, služební automobil, podnikový byt a nadstandardní vybavení kanceláře. Urban (2013, s. 144) dodává, že tyto výhody slouží pro osobní potřebu zaměstnance. Stejný autor doplňuje ve výčtu výhod Šikýře, kdy do těchto výhod řadí benzinové karty, příspěvek na odívání, služby telefonních operátorů, mezi které patří mobilní telefon, internetové připojení z domova a placená pevná linka.

## 2.2.2 Členění zaměstnaneckých výhod z hlediska důvodu poskytování

Zaměstnanecké výhody se dále člení podle důvodu poskytování. Tomuto členění se věnuje Urban (2015), který na internetových stránkách dále rozděluje benefity na:

- povinné;
- smluvní;
- dobrovolné.

**Povinné** zaměstnanecké výhody jsou vyžadovány zákonem či jinými obecně platnými předpisy (Urban, 2015). Stejný autor k tomu dodává, že povinné zaměstnanecké benefity jsou obsažené v kolektivní smlouvě a jsou pro zaměstnavatele závazné. Stejný zdroj uvádí, že jsou **smluvní** zaměstnanecké výhody uvedené v kolektivní smlouvě, stejně jako povinné benefity.

K výše uvedenému dodává Urban (2015), že **dobrovolné** zaměstnanecké výhody jsou vyjádřením cílů personální politiky firmy. Stejný zdroj uvádí, že nejčastější cíl dobrovolných zaměstnaneckých výhod je spokojenost zaměstnanců a získání dobrého jména podniku na trhu práce.

### 2.2.3 Členění zaměstnaneckých výhod z hlediska zaměření

Poslední kritérium, podle kterého Urban (2015) na internetových stránkách rozděluje zaměstnanecké výhody, je rozdělení z hlediska cílové skupiny, na kterou se benefity zaměřují. Lze je rozdělit na:

- individuální;
- skupinové.

**Individuální** zaměstnanecké výhody se zaměřují na jednotlivé zaměstnance a jejich osobní situace, oproti tomu skupinové benefity jsou poskytované všem zaměstnancům nebo větším skupinám (Urban, 2015). Stejný zdroj uvádí, že při poskytování individuálních forem péče o pracovníky, které souvisejí s osobními problémy pracovníků, hraje ve společnosti důležitou roli nadřízený. Podle stejného autora by měl nadřízený rozpoznat, v jaké míře a kdy je osobní péče či pomoc zaměstnavatele zaměstnanci třeba, a o nejlepší formě pomoci rozhodnout.

Urban (2015) uvádí, že formu **skupinových** benefitů tvoří specifické zaměstnanecké výhody poskytované vybraným segmentům podnikové pracovní síly. Stejný zdroj sděluje, že při zdokonalování a navrhování skupinově poskytovaných benefitů hraje důležitou roli zpravidla útvar řízení lidských zdrojů. Podle stejného zdroje by měl tento útvar posoudit náklady spojené s poskytováním jednotlivých benefitů, reálnou potřebu výhod a jejich dostupnost v místě organizace.

## 2.3 Způsoby a formy poskytování zaměstnaneckých výhod

Poskytování zaměstnaneckých výhod podle Šikýře (2014, s. 123) lze dohodnout v pracovní smlouvě, případně stanovit vnitřním předpisem společnosti. K tomu dodává Kislíngrová (2011, s. 294), že benefity jsou zaměstnancům předkládány také na základě kolektivní smlouvy sjednané mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací.

Mezi faktory, které ovlivňují volbu poskytování zaměstnaneckých výhod ze strany zaměstnavatele podle Armstronga (2009, s. 385) patří:

- co zaměstnanci na základě vyhodnocení dotazníkového šetření chtějí;
- co na trhu práce poskytují ostatní zaměstnavatelé;
- co si společnost může dovolit.

Macháček (2010, s. 2) třídí zaměstnanecké výhody z hlediska způsobů poskytování na **fixní** a **flexibilní** (cafeteria systém).

### 2.3.1 Fixní způsob poskytování zaměstnaneckých výhod

Macháček (2010, s. 2) uvádí, že výčet základních zaměstnaneckých benefitů je uveden v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřních předpisech. Podle Šikýře (2012, s. 143) mohou fixní zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje, využívat všichni zaměstnanci. Macháček (2008, s. 14) uvádí, že fixní systém poskytování zaměstnaneckých výhod funguje na principu, kdy zaměstnavatel zvolí základní zaměstnanecké benefity, které jsou určeny

plošně všem zaměstnanců a záleží na samotném zaměstnanci, zda nabídku, kterou mu přednesl, zaměstnavatel využije či nikoliv. Podle Dvořákové (2012, s. 325) v organizacích v České republice převládá spíše fixní způsob poskytování. Dle stejné autorky dochází k tomu, že mnoho společností se snaží přejít na flexibilní způsob poskytování. Stejný zdroj uvádí, že tento přechod sleduje dva hlavní cíle – zvýšení spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity a snížit náklady na samotné výhody.

Macháček (2010, s. 2) uvádí, že nevýhodou fixního poskytování benefitů je riziko, že o tyto výhody nebude ze strany zaměstnanců zájem a zaměstnavatel přijde o vynaložené finanční prostředky. D'Ambrosiová (2007, s. 191), jako nevýhodu ve fixním způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod spatřuje ve skutečnosti, že společnost zpravidla volí více levnější výhody, tedy výhody, které mají nižší hodnotu. Stejný autor naopak výhodu v tomto poskytování naopak spatřuje, že společnost má možnost uplatnit princip solidarity. Kislingerová (2011, s. 295) vnímá jako jednu z hlavních výhod fixního poskytování benefitů jednodušší administrativu.

## **2.3.2 Flexibilní způsob poskytování zaměstnaneckých výhod**

Urban (2013, s. 145) výhodu ve flexibilním způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod vidí v tom, že zaměstnanci si mohou vybrat benefity podle svých aktuálních potřeb a mohou je i periodicky opakovat. S tím se ztotožňuje Macháček (2010, s. 2), který k tomu dodává, že zaměstnavatel stanoví balíček firemních zaměstnaneckých výhod a určí pro každého zaměstnance roční limit bodů. Stejný zdroj uvádí, že zaměstnanec je při výběru omezen účtem zaměstnaneckých benefitů, tj. finančním limitem, na základě kterého si zaměstnanec může sestavit vlastní balíček. Flexibilní způsob poskytování benefitů má podle Dvořákové (2012, s. 326) dva cíle – snížit náklady na benefity a zvýšit spokojenost zaměstnanců s výhodami. Stejný zdroj uvádí, že zaměstnavatelé se domnívají, že pokud jsou zaměstnanci spokojeni, tak se zvýší jejich produktivita, budou oddanější a kreativnější.

Podle Armstronga (2009, s. 393) je při zavádění flexibilních zaměstnaneckých benefitů třeba uskutečnit následující kroky:

- vymezit podnikové potřeby: zaměstnanecké benefity v formě uspokojování odlišných potřeb pracovníků, ulehčování získávání a udržení si zaměstnanců a získávání lepší hodnoty za peníze vydané na zaměstnanecké výhody;
- diagnostikovat názory: mezi pracovníky provádět šetření o tom, jaký mají názor na současnou podobu zaměstnaneckých výhod, co soudí o flexibilních zaměstnaneckých benefitech a jaké další flexibilní výhody by uvítali;
- rozhodnout o postupu strategie: vrcholové vedení společnosti by mělo schválit strategii flexibilních výhod, kterou navrhli manažeři. V této fázi je vhodné zřídit projektový tým, který se bude skládat i z pracovníků;
- vytvořit projektový tým: tým, ve kterém se budou nacházet manažeři a pracovníci, kteří budou mít odpovědnost za plánování programu vytváření systému;
- rozhodnout o tom, kdo se bude podílet na vytváření systému: někdo ze společnosti by měl mít za projekt odpovědnost, měl by mít k dispozici potřebné pomocníky a specialisty na flexibilní zaměstnanecké benefity, daně, finance a penze;
- závěrečně rozhodnout o přístupu: je nutno zvolit základní přístup;
- zhotovit systém: představuje to rozhodnout o klíčových zaměstnaneckých benefitech, které musejí být zachovány, rozeznat výhody, které mohou být proměnlivé, vymezit potřebné náklady výhod;



- informovat o detailech systému: zaměstnanci musejí dostat srozumitelné a podrobné informace o navrhovaném systému. Především o tom, jak systém bude fungovat, jaké bude mít výhody a kdy bude zaveden;
- uskutečnit pilotní ověřování: v této fázi se provede ověření systému, ze kterého budou patrné reakce zaměstnanců a administrativní utřídění systému;
- zavést systém výhod: v této fázi je důležité, aby se zaměstnancům dostalo pomoci a rady po telefonu, pomocí intranetu nebo na základě osobního kontaktu.

Macháček (2010, s. 2) se domnívá, že v dnešní době by měly poskytované výhody nejenom nabízet lákavou škálu služeb a volnočasových aktivit, ale měly by být také moderním produktem, který dovoluje zaměstnancům svobodnou volbu při výběru benefitu. S tímto názorem se ztotožňuje Šikýř (2012, s. 144), který dodává, že poskytování zaměstnaneckých výhod musí být efektivní a spravedlivé, musí uspokojovat zaměstnavatele i zaměstnance. Stejný autor mluví o spravedlivém systému zaměstnaneckých výhod tehdy, pokud je v souladu s pracovní právními předpisy a zabezpečuje rovné zacházení se všemi zaměstnanci, jestliže jde o poskytování zaměstnaneckých výhod. Šikýř (2012, s. 144) uvádí, že efektivní systém zaměstnaneckých výhod nastane tehdy, pokud je v souladu s hospodářskými výsledky a obsahuje odvodově a daňově zvýhodněné zaměstnanecké benefity. Stejný autor dodává, že se jedná o takové zaměstnanecké výhody, které jsou daňovým výdajem zaměstnavatele, pro zaměstnance nejsou daňovým příjmem a také nejsou součástí vyměřovacího základu pro pojistné na všeobecné zdravotní pojištění a pro odvod pojistného na sociální zabezpečení.

## 2.4 Vybrané druhy zaměstnaneckých výhod

Armstrong (2007) in Kociánová (2010, s. 165) rozděluje zaměstnanecké výhody na benefity, které se týkají osobní bezpečnosti, osobních potřeb, dovolené, peněžní pomoci, podnikových automobilů, penzijního systému a jiných zaměstnaneckých výhod.

### Osobní bezpečnost

Podle Armstronga (2009, s. 383) mezi zaměstnanecké výhody, které jsou orientované na osobní bezpečnost, patří zdravotní péče. Tato péče je dle stejného autora zaměřená na zajištění privátní zdravotní péče prostřednictvím zdravotního pojištění, které hradí výdaje na léčení v soukromých nemocnicích a zajištění pravidelných lékařských prohlídek. Stejný zdroj do této skupiny řadí i pojištění pro případ smrti v zaměstnání (pokud už to není zajištěno v penzijním systému), pojištění pracovních cest a osobních úrazů.

Jako další benefity, které dle Armstronga (2009, s. 383) do této skupiny patří, jsou osobní nemocenské dávky, kdy zaměstnancům náleží plná mzda nebo plat pro konkrétní daný čas nemoci a určitá část mzdy nebo platu po nemoci. Stejný autor k tomu dodává, že právo na nemocenské dávky je vázáno na délku zaměstnání. Dle stejného zdroje mohou být nemocenské dávky nákladné v případě, pokud nejsou zavedeny přesné metody v oblasti řízení a kontroly přítomnosti na pracovišti či docházky.

V případě propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti může být zaměstnancům k odstupu ze zákona uděleno i dodatečné odstupné (Armstrong, 2009, s. 383). Stejný autor do této skupiny dále řadí mimořádné odškodné za výpověď, zvláštní platby udělované ředitelům a výkonným pracovníkům jako náhrada za ztrátu funkce (někdy označováno, jako zlatý padák). Stejný zdroj jako poslední benefit do skupiny osobní bezpečnost řadí

poradenství, které souvisí s kariérou. Dle Armstronga (2009, s. 383) mohou tuto službu pracovníkům, kteří jsou propuštěni z důvodu nadbytečnosti poskytovat poradci – specialisté.

## **Osobní potřeby**

Kociánová (2010, s. 165) zahrnuje do zaměstnaneckých výhod, které uspokojují osobní potřeby, různé formy dovolené. Stejný zdroj jako formy dovolené uvádí otcovskou a mateřskou dovolenou. Dle stejného autora se dovolenou rozumí též volno, které zaměstnanec potřebuje z osobních důvodů.

Mezi benefity, které spadají do skupiny zaměstnaneckých výhod osobní potřeby, řadí Kociánová (2010, s. 165) péči o děti v podnikových organizacích. Stejný zdroj uvádí, že podnikovými organizacemi jsou podnikové mateřské školky nebo podnikové jesle. Stejný autor uvádí, že mezi výhody osobní potřeby též patří poradenství a nabídka odpočinkového zařízení. Poradenská pomoc je zaměstnancům poskytována před odchodem do důchodu nebo ji lze využít jako osobní poradenství (Kociánová, 2010, s. 165).

## **Peněžní pomoc**

Peněžní pomoc lze zaměstnancům poskytovat dle Armstronga (2009, s. 383) prostřednictvím podnikové půjčky, ve formě větší půjčky s nízkým úrokem nebo menší bezúročné půjčky, která je zpravidla určena na speciální účely, např. zkvalitnění bydlení. Dále autor mezi peněžní pomoc řadí půjčky na permanentky, které jsou udělovány jako bezúročné půjčky na roční nebo měsíční abonentní jízdenky, případně na předplatné sportovních či kulturních událostí. Armstrong (2009, s. 383) mezi další peněžní podporu řadí pomoc při hrazení hypoték a dále příspěvky na přestěhování, kdy tyto příspěvky jsou vyhrazeny pro zaměstnance, které organizace přesunula jinam nebo získala z jiného místa. Těmito příspěvky mohou být hrazeny náklady na stěhování a odměny realitních agentů (Armstrong, 2009, s. 383).

## **Penzijní systémy**

Penzijní systémy jsou dle Armstronga (2007, s. 595) považovány za nejdůležitější zaměstnanecký benefit. Podle stejného autora jsou důvody pro poskytování penzijního systému tyto:

- ukazuje se, že společnost je dobrý zaměstnavatel;
- ukazuje se, že společnost pečuje o dlouhodobé blaho svých pracovníků;
- přitahuje a upevňuje vysoce kvalitní zaměstnance tím, že pomáhá udržet konkurenceschopnou rovinu celkových odměn.

Armstrong (2007, s. 595) k tomu dodává, že v rámci penzijního systému zaměstnavatelé poskytují pracovníkům, kteří jsou v důchodu, penze a dále pak příjmy pro rodiny zaměstnanců, kteří zemřeli. Stejný autor uvádí, že „skupinový systém“ (systém pojištění, poskytující pracovníkům starobní důchod) je charakteristickým systémem poskytovaným mnoha pracovníkům.

## **Podnikové automobily a dovolená**

Kociánová (2010, s. 165) řadí podnikové automobily a pohonné hmoty mezi další zaměstnanecké výhody. Armstrong (2009, s. 384) k tomu dodává, že tento benefit je jednou

z nejvíce uznávaných zaměstnaneckých výhod a to z toho důvodu, že zaměstnanci nemusí vydávat peníze za nákup automobilu a v neposlední řadě jsou ušetřeni starostem a nákladům vztahujícími se k údržbě automobilu.

V současné době jsou zaměstnavatelé podle Armstronga (2009, s. 384) povinni poskytovat nejméně 20 dnů placené dovolené ročně a to včetně státem schválených svátků. Stejný autor k tomu dodává, že pro organizace je ze zákona závazné poskytovat placenou mateřskou nebo otcovskou dovolenou a nehrazenou rodičovskou dovolenou.

Armstrong (2009, s. 385) uvádí, že zaměstnanecké výhody, jako je dovolená, mateřská dovolená a odstupné, musí být zaměstnancům poskytovány ze zákona. Stejný autor dodává, že zodpovědný zaměstnavatel nemá na výběr ani v případě poskytování penzí, nemocenských dávek a životního pojištění. Podle stejného zdroje jsou podnikové automobily pro manažery velmi populární a to z toho důvodu, že zaměstnavatelé mají pocit, že musejí soutěžit na trhu práce s jinými firmami.

## Jiné zaměstnanecké výhody

Mezi jiné zaměstnanecké výhody řadí Kociánová (2010, s. 165) dotované stravování, mobilní telefony, úhradu telefonních výdajů a příplatky na ošacení. S tímto výčtem se ztotožňuje Armstrong (2009, s. 384), který do těchto výhod dále zahrnuje bezplatné parkování, vánoční večírky, dále pak bezplatné poskytování čaje, kávy a studených nápojů na pracovišti. Janoušková a Kolibová (2005, s. 80) k tomu dodávají, že poskytování nealkoholických nápojů ze strany zaměstnavatele zlepšuje sociální podmínky na pracovišti.

Podle Kociánové (2010, s. 165) jsou v České republice nejvíce poskytované benefity, které jsou orientované krátkodobě. Stejný zdroj mezi tyto výhody řadí příspěvek na stravování, zdravotní dny volna, delší dovolená, výhody v oblasti sportu, kultury a volného času, zvýhodněné půjčky, školení a kurzy.

## 2.5 Zaměstnanecké výhody z daňového hlediska

Podle Blažka (2014, s. 172) se zde nabízí otázka, proč jsou zaměstnanecké benefity vůbec poskytovány, když většinu z výše uvedených služeb lze opatřit na trhu. Podle stejného autora by stačilo zaměstnancům o odpovídající finanční částku zvýšit plat a společnost by zaměstnanecké výhody vůbec nemusela řešit. Stejný zdroj uvádí, že jedním z důvodů poskytování zaměstnaneckých benefitů je jejich **daňové zvýhodnění**.

K tomuto názoru se přiklání Urban (2013, s. 146), který uvádí, že jedním z hledisek, které firmy při poskytování zaměstnaneckých výhod zvažují, jsou jejich daňové aspekty. Podle stejného autora mohou nebo nemusí být náklady na poskytování zaměstnaneckých výhod pro organizaci nákladem daňově uznatelným, podobně zaměstnanecký benefit může nebo nemusí být osvobozen od daně z příjmu fyzických osob.

Podle Urbana (2013, s. 146) mohou nastat **tři základní situace** ke vztahu k výhodám:

- zaměstnanecké výhody jsou daňově uznatelným nákladem a jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (např. stravenky, životní pojištění a penzijní pojištění);

- zaměstnanecké výhody jsou daňově neuznatelným nákladem, jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob (např. příspěvky na sportovní akce, kulturní pořady, půjčky a nápoje na pracovišti);
- zaměstnanecké výhody jsou daňově neuznatelným nákladem a nejsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob (např. slevy na zboží, benzínové karty).

Oproti tomu Armstrong (2009, s. 387) rozděluje zaměstnanecké výhody z daňového hlediska na zdanitelné zaměstnanecké výhody a zaměstnanecké výhody běžně nezdaňované. Armstrong (2009, s. 387) řadí mezi zdanitelné zaměstnanecké výhody podnikové automobily, zdarma poskytované pohonné hmoty, odečet za ujetou vzdálenost, bezúročné nebo levné půjčky, bydlení a ubytování, soukromou zdravotní péči, poukázky a dary, mobilní telefony, pobídkové odměny a ceny. Stejný zdroj mezi výhody běžně nezdaňované řadí stravu poskytovanou pracovníkům, členské příspěvky, stravenky (poukázky na oběd), vánoční večírky, zábavné akce a malé dárky, výdaje vynaložené na přemístění nebo stěhování, odměny spojené s dlouholetým zaměstnáním, vzdělávání, poradenská služba, podnikové jesle, odstupné a parkoviště.

## 2.6 Efektivnost poskytování zaměstnaneckých výhod

Šikýř (2012, s. 144) se domnívá, že poskytování zaměstnaneckých výhod by mělo být efektivní, spravedlivé a v neposlední řadě by mělo uspokojovat zaměstnavatele i zaměstnance. S tímto názorem souhlasí Urban (2013, s. 146), který ale dodává, že zaměstnanecké výhody mají i svá negativa.

Podle Urbana (2013, s. 146) jsou na benefity věnovány značné náklady a přesto zaměstnanecké výhody **nemají přímý motivační význam** pro zaměstnance. Stejný autor se domnívá, že benefity nemají bezprostřední vliv na pracovní výkon zaměstnanců. S tímto tvrzením se ztotožňuje Šikýř (2012, s. 143), který dodává, že všichni zaměstnanci nevnímají zaměstnanecké benefity jako výhodu a mnozí zaměstnanci je považují jako přirozenou součást zaměstnání.

V případě, kdy jsou zaměstnanecké výhody poskytovány fixně, může nastat situace, kdy toto poskytování **nevyhovuje všem zaměstnancům stejně** (Urban, 2013, s. 146). Stejný autor jako příklad uvádí mladého zaměstnance, který nevnímá potřebu penzijního připojištění nebo nadprůměrné zdravotní péče. Macháček (2010, s. 2) k tomu dodává, že se organizace vystavuje riziku, že o tyto benefity nebude ze strany zaměstnanců zájem a organizace přijde o finance.

Jako další nevýhodu poskytování výhod Urban (2013, s. 146) spatřuje v tom, že benefity jsou často **poskytovány mechanicky na základě porovnání s jinými podniky** či pod nátlakem poradenských firem, které je navrhují.

K hlavním podmínkám **zvýšení efektivity zaměstnaneckých výhod** podle Urbana (2013, s. 147) patří:

- přizpůsobení cílům organizace;
- hodnocení efektivity zaměstnaneckých benefitů;
- prošetřování požadavků a potřeb pracovníků;
- náhrada nákladů;
- sdělování zaměstnaneckých benefitů;

- stanovení úrovně zaměstnaneckých benefitů;
- nezávislý audit benefitů.

Urban (2013, s. 147) se domnívá, že poskytování výhod vyžaduje stanovit cíle v oblasti stabilizace, motivace, relaxace a rozvoje pracovníků, kterých chce společnost jejich pomocí docílit (např. pokud organizaci záleží na jazykové vybavenosti zaměstnanců, měla by jim poskytnout odpovídající jazykové kurzy). Stejný autor k hodnocení efektivity uvádí, že poskytování benefitů by mělo být podloženo analýzou návratnosti vynaložených finančních prostředků. Dále by organizace měla pravidelně provádět průzkum prostřednictvím anonymního dotazníkového šetření, které by ověřovalo, jak jsou zaměstnanci spokojeni s výhodami (Urban, 2013, s. 147). Stejný autor uvádí, že kompenzace nákladů se týká zejména některých vzdělávacích služeb, jejichž efektivitu lze sjednáním dohody o kompenzaci vydaných nákladů v případě skončení pracovního poměru kompenzovat. Stejný zdroj mezi podmínky pro zvýšení efektivity dále uvádí informování zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách, které zaměstnanci často plně neznají nebo je nevyužívají v plném rozsahu. Dle Urbana (2013, s. 147) je důležité srovnávat úroveň zaměstnaneckých výhod s přímou konkurencí a u zaměstnavatelů v daném regionu. Stejný autor uvádí nezávislý audit benefitů jako poslední podmínku ke zvýšení efektivity benefitů.

## 2.7 Shrnutí teoretických východisek práce

Nejdůležitější předpoklady, které vyplývají z teoretické části práce a které jsou následně zkoumány v analytické části práce, jsou shrnuty níže.

Z teoretické části práce vyplynulo, že zaměstnanecké výhody jsou poskytovány fixním nebo flexibilním způsobem. Prvním předpokladem, který bude zjišťován v analytické části práce, bude právě hledisko, jakým způsobem vybraná společnost poskytuje zaměstnanecké výhody. Na základě tohoto předpokladu se proto nabízí otázka, jaký způsob poskytování by upřednostnili sami zaměstnanci. Další zkoumaný prvek, který byl blíže specifikován v teoretické části práce, je, jaké konkrétní druhy zaměstnaneckých výhod společnost svým zaměstnancům poskytuje. Mezi tyto výhody patří benefity, které se zaměřují na osobní bezpečnost, osobní potřeby, dovolenou, penzijní pomoc, podnikové automobily, penzijní systém či jiné benefity. Dalším zjišťovaným předpokladem bude efektivnost poskytování zaměstnaneckých výhod, zejména, zda benefity jsou nástrojem k uspokojování potřeb zaměstnanců.

Informace zjištěné v teoretické části práce byly předpokladem pro stanovení výzkumných otázek pro kvantitativní šetření. Mezi tyto otázky zejména patří: *Při ucházení se o zaměstnání ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. jsem systém zaměstnaneckých výhod v potaz bral/a, nebral/a*, případně respondenti mohli zaškrtnout odpověď nevim. *Informovanost zaměstnanců ze strany zaměstnavatele ohledně systému poskytování a nabídky zaměstnaneckých výhod ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. je z mého pohledu dostačující, nedostačující*, případně respondenti mohli zaškrtnout odpověď nevim. *Společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. mi poskytuje tyto zaměstnanecké výhody*. Respondenti byli vyzváni, aby zaškrtnuli veškeré benefity, které jim společnost poskytuje. *Nejvíce si vážím těchto zaměstnaneckých výhod*. Respondenti byli vyzváni, aby uvedli z výčtu ty benefity, kterých si nejvíce váží. *Se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod ve společnosti Intrum Justitia Czech s.r.o. spokojen/a jsem, nejsem*, případně respondenti mohli zaškrtnout odpověď nevim. *Poskytování zaměstnaneckých výhod považuji ze strany zaměstnavatele za způsob motivace*,

*povinnost, vyjádřením péče o zaměstnance, případně mohli respondenti uvést vlastní odpověď. Zaměstnanecké výhody by měli být ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. poskytovány všem zaměstnancům stejně, na základě pracovní pozice zaměstnance, případně podle odpracovaných let ve společnosti. Ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. bych upřednostnil/a poskytování zaměstnaneckých výhod způsobem fixním, případně flexibilním.*

## 2.8 Metodika práce

Teoretická část práce vznikla na základě analýzy a komparace sekundárních zdrojů. Podklady pro vypracování této části práce byly získány pomocí literárních rešerší od různých autorů a internetových zdrojů na dané téma. Následně prostřednictvím syntézy tato část práce blíže charakterizuje zaměstnanecké benefity a vymezuje jejich cíle. Dále je v práci podrobně specifikováno členění zaměstnaneckých výhod a jejich způsoby poskytování. Mezi další kapitoly, kterým se práce blíže věnuje, je daňové hledisko výhod a efektivnost poskytování zaměstnaneckých benefitů. Závěr teoreticko-metodologické části práce je věnován shrnutí teoretických východisek bakalářské práce a metodice práce.

V analytické části práce je představena společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. Informace o společnosti jsou získány z internetových stránek společnosti, případně z interních materiálů Intrum Justitia Czech, s.r.o. Dále se analytická část práce zabývá charakteristikou zaměstnaneckých výhod, které společnost svým zaměstnancům poskytuje. Tyto údaje byly získány z interních materiálů zkoumané společnosti. Podmínky využívání zaměstnaneckých výhod jsou stanoveny v interních materiálech, případně jsou sděleny pracovníkem HR oddělení.

Stěžejní část analytické části práce tvoří vyhodnocení dotazníkového šetření zaměstnanců společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno pomocí on-line dotazování, tzv. CAWI metodou. Na základě získaných poznatků z teoretické části práce byl vytvořen dotazník, který se zaměřuje na zjištění informovanosti zaměstnanců ohledně jejich zaměstnaneckých výhod, dále pak na aktivním využívání a hodnocení nabídky zaměstnaneckých výhod a v neposlední řadě na zjištění aktuálního zájmu o konkrétní benefity.

Dotazník byl vytvořen na internetových stránkách survio.cz a následně byl prostřednictvím firemního e-mailu s příloženým odkazem na webové stránky rozeslán zaměstnancům společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. na jejich e-mailové účty.

V úvodní části dotazníku byli respondenti seznámeni se základními informacemi o průzkumu a dále byl respondentům přednesen cíl dotazníkového šetření. Úvodní otázky dotazníku se zabývají demografickými otázkami, které slouží k základní identifikaci respondentů. Dále pak respondenti odpovídají na dichotomické, trichotomické a polytomické otázky, které zjišťují spokojenost s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami a prošetřují aktuální zájem o jiné benefity. Závěr dotazníku je věnován respondentům, kde je uvedeno poděkování, za čas strávený při vyplňování dotazníku a jejich ochotě při účasti na vyplňování dotazníkového šetření.

Společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. má celkem 92 zaměstnanců. Na hlavní pracovní poměr pracuje 66 zaměstnanců, 5 zaměstnanců je na mateřské či rodičovské dovolené a 21 zaměstnanců pracuje u společnosti na dohodu o pracovní činnosti.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Do průzkumu bylo vybráno a následně osloveno 66 zaměstnanců, tj. všichni zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. na hlavní pracovní poměr. Tito zaměstnanci následně tvořili výběrový soubor respondentů. Průzkum se netýkal brigádníků, kteří mají se společností uzavřenou dohodu o pracovní činnosti, a též se netýkal zaměstnanců, kteří jsou v současné době na mateřské nebo rodičovské dovolené.

Průzkum byl realizován ve společnosti Intrum Justitia v říjnu roku 2015. Výběrový soubor tvoří 66 zaměstnanců, z toho 42 žen a 24 mužů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 63 respondentů. návratnost dotazníkového průzkumu je 95,5 %.

Získaná data, která vyplývají z dotazníkového šetření, jsou vyhodnocena pomocí grafických znázornění, která jsou zpracována v programu Microsoft Excel a následně jsou doplněna o komentář. Výsledky dotazníkového šetření jsou podnětem k vlastním doporučením pro společnost.

## 3 Analytická část práce

Předchozí kapitola byla zaměřena na získání teoretických poznatků z oblasti zaměstnaneckých výhod. Nejprve teoreticko-metodologická část práce blíže charakterizovala zaměstnanecké benefity a vymezovala jejich cíle. Následně bylo podrobně specifikováno členění zaměstnaneckých výhod a jejich způsoby poskytování. Mezi další kapitoly, kterým se práce blíže věnovala, bylo daňové hledisko výhod a efektivnost poskytování zaměstnaneckých benefitů. Závěr teoreticko-metodologické části se zabýval shrnutím teoretických východisek práce a metodikou práce.

V této části práci bude nejprve představena společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. Dále budou uvedeny zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje svým zaměstnancům. Jednotlivé zaměstnanecké benefity budou blíže specifikovány. Stěžejní částí analytické části práce je vyhodnocení dotazníkového šetření na téma zaměstnaneckých výhod ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. Na základě výsledků dotazníkového šetření bude možné zhodnotit současný stav zaměstnaneckých výhod určených pro zaměstnance společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. a formulovat návrhy a doporučení na zlepšení daných výhod.

### 3.1 Charakteristika společnosti

Společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. byla dle portálu justice (2014) zapsaná do obchodního rejstříku dne 26.3.2005 jako společnost s ručením omezeným pod jménem Profidebt, s.r.o., dne 18.9.2014 byl název společnosti změněn na Intrum Justitia Czech, s.r.o. Předmětem podnikání dle justice (2014) je výroba, obchod a služby, dále pak služby soukromých detektivů a pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Dle stejného zdroje má společnost čtyři jednatele, kdy za společnost jednají současně vždy dva jednatele. Dále pak má společnost dle justice (2014) dva prokuristy, kdy každý prokurista je oprávněn zastupovat společnost navenek samostatně.

Dle interních materiálů je společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. součástí přední evropské skupiny Intrum Justitia AB, která působí v oblasti řízení pohledávek (Credit Management Service) ve 20-ti evropských zemích.

Společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. dle interních materiálů nabízí klientům služby jako je prověřování a monitoring odběratelů, upomínkový servis, mimosoudní i soudní vymáhání pohledávek, exekuce a odkup pohledávek. Stejný zdroj uvádí, že společnost disponuje mnohaletými zkušenostmi, zázemím kvalitního Call centra, zkušenými zaměstnanci, právní podporou i nejmodernějším technickým vybavením. Dle interních zdrojů výsledky společnosti zdokonaluje také celorepubliková síť inspektorů pohledávek, která efektivně zabezpečuje osobní kontakt s dlužníky.

Společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. dle interních materiálů využívá pro právní poradenství smluvní služby Advokátní kanceláře Perthen, Perthenová, Švadlena & partneři s.r.o. a Advokátní kanceláře JUDr. Jaroslava Beránka. Stejný zdroj dále uvádí, že společnost spolupracuje s Exekutorskými úřady v Jeseníku, Klatovech, Litoměřicích a Svitavách.

Dle interních materiálů má společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. provozovnu v Pardubicích a zaměstnává celkem 92 zaměstnanců. Stejný zdroj uvádí, že 66 zaměstnanců pracuje ve



společnosti na hlavní pracovní poměr, 21 zaměstnanců pracuje na dohodu o pracovní činnosti a 5 zaměstnanců je v současné době na mateřské či rodičovské dovolené.

Pracovní pozice jsou ve společnosti dle interních materiálů rozdělené podle charakteru vykonávaných činností a stupňů řízení. Stejný zdroj uvádí, že tyto pracovní pozice jsou rozčleněny na vrcholový management, střední management a řadové zaměstnance.

### **3.1.1 Činnost jednotlivých oddělení společnosti a jejich zaměstnanci**

Dle interních materiálů společnosti je zřejmé, že společnost Intrum Justitia, s.r.o. zajišťuje svou podnikatelskou činnost prostřednictvím svých oddělení, mezi které patří call centrum, IT oddělení, provozní oddělení, inkasní oddělení, žalobní oddělení, insolvenční a exekuční oddělení.

Níže jsou shrnuty činnosti jednotlivých oddělení a blíže specifikovány jejich zaměstnanci.

#### **Call centrum**

Call centrum zajišťuje dle interních zdrojů společnosti systematické a termínově přesné telefonické a písemné vymáhání pohledávek pravidelně školenými operátory. Stejný zdroj uvádí, že toto oddělení využívá pro svou činnost kontakty předané věřitelem a dále pak kontakty zjištěné vlastním oddělením, které lustruje všechny spravované pohledávky s cílem zjistit maximum kontaktních údajů a informací o dlužnících z veřejně dostupných databází.

Na oddělení call centra pracuje celkem 16 řadových zaměstnanců a jeden zaměstnanec, který pracuje na střední úrovni managementu.

#### **IT oddělení**

Dle interních materiálů společnosti zajišťuje IT oddělení správu sítě, serverů, PC, tiskáren apod. Stejný zdroj uvádí, že toto oddělení zajišťuje plynulý chod veškeré IT infrastruktury společnosti.

Interní materiály společnosti uvádějí, že na IT oddělení pracuje 8 řadových zaměstnanců a jeden zaměstnanec, který pracuje na střední úrovni managementu.

#### **Provozní oddělení**

Dle interních materiálů společnosti se provozní oddělení věnuje kontrole nakoupených a předaných pohledávek, přezkoumáním poskytnutých údajů o dlužnících a zápisem pohledávek do informačního systému společnosti. Stejný zdroj uvádí, že k činnostem provozního oddělení také patří kontrola platební morálky dlužníků, třídění a vyřizování pošty.

Provozní oddělení má dle interních materiálů společnosti celkem 6 řadových zaměstnanců a jednoho zaměstnance, který pracuje na střední úrovni managementu.

#### **Inkasní oddělení**

Inkasní oddělení dle interních materiálů společnosti zajišťuje přípravu podkladů pro inkasní pracovníky a následnou kontrolu a analýzu úspěšnosti jejich vymáhání. Stejný zdroj uvádí, že

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

inkasní pracovníci mají na starosti dohledání dlužníka a následné sjednání splátkového kalendáře prostřednictvím dohody o uznání dluhu.

Dle interních materiálů společnosti pracují na inkasním oddělení celkem 3 řadoví zaměstnanci a tři zaměstnanci, kteří pracují na střední úrovni managementu.

## **Žalobní oddělení**

Dle interních materiálů společnosti se oddělení žalob zejména zabývá tiskem podkladů pro soudní a rozhodčí řízení. Stejný zdroj uvádí, že žalobní oddělení dále zajišťuje komunikaci se soudy, právníky a především odpovídá za správnost rozsudků, platebních rozkazů a rozhodčích nálezů.

Žalobní oddělení dle interních materiálů spolupracuje s Rozhodčími soudy v Pardubicích, Vysokém Mýtě a Brně.

Na žalobním oddělení dle interních materiálů společnosti pracují 3 řadoví zaměstnanci a jeden zaměstnanec, který pracuje na střední úrovni managementu

## **Insolvenční oddělení**

Dle interních materiálů společnosti se insolvenční oddělení zabývá podáním přihlášek do insolvenčního řízení k příslušným insolvenčním soudům. Stejný zdroj uvádí, že insolvenční oddělení dále zajišťuje procesy, které souvisí s přezkumným jednáním, archivací a činností po ukončení insolvenčního řízení.

Insolvenční oddělení má dle interních materiálů v současné době 4 řadové zaměstnance a jednoho zaměstnance, který pracuje na střední úrovni managementu.

## **Exekuční oddělení**

Oddělení exekucí se dle interních materiálů společnosti především zabývá přípravou materiálů pro exekuční řízení a podávání exekučních návrhů k exekutorským úřadům. Stejný zdroj uvádí, že exekuční oddělení zajišťuje komunikaci se soudy, dlužníky a exekutorskými úřady.

Dle interních materiálů společnosti pracují na exekučním oddělení 3 řadoví zaměstnanci a jeden zaměstnanec, který pracuje na střední úrovni managementu. Stejný zdroj uvádí, že na činnost žalobního, insolvenčního a exekučního oddělení dohlíží jeden zaměstnanec, který pracuje na střední úrovni managementu.

### **3.1.2 Zaměstnanci ostatních úseků společnosti**

Interní materiály společnosti uvádějí, že mimo uvedená oddělení pracuje ve společnosti 13 zaměstnanců, z toho 4 řadoví zaměstnanci, 4 zaměstnanci, kteří pracují na střední úrovni managementu a 5 zaměstnanců ve vrcholovém managementu.

Tito zaměstnanci pracují ve společnosti dle interních materiálů, na finančním, obchodním, personálním úseku a ve vedení společnosti.

Z výše uvedených subkapitol je patrné, že společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. má celkem 47 řadových zaměstnanců, 14 zaměstnanců, kteří působí ve středním managementu a 5 zaměstnanců vrcholového managementu.

## 3.2 Odměňování a zaměstnanecké výhody ve společnosti

Dle mzdového řádu (2015) má společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. dvě složky finančního odměňování, a sice:

- základní měsíční mzdu;
- variabilní složku mzdy.

Mzdový řád (2015) uvádí, že stanovení základní mzdy je jednostranným úkonem zaměstnavatele. Stejný zdroj uvádí, že výše základní mzdy odpovídá složitosti, namáhavosti, odpovědnosti a kvalifikovanosti vykonávané práce. Konkrétní výši základní mzdy dle mzdového řádu (2015) stanovuje zaměstnavatel zaměstnanci mzdovým výměrem a to pouze v písemné podobě. Stejný zdroj uvádí, že platnost tohoto mzdového výměru je do doby skončení pracovního poměru nebo do doby vydání nového mzdového výměru zaměstnavatelem.

Dle mzdového řádu (2015) je zaměstnanci mzdovým výměrem stanovena základní měsíční výše mzdy ve mzdovém rozpětí příslušné pracovní pozice na základě sjednaného druhu práce v pracovní smlouvě. Výše základní mzdy se následně odvíjí od pracovní pozice, která je dle interních materiálů společnosti rozdělena do 3 základních segmentů.

Do variabilní složky mzdy patří dle mzdového řádu (2015) tzv. výkonnostní odměny, které náleží zaměstnanci, kterému je zaměstnavatel stanovil v rámci mzdového výměru. Stejný zdroj uvádí, že vyplacení těchto odměn je vázáno na množství a kvalitu odvedené práce jednotlivým zaměstnancem a na ekonomickém případně obchodním výsledku společnosti v určeném časovém období.

Dle mzdového řádu (2015) se jedná o odměny:

- čtvrtletní, které náleží všem řadovým zaměstnancům;
- čtvrtletní manažerské, tyto odměny jsou určeny pro střední management;
- roční, tyto odměny náleží zaměstnancům vrcholového managementu.

Mezi další výkonnostní odměny, které mohou obdržet zaměstnanci, kteří vykonávají pozici operátora, jsou dle mzdového řádu (2015) provize. Stejný zdroj uvádí, že společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. může ocenit všechny své zaměstnance i tzv. mimořádnou odměnou, která slouží k bezprostřednímu ohodnocení zcela mimořádných nebo zvláště náročných pracovních úkolů a za významné přínosy pro zlepšení ekonomických výsledků společnosti.

Společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. dle interních materiálů poskytuje svým zaměstnancům k základní mzdě a variabilní složce mzdy i **zaměstnanecké výhody**. Stejný zdroj uvádí, že mezi zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje, patří příspěvek na obědy, poskytnutí služebních motorových vozidel k soukromým účelům, prodloužení dovolené na zotavenou, věrnostní odměny, dárek k jubilejním narozeninám, občerstvení, neformální oblečení, zdravotní dny volna a alternativní pracovní režim.

Dle interních materiálů společnosti je cílem poskytování zaměstnaneckých výhod získání nových zaměstnanců a jejich následné udržení, motivace a péče o ty stávající a vyrovnání se konkurenci.

### **3.2.1 Zaměstnanecké výhody určené všem zaměstnancům**

Dle interního materiálu společnosti je přehled zaměstnaneckých výhod, které zaměstnavatel poskytuje všem svým zaměstnancům, dostupný na interních síťových discích společnosti.

Zaměstnanecké výhody a jejich podmínky pro užívání, které náleží všem zaměstnancům v pracovním poměru, jsou uvedené níže. Uvedené zaměstnanecké výhody jsou určené všem zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují na hlavní pracovní poměr, tj. 66 zaměstnancům.

#### **Příspěvek na obědy**

Dle interních materiálů poskytuje společnost tento benefit formou jídelních kupónů - stravenek. Stejný zdroj dále uvádí, že hodnota jedné stravenky činí 80 Kč na jeden oběd. Příspěvek zaměstnavatele je poskytován ve výši 55 % z hodnoty stravenky, tj. 44 Kč, zaměstnanec zaplatí zbývající část ve výši 45 %, tj. 36 Kč z hodnoty stravenky.

Společnost má dle interních materiálů podepsanou smlouvu se společností LE CHÉQUE DEJEUNER, která ji opravňuje k nákupu stravovacích kupónů, platících ve vybrané síti restauračních zařízení na území České republiky a k jejich prodeji zaměstnancům.

#### **Prodloužení dovolené na zotavenou**

Z teoretické části práce je zřejmé, že zaměstnavatelé jsou povinni svým zaměstnancům poskytovat nejméně 20 dnů placené dovolené ročně a to včetně státem schválených svátků.

Společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. dle interních materiálů prodlužuje dobu dovolené o 1 týden, tj. ze 4 na 5 týdnů.

#### **Věrnostní odměny (LOYALTY BONUS)**

Dle interních materiálů společnost oceňuje dlouhodobý a stabilní vztah se zaměstnancem a má zájem na posílení sounáležitosti zaměstnanců se společností. Stejný zdroj uvádí, že jako projev ocenění dlouholeté práce svých zaměstnanců ve prospěch společnosti, společnost poskytuje jednorázovou finanční věrnostní odměnu.

Nárok na uplatnění věrnostní odměny dle interních materiálů vzniká zaměstnanci společnosti za sedm nebo deset nepřetržitě odpracovaných let ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. Stejný zdroj uvádí, že zaměstnanec, který pracuje ve společnosti 7 let, obdrží částku ve výši 7 000,00 Kč a zaměstnanec, který ve společnosti pracuje 10 let, obdrží částku ve výši 10 000,00 Kč. Dle interních materiálů je věrnostní odměna příjmem zaměstnance a vztahuje se na ni zdanění a veškeré odvody (sociální a zdravotní pojištění) dle platné legislativy.

#### **Dárek k jubilejním narozeninám**

Společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. dle interních materiálů předává svým zaměstnancům dárek k jubilejním narozeninám a významným životním událostem zaměstnance.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Dle interních zdrojů je zřejmé, že významnou životní událostí má společnost na mysli vlastní svatbu zaměstnance či narození potomka. Stejný zdroj uvádí, že jubilejní narozeniny zaměstnance musejí končit na číslici 0 nebo 5.

Společnost dle interních materiálů k významným životním událostem předá zaměstnanci dárek v max. hodnotě 1 000 Kč, oproti tomu dárek k jubilejním narozeninám je pro řadové zaměstnance v hodnotě 500 Kč a pro střední a vrcholový management v hodnotě 1 000 Kč.

## **Občerstvení**

Dle interních materiálů společnost zabezpečuje pro všechny své zaměstnance na náklad společnosti občerstvení v podobě balené vody, kávy a čaje. Stejný zdroj uvádí, že zaměstnancům je toto občerstvení k dispozici v kuchyňce, která je ve společných prostorách společnosti. Zaměstnanci mají dle interních zdrojů možnost si vybrat z několika různých druhů tohoto občerstvení. Stejný zdroj uvádí, že zaměstnancům je k dispozici i vybavení kuchyňky, zejména varná konvice a lednice.

## **Neformální oblečení**

Zaměstnanci dle interních materiálů jsou povinni chodit do zaměstnání čistě a vkusně oblečení. Stejný zdroj uvádí, že pátek pracovního týdne se povoluje všem zaměstnancům využití možnosti neformálního oblečení. Dle stejného zdroje se tento benefit povoluje pouze v případě, pokud zaměstnanci nemají sjednanou schůzku či jednání, v tom případě musejí přijít vhodně oblečení.

## **Zdravotní dny volna (SICK DAYS)**

Dle interních materiálů společnost kompenzuje svým zaměstnancům mzdu v případě krátkodobé nemoci, úrazu nebo ošetřování člena rodiny, a to formou poskytování tzv. sick days – zdravotních dnů volna, kdy může zaměstnanec zůstat doma i bez lékařského potvrzení a dostává přitom svou mzdu.

Tento benefit je dle interních materiálů poskytován všem zaměstnancům plošně, a to do výše max. 3 dní v roce. Stejný zdroj uvádí, že zdravotní dny volna lze během roku vyčerpat jak jednorázově, tak postupně.

### **3.2.2 Zaměstnanecké výhody pro vybrané skupiny zaměstnanců**

Zaměstnanci pracující na střední úrovni managementu a zaměstnanci vrcholového managementu mají nárok na všechny uvedené výhody, které náleží řadovým zaměstnancům a současně mají nárok i na níže uvedené zaměstnanecké výhody. Dle interních materiálů společnosti je přehled zaměstnaneckých výhod, které zaměstnavatel poskytuje vybraným skupinám zaměstnanců, dostupný na interních síťových discích společnosti.

## **Poskytnutí služebních motorových vozidel k soukromým účelům**

Dle interních materiálů společnosti je služební automobil silniční motorové vozidlo ve vlastnictví společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o., v jejím nájmu nebo jiném právním vztahu k ní.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Společnost poskytuje dle interních materiálů svým zaměstnancům na střední úrovni managementu a zaměstnancům vrcholového managementu služební automobily k soukromým účelům.

## **Alternativní pracovní režim (HOME OFFICE)**

Společnost má dle interních materiálů zájem hledat a aplikovat nástroje efektivního sladování pracovního a osobního života zaměstnanců a také si uvědomuje výhodnost výkonu určité části práce dané skupiny zaměstnanců v jiném než standardním režimu.

Podmínkou pro využívání alternativního pracovního režimu zaměstnancem je dle interních materiálů přidělený notebook nebo mobilní telefon. Stejný zdroj uvádí, že zaměstnanec tento benefit může využít max. 1 den v týdnu.

## **Odborné vzdělávání (kurz anglického jazyka)**

Dle interních materiálů společnosti mají zaměstnanci na pozicích středního a vrcholového managementu možnost navštěvovat 2 x týdně kurzy anglického jazyka v rozsahu jedné hodiny. Stejný zdroj uvádí, že tyto kurzy jsou realizovány v budově společnosti za účasti rodilého mluvčího. Dle stejného zdroje je cílem kurzu anglického jazyka to, aby zaměstnanci, kteří pracují ve středním managementu a vrcholovém managementu, byli schopni plynně komunikovat v anglickém jazyce.

### **3.2.3 Náklady na benefity**

Částka, kterou společnosti vynakládají na zaměstnanecké výhody pro své zaměstnance je obecně značně vysoká. Nemalou částku investuje na benefity i vybraná společnost. Níže jsou blíže specifikovány náklady na některé zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje svým zaměstnancům. Náklady na zaměstnanecké výhody určené všem zaměstnancům jsou uvedeny za 66 zaměstnanců. Náklady určené vybraným skupinám zaměstnanců jsou uvedeny za 19 zaměstnanců. Pro potřeby výpočtu byla průměrná hrubá mzda stanovena dle doporučení pracovníka HR oddělení na 40 000 Kč.

### **Příspěvek na obědy**

Náklady na stravenky činí 10 560 Kč za rok na osobu. Zaměstnavatel přispívá částkou ve výši 44 Kč. Pro potřeby výpočtu bylo bráno 20 pracovních dnů na měsíc, jelikož se musí počítat s nepřítomností zaměstnance, např. z důvodu řádné dovolené, kdy mu za dovolenou nenáleží stravenka. Celkové náklady činí pro 66 zaměstnanců 696 960 Kč.

### **Prodloužení dovolené na zotavenou a zdravotní dny volna (SICK DAYS)**

Týden dovolené navíc, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům a tzv. sick days jsou počítány pro 66 zaměstnanců. Základem pro výpočet byla stanovena průměrná hrubá mzda na 40 000 Kč a bylo bráno v úvahu 20 pracovních dnů na měsíc. Výpočet odpovídá částce 2 000 Kč za den na osobu. K výsledné částce se dále připočítá 34 % na sociální a zdravotní pojištění, které zaměstnavatel musí odvést.

Náklady na dovolenou navíc činí 13 400 Kč za rok na osobu, celkové náklady pro všechny zaměstnance činí 884 400 Kč.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Náklady na zdravotní dny volna činí 8 040 Kč za rok na osobu, celkové náklady pro všechny zaměstnance činí 530 640 Kč. Dá se předpokládat, že náklady na zdravotní dny volna budou nižší a to z toho důvodu, že všichni zaměstnanci tento benefit nevyužijí.

## **Věrnostní odměny (LOYALTY BONUS)**

Dle interních materiálů společnost v roce 2014 neposkytla svým zaměstnancům benefit ve formě věrnostní odměny, tj. nikdo ze zaměstnanců v roce 2014 nedosáhl sedmi nebo deseti odpracovaných let ve společnosti.

## **Dárek k jubilejním narozeninám**

Z interních materiálů je patrné, že společnost v roce 2014 obdarovala celkem 12 svých zaměstnanců. Dva zaměstnanci společnosti měli v roce 2014 svatbu a třem zaměstnancům se narodil potomek. Sedm zaměstnanců v roce 2014 slavilo jubilejní narozeniny, z toho 5 řadových zaměstnanců a dva zaměstnanci z vrcholového managementu. Náklady pro tento benefit činili celkem 9 500 Kč.

## **Občerstvení**

Na základě interních materiálů bylo zjištěno, že náklady na občerstvení činily v roce 2014 na všechny zaměstnance 12 540 Kč. Z toho vyplývá, že náklady na jednoho zaměstnance činily za rok 190 Kč.

## **Odborné vzdělávání (kurz anglického jazyka)**

Kurzy anglického jazyka jsou určeny pro 19 zaměstnanců společnosti, tj. pro zaměstnance na pozicích středního a vrcholového managementu. Náklady na jednoho zaměstnance za rok činí 4 800 Kč. Celkové náklady za rok pro 19 zaměstnanců činí 91 200 Kč.

Z výše uvedeného je patrné, že největším ročním nákladem pro společnost je prodloužení dovolené na zotavenou, kdy tento benefit mohou využívat všichni zaměstnanci, naopak nejnižší náklad pro společnost představuje občerstvení a dárky, které poskytuje společnost svým zaměstnancům k významným životním událostem a jubilejním narozeninám.

## **3.3 Dotazníkové šetření na téma zaměstnanecké výhody**

Stěžejní část analytické části práce tvoří vyhodnocení dotazníkového šetření zaměstnanců společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno pomocí on-line dotazování, tzv. CAWI metodou. Dotazník byl vytvořen na internetových stránkách survio.cz a následně byl prostřednictvím firemního e-mailu s příloženým odkazem na webové stránky rozeslán zaměstnancům společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. na jejich e-mailové účty. Do průzkumu byli vybráni všichni zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují na hlavní pracovní poměr, tj. 66 zaměstnanců. Průzkum byl realizován ve společnosti Intrum Justitia v říjnu roku 2015. Návratnost dotazníkového šetření je 95,5 %.

### **3.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

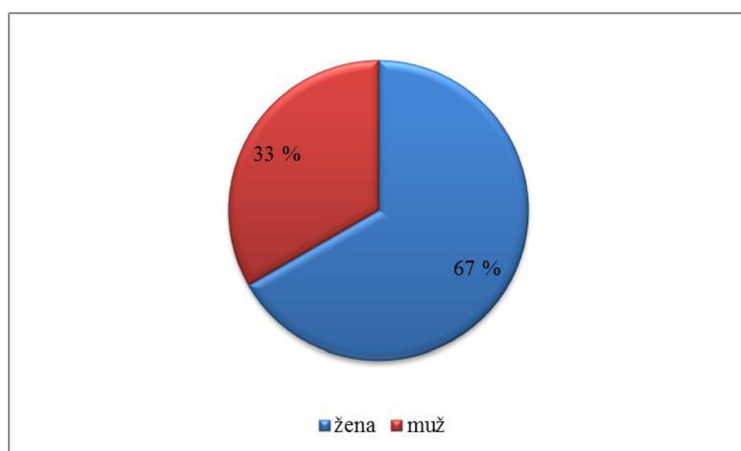
Data, která vzešla z dotazníkového šetření, jsou vyhodnocena pomocí grafických znázornění, která jsou přehledně zpracována v programu Microsoft Excel a doplněna o komentář. Pokud

není uvedeno jinak, tak jsou výsledky zaznamenány v procentuálním vyjádření. Vzhledem k tomu, že respondenti odpovídali i na polytomické otázky, jsou u odpovědí uvedeny konkrétní počty respondentů, kteří danou odpověď zvolili. Všechny položené otázky v dotazníku byly povinné, vyjma poslední otázky, kde mohli respondenti uvést vlastní odpověď. Výsledky dotazníkového šetření jsou podnětem k vlastním doporučením pro společnost, která jsou uvedena v závěru práce.

## Otázka číslo 1 (povinná otázka, výběr jedné ze dvou variant) – Jsem:

První čtyři položené otázky slouží k základní identifikaci respondentů. První otázka se týká rozdělení respondentů dle pohlaví. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou znázorněny v grafu 1.

Graf 1 Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: vlastní výzkum

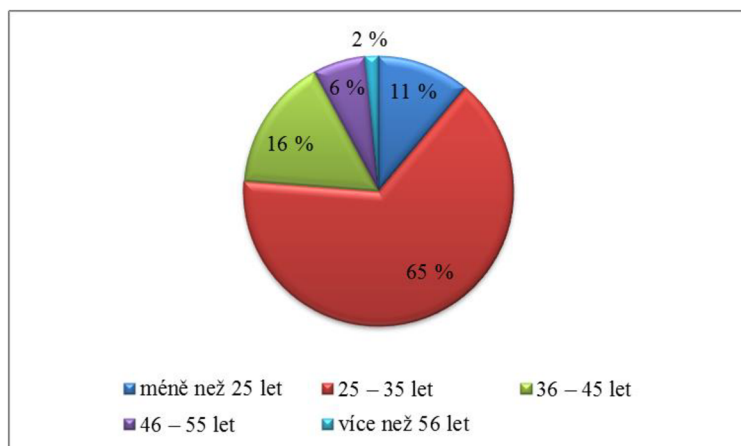
Z grafu je patrné, že větší skupinu respondentů tvoří ženy (67 %). Tento údaj není nijak překvapující a to z toho důvodu, že ženy jsou ve společnosti početnější skupinou. Ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. pracuje celkem 66 zaměstnanců, z toho 42 žen a 24 mužů. Z grafu vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnily všechny ženy, které pracují ve společnosti.

## Otázka číslo 2 (povinná otázka, výběr jedné ze dvou variant) – Je mi:

V otázce číslo 2 byli respondenti tázáni na svůj věk, resp. se měli zařadit do jednoho z věkových rozmezí. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou znázorněny v grafu 2.



**Graf 2** Struktura respondentů dle věku



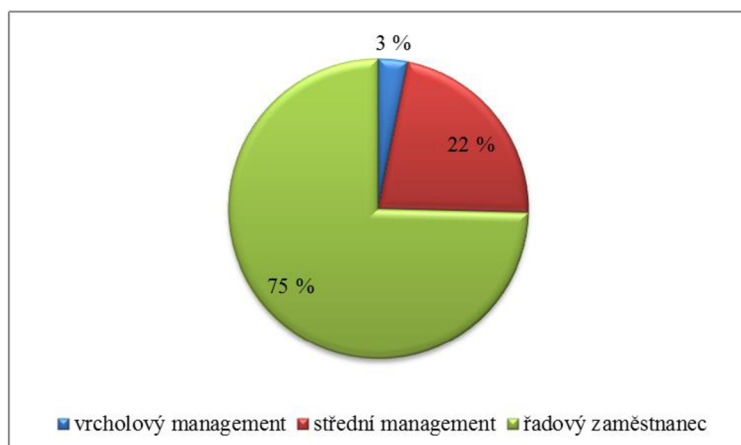
Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že nejpočetnější skupinou, která se průzkumu zúčastnila, jsou osoby ve věku 25 – 35 let (65 %). Tento výsledek je možné vysvětlit tím, že společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. je mladá, rychle se rozvíjející společnost, která svou zajímavou činností přitahuje mnoho mladých uchazečů o zaměstnání. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 36 – 45 let (16 %). Tento výsledek ukazuje na skutečnost, že zaměstnanci si budují ve společnosti svou dlouholetou kariéru.

**Otázka číslo 3 (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant) - Moje pracovní zařazení ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. je:**

V otázce číslo 3 byli respondenti tázáni na svou pracovní pozici, kterou ve společnosti zastávají. Vzhledem k tomu, že jsou ve společnosti pracovní pozice rozděleny podle charakteru vykonávaných činností a stupňů řízení na tři úrovně, bylo možné uvést jednu z těchto tří nabízených variant. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou znázorněny v grafu 3.

**Graf 3** Struktura respondentů dle pracovního zařazení ve společnosti



Zdroj: vlastní výzkum

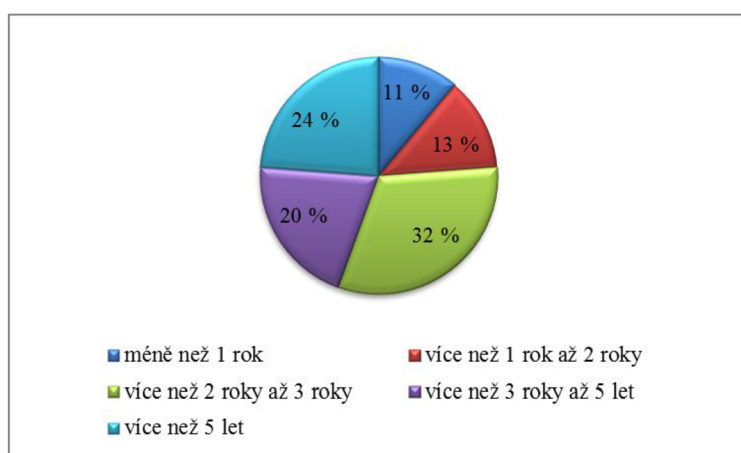
Z výše uvedených odpovědí lze konstatovat, že nepočetnější skupinou respondentů jsou řadoví zaměstnanci (75 %), druhou nepočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří působí ve středním managementu (22 %). Ve společnosti pracuje celkem 66 zaměstnanců, z toho

47 řadových zaměstnanců, 14 zaměstnanců ve středním managementu a 5 zaměstnanců vrcholového managementu. Z grafu tedy vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnili všichni řadoví zaměstnanci a též všichni zaměstnanci ve středním managementu.

## **Otázka číslo 4 (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant) - Ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. pracuji:**

Otázka číslo 4 je poslední otázkou, která slouží k základní identifikaci a rozdělení respondentů. Respondenti jako odpověď na tuto otázku měli uvést, do jaké skupiny patří z hlediska délky pracovního poměru ve společnosti. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou znázorněny v grafu 4.

**Graf 4** Struktura respondentů dle délky pracovního poměru ve společnosti



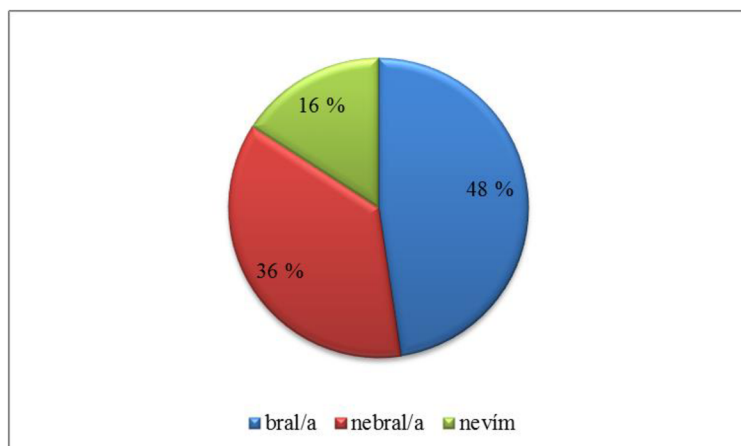
Zdroj: vlastní výzkum

Nejpočetnější skupinou, která zodpověděla dotazník, jsou respondenti, kteří ve společnosti pracují více než 2 roky až 3 roky (32 %). Mezi druhou nejpočetnější skupinu patří respondenti působící ve společnosti více než 5 let (24 %). Tento výsledek je možné vysvětlit tím, že zaměstnanci jsou ve vybrané společnosti spokojeni, jejich práce je naplňuje a jsou ze strany společnosti za svou vykonávanou práci náležitě ohodnoceni.

## **Otázka číslo 5 (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant) - Při ucházení se o zaměstnání ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. jsem systém zaměstnaneckých výhod v potaz:**

Následující otázky, které byly položeny respondentům, jsou zaměřeny výhradně na zaměstnanecké výhody. Respondenti v otázce číslo 5 byli tázáni na to, zda při ucházení o zaměstnání brali v potaz systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou znázorněny v grafu 5.

**Graf 5** Vzetí v potaz zaměstnaneckých výhod při ucházení se o zaměstnání



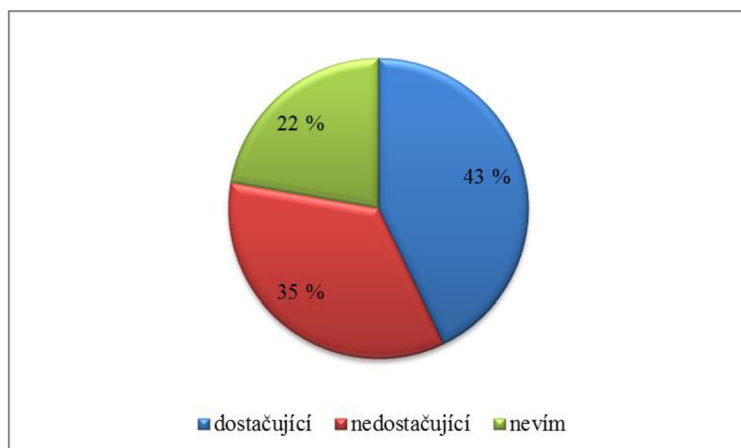
Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu je patrné, že celkem 30 respondentů (48 %) bralo v potaz systém zaměstnaneckých výhod, když se ucházeli o zaměstnání. Za povšimnutí patří druhá nejčetnější odpověď, na kterou odpovědělo 23 respondentů (36 %), kteří systém zaměstnaneckých výhod v potaz nebrali. Z uvedených odpovědí vyplývá, že budoucím zaměstnancům záleží, jaké zaměstnanecké benefity společnost nabízí.

**Otázka číslo 6 (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant) - Informovanost zaměstnanců ze strany zaměstnavatele ohledně systému poskytování a nabídce zaměstnaneckých výhod ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. je z mého pohledu:**

Respondenti byli v otázce číslo 6 vyzváni, aby uvedli, zda se domnívají, že jsou dostatečně informováni o nabídce zaměstnaneckých výhod, které jim společnost poskytuje. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou znázorněny v grafu 6.

**Graf 6** Informovanost o poskytování a nabídce zaměstnaneckých výhod



Zdroj: vlastní výzkum

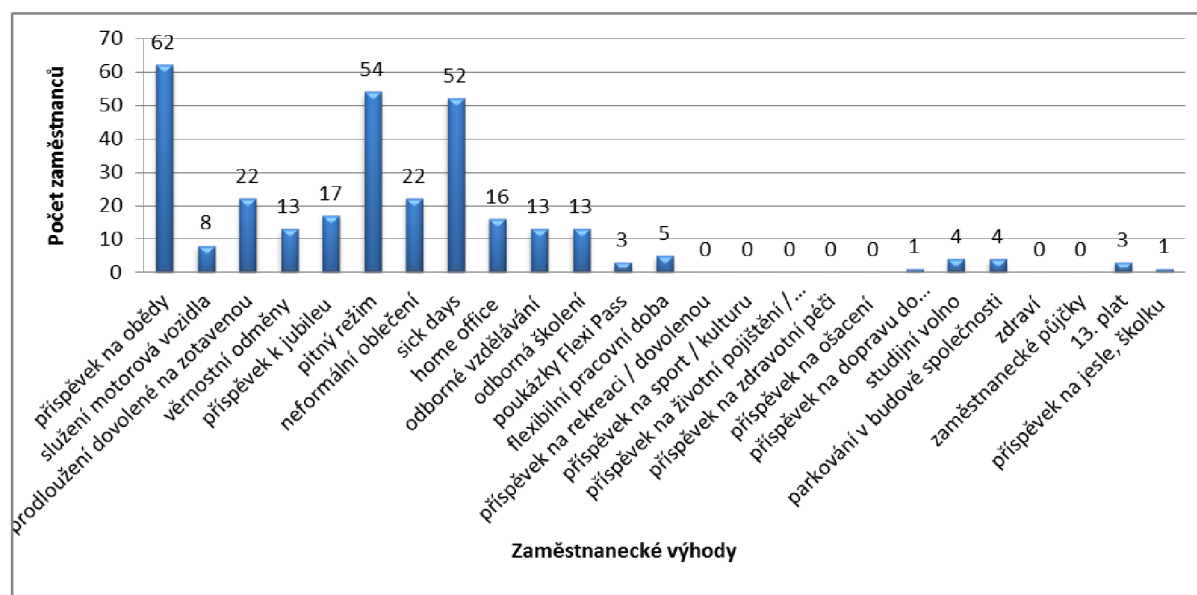
Z uvedených odpovědí vyplývá, že téměř polovina respondentů (43 %) je dostatečně informována o nabídce a systému poskytování zaměstnaneckých výhod. Tento výsledek si lze vysvětlit tím, že společnost nabízí zaměstnaneckých výhod a podmínky pro jejich využívání

nemá zveřejněnou na intranetu společnosti, který je přístupný všem zaměstnancům, ale na obtížněji dostupných interních síťových discích společnosti.

## Otázka číslo 7 (povinná otázka, výběr z nabízených variant) - Společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. mi poskytuje tyto zaměstnanecké výhody:

Odpovědi na otázku číslo 7 by měly vypovídat o tom, zda respondenti vědí, jaké zaměstnanecké výhody jim společnost poskytuje. Respondenti měli uvést všechny benefity, o kterých se domnívají, že jim od zaměstnavatele náleží. Záměrně byly v nabídce odpovědi uvedeny i benefity, které společnost neposkytuje. Vzhledem k tomu, že tato otázka je polytomická, je u uvedených odpovědí zobrazen počet respondentů, kteří tuto odpověď zvolili. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou znázorněny v grafu 7.

Graf 7 Druhy poskytovaných zaměstnaneckých výhod



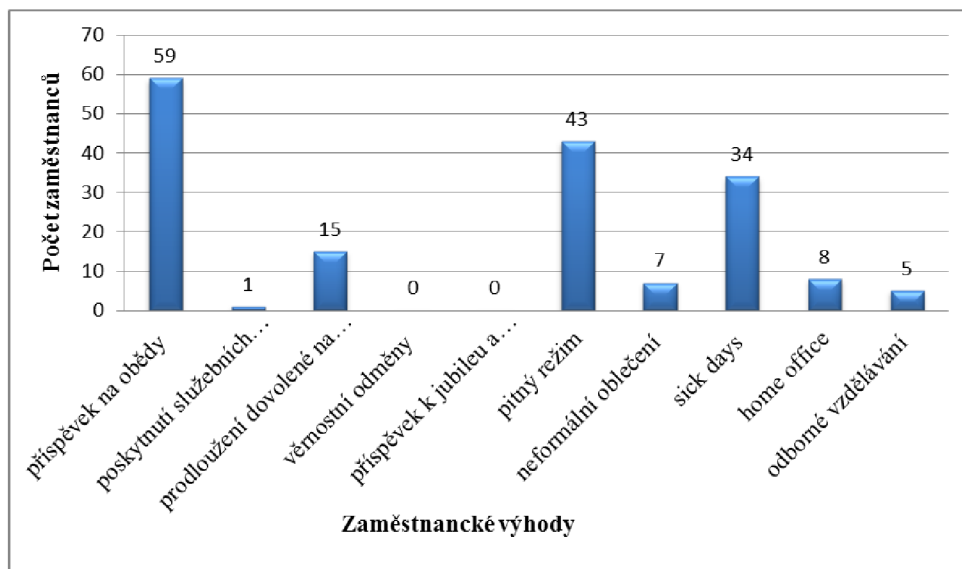
Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu je patrné, že všichni respondenti, vyjma jednoho, jsou si plně vědomi, že jim náleží příspěvek na obědy. Velký počet respondentů (54) si je vědom, že jim zaměstnavatel umožňuje pitný režim ve společnosti. Mezi další nejpočetnější skupinu patří 52 respondentů, kteří jsou si vědomi možnosti využití zdravotních dnů volna. Zaměstnancům, kteří jsou na pozicích středního a vrcholového managementu, náleží ke standardním benefitům i ty následující – odborné vzdělávání, služební motorová vozidla k osobním účelům a home office. Z těchto zaměstnanců si je pouhých 8 respondentů vědomo, že mají možnost půjčení služební automobilu, 13 respondentů ví o možnosti odborného vzdělávání a téměř většina z těchto respondentů (16) si je vědoma alternativního pracovního režimu. Oproti tomu 13 respondentů uvedlo, že jim zaměstnavatel umožňuje odborná školení, dále se 5 zaměstnanců domnívá, že jim společnost nabízí flexibilitu pracovní doby. Tyto uvedené zaměstnanecké výhody společnost svých zaměstnancům nenabízí. Z výše uvedeného je možné konstatovat, že drtivá většina zaměstnanců si je vědoma, jaké zaměstnanecké benefity jim jejich zaměstnavatel poskytuje. S tímto výsledkem souvisejí odpovědi na otázku číslo 6, kdy 43 % respondentů uvedlo, že jsou dostatečně informováni o nabídce zaměstnaneckých výhod.

## Otázka číslo 8 (povinná otázka, výběr z nabízených variant s možností uvést max. 3 odpovědi) - Nejčastěji využívám tyto zaměstnanecké výhody:

Respondenti v otázce číslo 8 měli uvést tři nejčastější zaměstnanecké výhody, které ve společnosti využívají. Vzhledem k tomu, že tato otázka je polytomická, je u uvedených odpovědí zobrazen počet respondentů, kteří tuto odpověď zvolili. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou znázorněny v grafu 8.

**Graf 8 Nejčastěji využívané zaměstnanecké výhody ze strany zaměstnanců**



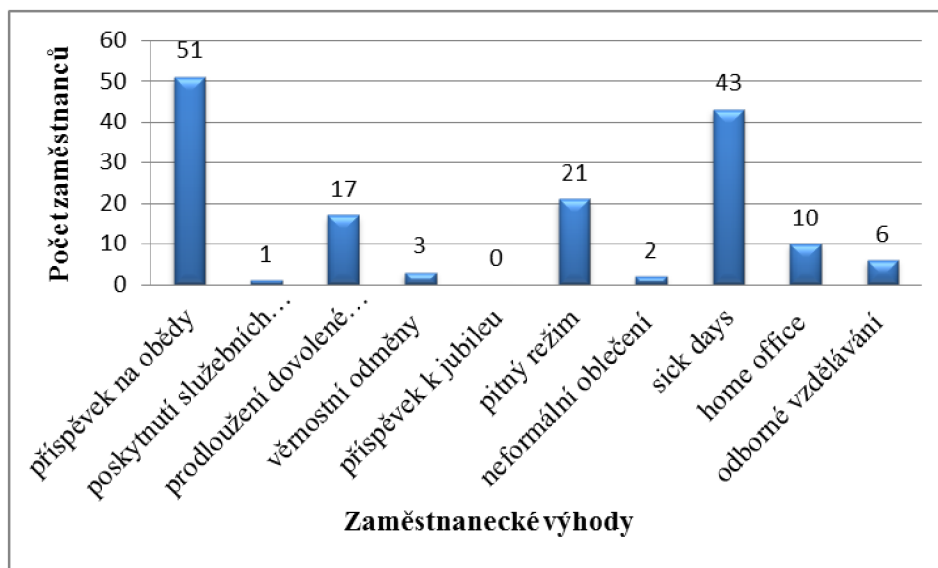
Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedených odpovědí je patrné, že většina respondentů (59) nejvíce využívá příspěvek na obědy, pitný režim (43) a možnost tří dnů zdravotního volna (34). Oproti tomu nikdo z respondentů nevyužívá věrnostní odměny a příspěvky ze strany zaměstnavatele k narozeninám a významným životním událostem. Z tohoto grafu je patrné, že zaměstnanci, kteří pracují na střední úrovni a ve vrcholovém managementu si váží spíše benefitů, které jsou určeny plošně všem zaměstnancům.

## Otázka číslo 9 (povinná otázka, výběr z nabízených variant s možností uvést max. 3 odpovědi) - Nejvíce si vážím těchto zaměstnaneckých výhod:

Respondenti v otázce číslo 9 měli uvést, jakých tří benefitů si nejvíce váží. Vzhledem k tomu, že položená otázka je polytomická, je u uvedených odpovědí zobrazen počet respondentů, kteří tuto odpověď zvolili. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou znázorněny v grafu 9.

**Graf 9 Nejvíce oceňované zaměstnanecké výhody ze strany zaměstnanců**



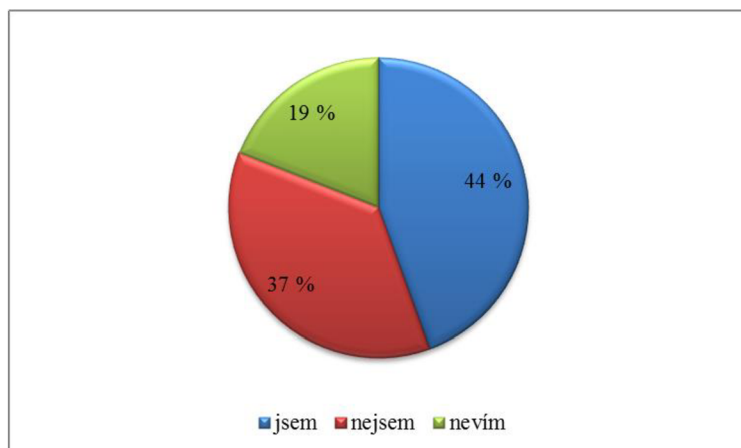
Zdroj: vlastní výzkum

Celkem 51 respondentů uvedlo, že si nejvíce váží příspěvku na obědy – stravenek. Mezi další nejpočetnější skupinou jsou respondenti (43), kteří uvedli, že si nejvíce váží zdravotních dnů volna. Pitného režimu si nejvíce váží 21 respondentů. Uvedené odpovědi korespondují s odpověďmi na otázku číslo 8, kdy respondenti byli tázáni, jaké zaměstnanecké výhody nejčastěji využívají. Z grafu je též patrné, že zaměstnanci na střední úrovni managementu a vrcholový management si váží více benefitů, které jsou plošně udělovány všem zaměstnancům. Stejný výsledek nastal i v grafu číslo 8.

**Otázka číslo 10 (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant) - Se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod ve společnosti Intrum Justitia Czech s.r.o. spokojen/a:**

Respondenti v otázce číslo 10 byli vyzváni, aby uvedli, zda jsou se současnou nabídkou benefitů spokojeni či nikoliv. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou znázorněny v grafu 10.

**Graf 10 Spokojenost se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod**



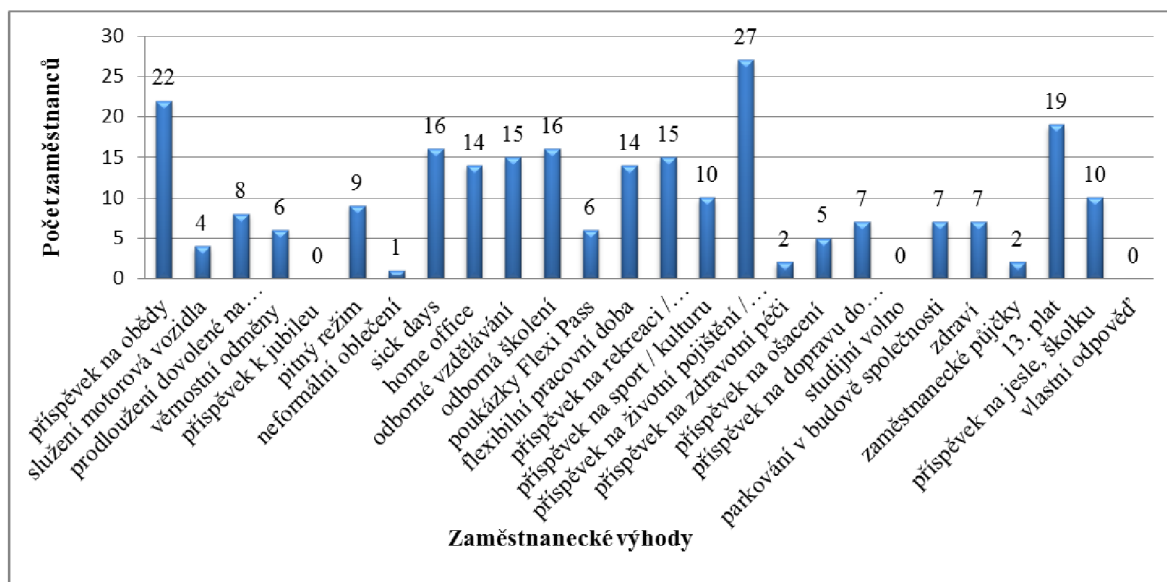
Zdroj: vlastní výzkum

Téměř polovina respondentů (44 %) uvedla, že jsou s nabídkou zaměstnaneckých výhod spokojeni. Oproti tomu 37 % respondentů s nabídkou zaměstnaneckých výhod spokojeni nejsou. Rozdíl mezi těmito výsledky činí pouhých 5 respondentů. Nezanedbatelné procento (19 %) tvoří respondenti, kteří nevědí, zda jsou se současnou nabídkou benefitů spokojeni. Vzhledem k tomu, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 63 zaměstnanců z 66 dotázaných, je tento výsledek pro společnost uspokojivý.

## Otázka číslo 11 (povinná otázka, výběr z max. pěti nabízených variant s možností uvést vlastní odpověď) - Ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. bych měl/a největší zájem o tyto zaměstnanecké výhody:

Z odpovědí respondentů na otázku číslo 11 by mělo být patrné, o jaké zaměstnanecké výhody by měli v budoucnu zájem. Respondenti byli vyzváni, aby uvedli max. 5 odpovědí. Vzhledem k tomu, že položená otázka je polytomická, je u uvedených odpovědí zobrazen počet respondentů, kteří tuto odpověď zvolili. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou znázorněny v grafu 11.

Graf 11 Zájem o zaměstnanecké výhody



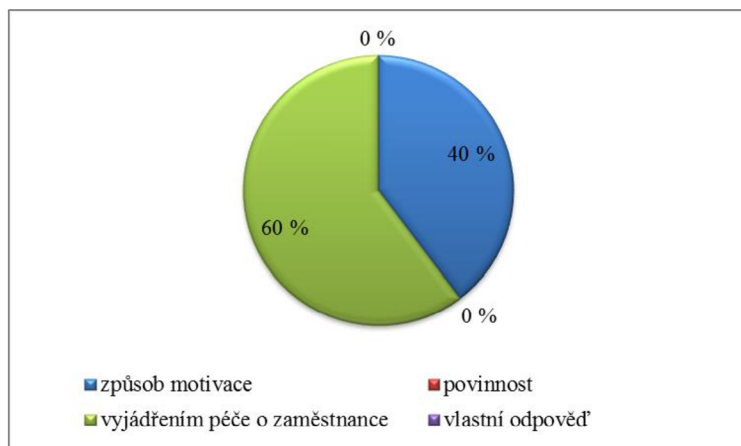
Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedených odpovědí je patrné, že respondenti (27) by měli největší zájem o příspěvek na životní nebo penzijní připojištění. Mezi další nejčastější odpověď patří příspěvek na obědy, kdy tuto odpověď zvolilo 22 respondentů. Příspěvek na obědy je zaměstnancům k dispozici již v současné době, současně jsou příspěvky na obědy jeden z nejčastěji využívaných benefitů mezi zaměstnanci. Respondenti (19) by dále měli zájem o 13. plat. Shodný počet respondentů (16) uvedlo, že by měli zájem o odborná školení a zdravotní dny volna. Sick days jsou zaměstnancům poskytovány již v současné době. Naopak nikdo z respondentů by v budoucnu neměl zájem o příspěvek k jubileu a významným životním událostem. Navzdory tomu je tento benefit v současné době zaměstnancům poskytován. Nikdo z respondentů by též neměl zájem o studijní volno, které společnost v současné době zaměstnancům nenabízí. Pouhý jeden respondent uvedl, že by měl zájem o možnost nosit neformální oblečení. Zaměstnanci v současné době tento benefit mohou využívat.

**Otázka číslo 12 (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant s možností uvést vlastní odpověď) - Poskytování zaměstnaneckých výhod považují ze strany zaměstnavatele za:**

Respondenti byli v otázce číslo 12 vyzváni, aby uvedli, zda se domnívají, že poskytování zaměstnaneckých výhod považují ze strany zaměstnavatele za způsob motivace, povinnost nebo vyjádření péče o zaměstnance. Respondenti mohli na uvedenou otázku odpovědět i vlastní odpovědí. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou znázorněny v grafu 12.

**Graf 12 Důvod poskytování zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnance**



Zdroj: vlastní výzkum

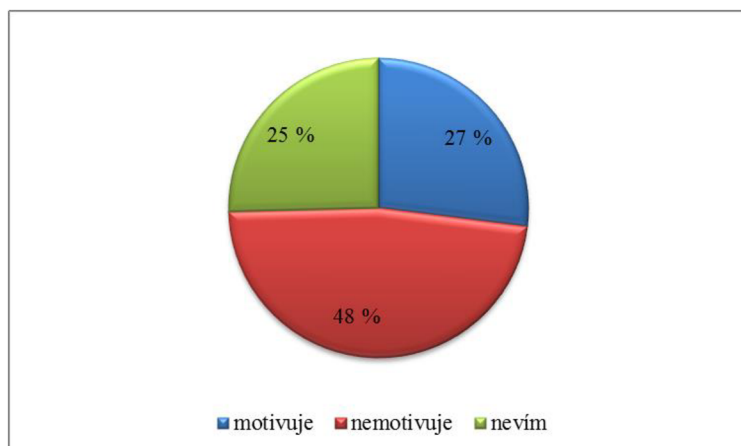
Více než polovina respondentů (60 %) uvedla, že poskytování zaměstnaneckých výhod považuje ze strany zaměstnavatele za vyjádření péče o ně samotné. Zbýlá část respondentů (40 %) se domnívá, že poskytování benefitů ze strany společnosti má být pro ně motivací. Z grafu je patrné, že nikdo z respondentů si nemyslí, že poskytování benefitů je povinností zaměstnavatele. Tento výsledek odpovídá informacím, které jsou patrné z interních materiálů společnosti a které jsou uvedeny v kapitole 3.2.

**Otázka číslo 13 (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant) - Současná nabídka zaměstnaneckých výhod ve společnosti Intrum Justiti Czech, s.r.o. mě k lepšímu pracovnímu výkonu:**

Z otázky číslo 13 mělo být zřejmé, zda současná nabídka zaměstnaneckých výhod respondenty k lepšímu pracovnímu výkonu motivuje či nikoliv. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou znázorněny v grafu 13.



**Graf 13** Motivace zaměstnanců prostřednictvím zaměstnaneckých výhod



Zdroj: vlastní výzkum

Téměř polovina respondentů (48 %) uvedla, že současná nabídka zaměstnaneckých výhod je k lepšímu výkonu nemotivuje. Oproti tomu 27 % respondentů uvedlo, že je současná nabídka benefitů k lepšímu výkonu motivuje. Poměrně vysoké procento respondentů (25 %) uvedlo, že nevědí, zda jsou nabídkou motivováni či nikoliv. Tento výsledek lze vysvětlit tím, že více jak polovina respondentů (60 %) vnímá poskytování benefitů ze strany zaměstnavatele spíše jako vyjádření péče o ně samotné, než jako motivaci. Pro skupinu zaměstnanců, kteří uvedli, že je benefity k lepšímu výkonu nemotivují se lze domnívat, že tito zaměstnanci jsou motivováni jinými aspekty, jako je např. mzda, pracovní prostředí, pracovní vztahy aj.

### **Otázka číslo 14 (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant) - Zaměstnanecké výhody by měli být ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. poskytovány:**

Respondenti byli v otázce číslo 14 vyzváni, aby uvedli, zda zaměstnanecké výhody mají být poskytovány všem zaměstnancům stejně, případně podle odpracovaných let ve společnosti nebo na základě pracovní pozice zaměstnance. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou znázorněny v grafu 14.

**Graf 14** Poskytování zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnance



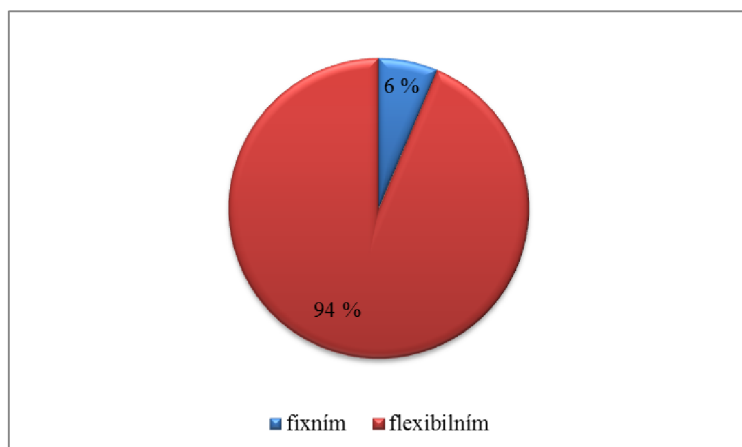
Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu je patrné, že více než polovina respondentů (60 %) se domnívá, že by zaměstnanecké výhody měly být poskytovány všem zaměstnancům stejně. Odpověď, že benefity by měly být poskytovány zaměstnancům na základě jejich pracovní pozice, byla druhou nejčtetnější odpovědí od respondentů (26 %). Pouhých 14 % respondentů uvedlo, že výhody by měly být poskytovány ze strany zaměstnavatele zaměstnancům podle odpracovaných let ve společnosti. Z interních materiálů je zřejmé, že v současné době společnost možnost poskytovat benefity zaměstnancům dle odpracovaných let ve společnosti nenabízí. Ze stejného zdroje je patrné, že společnost poskytuje benefity svým zaměstnancům na základě jejich pracovní pozice.

**Otázka číslo 15 (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant) - Ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. bych upřednostnil/a poskytování zaměstnaneckých výhod způsobem:**

Respondenti byli v otázce číslo 15 vyzváni, aby uvedli, zda by upřednostnili poskytování benefitů fixním nebo flexibilním způsobem. Aby se předešlo mylnému výkladu obou pojmů, byly tyto dvě alternativy v dotazníku specifikovány. Výsledky odpovědí na tuto otázku jsou znázorněny v grafu 15.

**Graf 15 Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnance**



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu je zřejmé, že téměř všichni respondenti (94 %) by upřednostnili poskytování benefitů flexibilním způsobem, tj. aby si sami mohli vybrat benefity, které preferují. Oproti tomu 4 respondenti (6 %) uvedli, že by upřednostnili poskytování zaměstnaneckých výhod fixním způsobem. Dle interních materiálů společnosti je patrné, že v současné době společnost poskytuje zaměstnanecké výhody fixním způsobem.

**Otázka číslo 16 (nepovinná otázka, možnost uvést vlastní odpověď) - Co bych v rámci poskytování a nabídky zaměstnaneckých výhod ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. změnil/a nebo uvítal/a:**

Otázka číslo 16 byla pro respondenty jako jediná nepovinná. Respondenti mohli na otázku uvést vlastní odpověď. Respondenti měli svými vlastními slovy uvést, co by v rámci poskytování a nabídky zaměstnaneckých výhod ve společnosti změnili nebo uvítali.

Tato otázka byla pro dotazníkové šetření velmi důležitá a to z toho důvodu, že respondenti mohli zcela anonymně vyjádřit svůj názor. Následující odpovědi budou velmi důležité pro stanovení závěrů a vlastních doporučení pro společnost.

Možnost uvést odpověď na tuto otázku využilo 20 osob z 63, tj. 32 % respondentů. Mezi nejčastější odpovědi, které respondenti uváděli, byli zaměstnanecké benefity, které by do budoucna uvítali. Nejčtenější odpovědi respondentů byla odpověď, kdy by zaměstnanci od zaměstnavatele uvítali příspěvek na životní pojištění / penzijní připojištění a odborná školení. Jednotliví zaměstnanci by též uvítali příspěvek na kulturu nebo sport, dále pak příspěvek na rekreaci či dovolenou. Mnoho odpovědí respondentů se týkalo samotné nabídky zaměstnaneckých výhod, kdy by zaměstnanci chtěli, aby se nabídka výhod rozšířila. Větší komunikaci ze strany zaměstnavatele se zaměstnanci ohledně poskytování zaměstnaneckých výhod by uvítalo 10 % respondentů.

### 3.3.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Předchozí subkapitola se zabývala vyhodnocením dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 63 z původně 66 oslovených zaměstnanců společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. Z toho důvodu se bude tato kapitola věnovat stručnému shrnutí výsledků tohoto dotazníkového průzkumu.

Jak již bylo zmíněno, dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 63 zaměstnanců, z toho 42 žen a 21 mužů. Tito respondenti pracují na pozicích řadových zaměstnanců a dále pak ve středním a vrcholovém managementu. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, tak průzkumu se zúčastnili všichni řadoví zaměstnanci a též všichni zaměstnanci pracující ve středním managementu.

Nejpočetnější kategorií osob, které se zúčastnily dotazníkového šetření, byly osoby ve věku 25-35 let. Tento výsledek je možné vysvětlit tím, že společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. je mladá, rychle se rozvíjející společnost, která svou zajímavou činností přitahuje mnoho mladých uchazečů o zaměstnání. Návratnost dotazníkového šetření je 95,5 %.

Z dotazníkového šetření vyplynula některá důležitá fakta, zejména:

- necelá polovina zaměstnanců (47,6 %) brala v potaz systém zaměstnaneckých výhod, když se ucházeli o zaměstnání ve společnosti;
- téměř 43 % zaměstnanců považuje informovanost ze strany zaměstnavatele ohledně poskytování a systému zaměstnaneckých výhod za dostačující;
- mezi benefity, které zaměstnanci nejčastěji využívají, jsou příspěvky na obědy (93,7 %), občerstvení – pitný režim (68,3 %) a zdravotní dny volna (54 %);
- výše uvedené benefity jsou ze strany zaměstnanců též nejvíce oceňovány (příspěvky na obědy – 81 %, zdravotní dny volna – 68,3 % a občerstvení - pitný režim – 33,3 %);
- mezi benefity, které by bylo možné zrušit, patří věrnostní odměny (0 %) a příspěvek k jubileu a významným životním událostem (0 %);
- téměř 45 % zaměstnanců je s nabídkou zaměstnaneckých výhod spokojeno;
- nadpoloviční většina zaměstnanců (60,3 %) vnímá poskytování zaměstnaneckých výhod ze strany zaměstnavatele jako vyjádření péče o ně samotné;

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- zaměstnanecké výhody zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu nemotivují (47,6 %);
- nadpoloviční většina zaměstnanců (60,3 %) se domnívá, že by benefity měla společnost poskytovat všem zaměstnancům stejně.

Velice důležitou otázkou je otázka číslo 15, kdy po jejím vyhodnocení je zřejmé, že většina zaměstnanců (93,7 %) by upřednostnila, aby zaměstnanecké výhody byly poskytovány flexibilním způsobem. Jedním z klíčových poznatků, který vzešel z dotazníkového šetření a který bude použit pro návrh doporučení, je fakt, že zaměstnanci mají největší zájem o benefity, jako je příspěvek na životní či penzijní připojištění, stravenky, 13. plat, odborná školení a zdravotní dny volna. V současné době společnost svým zaměstnancům z těchto benefitů poskytuje příspěvky na obědy – stravenky a zdravotní dny volna.

## 4 Návrhy a doporučení pro společnost

Vzhledem k tomu, že se dotazníkové šetření týkalo pouze zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují na hlavní pracovní poměr, ať již jako řadoví zaměstnanci nebo zaměstnanci středního a vrcholového managementu, vztahují se následující doporučení právě na tyto zaměstnance.

První místo, kde lze vidět prostor pro zlepšení či zdokonalení, souvisí s otázkou číslo 6, na základě které bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o systému a poskytování zaměstnaneckých výhod. Vzhledem k výsledku, kdy téměř polovina zaměstnanců (42,9 %) dle svých odpovědí uvedla, že jsou dostatečně informováni, je zde poměrně velký prostor k návrhu toho, jak informovanost mezi zaměstnanci zvýšit. V současné době má společnost veškerou dokumentaci, která se týká zaměstnaneckých výhod, uloženou ve složkách na síťových discích společnosti. Orientace v těchto složkách je poměrně složitá a zdlouhavá a dá se předpokládat, že zaměstnanci se v tomto systému špatně orientují. Autorka práce by doporučila, aby dokumentace, která se týká zaměstnaneckých benefitů, byla uložena na intranetu společnosti. Dle interních materiálů je zřejmé, že plošně všichni zaměstnanci mají na intranet přístup. Autorka práce by dále tento seznam umístila na titulní stranu, aby ho mohli uživatelé bez problému najít a mohli zjistit, na jaké zaměstnanecké výhody mají nárok. Autorka práce se domnívá, že toto zlepšení by pro zaměstnavatele nebylo nijak finančně náročné a to z toho důvodu, že intranet je již ve společnosti zavedený a všichni zaměstnanci k němu mají přístup. Co se týká časové náročnosti při zavedení tohoto zlepšení, tak ani tato úprava by nebyla výrazně náročná. Pracovník oddělení HR by dokumentaci pouze přesunul ze síťových složek na intranet společnosti, případně by tento úkol svěřil IT oddělení.

Otázka číslo 10 zjišťovala, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod. Necelá polovina dotázaných (44,4 %) uvedla, že spokojeni jsou, oproti tomu 36,5 % zaměstnanců odpovědělo, že spokojeni nejsou a zbylí respondenti nevěděli. Vzhledem k výsledku šetření se autorka domnívá, že nespokojenost zaměstnanců by se časem mohla zvýšit a mohla by přerůst v závažný problém. Tento problém lze vyřešit tím, že společnost se bude snažit zjistit, proč jsou zaměstnanci nespokojeni a pokusí se celou situaci vyřešit ke spokojenosti jak zaměstnanců, tak i společnosti. Společnost může mezi zaměstnanci provést anonymní dotazníkové šetření, které by bylo zaměřené právě na nespokojenost. Toto řešení je ale poměrně náročné, a to jak na přípravu, tak na samotnou realizaci a následné vyhodnocení. Mnohem snadnějším východiskem tohoto problému by bylo osobní řešení přímo se zaměstnanci. Dle interních materiálů je zřejmé, že společnost každý měsíc pořádá poradou, na které jsou prezentovány výsledky společnosti za uplynulý měsíc. Ze stejného zdroje je zřejmé, že se těchto porad účastní všichni zaměstnanci včetně vedení společnosti. Autorka se proto domnívá, že právě tyto porady by byly vhodnou možností, jak vyřešit tento problém. Z hlediska časové náročnosti je proces dotazníkového šetření náročnější, než řešení situace osobě na poradách. Porada či provedení dotazníkového šetření nebude znamenat pro společnost žádné finanční náklady navíc. K vytvoření dotazníku může pracovník HR oddělení využít internetové servery, které tuto službu nabízejí zdarma. Následně pracovník odešle vytvořený dotazník zaměstnancům prostřednictvím firemního e-mailu.

Další prostor, kde autorka spatřuje místo pro zlepšení a přezkoumání ze strany společnosti, vzešel z otázky číslo 8. Zaměstnanci v této otázce byli vyzváni, aby uvedli ty zaměstnanecké výhody, které nejvíce využívají. Téměř většina zaměstnanců (93,7 %) uvedla, že využívají

příspěvek na obědy, tj. stravenky. Mezi dalšími nejpočetnějšími odpověďmi bylo občerstvení (68,3 %), zdravotní dny volna (54 %), prodloužení dovolené na zotavenou (23,8 %) a alternativní pracovní režim (12,7 %). Naopak benefity, jako věrnostní odměny a příspěvek zaměstnancům k jubileu a významným životním událostem ze strany zaměstnanců nejsou vůbec využívány. K tomuto výsledku dle autorky došlo z toho důvodu, že tyto benefity mají poměrně striktní pravidla poskytování. Autorka práce by společnosti doporučila přezkoumat stávající benefity a provést jejich obměnu. Společnost může postupovat tak, že provede mezi zaměstnanci dotazníkové šetření za účelem zjištění, o které zaměstnanecké výhody není ze strany zaměstnanců zájem. Dle výsledku by následně společnost nevyužívané benefity zrušila, případně by je nahradila jinými. Mezi benefity, kterými by společnost mohla nahradit nevyužívané výhody, patří příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění a odborná školení. Uvedené benefity vzešly z otázky číslo 11 jako výhody, o které by měli zaměstnanci největší zájem. Časová náročnost dotazníkového šetření je poměrně velká, naopak finanční náročnost je pro společnost nulová. Zavedení nových benefitů, konkrétně příspěvku na životní pojištění či penzijní připojištění a odborná školení by pro společnost znamenalo zvýšení nákladů na benefity. Pokud by se společnost rozhodla poskytovat všem svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění ve výši 1 000 Kč za měsíc, celkové náklady na všechny zaměstnance za rok by činily 792 000 Kč. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, tak tento benefit je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem a je osvobozen odvodů sociálního a zdravotního pojištění. Vzhledem k problematice, které se společnost věnuje, by bylo vhodné, aby se pravidelných odborných školení účastnili zaměstnanci žalobního, insolvenčního a exekučního oddělení. Dle interních materiálů je zřejmé, že společnost patří do Asociace inkasních agentur, kdy tato Asociace pořádá pro své členy pravidelné semináře a školení. Cena těchto seminářů a školení se pohybuje v rozmezí 1 000 Kč – 3 000 Kč za osobu. Náklady na tento benefit by se pro společnost pohybovaly v rozmezí 13 000 Kč – 39 000 Kč za jedno školení pro 13 zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, tak také tento benefit je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem a je osvobozen odvodů sociálního a zdravotního pojištění. Zavedení příspěvku na životní pojištění či penzijní připojištění je časově náročnější, než zavedení odborných školení zaměstnanců.

Otázka číslo 11 zjišťovala, o jaké zaměstnanecké benefity by měli zaměstnanci největší zájem. Skutečnosti, které vzešly z této otázky, jsou dle názoru autorky další možnosti pro změnu ve společnosti. Nejvíce by zaměstnanci měli zájem o příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění, dále pak o příspěvek na obědy – stravenky, 13. plat, odborná školení a zdravotní dny volna. Z výše uvedených zaměstnaneckých benefitů, o které by měli zaměstnanci zájem, poskytuje v současné době společnost pouze příspěvek na obědy a zdravotní dny volna. Autorka práce by doporučila zohlednit přání zaměstnanců ohledně odborných školení. Vzhledem k problematice, kterou se společnost zabývá, by odborná školení byla pro zaměstnance přínosná. Vyšší kvalifikace zaměstnanců by měla přínos i pro samotnou společnost a to například tím, že společnost by nemusela vynakládat finanční prostředky na právní služby. Autorka práce se proto domnívá, že by společnost měla provést průzkum mezi zaměstnanci, tentokrát s úmyslem, o jaké zaměstnanecké výhody by zaměstnanci měli zájem. Společnost toto šetření může provést společně s dotazováním, o jaké benefity není ze strany zaměstnanců zájem. Dle tohoto šetření společnost může nahradit benefity, o které není zájem, výhodami, které by zaměstnanci uvítali, aniž by se změnil počet zaměstnaneckých výhod, které společnost v současné době poskytuje. Časová a finanční náročnost dotazníkového šetření je shodná, jako u výše uvedeného doporučení. Jak již bylo uvedeno, tak zaměstnanci by měli největší zájem o příspěvek na životní pojištění či penzijní

připojištění. Hledisko nákladů na tyto benefity bylo rovněž vyčísleno v předchozím doporučení.

Závažný problém autorka dále spatřuje ve výsledcích na otázku číslo 13, kdy byli respondenti dotazováni, zda jsou současnou nabídkou zaměstnaneckých benefitů motivováni. Téměř polovina zaměstnanců (47,6 %) odpověděla, že nejsou nabídkou motivováni, dále 25,4 % respondentů nevědělo a pouhých 27 % zaměstnanců uvedlo, že motivováni jsou. Autorka práce by společnosti doporučila zjistit, proč její zaměstnanci nejsou motivováni, a to buď opět dotazníkovým šetřením, nebo prostřednictvím porady, jak již bylo uvedeno výše. K napravení tohoto výsledku by pravděpodobně pomohla samotná změna zaměstnaneckých benefitů, ale to je pouze domněnka autorky. Společnost pravou příčinu nespokojenosti bude znát až po provedeném šetření, případně poradě. Časová náročnost dotazníkové šetření, které by mělo zjistit, proč zaměstnanci nejsou benefity motivováni, je vyšší než v případě porady. Oproti tomu je finanční náročnost při provedení průzkumu či porady nulová.

Mezi poslední bod, v kterém autorka vidí prostor pro změnu, vzešel z výsledků na otázku číslo 15. V této otázce byli respondenti tázáni, jaký způsob poskytování zaměstnaneckých výhod by upřednostnili. Bezmála všichni zaměstnanci (93,7 %) odpověděli, že by zvolili flexibilní systém poskytování. Jak je z teoretické části práce patrné, tak flexibilní způsob poskytování zaměstnaneckých výhod je způsob, kdy zaměstnanec si může vybrat z nabídky zaměstnaneckých výhod ty, které preferuje. V současné době společnost používá fixní způsob poskytování, tj. kdy zaměstnavatel sám určí konkrétní zaměstnanecké výhody, které bude zaměstnancům poskytovat. Autorka práce by společnosti doporučila, aby dle svých finančních možností tuto variantu zvážila a případně udělala dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, zda by opravdu upřednostnili flexibilní způsob poskytování před fixním. Vzhledem k tomu, že 93,7 % respondentů, kteří jsou pro flexibilní způsob, je nezanedbatelné číslo, dá se domnívat, že pokud by společnost na tuto možnost přistoupila, mohla by docílit větší motivace a spokojenosti svých zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, tak dotazníkové šetření není finančně nákladné, naopak je časově poměrně náročné.

V následujících bodech jsou shrnuty oblasti, ve kterých autorka práce spatřuje prostor ke zlepšení ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o.

- společnost má umístit informace ohledně zaměstnaneckých výhod na intranet společnosti (například na titulní stranu), aby bylo možné se ze strany zaměstnanců lépe orientovat v nabízených benefitech;
- společnost má zjistit důvod nespokojenosti zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých výhod, a to buď prostřednictvím dotazníkového šetření, nebo při příležitosti měsíční schůze zaměstnanců a následně řešit zjištěné důvody;
- společnost má provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci se záměrem zjistit, jaké benefity využívají, případně nevyužívají a jaké by uvítali a podle toho upravit nabídku zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnance;
- společnost má provést dotazníkové šetření za účelem zjištění, proč zaměstnanci nejsou motivováni zaměstnaneckými benefity a tuto situaci následně řešit;
- společnost má rozšířit svou nabídku benefitů o příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění a odborná školení;
- a v neposlední řadě má společnost zvážit možnost poskytování zaměstnaneckých benefitů flexibilním způsobem.

## 5 Závěr

Bakalářská práce byla zpracována na téma Zaměstnanecké výhody ve vybrané organizaci, kdy konkrétní organizací byla společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. V současné době je téma zaměstnaneckých výhod velice aktuální. Je to z toho důvodu, že zaměstnavatelé si jsou plně vědomi toho, že zaměstnanci očekávají za svou odvedenou práci adekvátní ohodnocení. Odpovídající ocenění spočívá nejen ve mzdě, ale také v poskytnutých zaměstnaneckých výhodách. Zaměstnanecké benefity jsou v dnešní době velice populární a považují se za nedílnou součást odměňování, která slouží k pozitivní motivaci samotných zaměstnanců. Zaměstnavatelé si uvědomují, že jejich bohatství spočívá především ve spolehlivých a odborně vzdělaných zaměstnancích a proto jim neváhají nabízet odpovídající platové podmínky. Najít optimální zaměstnanecké výhody, jenž by uspokojily všechny zaměstnance, je pro společnost výzvou, kterou je ale velmi obtížné splnit. Mnoho zaměstnanců bere poskytování zaměstnaneckých benefitů ze strany zaměstnavatele jako samozřejmost, ale stále se najdou tací, kteří si těchto benefitů váží. Správně nastavený systém zaměstnaneckých výhod dokáže zaměstnance správně motivovat k vyšším pracovním výkonům, vyšší loajalitě a spokojenosti vůči společnosti.

Hlavním cílem bylo zhodnotit současný stav zaměstnaneckých výhod určených pro zaměstnance společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. se sídlem v Pardubicích a formulovat návrhy a doporučení na zlepšení daných výhod.

Ke splnění hlavního cíle práce byla vytvořena teoretická část práce, která vznikla na základě analýzy a komparace sekundárních zdrojů a která se blíže zabývá zaměstnaneckými výhodami. Zaměstnanecké benefity byly v této části práce blíže specifikovány, zejména jejich význam, důvody a způsoby poskytování. Teoretická část práce se také věnovala daňovému hledisku zaměstnaneckých výhod a efektivnosti poskytování benefitů. V analytické části práce byla představena společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o., blíže specifikována její oddělení a charakterizovány zaměstnanecké benefity, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Klíčovou částí analytické části práce bylo vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo uskutečněno mezi zaměstnanci společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. na téma zaměstnaneckých výhod v této společnosti. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno mezi 66ti zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují na hlavní pracovní poměr na pozicích řadových zaměstnanců a ve středním a vrcholovém managementu. Otázky dotazníkového šetření zodpovědělo 63 zaměstnanců společnosti a návratnost průzkumu byla 95,5 %.

Dotazníkového šetření, jak již bylo uvedeno, se zúčastnilo 63 zaměstnanců, z toho 42 žen a 21 mužů. Nejpočetnější skupinou osob, které se průzkumu zúčastnily, byly osoby ve věku 25 – 35 let. Tuto skutečnost si lze vysvětlit tím, že společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. je mladá, rychle se rozvíjející společnost, která svou zajímavou činností přitahuje mnoho mladých uchazečů o zaměstnání.

Z vyhodnocení dotazníkového šetření vzešla důležitá fakta, která následně sloužila jako podnět pro vlastní doporučení:

- téměř 43 % zaměstnanců považuje informovanost ze strany zaměstnavatele ohledně poskytování a systému zaměstnaneckých výhod za dostačující;
- mezi benefity, které zaměstnanci nejčastěji využívají, jsou příspěvky na obědy (93,7 %), občerstvení – pitný režim (68,3 %) a zdravotní dny volna (54 %);



- mezi benefity, které by bylo možné zrušit, patří věrnostní odměny (0 %) a příspěvek k jubileu a významným životním událostem (0 %);
- téměř 45 % zaměstnanců je s nabídkou zaměstnaneckých výhod spokojeno;
- zaměstnanecké výhody zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu nemotivují (47,6 %);
- téměř 94 % zaměstnanců by upřednostnilo flexibilní způsob poskytování zaměstnaneckých výhod.

Jedním z klíčových poznatků, který vzešel z dotazníkového šetření, bylo zjištění aktuálních přání a potřeb zaměstnanců, tedy určení, o jaké zaměstnanecké výhody by měli zaměstnanci zájem. Zaměstnanci mají největší zájem o benefity, jako je příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění, stravenky, 13. plat, zdravotní dny volna a odborná školení. V současné době společnost svým zaměstnancům poskytuje příspěvky na obědy – stravenky a zdravotní dny volna.

Díky výsledkům dotazníkového šetření bylo možné formulovat návrhy a doporučení na zlepšení daných výhod. Tato doporučení jsou blíže specifikována ve čtvrté kapitole, lze je ale shrnout v následujících bodech:

- umístění informací ohledně zaměstnaneckých výhod na intranet společnosti (například na titulní stranu), aby bylo možné se ze strany zaměstnanců lépe orientovat v nabízených benefitech;
- zjištění důvodů nespokojenosti zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých výhod, a to buď prostřednictvím dotazníkového šetření, nebo při příležitosti měsíční schůze zaměstnanců a následně řešení zjištěných důvodů;
- uskutečnění dotazníkové šetření mezi zaměstnanci se záměrem zjistit, jaké benefity využívají, případně nevyužívají a jaké by uvítali a podle toho upravit nabídku zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnance;
- uskutečnění dotazníkového šetření za účelem zjištění, proč zaměstnanci nejsou motivováni zaměstnaneckými benefity a tuto situaci následně řešit;
- rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod o nabídku benefitů, jako je příspěvek na životní pojištění či penzijní připojištění a odborná školení;
- zvážení možnosti poskytování zaměstnaneckých benefitů flexibilním způsobem.

Jak je zřejmé z výsledků dotazníkového šetření a následných doporučení, prostor pro zlepšení v rámci zaměstnaneckých výhod ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. existuje. V současné chvíli záleží pouze na rozhodnutí společnosti, zda některé z těchto doporučení bude akceptovat, případně použije svá vlastní. Autorka práce se domnívá, že by společnost měla zvážit uskutečnění dotazníkových šetření mezi zaměstnanci, které by po vyhodnocení a učinění příslušných kroků vedly k oboustranné spokojenosti.

## Literatura

### Monografie:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

D'AMBROSOVÁ, Hana. Abeceda personalisty. Olomouc: ANAG, 2007, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-512-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

Interní materiály společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o.

JANOUSHKOVÁ J., KOLIBOVÁ H., Zaměstnanecké výhody a daně, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005 116 s. ISBN 80-247-1364-0

KISLINGEROVÁ, Eva. Nová ekonomika: nové příležitosti?. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xxi, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: ASPI, 2008, 153 s. ISBN 978-80-7357-368-3.

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xiii, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

## **Internetové zdroje:**

URBAN, Jan. *Daňáři online: Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita* [online]. [cit. 2015-09-15]. Dostupné z WWW: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/?#heading2>

*Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2012 - 2014 [cit. 2015-11-11]. Dostupné z WWW: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=Intrum+Justitia+Czech%2c+s.r.o.](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=Intrum+Justitia+Czech%2c+s.r.o.)

## Přílohy

**Příloha 1** Ukázka dotazníku, který byl předložen zaměstnancům společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o.

### DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

ráda bych Vás touto formou požádala o vyplnění následujícího dotazníku, jehož cílem je získat informace a názory zaměstnanců na systém poskytování zaměstnaneckých výhod ve Vaší společnosti. Výsledky, které vyplynou z dotazníkového šetření, budou sloužit jako podklad pro mou bakalářskou práci na téma **Zaměstnanecké výhody ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o.** Vyplnění dotazníku je zcela anonymní.

Děkuji za ochotu a Váš čas.

Zuzana Zemanová

**1. Jsem:** (povinná otázka, výběr jedné ze dvou variant)

- žena
- muž

**2. Je mi:** (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant)

- méně než 25 let
- 25 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- více než 56 let

**3. Moje pracovní zařazení ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. je:** (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant)

- vrcholový management
- střední management
- řadový zaměstnanec

**4. Ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. pracuji:** (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant)

- méně než 1 rok
- více než 1 rok až 2 roky
- více než 2 roky až 3 roky
- více než 3 roky až 5 let
- více než 5 let

**5. Při ucházení se o zaměstnání ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. jsem systém zaměstnaneckých výhod v potaz:** (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant)

- bral/a

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

nebral/a

nevím

**6. Informovanost zaměstnanců ze strany zaměstnavatele ohledně systému poskytování a nabídky zaměstnaneckých výhod ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. je z mého pohledu:** (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant)

dostačující

nedostačující

nevím

**7. Společnost Intrum Justitia Czech, s.r.o. mi poskytuje tyto zaměstnanecké výhody:** (povinná otázka, výběr z nabízených variant)

příspěvek na obědy – stravenky

poskytnutí služebních motorových vozidel k soukromým účelům

prodloužení dovolené na zotavenou

věrnostní odměny (LOYALTY BONUS)

příspěvek k jubileu a významným životním událostem

pitný režim

neformální oblečení (využití možnosti neformálního oblečení v pátek)

sick days (zdravotní dny volna)

home office (alternativní pracovní režim)

odborné vzdělávání (kurzy anglického jazyka)

odborná školení

poukázky Flexi Pass

flexibilní pracovní doba

příspěvek na rekreaci / dovolenou

příspěvek na sport / kulturu

příspěvek na životní pojištění / penzijní připojištění

příspěvek na zdravotní péči (očkování proti chřipce aj.)

příspěvek na ošacení

příspěvek na dopravu do zaměstnání

studijní volno

parkování v budově společnosti

zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)

zaměstnanecké půjčky

13. plat

příspěvek na jesle, školku a dětské tábory

**8. Nejčastěji využívám tyto zaměstnanecké výhody:** (povinná otázka, výběr z nabízených variant s možností uvést max. 3 odpovědi)

příspěvek na obědy – stravenky

poskytnutí služebních motorových vozidel k soukromým účelům

prodloužení dovolené na zotavenou

věrnostní odměny (LOYALTY BONUS)

příspěvek k jubileu a významným životním událostem

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- pitný režim
- neformální oblečení (využití možnosti neformálního oblečení v pátek)
- sick days (zdravotní dny volna)
- home office (alternativní pracovní režim)
- odborné vzdělávání (kurzy anglického jazyka)

**9. Nejvíce si vážím těchto zaměstnaneckých výhod:** (povinná otázka, výběr z nabízených variant s možností uvést max. 3 odpovědi)

- příspěvek na obědy – stravenky
- poskytnutí služebních motorových vozidel k soukromým účelům
- prodloužení dovolené na zotavenou
- věrnostní odměny (LOYALTY BONUS)
- příspěvek k jubileu a významným životním událostem
- pitný režim
- neformální oblečení (využití možnosti neformálního oblečení v pátek)
- sick days (zdravotní dny volna)
- home office (alternativní pracovní režim)
- odborné vzdělávání (kurzy anglického jazyka)

**10. Se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod ve společnosti Intrum Justitia Czech s.r.o. spokojen/a:** (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant)

- jsem
- nejsem
- nevím

**11. Ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. bych měl/a největší zájem o tyto zaměstnanecké výhody:** (povinná otázka, výběr z max. pěti nabízených variant s možností uvést vlastní odpověď)

- příspěvek na obědy – stravenky
- poskytnutí služebních motorových vozidel k soukromým účelům
- prodloužení dovolené na zotavenou
- věrnostní odměny (LOYALTY BONUS)
- příspěvek k jubileu a významným životním událostem
- pitný režim
- neformální oblečení (využití možnosti neformálního oblečení v pátek)
- sick days (zdravotní dny volna)
- home office (alternativní pracovní režim)
- odborné vzdělávání (kurzy anglického jazyka)
- odborná školení
- poukázky Flexi Pass
- flexibilní pracovní doba
- příspěvek na rekreaci / dovolenou
- příspěvek na sport / kulturu
- příspěvek na životní pojištění / penzijní připojištění
- příspěvek na zdravotní péči (očkování proti chřipce aj.)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- příspěvek na ošacení
- příspěvek na dopravu do zaměstnání
- studijní volno
- parkování v budově společnosti
- zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)
- zaměstnanecké půjčky
- 13. plat
- příspěvek na jesle, školku a dětské tábory
- vlastní odpověď:

**12. Poskytování zaměstnaneckých výhod považuji ze strany zaměstnavatele za:** (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant s možností uvést vlastní odpověď)

- způsob motivace
- povinnost
- vyjádřením péče o zaměstnance
- vlastní odpověď:

**13. Současná nabídka zaměstnaneckých výhod ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. mě k lepšímu pracovnímu výkonu:** (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant)

- motivuje
- nemotivuje
- nevím

**14. Zaměstnanecké výhody by měli být ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. poskytovány:** (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant)

- všem zaměstnancům stejně
- na základě pracovní pozice zaměstnance
- podle odpracovaných let ve společnosti

**15. Ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. bych upřednostnil/a poskytování zaměstnaneckých výhod způsobem:** (povinná otázka, výběr jedné z nabízených variant)

- fixním (zaměstnavatel sám určí konkrétní zaměstnanecké výhody, které bude zaměstnancům poskytovat)
- flexibilním (zaměstnanec si může vybrat z nabídky zaměstnaneckých výhod ty, které preferuje)

**16. Co bych v rámci poskytování a nabídky zaměstnaneckých výhod ve společnosti Intrum Justitia Czech, s.r.o. změnil/a nebo uvítal/a:** (nepovinná otázka, možnost uvést vlastní odpověď):

Klikněte sem a zadejte text.

Mnohokrát děkuji za strávený čas při vyplňování dotazníku a přeji hezký den.

Zdroj: vlastní zpracování