

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

**Bakalářská práce**

**Daniel PETKOV**

Vedoucí práce: PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Daniel Petkov**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Zaměstnanecké benefity ve vybrané společnosti**

Cíl: Cílem práce je přehodnocení stávajících zaměstnaneckých benefitů nabízených vybranou společností a návrh na jejich zlepšení vycházející z analýzy průzkumu využití a spokojenosti s jednotlivými benefity mezi zaměstnanci.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
2. Definice a rozdělení zaměstnaneckých benefitů
3. Aktuální trendy benefitů v České republice, výhody a nevýhody jednotlivých benefitů
4. Empirický výzkum – představení vybrané firmy, představení průzkumu
5. Sběr dat, analýza, vyhodnocení, návrh doporučení pro firmu
6. Závěr práce

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2000. 350 s.
3. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.BECK, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
5. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4. --
6. WALKER, A J. – KOLEKTIV, – MANGOLD, K. *Moderní personální management.: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2003. 253 s. ISBN 80-24-0449-8.
7. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.




**PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.**  
Vedoucí práce



**Mgr. Petr Šulc**  
Prorektor ŠAVŠ



**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Vedoucí katedry



**Daniel Petkov**  
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

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

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

V Mladé Boleslavi dne 10.12.2019



Děkuji PhDr. Alemayehu Kumsovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická část práce.....	9
1.1 Definice zaměstnaneckých benefitů .....	9
1.2 Význam zaměstnaneckých benefitů .....	10
1.3 Historie zaměstnaneckých benefitů.....	12
1.4 Legislativní úprava zaměstnaneckých benefitů .....	12
1.5 Členění zaměstnaneckých benefitů.....	13
1.6 Systémy flexibilních zaměstnaneckých výhod.....	15
1.7 Výhody a nevýhody zaměstnaneckých benefitů.....	17
1.8 Aktuální situace v poskytování benefitů .....	18
2 Praktická část práce.....	22
2.1 Popis společnosti .....	22
2.2 Organizační struktura .....	23
2.3 Aktuální nabídka benefitů pro zaměstnance společnosti ABC .....	24
2.4 Výsledky dotazníkového šetření.....	29
2.5 Doporučení pro společnost ABC .....	38
3 Závěr.....	41
Seznam literatury .....	43
Seznam obrázků a tabulek.....	45
Seznam příloh .....	46

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

HR Human Resources

IT Informační technologie

CSR Corporate Social Responsibility

ZP Zákoník práce

FC Finance & Controlling

## Úvod

Zaměstnanecké benefity jsou v dnešní době jedním z pilířů odměňování pracovníků ve firmách a společnostech. Správně zvolená a nastavená nabídka zaměstnaneckých výhod pozitivně motivuje zaměstnance a zvyšuje jejich spokojenost a loajalitu ke společnosti. Firmy se v době rekordně nízké nezaměstnanosti musí na pracovním trhu přetahovat o zaměstnance a atraktivní nabídka zaměstnaneckých benefitů může být velkým pomocníkem k získání špičkových pracovníků, ale také k jejich udržení.

Hlavním cílem práce je zhodnocení aktuálních zaměstnaneckých benefitů nabízených vybranou společností a následně návrh na jejich zlepšení. Doporučení pro firmu bude vycházet z analýzy průzkumu míry spokojenosti zaměstnanců s nabídkou výhod, využívání a atraktivity jednotlivých výhod.

Cílem návržných doporučení je zvýšení míry spokojenosti zaměstnanců s nabídkou benefitů a se zaměstnavatelem celkově. Firma chce být taktéž více konkurenceschopná, upevňovat pozici na pracovním trhu a být atraktivním zaměstnavatelem jak pro stávající zkušené pracovníky, tak pro potenciální uchazeče o zaměstnání, ale i pro mladé talentované studenty, kteří u firmy mají možnost pracovat na částečné úvazky a získávat zkušenosti od starších, profesně zkušenějších kolegů.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. V teoretické části bude vysvětleno, co zaměstnanecké benefity jsou, jaký mají význam pro společnost, zaměstnance i zaměstnavatele, dále krátký historický exkurz a vysvětlení legislativní problematiky spojené s benefity. Následovat bude rozdělení benefitů podle druhu a charakteristika flexibilních systémů benefitů. Předposlední kapitolou teoretické části bude shrnutí kladů a záporů zaměstnaneckých benefitů jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele. Na závěr je prezentován průzkum mezi českými společnostmi v nabídce benefitů a ukázka aktuálních trendů.

Praktická část bude na úvod obsahovat popis vybrané anonymní společnosti, organizační strukturu a stávající kompletní nabídku zaměstnaneckých benefitů. Následuje empirický výzkum provedený pomocí dotazníkového šetření, kterého se zúčastnila necelá polovina zaměstnanců společnosti. Výsledky dotazníku budou zhodnoceny detailně po každé otázce dotazníku a na základě jeho vyhodnocení budou vybrané firmě doporučeny kroky ke zlepšení nabídky benefitů a zvýšení míry



spokojenosti pracovníků. Závěrem práce bude souhrn celého díla, zhodnocení aktuálního stavu nabídky benefitů ve vybrané společnosti a výčet hlavních bodů, kterých by se firma měla držet pro zvýšení míry spokojenosti s benefity a zlepšení konkurenceschopnosti mezi zaměstnavateli na pracovním trhu.

# 1 Teoretická část práce

V této kapitole bakalářské práce se budu zabývat teoretickým podkladem v otázce zaměstnaneckých benefitů, jenž poslouží ke zpracování praktické části této závěrečné práce.

Teoretická část bude obsahovat základní vymezení pojmu a charakteristiku zaměstnaneckých výhod, krátký přehled vývoje benefitů, legislativní základ pro poskytování, členění benefitů a jednotlivé typy, výhody a nevýhody benefitů a aktuální trendy v České republice.

## 1.1 Definice zaměstnaneckých benefitů

Již z názvu „zaměstnanecké benefity“ je zřejmé, že se jedná o určitou výhodu pro zaměstnance poskytovanou nad rámec mzdy nebo platu. Jedná se o jakýkoliv prospěch, který jedinec z poskytovaného benefitu těží. Tyto výhody zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům dobrovolně, dle zákoníku práce na ně totiž není ze strany zaměstnanců žádný právní nárok.

V odborné literatuře se můžeme setkat s různými definicemi zaměstnaneckých benefitů:

Zaměstnanecké benefity jsou různorodé odměny poskytované navíc k různým formám finanční odměny. Mezi zaměstnanecké benefity se může řadit i typ výhody, která není přímo odměnou, což může být například každoroční dovolená na zotavenou. Cílem poskytování jednotlivých zaměstnaneckých výhod je nabídnutí atraktivní a konkurenceschopné škály výhod, které pomůžou získat, ale i udržet kvalitní pracovníky. Cílem také je uspokojování osobních potřeb pracovníků a posilování loajality a vědomí závazku zaměstnanců vůči organizaci. Zaměstnanecké výhody mají jen zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na pracovní výkon zaměstnanců, mohou ale vytvářet pozitivnější názor zaměstnanců na podnik, což v dlouhodobém časovém úseku může zvýšit jejich oddanost, angažovanost a tím i výkon celé organizace. (Armstrong, 2009).

Koubek poskytuje tuto definici: „Zaměstnanecké výhody jsou výhody, které zpravidla organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci.“ (Koubek, 2007, str. 274)

Poskytnutí výhod obvykle nesouvisí s výkonem daného pracovníka, ovšem jejich přidělení může souviset s funkcí a postavením zaměstnance v organizaci (Koubek,

2007). Jako příklad takového benefitu přímo spojeného s vyšším postavením ve struktuře organizace se hodí uvést poskytnutí služebního automobilu i pro soukromé účely.

Dvořáková ve své knize uvádí, že zaměstnanecké benefity zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péče, za které by jinak pracovník musel zaplatit, ale v rámci benefitů je dostane ke mzdě za vykonanou práci. Dále uvádí, že výhody mohou mít peněžní podobu nebo jinou formu peněžitě hodnoty. Poskytování je plošné či individuální (Dvořáková a spol., 2012).

Benefity mají výhody i z ekonomického hlediska, jelikož mohou uspořit mzdové náklady nebo zajistit daňové a odvodové úlevy a zvýhodnění. Jedná se o efektivní investici do pracovníků, zároveň organizace zlepšuje svoji image na trhu práce (Pelc, 2009).

Z výše uvedených definic tedy vyplývá, že zaměstnanecké benefity jsou výhody poskytované zaměstnancům navíc ke mzdě či platu, nejsou právně nárokové a můžou se lišit podle postavení pracovníka v organizaci. Hlavním cílem nabídky benefitů je posilování loajality k dané organizaci u stávajících zaměstnanců a zvyšování atraktivity zaměstnavatele pro potenciální nové kvalitní pracovníky.

## **1.2 Význam zaměstnaneckých benefitů**

Poskytování zaměstnaneckých benefitů má několik důvodů jak pro firmu, tak pro její zaměstnance. Pokud se podíváme na životní cyklus zaměstnance z pohledu zaměstnavatele v dané společnosti (získání zaměstnance, udržení zaměstnance a zvyšování loajality a případný odchod zaměstnance), benefity v něm hrají nezanedbatelně významnou roli.

Poskytované zaměstnanecké výhody danou společností jsou při výběru zaměstnavatele v dnešní době zejména pro mladší generaci důležitým faktorem. Uchazeči na trhu práce už ví, že výhody jsou pro ně dalším příjmem a mohou díky nim tedy zvýšit svůj celkový měsíční příjem, jenž dostanou ke mzdě ve finanční či nefinanční formě.

Firmy prostřednictvím nabídky benefitů mohou zlepšovat svůj image. Zejména pokud je menu benefitů pro uchazeče o zaměstnání atraktivní, originální a pokud ve výsledku přináší uchazeči větší přidanou hodnotu než benefity konkurentů v daném odvětví.

Čím atraktivnější bude balíček benefitů, tím více přihlášek na vypsanou pozici přijde a firma tedy bude moci vybírat z mnohem většího spektra lidí. Zvyšuje se tím pro společnost i šance, že najde velmi kvalitního člověka, který v budoucnu pro firmu může znamenat další přidanou hodnotu, může přinést návrhy na zlepšení či vymyslet efektivnější procesy v organizaci. Důležité je ale uvědomit si, že co je v jednom odvětví atraktivní, nemusí být atraktivní v jiném. Proto je třeba zjistit nabídku na trhu v dané kategorii a podle toho ušít nabídku benefitů na míru. (Torrington, 2008)

Poskytování svým aktuálním zaměstnancům benefity, o které zaměstnanci doopravdy stojí, využívají je a přináší jim skutečně přidanou hodnotu, je esenciální činností personálního oddělení firmy. Splněním těchto kritérií firma zvyšuje spokojenost zaměstnanců a s tím samozřejmě i loajalitu.

Udržení stávajících zaměstnanců je částí ještě důležitější, jelikož tito zaměstnanci již znají firemní know-how, jsou odborníci v oboru a je v zájmu organizace, aby si je udržela. Zvláště pokud se firma pohybuje v oboru, který je závislý na specifických odbornících a nabídka na trhu práce je omezená. Je tedy nezbytné, aby se firma neustále snažila být konkurenceschopná a udávat směr, jinak zaměstnanci po určité době začnou být nespokojeni a mohou hledat lepší nabídky v jiných firmách. (Brown a Armstrong, 2006)

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že optimální nabídka zaměstnaneckých výhod je alfou a omegou jak při získávání nových pracovníků, tak především pro udržení těch stávajících. Zodpovědný pracovník z personálního oddělení by měl mít aktuální průzkum nabídek konkurenčních organizací na pracovním trhu ve vybraném odvětví a musí na tuto nabídku reagovat, ať už za účelem získání nových uchazečů nebo udržení stávajících zkušených pracovníků. Zájemem personálního oddělení by mělo být, aby firma byla lídrem v nabídce (nejen) benefitů.

Pro zaměstnance plynou ze snahy firem o nejlepší nabídku benefitů pouze výhody, jelikož může sám sledovat nabídky na pracovním trhu a podle toho se rozhodnout a zvážit, zda jeho aktuální organizace nabízí odpovídající benefity danému odvětví či jestli pro něj není výhodnější přejít ke konkurenční organizaci za lepší nabídkou. Benefity nejsou vše, co určuje atraktivnost zaměstnavatele ani z něj nedělají ceněného zaměstnavatele, jsou ale jednou ze součástí zaměstnavatelské značky. Ani sebelepší benefity nezaručují, že zaměstnanci budou odvádět stoprocentně nejlepší výkon a budou vysoce produktivní. (Thielová, 2015, 14. října)

### 1.3 Historie zaměstnaneckých benefitů

O zaměstnaneckých výhodách nebylo ve světě slyšet až do 20. století, které bylo mezníkem ve vývoji. Velké a zásadní změny se sice začaly dít až poměrně nedávno a trendy se rychle mění i dnes, ale 20. století přineslo významné zvýšení benefitů. Zaměstnavatelé ve veřejném i soukromém sektoru zahájili implementaci strategií zaměřených na pracovní sílu a její potřeby.

Kromě vládních zdravotních a důchodových programů začali zaměstnavatelé nabízet také různé bonusy, jako byly různé penze, podíly na zisku společnosti, pojistné smlouvy nebo bonusové plány.

Ke konci 20. století ale organizace začaly postupně benefity pro pracovní sílu snižovat a rušit některé výhody. Odpovědnost byla přenesena na zaměstnance skrze větší prémie a daňově uznatelné položky. Důvodem byly: zvyšující se cena pracovní síly, nová vlna globalizace a zvyšující se konkurence na trhu.

Další velká změna přišla až s digitálním 21. stoletím, ve kterém jsme svědky nové vlny transformace. Zaměstnavatelé se snaží neustále zlepšovat a upravovat své benefitní programy, aby byli konkurenceschopní. (Rabang, 2019, 4. září)

### 1.4 Legislativní úprava zaměstnaneckých benefitů

Pro firmy je při zvažování nabídky zaměstnaneckých benefitů velmi důležité, zda bude daný benefit daňově uznatelný náklad či nikoliv. Pokud by totiž některé nabízené zaměstnanecké benefity nebyly uznatelným daňovým nákladem, nemuselo by být pro firmu tolik výhodné je pracovníkům poskytovat, v extrémním případě by se mohla organizace dostat i do špatné finanční situace. Pro firmy je také důležité, aby byly benefity osvobozené od daně z příjmu ze závislé činnosti, z takových benefitů se následně totiž nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění. (Macháček, 2010) Osvobození od daně z příjmu ze závislé činnosti se ve výsledku vyplácí i samotným zaměstnancům, protože nemusí z plné výše benefitu odvádět část na pojistné.

Nejdůležitějšími legislativními prameny mající dopad na zaměstnanecké benefity, jejich čerpání a daňové úpravy v České republice jsou následující zákony. Zákon o daních z příjmu (č. 586/1992 Sb., *Zákon o daních z příjmu*) určuje, které benefity mohou být osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti. Zákoník práce (*Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce*) umožňuje nadlimitní plnění benefitů. Důležité jsou

také zákony upravující pojistné (*Zákon č. 589/1992 Sb. Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku a Zákon č. 592/1992 Sb. Zákon o pojistném na všeobecném zdravotním pojištění*).

Legislativa je, stejně jako každá jiná, průběžně aktualizována. Proto je třeba, aby zodpovědní pracovníci především z finančních a personálních oddělení v dané firmě byli v tomto ohledu pravidelně vzděláváni.

## **1.5 Členění zaměstnaneckých benefitů**

Zaměstnanecké benefity lze roztřídit dle několika různých typů, druhů či formy. V následující kapitole je uvedeno několik základních členění.

### **1.5.1 Benefity podle druhu výhody**

Zaměstnaneckých výhod existují desítky a jelikož mezi nimi můžeme hledat různé podobnosti, dají se rozdělovat na druhy podle toho, v čem výhoda pro zaměstnance spočívá.

Koubek ve svých knihách uvádí jak členění v USA, tak členění ve vyspělých zemích Evropy. Jako první uvádím členění v Evropě:

- „Výhody sociální povahy – důchody, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky,
- Výhody mající vztah k práci – stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělání hrazené organizací,
- Výhody spojené s postavením v organizaci – například prestižní automobil pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady na reprezentaci organizace, bezplatné bydlení aj.” (Koubek, 2007, 275s).

V USA člení Koubek benefity na těchto pět skupin:

- „POŽADOVANÉ ZÁKONY A VNĚJŠÍMI (celostátními) PŘEDPISY – příspěvky na sociální zabezpečení v nezaměstnanosti, nemocenské zabezpečení,
- TÝKAJÍCÍ SE DŮCHODŮ PRACOVNÍKŮ – podnikové důchody a důchodové připojištění, důchody za výsluhu let v organizaci,

- TÝKAJÍCÍ SE POJIŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ – organizací poskytovaná úhrada či příspěvek na životní a úrazové pojištění, pojištění věcí pracovníků uložených na místech tomu určených,
- TÝKAJÍCÍ SE PLACENÍ NEODPRACOVANÉ DOBY – placená dovolená, placené svátky a dny pracovního klidu, placené přestávky v práci a jiné placené volno,
- OSTATNÍ – zaměstnanecké slevy na výrobky a služby produkované organizací, dotované či bezplatné stravování, úhrada stěhovacích nákladů, odlučné, úhrada nákladů vzdělání, poskytování zvýhodněných nebo bezúročných půjček, automobil organizace daný plně k dispozici pracovníkovi, rekreační služby a služby pro aktivity volného času, ubytování, právní a jiné rady pracovníkům, zdravotní a rehabilitační péče poskytovaná organizací, jesle a mateřské školy provozované organizací, rekreace pro děti pracovníků, doprava pracovníků zabezpečovaná organizací, poskytování parkoviště, pomoc v oblasti daňových záležitostí atd.” (Koubek, 2007, 275s).

### **1.5.2 Benefity podle formy poskytování**

Další hledisko, dle kterého můžeme benefity rozdělit, je forma poskytnutí zaměstnancům. Benefity mohou být poskytnuty ve dvou formách:

- Peněžní plnění, tedy vydání finanční částky přímo pracovníkovi,
- Nepeněžní plnění, tedy takový benefit, při kterém pracovník nedostane přímo finanční částku, ale obdrží naturální či jinou výhodu, například poukaz na kulturu, firemní automobil nebo možnost levnějšího odkupu produktu organizace (Plesníková, 2010).

### **1.5.3 Benefity podle daňového zvýhodnění**

Rozdělení podle daňové výhodnosti musíme nejdříve rozlišit z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele. U zaměstnance mohou být benefity:

- Plně osvobozené od daně z příjmu ze závislé činnosti,
- Nezahrnované nebo zahrnované do vyměřovacího základu pro stanovení odvodů,
- Zdaňované daní z příjmu ze závislé činnosti ze superhrubé mzdy.

U zaměstnavatele jsou benefity poskytovány:

- Daňově uznatelné,
- Daňově neuznatelné,
- Z Fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu či jiného fondu tvořeného ze zisku po zdanění (Macháček, 2013).

Macháček také říká: „Za optimální řešení lze považovat takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmu.“ (Macháček, 2013, 16s)

#### **1.5.4 Benefity podle adresáta**

Zaměstnanecké benefity mohou být poskytovány:

- Plošně všem zaměstnancům organizace – většina známých benefitů,
- Pouze určité skupině zaměstnanců – například manažerská auta, zajišťování dopravy do práce aj.,
- Individuálně – například podpora při těžkých situacích v rodině, ve zdraví či při živelné pohromě (Macháček, 2013).

#### **1.6 Systémy flexibilních zaměstnaneckých výhod**

Některé zaměstnanecké benefity se ze strany zaměstnavatele nemusí vyplatit, protože si jich pracovníci necení, což je často způsobeno širokou paletou benefitů v organizaci. Proto některé firmy sahají k flexibilnímu systému benefitů, kdy si sami zaměstnanci mohou v rámci limitu zvolit typ nebo rozsah výhody. Možnost výběru a přizpůsobení benefitů přímo na míru je pro zaměstnance pozitivnější a příjemnější, než když jsou nuceni akceptovat nastavenou fixní nabídku, o které rozhodne organizace.

Zavádění pružných zaměstnaneckých výhod má několik důvodů, nejdůležitějším je uspokojení rozmanitých potřeb pracovníků a zlepšení jejich názoru na hodnotu celého souboru, právě díky možnosti volby. K tomu se pojí i další důvod, tedy lepší a efektivnější využití peněz, které se na benefity pro zaměstnance vynakládají (Armstrong, 2009).



Organizace mohou využít mnoha způsobů, jak učinit nabídku zaměstnaneckých výhod flexibilnější. Systém flexibilního pracovních výhod s sebou pochopitelně nese větší administrativní a organizační náročnost než klasický systém benefitů. Armstrong charakterizuje ve své publikaci několik hlavních systémů.

### **1.6.1 Možnost měnit jednotlivé zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanci mohou měnit velikost a rozsah benefitů a dle svého uvážení si mohou také připlácet za určitý benefit ze své mzdy více, či v opačném případě dostávat peníze v hotovosti. Příkladem je služební automobil, u kterého si zaměstnanec může připlatit za lepší model, nebo se spokojí s horším modelem, než je nabízený standardně, a následně obdrží ke mzdě rozdíl v nákladech podniku.

Dalším hojně používaným případem je možnost “nakoupení si” či “prodání” ročního nároku na dovolenou. Za denní mzdu či plat si mohou pracovníci libovolně přidávat či ubírat dny dovolené (Armstrong, 2009).

Tento přístup se dá snadno zavádět a také proto je často využívaný, pokud se organizace rozhodne učinit nabídku benefitů flexibilnější, může mít ale omezený efekt.

### **1.6.2 Možnost měnit existující oprávnění**

Metoda spočívá v možnosti změny či úplném zrušení jednotlivých současně nabízených benefitů, přičemž si může zaměstnanec vybrat nové benefity z nabízeného menu. Následně se udělá suma hodnot získaných a zbavených výhod a čistý rozdíl se pracovníkovi přidá či odečte ze mzdy. Při použití tohoto systému je důležité nastavit jasná pravidla, pro zjednodušení mohou být variabilní jen některé benefity a zbytek se nechá fixní, např. penze či životní pojištění. U specifických benefitů je vhodné nastavit maximální částku (Armstrong, 2009).

### **1.6.3 Možnost měnit fond**

Systém někdy označovaný jako “Cafeteria systém”, kdy je pracovníkům přidělen rozpočet využitelný na výhody z určitého menu benefitů. Je však třeba zachovat některé zásadní výhody, například penzi či životní pojištění. Rozpočet fondu na benefity je dostatečný na pokrytí všech současných výhod. Pokud zaměstnanec rozpočet přečerpá, rozdíl by měl být uhrazen z platu nebo mzdy. Při nevyčerpání by měla být rozdílná částka v hotovosti vyplacena jako přídavek k platu (Armstrong, 2009).

## **1.7 Výhody a nevýhody zaměstnaneckých benefitů**

Zavedení zaměstnaneckých benefitů v dnešní době s sebou přináší spoustu výhod pro zaměstnance i zaměstnavatele, ale může mít i stinné stránky. Plusy i mínusy se ve stručnosti shrnu v této části.

### **1.7.1 Zaměstnavatel – výhody a nevýhody**

Mezi výhody poskytování benefitů ze strany zaměstnavatele patří:

- daňové úlevy a celkové daňové hledisko,
- posilování vztahu zaměstnanců k organizaci,
- zvýšení atraktivnosti organizace navenek,
- zlepšení dobrého jména společnosti,
- zdravější zaměstnanci – snížení nákladů na náhradu při nemoci.

Jak bylo zmíněno, při nabízení benefitů se může organizace setkat i s některými nevýhodami:

- legislativní náročnost při zavádění,
- administrativa,
- finanční náročnost některých benefitů,
- nespokojenost části zaměstnanců – systém benefitů se nemusí všem líbit.

### **1.7.2 Zaměstnanec – výhody a nevýhody**

Výhody pro zaměstnance:

- obdržení další výhody ke mzdě (finanční a nefinanční)
- úspora vlastních zdrojů,
- možnost zvolit si vlastní benefity (při systému kafetérie),
- loajalita k organizaci, zvýšení spokojenosti,
- zlepšení kondice a zdravotní stránky
- úspora času stráveného cestováním na obědy (závodní stravování)
- úspora času stráveného na cestě do zaměstnání (poskytnutí ubytování blízko práce)
- vzdělávání a osobní rozvoj

Pro zaměstnance se najde několik nevýhod:

- menu benefitů nemusí každému vyhovovat,
- některé benefity se musí danit,
- propadnutí některých benefitů při nevyužívání.

## **1.8 Aktuální situace v poskytování benefitů**

Pracovní trh je velmi konkurenční a míra nezaměstnanosti v České republice v posledních letech a měsících láme rekordy. Míra nezaměstnanosti v srpnu 2019 v České republice byla podle Českého statistického úřadu 2.1 %. Firmy se tedy musí snažit nabízet potenciálním uchazečům ve svých odvětvích co nejlepší mzdy a benefity.

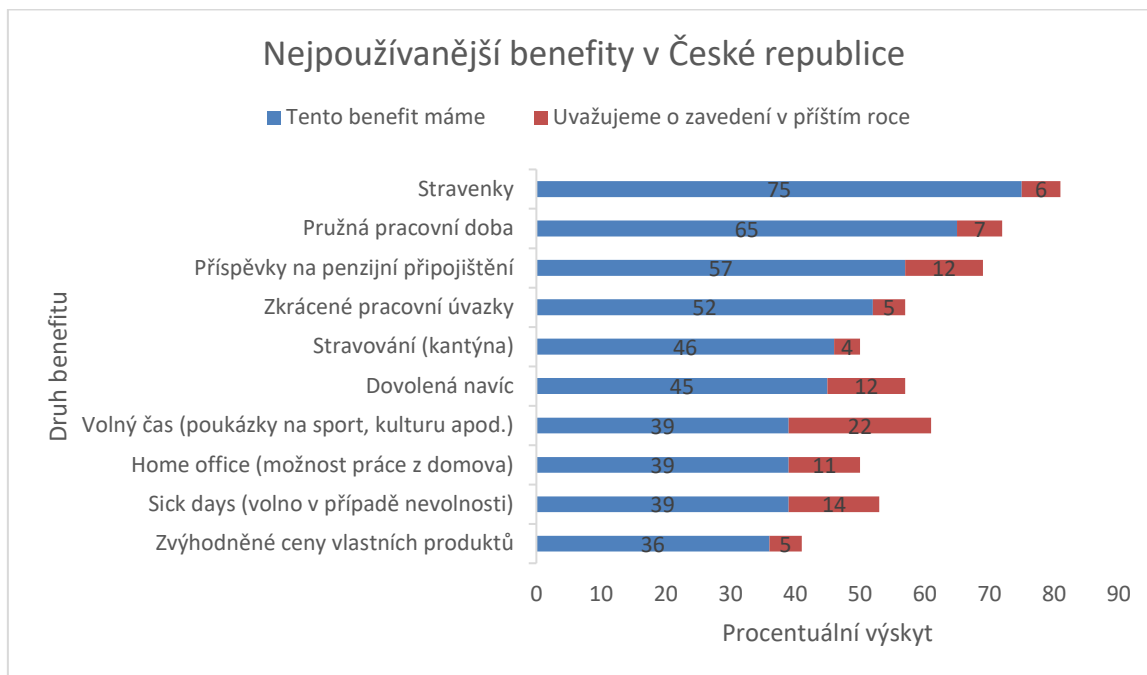
### **1.8.1 Nejpoužívanější benefity v České republice**

Pro zobrazení nejčastěji nabízených benefitů jsem si vybral výzkumné šetření společnosti IPSOS Market Research Agency (3. největší výzkumná agentura na světě působící v 89 zemích) z roku 2016. Průzkum byl zpracovaný pro společnost Sodexo, celosvětovou firmu poskytující služby firmám v oblasti benefitů.

Z výzkumu vyplývá, že stravenky byly nejoblíbenějším benefitem a svým zaměstnancům je vydávaly tři čtvrtiny firem, kterým mají více než 10 zaměstnanců. Velmi častým benefitem je také flexibilní pracovní doba. V praxi většina firem používá omezenou fixní dobu, kdy by měli být zaměstnanci v kanceláři (např. mezi 9. a 15. hodinou), ale příchod a odchod si mohou přizpůsobit podle svých potřeb. Více než polovina firem také poskytovala možnost zkrácených pracovních úvazků, které s předchozím benefitem souvisí.

Z obrázku 1 můžeme vidět, že firmy uvažovaly pro další rok nejvíce o posílení volnočasových benefitů. Nejoblíbenějšími výhodami z této sekce jsou z oblasti sportu, kultury a zdraví.

Z průzkumu také vyplývá, že čím více lidí daná firma zaměstnává, tím více je ochotná poskytovat volnočasové výhody. U firem do 50 zaměstnanců to není ani 30 procent, ovšem u firem nad 500 zaměstnanců je to téměř 60 procent. (Vacků, 2017, 13. března)



Zdroj: Ipsos pro Sodexo Benefits, leden 2016

**Obr. 1 Nejpoužívanější benefity v České republice**

## 1.8.2 Nové trendy v poskytování benefitů

Některé z firem se snaží zaujmout netradičními benefity a odlišit se tak od ostatních a zároveň zlepšit svoji zaměstnaneckou značku. Zvláště pokud firma podniká ve specifickém odvětví nebo je svými produkty obecně známá, může to využít i v nabídce zaměstnaneckých výhod. Organizace se také snaží co nejvíce vyhovět svým zaměstnancům a usnadnit jim pracovní život, jak jen to jde.

Jedním z nových trendů se staly takzvané „dog friendly“ kanceláře, tedy kanceláře, do kterých si zaměstnanci mohou brát své pejsky. Díky psům na pracovišti mohou být pracovníci alespoň v malé míře zbaveni stresu a také může být uvolněnější atmosféra na pracovišti (pokud je to ovšem žádoucí).

Do České republiky se také již dostal trend v podobě neomezené dovolené. Vše samozřejmě musí být po domluvě s nadřízeným. V České republice tento benefit zavedla firma Artin. Zajímavostí je, že se počet dní dovolených ve finále téměř nezměnil. Zaměstnanci mohli čerpat více dovolené, zároveň ale byli produktivnější a nastavené cíle stále plnili. Tento benefit taktéž ale nejde zavést v každé firmě.

Dalším „problémem“ pro pracující rodiče jsou školky. Na vzestupu jsou v dnešní době firemní školky pro zaměstnance, jelikož normální školky jsou pro mnoho rodičů z různých důvodů často nedostupné.

Pro pracující ve velkých městech, která mají zavedené parkovací zóny pro obyvatele tamních částí, může být benefitem i bezplatné parkování. Pro některé zaměstnance je tento benefit dokonce rozhodujícím faktorem.

Jak bylo zmíněno, firmy se chtějí odlišit od konkurence a zaměstnancům v rámci benefitů nabízí své produkty či jiné služby spojené s jejich firmou. Například firma Škoda Auto zaměstnancům nabízí možnost zapůjčení vozu při rekonstrukci či stavbě nového domu. Taktéž poskytuje slevy na nový nebo ojetý vůz a náhradní díly. Společnost Expobank nabízí svým zaměstnancům výhodnější kurz při konverzi měn. (Pírek, 2019, 24. leden)

Znamé globální organizace chtějí být lídry a některé z nich nabízí výjimečné výhody pro své zaměstnance. Pracovníci společnosti Reebok dostávají zdarma fitness lekce během dne. Ve společnosti Spotify zaměstnankyně mají možnost si nechat kvůli kariéře uhradit zmrazení vajíček a následně je jim i poskytnuta pomoc při pozdějším oplodnění. Gigant sociálních sítí Facebook hradí stážistům ubytování a cesty do práce. (Pírek, 2018, 31. ledna)

V dnešní době se firmy jednoznačně snaží jít svým zaměstnancům naproti a usnadnit jim co nejvíce osobní život a záležitosti, které se netýkají přímo jejich pracovního života, ale naopak nepracovních potřeb, čímž překvapivě docílí větší produktivity a spokojenosti zaměstnanců.

Moderní společnosti se nebojí investovat nemalé částky do revitalizace a zlepšení pracovních prostor, aby nejen dobře reprezentovaly firmu při meetingu s potenciálními klienty či dodavateli, ale aby ideálně vyhovovaly pracovníkům. Dnes se za standardní a běžnou součást kancelářských prostor považuje i vybavená kuchyňka, kde si zaměstnanci mohou připravit jídlo nebo si alespoň ohřát oběd přinesený z domova. Nosit si v krabičce připravené jídlo často ušetří čas i peníze a v dnešní době je tento způsob stravování v Česku trendem. Z domova si obědy nosí polovina pracujících Čechů. (Hrdinová, 2019, 12. října)

Pokud má firma v kancelářských prostorech dostatek prostoru a také má dostatek financí, může svým zaměstnancům přímo v budově zřídit fitness místnost. Oblíbené jsou nově i herní místnosti, do kterých společnosti instalují například stolní fotbal, kulečnick nebo herní konzole na videohry.

Velmi silně konkurenční prostředí na trhu práce nutí zaměstnance neustále se zlepšovat v měkkých i silných dovednostech. Firmy zároveň chtějí mít ve svých

řadách kvalitní, v některých případech spíše elitní pracovníky, v nejlepším případě ideálně špičky ve vybraném oboru. Z toho plyne nutnost své zaměstnance neustále školit, zlepšovat a vzdělávat, což ocení i sami pracovníci, jelikož tím i zvyšují jejich šance na kariérní postup, což s sebou samozřejmě přináší lepší mzdu i lepší postavení.

Branham říká, že menší firmy, které se teprve rozjíždějí a každý zaměstnanec tedy svým dílem má šanci ovlivnit a zlepšit výsledek a fungování, často sahají v dnešní době k ocenění zaměstnanců prostřednictvím prodeje akcií. Tento nástroj je aktuálně jeden z nejlepších k motivaci pracovníků k lepším pracovním výkonům a zároveň k jejich udržení. „Podle jedné studie ze Spojených států dokonce 85 % pracovníků tento benefit vyžaduje.“ (Branham, 2004, 52s)

## 2 Praktická část práce

V praktické části závěrečné práce bych na úvod rád popsal, jak společnost, která je objektem mého zkoumání, funguje, jakou má historii, strukturu a také přehled aktuální nabídky zaměstnaneckých benefitů poskytovaných pracovníkům. V druhé polovině praktické části zpracuji a analyzuji empirický výzkum ve firmě v podobě dotazníku. Po analýze výsledků se pokusím dané společnosti navrhnout podnět na zlepšení nabídky zaměstnaneckých výhod a upravit nabídku více na míru zaměstnancům.

### 2.1 Popis společnosti

Společnost ABC je součástí nadnárodní firmy orientující se na maloobchod a velkoobchod v automobilovém průmyslu. Sídlo společnosti je v Praze. Vlastník – mezinárodní koncern působící ve více než 20 zemích, byl založen už ve 40. letech minulého století.

Z veřejně dostupného obchodního rejstříku je zřejmé, že firmu zastupují dva jednatele. Předmětem podnikání jsou „opravy motorových vozidel“ a „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“.

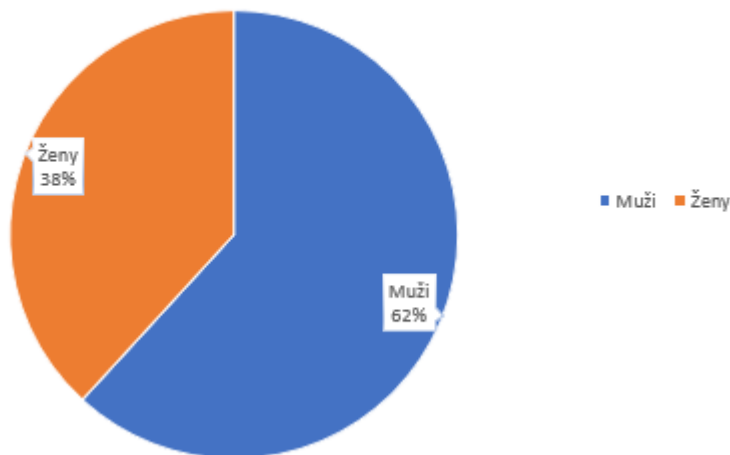
S výsledkem za rok 2018 se společnost zařadila mezi TOP 100 nejvýznamnějších firem v České republice, stejně jako v předešlých třech letech. Podle webových stránek společnost usiluje o profitabilní růst se spokojenými zákazníky, obchodními partnery a zaměstnanci. Zmiňuje také, že chce být nejlepší prodejní a servisní síť v České republice v oblasti obchodu s automobily.

Firma k říjnu 2019 zaměstnává 180 interních zaměstnanců na plný úvazek a 8 dalších pracovníků z řad studentů, jenž jsou zaměstnáni na zkrácený úvazek skrze dohodu o pracovní činnosti. Organizace se snaží získávat mladé talentované studenty na zkrácené úvazky na pozice praktikantů, nebo absolventy vysokých škol do Trainee programu. Společnost se také angažuje v otázce CSR – podporuje některé dobročinné projekty a také přispívá na charitativní sbírky. Mimo jiné sponzoruje některé české sportovce a osobnosti z kulturní sféry.

Zajímavý je poměr mužů a žen, kteří u firmy pracují. Na následujícím grafu v obrázku č. 2 můžeme vidět, že zastoupení mužů je 62 % a žen pouze 38 %. Z toho vyplývá, že zájem o práci ve firmě, která podniká v automobilovém prostředí, mají přirozeně spíše muži. I přes to, že ženy jsou v této společnosti v menšině, zastávají

mnoho z nich koordinátorské pozice a také vedoucí pozice. Výjimkou nejsou ani pozice specialistů týkající se například produktového managementu či marketingu nebo logistiky.

Zastoupení mužů a žen ve firmě ABC



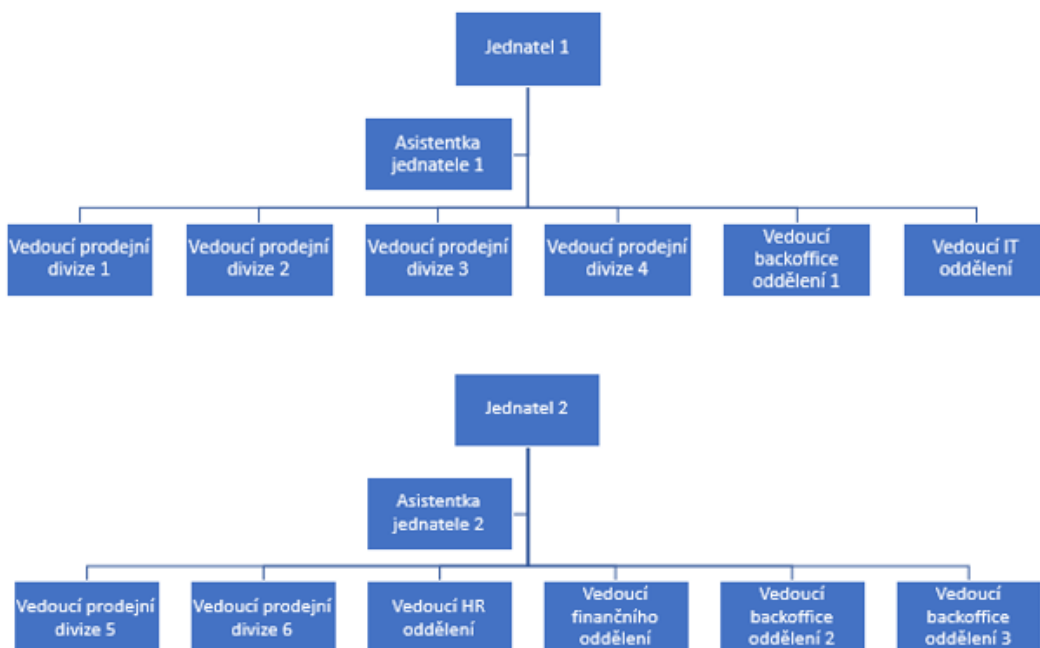
Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 2 Poměr mužů a žen ve společnosti ABC**

## 2.2 Organizační struktura

V průběhu zpracování mé závěrečné práce bylo ve firmě celkem 12 oddělení, z toho 6 tvoří prodejní divize a zbytek tvoří takzvané back-office oddělení, které podporují prodejní divize. Vedení všech oddělení je rozděleno mezi dva jednatele, přičemž každý vede přibližně polovinu, podrobněji zobrazeno na organigramu na obrázku č.3.





Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 3 Organigram firmy**

## 2.3 Aktuální nabídka benefitů pro zaměstnance společnosti ABC

Společnost ABC momentálně nabízí celkem 19 benefitů a výhod pro své pracovníky. Z hlediska kvantity je tato nabídka bez pochyby mezi zaměstnavateli v České republice nadprůměrná. Níže bych rád všechny nabízené benefity popsal a vysvětlil, jakým způsobem je mohou zaměstnanci čerpat.

### 2.3.1 Dovolená nad rámec zákonem dané doby

Společnost zaměstnancům poskytuje celkem 25 dní placené dovolené ročně, což je o 5 dní více, než je stanovené minimum zákoníkem práce. Tento benefit je v dnešní době již celkem běžný a někteří uchazeči o práci ho dokonce už ani nevnímají jako benefit, ale jako samozřejmost.

### 2.3.2 13. mzda

Firma zaměstnancům vyplácí 13. mzdu ve výši 100 % z průměrné výše mzdy za stanovené období. Základnou pro stanovení výše alikvotní části 13. mzdy je průměrná výše mzdy za období od 1.12. do 31.5. a od 1.6. do 30.11., které bezprostředně předchází výplatě. Je vyplácena ve dvou termínech, vždy následující měsíc po skončení půlročního období, ze kterého se výše 13. mzdy vypočítává,

tudíž v červnu a v prosinci. Pro zaměstnance je toto načasování ideální ve vztahu k nákupu vánočních dárků, respektive k zaplacení letní dovolené či jiného cestování.

Neposkytuje se, jestliže zaměstnanec nesplnil podmínku nepřetržitého trvání pracovního poměru alespoň 6 měsíců, jestliže byla dána právoplatná výpověď podle ZP § 52 písm. g) nebo byl zrušen pracovní poměr podle ZP § 55 odst.1. Překážkou je také, pokud měl zaměstnanec v průběhu posledního roku před vznikem nároku neomluvenou absenci ve výši 4 a více hodin, nebo byl pravomocně odsouzen pro čin, jehož se dopustil při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním.

### **2.3.3 Sick Days**

Každý zaměstnanec má nárok na čerpání 2 Sick Days za kalendářní rok. Sick Day může zaměstnanec čerpat v případě zdravotních potíží, které u zaměstnance náhle nastaly, musí o něm však nejpozději v den čerpání informovat svého nadřízeného.

Při čerpání Sick Day náleží zaměstnanci 80 % denního vyměřovacího základu mzdy. Pokud zaměstnanec nastoupí do pracovního poměru v průběhu kalendářního roku, náleží mu poměrná část Sick Days, tedy nástup v lednu-červnu znamená nárok na 2 Sick Days, nástup v červenci a později znamená nárok na 1 Sick Day. Nevyčerpané Sick Days si zaměstnanci na rozdíl od dovolené nemohou převádět do dalšího kalendářního roku.

### **2.3.4 Příspěvek na závodní stravování**

Firma přispívá zaměstnancům za každý 1 zaměstnancem odpracovaný den 55 % z celkové hodnoty stravenky. Aktuální hodnota stravenek je 109 Kč za den, firma tedy přispívá 60 Kč a zaměstnanci je za každý odpracovaný den ze mzdy sraženo 49 Kč. Stravenky jsou nově poskytovány formou dobíjení na stravenkovou kartu provozovanou externí společností, dříve firma poskytovala klasické papírové stravenky.

Nárok na příspěvek na stravování zaměstnanci zaniká v případě služební cesty, čerpání dovolené či při pracovní neschopnosti.

### **2.3.5 Flexibilní pracovní doba**

Pracovníci musí dodržovat 8hodinovou denní pracovní dobu, ovšem příchod a odchod do práce je flexibilní a mohou docházet, jak jim vyhovuje. Podmínkou ovšem je, že musí být mezi 9. a 15. hodinou v místě výkonu práce.

### **2.3.6 Odměna při dovršeném pracovním výročí**

Firma odměňuje loajální zaměstnance za každých 5 dovršených let ve firmě, vyplácená odměna se po každých 5 letech kumuluje a navyšuje.

### **2.3.7 Nárok na placené volno při výjimečných životních událostech**

Zvýšení nároku na placené volno je poskytováno při několika zásadních životních událostech zaměstnanců. Týká se narození dítěte manželce či družce zaměstnance, úmrtí a účasti na pohřbu členů rodiny zaměstnance nebo manžela zaměstnance, svatby a účasti na obřadu, stěhování s vlastním nábytkem 1x ročně, otcovského volna či v 1. den povinné školní docházky dítěte zaměstnance. Všechny tyto události musí být vždy na personálním oddělení prokazatelně doloženy, např. partem, oddacím listem, záznamem o zápisu dítěte do školy apod.)

### **2.3.8 Bezúročná půjčka na bytové účely**

Společnost poskytuje zaměstnancům bezúročné půjčky na bytové účely v závislosti na dobu trvání jejich pracovního poměru u daného nadnárodního koncernu. Půjčka je poskytnuta pouze zaměstnancům s pracovní smlouvou na dobu neurčitou, kteří jsou u společností tvořících se zaměstnavatelem nadnárodní koncern zaměstnání alespoň po dobu 12 měsíců.

Při žádosti o půjčku musí zaměstnavatel doložit některý z dokumentů potvrzující účel půjčky. Může se jednat například o kupní smlouvu bytu, domu či pravomocné stavební povolení.

Výše půjčky závisí na součtu všech odpracovaných let ve jednotlivých společnostech tvořící nadnárodní koncern. Výše půjčky dosahují poměrně velkých částek, které mohou posloužit minimálně k zaplacení požadovaných „vlastních úspor“, které požadují banky při schvalování hypotečních úvěrů.

### **2.3.9 Jednorázová finanční výpomoc**

Rodině pracovníka je poskytnuta jednorázová finanční výpomoc v případě úmrtí pracovníka v produktivním věku, jak manželovi/manželce, tak každému nezaopatřenému dítěti v částce XX.

Další jednorázová finanční výpomoc je poskytována v případě úmrtí pracovníka následkem pracovního úrazu v podobě 3 měsíčních mezd pro manžela/manželku a 3 měsíčních mezd na každé nezaopatřené dítě.

### **2.3.10 Příspěvek při narození dítěte**

Každému z rodičů zaměstnanému ve společnosti ABC je vyplacena finanční výpomoc ve výši 3.500, - Kč. Náleží zaměstnanci, který pracuje ve společnosti ABC alespoň 3 měsíce a který neměl v průběhu posledního roku před vznikem nároku neomluvenou absenci ve výši 8 a více hodin.

### **2.3.11 Příplatek za práci přesčas**

Prací přesčas je práce konaná zaměstnancem na příkaz příslušného vedoucího zaměstnance nebo s jeho souhlasem nad stanovenou týdenní pracovní dobu. Firma poskytuje příplatek 10 % za práci v sobotu, 25 % příplatek za přesčasovou práci a práci v neděli a 100 % příplatek za práci ve svátek.

Příplatky se poskytují vedle sebe dle vzniklého nároku, takže například pokud zaměstnanec vykonává práci přesčas v sobotu a nevybírá si náhradní volno, náleží mu příplatek za práci v sobotu a zároveň za práci přesčas.

### **2.3.12 Zdravotní péče o zaměstnance**

Každý ze zaměstnanců je ze zákona povinen absolvovat periodické zdravotní prohlídky. Pro podporu zdraví poskytuje společnost svým zaměstnancům možnost čerpání dalších výhod u poskytovatele pracovně lékařských služeb v externím zařízení XY.

Společnost hradí zaměstnancům 1x ročně návštěvu specialisty ve výše zmíněném zařízení a neomezeně prohlídku u praktického lékaře. Dále také hradí komplexní zdravotní prohlídky v rámci periodických prohlídek.

Zaměstnanci dále mají možnost při spoluúčasti 20 % získat očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě, hepatitidě A, hepatitidě B a také proti rakovině děložního čípku, kde spoluúčast zaměstnance tvoří 50 %.

### **2.3.13 Jazyková výuka**

Zaměstnanci jsou podporováni v rozšiřování jazykových dovedností. Jazyková výuka probíhá jednou týdně v rozsahu 90 min. Zaměstnancům je kompletně hrazena tato výuka, lektori dochází za zaměstnanci přímo do firmy. Podmínkou je, že nesmí výuka probíhat ve fixní pracovní době, kdy musí být zaměstnanci v kanceláři (9:00 až 15:00).

### **2.3.14 Zvýhodněný nákup vozidla a zvýhodnění operativní a finanční leasing**

Každý zaměstnanec, který není ve výpovědní lhůtě, má jednou za kalendářní rok nárok na nákup jednoho nového a jednoho ojetého vozu za zvýhodněnou cenu. Za rozhodující termín se bere datum objednání vozu, nikoliv datum předání. Ojeté vozy jsou poskytovány z vozového parku firmy (služební vozy zaměstnanců či jiné vozy pro marketingové účely). Aktuální nabídka je vždy jednou za měsíc aktualizována na firemním intranetu.

Společnost ABC také nabízí svým zaměstnancům zvýhodněný operativní a finanční leasing dle aktuálně platných nabídek, které jsou k dispozici. V případě využití tohoto benefitu předává zaměstnavatel příslušnému poskytovateli služby osobní údaje zaměstnance.

### **2.3.15 Nabídka pojištění XX a XY pro zaměstnance a rodinné příslušníky**

Zaměstnanci společnosti mohou využít korporátní nabídky smluvních pojišťoven také pro soukromé účely a rodinné příslušníky. Aktuální přehled nabídek vždy jednou za čas přichází prezentovat do firmy zástupce dané pojišťovny a taktéž poskytuje konzultační služby.

### **2.3.16 Sleva na produkty společnosti**

Akční cenové nabídky jsou zaměstnancům společnosti zasílány e-mailem. Aktuální zaměstnanecké ceny jsou sděleny na poptávku konkrétního zboží u kontaktní osoby odpovědného oddělení. Zaměstnancům jsou poskytnuty exkluzivní ceny na všechny nabízené produkty (náhradní díly či oblečení a doplňky).

### **2.3.17 Sportovní program**

Zaměstnanci mají možnost získat za zvýhodněnou (firmou částečně dotovanou) cenu kartu „Multisport“, díky které mohou ve více než 500 městech navštívit přes 2500 různých sportovišť a relaxačních zařízení. Tato karta je v dnešní době ze strany zaměstnanců velmi oblíbená. Lze díky ní každý den provozovat jednu sportovní aktivitu ve smluvních zařízeních společnosti Multisport Benefit s.r.o., která je poskytovatelem této karty. Společnost ABC dotuje nadpoloviční část měsíčního poplatku za kartu a pro zaměstnance je tento benefit velmi atraktivní.

### **2.3.18 Příspěvek na penzijní připojištění**

K získání příspěvku na penzijní pojištění musí být zaměstnanec v pracovním poměru alespoň 3 kalendářní měsíce a musí mít uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění s vlastním vkladem alespoň 150,- Kč měsíčně. Společnost přispívá na penzijní pojištění v závislosti na vkladu ze strany zaměstnance, a to až do výše 1200,- Kč měsíčně (při účasti zaměstnance ve výši 1000,- Kč).

### **2.3.19 Zvýhodněný telefonní tarif pro zaměstnance a rodinné příslušníky**

Každý zaměstnanec, který není ve zkušební době, může sebe a 5 dalších telefonních čísel přizvat pod benefiční smlouvu určenou pro zaměstnance společnosti ABC u nejmenovaného českého mobilního operátora.

Smlouva je uzavřená mezi zaměstnancem společnosti ABC a telefonním operátorem. Uzavření smlouvy, nastavení tarifů a způsobu fakturace je řešeno na pobočce operátora. Při rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem je nutno všechna telefonní čísla vedená pod benefiční smlouvou převést na jiný tarif nabízený daným operátorem nebo číslo převést k jinému operátorovi.

## **2.4 Výsledky dotazníkového šetření**

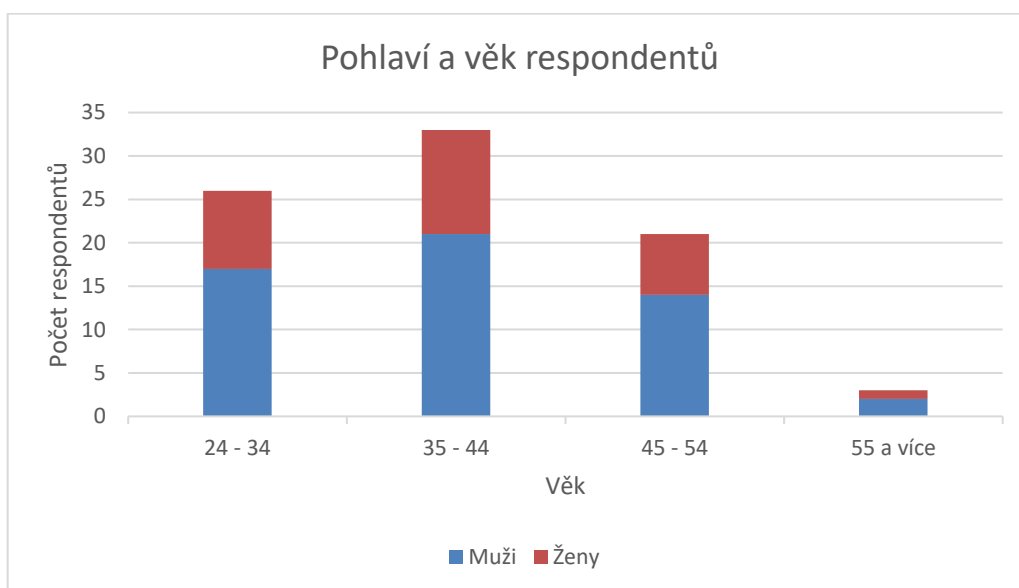
Zásadní částí mé závěrečné bakalářské práce je dotazníkové šetření, které jsem provedl ve zkoumané firmě pomocí online dotazníku. Oddělení HR mi před rozesláním dotazníku poskytlo výsledky podobného anonymního průzkumu spokojenosti s benefity, které provádělo před pěti lety. Část otázek jsem tedy postavil stejně, abych mohl zjistit, zda se za tuto dobu míra spokojenosti s benefity zlepšila či nikoliv. Vyplňování bylo samozřejmě pro zaměstnance anonymní, žádost o vyplnění jsem zaslal e-mailem. Dotazník obsahoval celkem 15 otázek

(otevřených, zavřených, škálových i výčtových, v nichž měli respondenti možnost výběru více odpovědí). Dotazník mi vyplnilo celkem 81 zaměstnanců společnosti, což odpovídá 45 % všech zaměstnanců společnosti (celkem 180).

Cílem empirického výzkumu bylo vyhodnotit, jaká je současná míra spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity. Dále zjistit, které benefity jsou pro pracovníky nejdůležitější, identifikovat nedostatky a taktéž prozkoumat možnosti vylepšení nabídky zaměstnaneckých výhod.

Dotazníkové šetření jsem se snažil postavit tak, aby bylo jeho vyplňování pro respondenty jasné, stručné a příjemné. Klíčem bylo vyvarování se složitých otázek a málo často neoblíbených otevřených otázek. Online služba, přes kterou byl dotazník vyplňovaný, poskytuje mimo jiné i zajímavé statistické údaje o vyplňování. Z těch vyplývá, že 70 % respondentů strávilo u vyplňování dotazníku méně než 10 minut, dotazník byl tedy pro většinu rychlý a nezabral jim mnoho času. Zbytek respondentů odpovídal na dotazník mezi 10 a 30 minutami. Je ale možné, že tento čas je zkreslený odpovídáním v kanceláři a tím pádem i možnou pauzou při vyplňování kvůli jiné nahodilé činnosti.

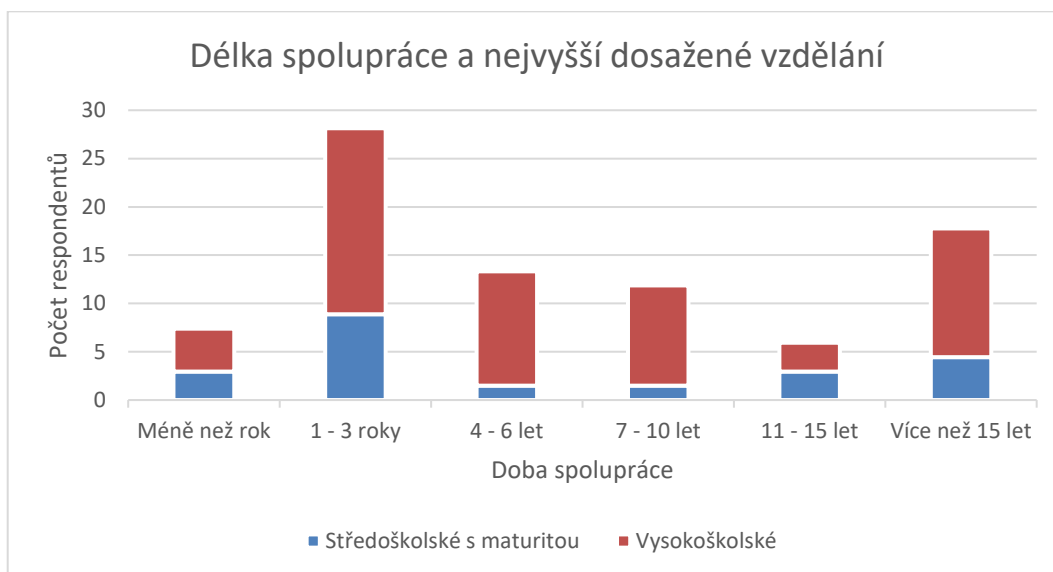
Začátek dotazníku obsahoval identifikující otázky týkající se pohlaví, věku, dosaženého nejvyššího vzdělání a také délky pracovního poměru se sledovanou společností. Základní identifikující otázky jsou důležité pro zobrazení diverzity respondentů a sledování rozlišnosti odpovědí podle těchto skupin.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 4 Pohlaví a věk respondentů**

Již bylo řečeno, že ve zkoumané firmě je většina mužů, což se odrazilo i v první identifikující otázce, jak je zobrazeno v grafu výše. Dotazníku se účastnilo celkem 54 mužů tvořících 67 % respondentů. Nejčastěji zastoupenou věkovou skupinou jsou lidé ve věku mezi 35 a 44 lety, kteří tvoří dohromady 41 % odpovídajících.



Zdroj: Vlastní zpracování

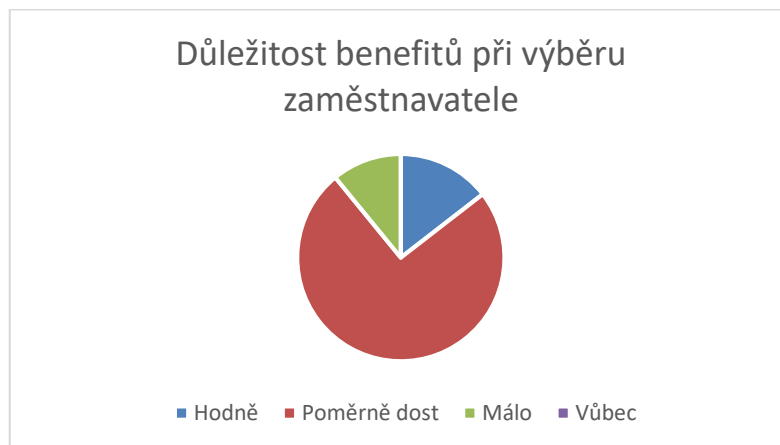
**Obr. 5 Délka spolupráce zaměstnanců se společností a jejich nejvyšší dosažené vzdělání**

Není překvapením, že 71 % respondentů má vysokoškolské vzdělání, které je v dnešní době už téměř povinné k zastupování vedoucích pozic, kterých je v této firmě poměrně hodně. Ovšem i u většiny specialistických pozic je ve sledované firmě vysokoškolské vzdělání podmínkou. Zbytek respondentů má středoškolské vzdělání zakončené maturitou.

Největší počet respondentů pracuje ve společnosti 1 až 3 roky. Pracovní trh je nyní velmi konkurenční a firmy se o zkušené zaměstnance přetahují, z čehož pracovníci můžou těžit a nebojí se po 2 až 3 letech zaměstnavatele měnit.

Velmi pozitivním výsledkem je počet pracujících ve firmě více než 10 let, kteří tvoří 26 %. Jasný ukazatel toho, že firma je schopná si část zaměstnanců udržet na dlouhou dobu, což s sebou nese také udržení know-how a roky zkušeností ve firmě i oboru. Kategorie pracujících ve firmě více než 15 let je dokonce druhou nejčastější, což je v dnešní době až nezvyklé.

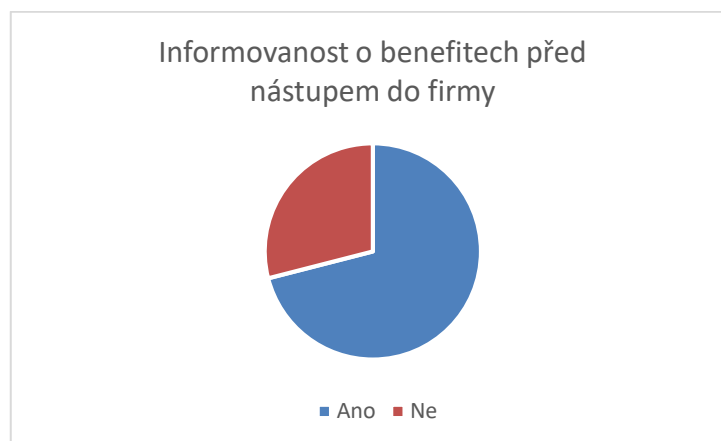




Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 6 Důležitost benefitů pro zaměstnance při výběru zaměstnavatele**

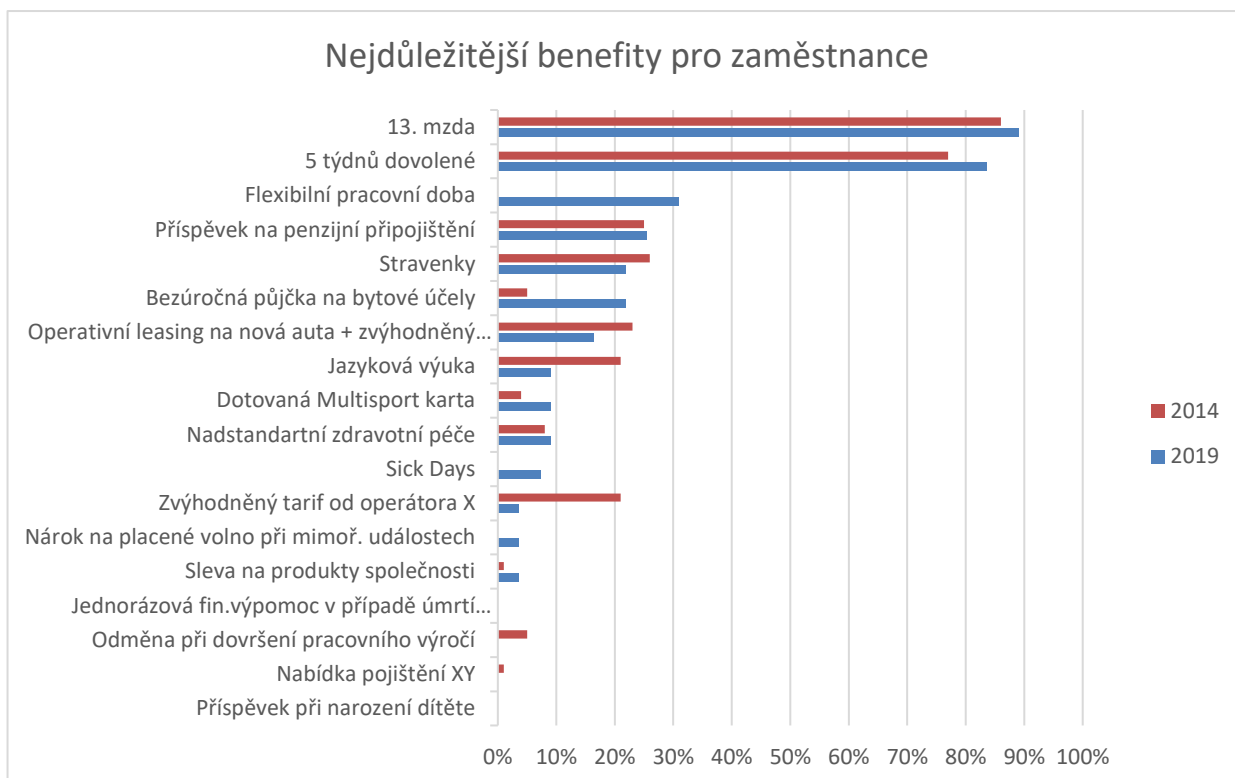
Další otázkou měla za cíl zjistit, jak moc je pro pracovníky sledované společnosti důležitá nabídka benefitů při výběru budoucího zaměstnavatele. Graf výše jasně ukazuje, že pro téměř všechny pracovníky (89 %) jsou zaměstnanecké výhody důležité. Zbytek dotázaných dává při výběru budoucí firmy benefitům malou důležitost. Možnost „vůbec“ neoznačil nikdo.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 7 Informovanost zaměstnanců o benefitech**

Jak můžeme vidět na výše uvedeném grafu, většina zaměstnanců (71 %) byla před nástupem společnosti ABC seznámena se zaměstnaneckými benefity. Ovšem necelá třetina uvedla, že před nástupem nevěděla, jaké výhody je čeká. To může být způsobeno nedostatečnou prezentací benefitů ze strany personální generalistky při pohovorech nebo při zasílání pracovních nabídek.



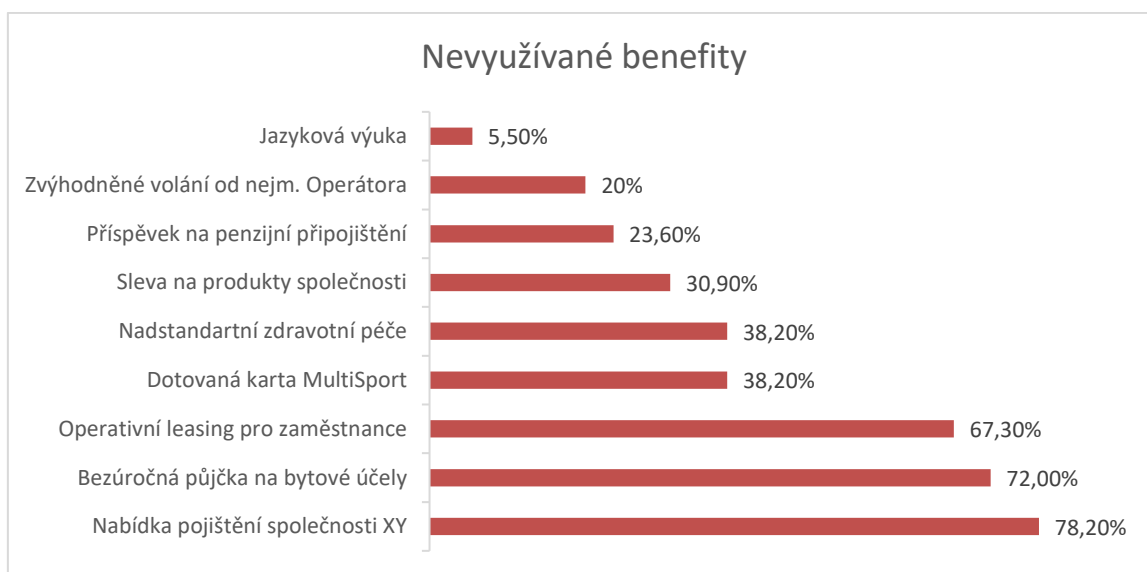
Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 8 Žebříček nejdůležitějších benefitů pro zaměstnance**

V další otázce si respondenti měli zvolit 3 benefity, které jsou pro ně nejdůležitější. Jasnými vítězi jsou očekávaně 13. mzda a 5 týdnů dovolené, které mezi své TOP3 benefity zvolila naprostá většina zaměstnanců. Pro více než čtvrtinu pracovníků je důležitá flexibilní pracovní doba a příspěvek na penzijní připojištění. Za zmínku ještě stojí stravenky a bezúročná půjčka na bytové účely, které zvolilo 22 % respondentů.

Výsledky z této otázky mohou porovnat s výsledky dotazníkového šetření, které firma provedla před pěti lety. První dvě příčky byly stejné, celých 86 % pracovníků zvolilo mezi 3 nejdůležitější benefity 13. mzdu a 77 % zvolilo týden dovolené navíc. Třetím nejoblíbenějším benefitem byly zvoleny stravenky a v těsném závěsu následuje penzijní připojištění, zaměstnanecký leasing, jazyková výuka a zvýhodněné volání od nejmenovaného operátora. Dá se říct, že výsledky aktuálního dotazníku i dotazníku před pěti lety jsou velmi podobné. Jediným značným rozdílem je flexibilní pracovní doba, což je ale způsobeno tím, že v minulém dotazníku nebyla uvedena jako benefit. Za zmínku stojí fakt, že příspěvek na penzijní připojištění se v mém dotazníku umístil lépe než stravenky, což bylo v předešlém dotazníku naopak. Důvodem může být zvýšení příspěvku ze strany zaměstnavatele a tím pádem větší atraktivita tohoto benefitu. O několik procent klesla také oblíbenost operativního

leasingu, jelikož aktuální nabídka není nově příliš atraktivní, v minulosti byla podle komentářů respondentů v otevřených otázkách mnohem zajímavější.



Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Obr. 9 Žebříček nevyužívaných benefitů**

Pro zhodnocení aktuální nabídky benefitů je také důležité zjistit, které benefity zaměstnanci nevyužívají. Na výběr měli samozřejmě pouze z benefitů, které mohou a nemusí čerpat. Některé benefity jsou povinné (týden dovolené navíc), nebo svým charakterem nejsou zkrátka volitelné. Respondenti v této otázce mohli zvolit více odpovědí, tedy všechny, které nevyužívají.

Více než dvě třetiny pracovníků nevyužívají operativní leasing pro zaměstnance, bezúročnou půjčku na bytové účely a nabídku zvýhodněného pojištění XY. Přibližně třetina lidí nevyužívá Multisport kartu, nadstandardní zdravotní péči a slevy na produkty společnosti.

V minulém průzkumu provedeném HR oddělením byla pro zaměstnance také otázka na nevyužívané benefity, respondenti mohli ovšem zvolit pouze jeden nevyužívaný benefit. Data jsem do grafu výše nezaznamenal, protože by údaje byly zkreslené. Nejméně využívaným benefitem byla v té době bezúročná půjčka na bytové účely, dále sportovní program (který zanikl a přeměnil se v dotovanou Multisport kartu), pojištění společnosti XY a na čtvrtém místě skončilo penzijní připojištění. Ostatní benefity měly zanedbatelnou míru nevyužití.



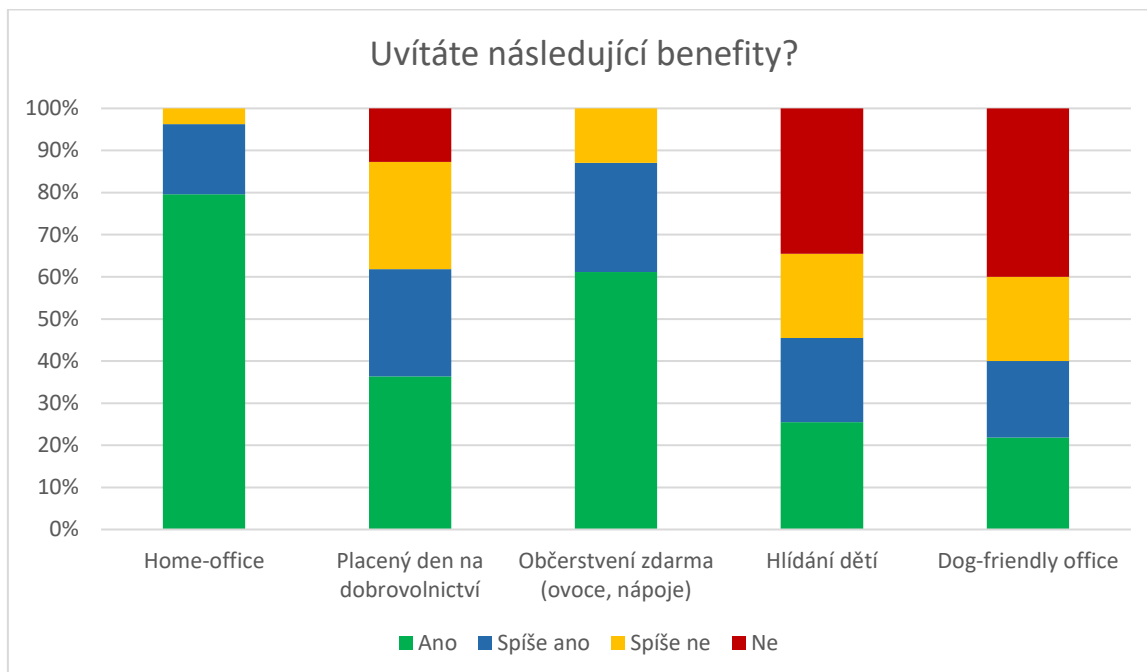
Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 10 Spokojenost zaměstnanců s nabídkou školení a kurzů**

Otázka následující se týkala spokojenosti pracovníků s nabídkou společnosti v oblasti školení a rozvoje. Většina zaměstnanců má určitě zájem se dále rozvíjet, a proto mě zajímalo, zda jim přijde nabídka rozvoje dostatečná. Naprostá většina respondentů je spokojena (29,1 %) či spíše spokojena (52,7 %), což je pro vybraného zaměstnavatele pozitivní feedback.

Pro respondenty, kteří odpověděli „ne“ nebo „spíše ne“ byla připravená ještě doplňující otevřená otázka, kde mohli sdělit, jaká školení či kurzy by uvítali. Několik dotázaných shodně odpovědělo, že by uvítali odborná školení podle pracovního zařazení potřebné k jejich pracovnímu zaměření. Ocenili by také produktová školení i pro kolegy z neprodejních oddělení (například IT či FC), nebo školení u servisních partnerů a prodejních dealerů, aby mohli vidět i pohled z druhé strany.

V následující otázce jsem se vrátil k dnešním trendům a zkusil nabídnout dotázaným několik benefitů, které jsou v dnešní době populární nebo minimálně na vzestupu.



Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Obr. 11 Otevřenost novým benefitům**

Z grafu jasně vyplývá, že přes 95 % pracovníků touží po možnosti práce z domova. Home-office je aktuálně obecně velmi oblíbeným benefitem, který je výhodný pro obě strany. Zaměstnanci ušetří čas i peníze za cestu do práce, zaměstnavatel ušetří některé náklady, a především získá vyšší produktivitu, důvěru a motivaci zaměstnanců.

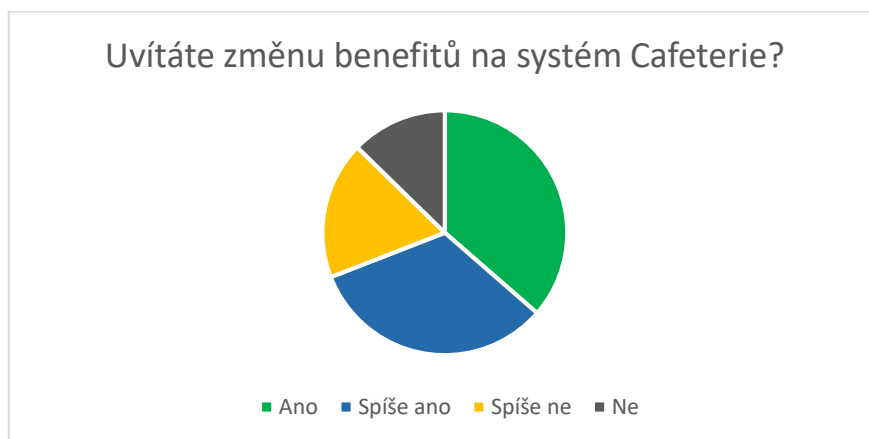
Den, který by zaměstnanci mohli věnovat dobrovolnictví, ale dostali by za něj zapláceno, by ocenily necelé dvě třetiny zaměstnanců. Necelých devět desetin respondentů ocení občerstvení zdarma na pracovišti v podobě ovoce či nápojů. Zaměstnancům se často může stát, že mají chuť na něco k zakousnutí, ale poblíž kanceláří není nic k jídlu.

Zřízení firemní školky nebo jeslí ocení pouze necelá polovina dotazovaných, a ještě méně respondentů ocení možnost vzít si do kanceláře svého psa. Dítě ve věku odpovídajícím školce nebo jeslím má vždy jen část pracovníků, případně ještě část dítě plánuje, ale je pochopitelné, že zájem o školku není většinový. U nabídky dog-friendly office dokonce rovných 40 % uvedlo, že si tuto možnost nepřeje. Zaměstnanci zřejmě chtějí udržet nynější čistotu a úroveň kanceláří, proto pejsci podle nich do kanceláří nepatří. Důvodem může být i menší velikost firmy a taktéž častá důležitá jednání.

V navazující otevřené otázce mohli sami respondenti navrhnout další benefity vhodné k zavedení. Časté byly návrhy benefitů odpovídající automobilové firmě, tedy výhodnější nákup nového vozu, zvýhodněný finanční leasing koncernového vozu a zavedení oficiálního zapůjčování vozů zaměstnancům např. na týden ročně. Zajímavými návrhy byly také: možnost polohovatelných stolů, 14. plat, 6 týdnů dovolené a zavedení relaxační zóny. Stejnou otázku pokládalo HR oddělení i před pěti lety, tehdy bylo nejčastějším návrhem zavedení tzv. Sick Days a vedení se rozhodlo tento benefit zavést.

Důležitou otázkou v celém dotazníku i byla míra spokojenosti s nabízenými benefity. Z výsledků vychází, že míra spokojenosti mírně klesla ze **79 %** (údaj z roku 2015) na **75 %**. Změna je téměř zanedbatelná, pokud bychom přesto hledali důvody poklesu, i podle vyjádření v otevřených otázkách jimi může být aktuálně neatraktivní nabídka zaměstnaneckých operativních leasingů a absence možnosti práce z domova.

Posledním dotaz na zaměstnance se týkal flexibilního systému benefitů, konkrétně systému Cafeterie. Zmíněný systém je aktuálně na vzestupu a moderní společnosti se k němu uchylují stále více. Nezapomněl jsem detailně zaměstnancům popsat, jak tento systém funguje.



Zdroj: Vlastní zpracování

**Obr. 12 Otevřenost změně systému benefitů na systém Cafeteria**

Jak je vidět na grafu výše, třetina respondentů změnu na systém Cafeterie uvítá a další třetina je zmíněnému systému také nakloněna. Zbývá třetina změnu nechce nebo spíše nechce.

U zavedení Cafeterie by určitě bylo důležité, jak velký rozpočet by každý zaměstnanec na benefity měl. To se ostatně potvrdilo i v poslední otevřené otázce, kde se dotázaní mohli vyjádřit k čemukoliv chtěli a často se vyjadřovali právě k flexibilnímu systému zaměstnaneckých výhod. Je pro ně důležité, aby částka nebyla příliš nízká, jinak se jim logicky přechod na daný systém nevyplatí. Několik respondentů také uvedlo, že by v systému Cafeterie uvítalo možnost „zakoupit si“ dny dovolené navíc na úkor jiných výhod. Taktéž padl návrh, aby si budget do Cafeterie mohli zaměstnanci zasloužit například účastí na různých projektech a Cafeterie by se tím pro ně stala další motivující složkou.

## **2.5 Doporučení pro společnost ABC**

Provedený empirický výzkum ve společnosti ABC ukázal, že nabídka benefitů ze strany zaměstnavatele je velmi pestrá a firma se snaží o své zaměstnance pečovat v různých směrech. Stará se o jejich zdraví, zajišťuje jim zvýhodněné služby u obchodních partnerů, podporuje je finančně, dále jazykovými kurzy podporuje jejich rozvoj a také jim poskytuje zvýhodněný nákup automobilů či zvýhodněný operativní nebo finanční leasing. Bohatou nabídkou zaměstnaneckých výhod se snaží firma dosáhnout spokojenosti zaměstnanců, kteří budou loajální, budou pro firmu pracovat rádi, a především v ní budou chtít zůstat dlouhou dobu. Cílem společnosti je také skrze nabídku benefitů posilovat svůj employer brand a zlepšovat postavení na pracovním trhu.

Ač vybraná společnost nabízí pracovníkům poměrně mnoho benefitů, jistě se dá nalézt několik nedostatků, na něž by se společnost ABC měla zaměřit a eliminovat je.

Prvním bodem je informovanost zaměstnanců o benefitech jako takových. Z otevřené otázky na konci dotazníku, kde se respondenti mohli vyjádřit volněji, je zřejmé, že část z nich ani nevěděla, jaké všechny benefity mohou využít. Bylo by tedy vhodné mít na přístupném místě (například na nástěnce ať už ve firmě, nebo online na intranetu) ucelený přehled o všech benefitech, o možnostech čerpání apod. K tomu se také váže informování nových uchazečů o pracovní pozice ohledně nabízených benefitů. Z průzkumu totiž vyplývá, že přibližně třetina respondentů před nástupem do firmy nevěděla, jaké výhody společnost nabízí.

Dalším bodem je otázka rozvoje a nabízených školení či kurzů. Většina zaměstnanců je sice s nabídkou školení spokojena, ovšem existuje část, která

spokojená není (a očividně se rozvíjet chce). Doporučil bych tedy například zvážení spolupráci s prodejními divizemi a nabídnout možnost produktových školení i pro zaměstnance pracující mimo prodejní divize. Zaměstnancům, u kterých tato možnost dává smysl, bych umožnil školení u prodejních dealerů nebo servisních partnerů, aby viděli svoji práci i z druhé strany.

Důležitým tématem je pro zaměstnance možnost zakoupit automobil za zvýhodněnou cenu, nebo ho alespoň získat na zvýhodněný operativní leasing. Dříve v této společnosti byla možnost mít na operativní leasing nový vůz za opravdu bezkonkurenčních podmínek, což nyní bohužel není a pro spoustu zaměstnanců je to nemalý problém. Dle komentářů dokonce už tuto možnost ani jako benefit nevnímají, protože jim přijde nabídka tristní. Automobilů se týká i zvážení možnosti zapůjčení vozů zaměstnancům například na dovolenou či na víkend.

Společnost ABC by určitě měla vážně promyslet zavedení možnosti práce z domova. Tento benefit si přejí téměř všichni zaměstnanci. Je zřejmé, že není možné aplikovat práci z domova na každou pozici, ale myslím si, že u spousty pozic to možné je, alespoň jednou za týden. Také by firma měla zvážit zavedení občerstvení zdarma pro zaměstnance v kanceláři či kuchyňce, ocenila by to naprostá většina zaměstnanců.

Ke větší spokojenosti zaměstnanců s benefity by mohlo pomoci přehodnocení aktuálního poskytovatele nadstandardní zdravotní péče, dle odpovědí respondentů jim nepřípadá nynější poskytovatel jako nadstandardní a ocenili by lepší služby. Dosavadní poskytovatel zdravotní péče je sice v docházkové vzdálenosti od sídla firmy, což je sice pozitivní, ale zaměstnanci přímo v otevřené otázce zmínili, že by jim nevadilo kvůli více prémiové zdravotní péči dojíždět.

Zajímavým postřehem respondentů byla zmínka o možnosti uzpůsobení pracovního místa (fyzického) a pracovního prostředí dle vlastních představ, například mít možnost výběru kancelářské židle. Zaměstnanci tráví v práci spoustu času a ocenili by výběr alespoň ze dvou nebo tří různých židlí. Aktuálně na výběr nemají.

Posledním doporučením pro firmu ABC je zvážení přechodu z klasického systému benefitů na flexibilní systém benefitů. Dvě třetiny respondentů by změnu na systém Cafeteria uvítaly a někteří z těch, kteří byli spíše proti, zmínili, že by velmi záleželo na přiděleném rozpočtu. Osobně jsem zastáncem flexibilního systému benefitů, velké společnosti na něj přechází nebo již přešli a doporučil bych ho i společnosti



ABC. Je složité zaujmout více než 180 zaměstnancům stejnými benefity, problém by volitelné benefity mohly vyřešit. Respondenti by také u flexibilního systému ocenili, pokud by si mohli „vydělat“ větší rozpočet například účastí na projektech či za jiné jednorázové pracovní aktivity, tím by se stal systém benefitů i dobrým motivátorem. Zajímavým návrhem je možnost „zakoupit si“ další dny dovolené z tohoto benefitního rozpočtu.

Je třeba se ale vrátit i k nevýhodě flexibilního systému benefitů, kterou je větší administrativní a organizační náročnost. Dle mého názoru je možné, že by přechod na volitelné výhody vyžadoval vytvoření nové pracovní pozice v HR oddělení mající za úkol zaštitování daného systému benefitů.

Pro neustále zlepšování nabídky zaměstnaneckých výhod a zvyšování spokojenosti s benefity je důležité provádět podobné průzkumy vždy jednou za čas a snažit se pracovníkům zajistit benefity, po kterých touží – pokud to samozřejmě dává pro firmu i zaměstnance smysl.

### 3 Závěr

Zaměstnanecké benefity jsou nedílnou součástí odměňování pracovníků, ale také jsou v dnešní době vizitkou fungování společnosti a péče o zaměstnance uvnitř ní. Konkurence na pracovním trhu je dnes velmi vysoká, nezaměstnanost je v České republice na historickém minimu a firmy se musí o kvalitní pracovníky přetahovat. Díky atraktivní nabídce zaměstnaneckých výhod má daný podnik větší šanci získat nové kvalitní pracovníky a udržet si pracovníky stávající.

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat aktuální nabídku zaměstnaneckých benefitů vybrané společnosti pomocí vlastního empirického výzkumu. Tím bylo dotazníkové šetření provedené přímo ve společnosti za účasti necelé poloviny (46 %) zaměstnanců. Hlavním úkolem bylo zjistit jaká je jejich aktuální míra spokojenosti, které nabízené benefity pro ně nejsou tolik atraktivní a které benefity jim naopak chybí. Zaměstnancům byl také popsán a nabídnut systém flexibilních benefitů. Na základě těchto skutečností bylo cílem navrhnout pro firmu vhodné doporučení vedoucí ke zlepšení stávající nabídky benefitů a dosažení vyšší míry spokojenosti zaměstnanců.

V teoretické části bylo vysvětleno, co zaměstnanecké benefity jsou, jaký je jejich význam pro zaměstnance i zaměstnavatele a krátce byl popsán historický vývoj. Následně byl vysvětlen legislativní rámec, rozdělení podle různých druhů či typů benefitů, byl prezentován aktuální průzkum mezi českými zaměstnavateli a taktéž ukázány některé moderní benefity, jež jsou v dnešní době využívány.

Praktická část probíhala formou empirického výzkumu v podobě dotazníku a následného vyhodnocení výsledků. Na základě výzkumu bylo identifikováno několik nedostatků v nabídce zaměstnaneckých benefitů dané společnosti.

Firma nedostatečně informuje své aktuální a potenciální zaměstnance o nabídce benefitů. Dále nenabízí dostatečné množství kurzů a školení k rozvoji zaměstnanců, taktéž o stávajících kurzech nedostatečně informuje. Společnost nabízí několik zaměstnaneckých výhod, o které není téměř žádný zájem, zpravidla proto, že je zaměstnanci ani nevidí jako benefit (nejsou pro ně nijak atraktivní, např. operativní leasing či nadstandardní zdravotní péče). Aktuální systém benefitů není pro zaměstnance nijak motivující, jelikož zde platí pravidlo „vše pro všechny“ a zaměstnanci se tedy nemusí nijak extra snažit pro získání určitého benefitu.

U společnosti vidíme poměrně nezvyklý počet benefitů, dle zmíněného průzkumu je kvantitou tato firma nadprůměrná. Je nutné dodat, že zde vítězí kvantita nad kvalitou, což zaměstnanci zjistili a ocenili by spíše kvalitnější, hodnotnější benefity v menším počtu. Firma ovšem nabízí několik benefitů, které jsou pro zaměstnance velmi důležité, především 13. mzdu, týden dovolené navíc a flexibilní pracovní dobu. Rád bych také vystihl možnost dotované sportovní karty za 350,- Kč měsíčně či příspěvek na penzijní připojištění ve výši až 1200,- Kč měsíčně. Oddělení HR zareagovalo na minulý průzkum benefitů a zavedlo pro zaměstnance možnost čerpat dvakrát ročně takzvané Sick Days, což je jasným znamením, že si firma ráda vyslechne přání zaměstnanců a pokouší se je splnit.

Pro firmu bylo navrženo několik doporučení pro zlepšení. Naprostá většina zaměstnanců touží po možnosti práci z domova a firma by měla zavedení tohoto benefitu důkladně zvážit. Oddělení HR by mělo lépe informovat kandidáty na pohovorech o nabízených benefitech a taktéž by mělo jednou za čas stávajícím pracovníkům připomenout kompletní nabídku benefitů například formou plakátů v prostorách firmy. Vyšší míru spokojenosti zaměstnanců zvýší atraktivní nabídka operativních či finančních leasingů na nové či ojeté vozy, která historicky vždy ve firmě existovala. Společnost by měla zvážit přechod na systém flexibilních benefitů, ve kterém si každý zaměstnanec zvolí benefity dle svých potřeb, čímž by se také míra spokojenosti měla zvýšit. Pro spokojenost a osvěžení zaměstnanců bylo doporučena možnost zajištění lehkého občerstvení a čerstvých nápojů, především v letních měsících. Větší motivací pro zaměstnance by byla možnost za některé jednorázové akce, úkoly či projekty získat větší rozpočet, s kterým by poté mohli naložit, jak chtějí. Společnosti bylo doporučeno provádět podobný průzkum spokojenosti s benefity častěji pro získání aktuální zpětné vazby od zaměstnanců, díky které se dá nabídka benefitů upravit podle preferencí zaměstnanců.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Duncan BROWN. Strategic reward: making it happen. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2006. ISBN 978-0749446345

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vydání. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. 10. vydání.* Dotisk 2008. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press, 2004. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-7

ČSO: *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – srpen 2019* Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [2019-11-02] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-srpen-2019>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9

HRDINOVÁ, Radka a Ondřej KUTÍLEK: *Krabičky vítězí nad hospodou, jídlo si z domova nosí každý druhý Čech* [online] Praha: IDnes.cz, 12.10.2019 [2019-12-01] Dostupné z: [https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/obed-kantyna-krabicka-hospoda-jidlo-z-domovy-cech.A191010\\_506952\\_domaci\\_onkr](https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/obed-kantyna-krabicka-hospoda-jidlo-z-domovy-cech.A191010_506952_domaci_onkr)

ING: *Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize* [online]. Praha: ING Bank N.V., 2014 [2019-12-02]. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/images/ING/ING.pdf>

IPSOS: *Firemní benefity pro zaměstnance* [online] Praha: IPSOS s.r.o., 15.3.2017 [2019-12-01] Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/firemni-benefity-pro-zamestnance>

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky.* Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-000-4

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

*PÍREK, Štěpán: Netradiční firemní benefity mohou rozhodnout – Personální marketing.cz* [online]. Praha: Personální-marketing.cz, 24.1.2019 [2019-11-24] Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/netradicni-firemni-benefity-mohou-rozhodnout/>

*PÍREK, Štěpán: TOP netradiční firemní benefity. I u českých zaměstnavatelů. | Jobfairs.eu.* [online]. Praha: Jobfairs.eu, 31.1.2018 [2019-11-24] Dostupné z: <https://www.jobfairs.eu/magazin/top-netradicni-studijni-benefity-i-u-ceskych-zame>

*RABANG, Imelda: Employee Benefits: Its Evolution & The Impact of Future Workplace Trends. Bold Business: A Global Media And Technology Services Company* [online]. [2019-12-01]. Dostupné z: <https://www.boldbusiness.com/society/employee-benefits-future-workplace-trends/>

*THIELOVÁ, Klára: Benefity – jaké jsou a jak fungují.* [online]. Praha: BrandBakers.cz, 14.10.2015 [2019-12-03]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/248](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/248)

TORRINGTON, Derek. Human Resource Management. 7. vydání. Londýn: Prentice Hall Press, 2008. ISBN 978-0-273-71075-2

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce

Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmu

Zákon č. 589/1992 Sb. Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku

Zákon č. 592/1992 Sb. Zákon o pojistném na všeobecném zdravotním pojištění

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Nejpoužívanější benefity v České republice .....	19
Obr. 2 Poměr mužů a žen ve společnosti ABC .....	23
Obr. 3 Organigram firmy.....	24
Obr. 4 Pohlaví a věk respondentů .....	30
Obr. 5 Délka spolupráce zaměstnanců se společnostmi a jejich nejvyšší dosažené vzdělání.....	31
Obr. 6 Důležitost benefitů pro zaměstnance při výběru zaměstnavatele .....	32
Obr. 7 Informovanost zaměstnanců o benefitech .....	32
Obr. 8 Žebříček nejdůležitějších benefitů pro zaměstnance .....	33
Obr. 9 Žebříček nevyužívaných benefitů .....	34
Obr. 10 Spokojenost zaměstnanců s nabídkou školení a kurzů .....	35
Obr. 11 Otevřenost novým benefitům.....	36
Obr. 12 Otevřenost změně systému benefitů na systém Cafeteria .....	37

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	47
-------------------------	----

## Příloha 1 Dotazník

Dobrý den,

prosím o vyplnění následujících otázek týkajících se spokojenosti se zaměstnaneckými benefity společnosti ABC. Dotazník je součástí mé bakalářské práce týkající se právě benefitů naší společnosti.

Odpovědi jsou anonymní.

Děkuji,

1. Vaše pohlaví:
  - Muž
  - Žena
2. Váš věk:
  - Méně než 24
  - 24-34
  - 35-44
  - 45-54
  - 55 a více
3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:
  - Základní
  - Výuční list
  - Středoškolské s maturitou
  - Vysokoškolské
4. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
  - Méně než rok
  - 1 – 3 roky
  - 4 – 6 let
  - 7 – 10 let
  - 11 – 15 let
  - Více než 15 let
5. Jak moc jsou pro Vás důležité nabízené benefity při výběru zaměstnavatele?
  - Hodně
  - Poměrně dost
  - Málo
  - Vůbec
6. Věděl/a jste před nástupem do společnosti ABC o tom, jaké benefity firma nabízí?
  - Ano



- Ne
7. Které 3 benefity jsou pro Vás nejdůležitější? Označte.
- Na výběr byly všechny benefity.
8. Označte prosím benefity, které nevyžíváte.
- Na výběr byly pouze benefity, které nejsou povinné nebo svým charakterem jsou volitelné.
9. Jste spokojen/a s nabídkou školení a rozvoje společnosti ABC?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
10. Pokud jste zvolil/a možnost „Ne“ nebo „Spíše ne“, jaká školení či kurzy uvítáte?
- Otevřená odpověď.
11. Uvítáte následující benefity? Možnosti: Ano, spíše ano, spíše ne, ne.
- Home office
  - Placený den na dobrovolnictví
  - Občerstvení (ovoce, nápoje)
  - Hlídnání dětí
  - Dog-friendly office
12. Jaký benefit Vám ve firmě chybí?
- Otevřená otázka.
13. V jaké míře jste spokojen/a s nabízenými benefity?
- 0 – 100 %
14. Vyhovovala by Vám změna na systém flexibilních benefitů Cafeteria?
- Popis: V systému cafeteria má každý zaměstnanec od firmy budget na benefity (například 30 tisíc ročně) a může si ho libovolně rozdělit tak, jak mu vyhovuje, přesně podle svých potřeb. V dosavadním systému totiž při nevyžívání některých benefitů zaměstnanec "tratí" na benefitech, které nevyužije (ale firma by mu je zaplatila). PŘÍKLAD: Zaměstnanec část svého rozpočtu může rozdělit na vstupenky na koncerty, část na péči o zdraví, další část na letenky, jazykové kurzy nebo sportovní aktivity apo
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
15. Zde můžete napsat jakýkoliv další podnět, připomínku či návrh na zlepšení. Také budu rád za zpětnou vazbu k podobě dotazníku. Děkuji za vyplnění.
- Otevřená otázka.

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Daniel Petkov		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Zaměstnanecké benefity ve vybrané společnosti		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2019
<b>POČET STRAN</b>	48		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	12		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce se zabývá tematikou zaměstnaneckých benefitů. Cílem práce je na základě vlastního empirického výzkumu provést analýzu stávající nabídky zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti ABC. Teoretická část práce obsahuje shrnutí dosavadní poznatků z oblasti benefitů. Je vysvětlena charakteristika zaměstnaneckých benefitů, její legislativní rámec, rozdělení a aktuální trendy. V praktické části práce je popsána zkoumaná společnost a její aktuální nabídka zaměstnaneckých výhod. Následuje průzkum v podobě dotazníku pro zaměstnance. Hlavním cílem průzkumu bylo najít slabá místa a prostor ke zlepšení. Firmě byla navrhována doporučení ke zlepšení.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Zaměstnavatel, zaměstnanecké benefity, odměna, řízení lidských zdrojů, motivace, systém kafeateria		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Daniel Petkov		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Employee benefits in a chosen company		
<b>SUPERVISOR</b>	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2019
<b>NUMBER OF PAGES</b>	48		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	12		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor thesis deals with the topic of employee benefits. The aim of the thesis is to analyze the current offer of employee benefits in the selected company ABC based on empirical research. The theoretical part of the thesis contains a summary of existing knowledge in the area of benefits. Characteristics of employee benefits, its legislative framework, distribution and current trends are explained. The practical part of the thesis describes the researched company and its current offer of employee benefits. Following is a survey in the form of an employee questionnaire. The main objective of the survey was to identify weaknesses and room for improvement. Recommendations for improvement were suggested to the company.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Employer, employee benefits, reward, human resource management, motivation, cafeteria system		