

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Zaměstnanecké odměny a benefity jako motivace zaměstnanců
Bakalářská práce

Autor: Lenka Kašpárková

Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2020

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.



V Hradci Králové dne 30.4.2020

Lenka Kašpárková

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za metodické vedení práce a poskytnutí cenných rad.

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na téma „Zaměstnanecké odměny a benefity jako motivace zaměstnanců“. Cílem práce je zhodnocení systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti a návrhy k jeho zlepšení. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se zaměřuje na popis procesu motivace, vysvětlení klíčových slov a charakteristice nejrozšířenějších zaměstnaneckých benefitů současnosti. V praktické části byla provedena analýza vybrané společnosti spolu s jejím systémem zaměstnaneckých benefitů. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření, ze kterého vyplynulo, že většina respondentů je se současnou nabídkou benefitů spokojená. V závěru práce byly navrženy změny v systému zaměstnaneckých benefitů, které mohou vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, motivační teorie, zaměstnanecké benefity, daňový a odvodový režim

Annotation

Title: Employee incentives and benefits as an employees' motivational tool

The bachelor thesis deals with the topic of "Employee incentives and benefits as an employees' motivational tool". The aim of the paper is to evaluate the system of employee benefits in a given company and propose its improvements. The paper consists of theoretical and a practical part. The theoretical part is focused on description of the process of motivation, definition of the key words and characteristics of today's most offered employee benefits. The practical part contains description of a given company as well as its system of employee benefits. Moreover, the practical part contains a questionnaire survey which shows that most respondents are satisfied with the current employee benefits set up. In conclusion, the recommendations that can lead to higher employee satisfaction were suggested.

Key words: motivation, motivational theories, employee benefits, tax payment and insurance contribution

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce.....	3
2.1	Cíl práce.....	3
2.2	Metodika práce.....	3
3	Motivace jako psychologický proces	5
3.1	Motiv a motivace.....	5
3.2	Stimul a stimulace	6
3.3	Teorie motivace	7
3.3.1	Teorie instrumentality	7
3.3.2	Teorie zaměřené na obsah	7
3.3.3	Teorie zaměřené na proces.....	10
4	Motivace pracovníků a jejich odměňování.....	12
4.1	Finanční odměny	13
4.2	Nefinanční odměny.....	13
4.3	Zaměstnanecké benefity	14
5	Zaměstnanecké benefity	15
5.1	Význam zaměstnaneckých benefitů.....	16
5.2	Rizika zaměstnaneckých benefitů.....	16
5.3	Druhy zaměstnaneckých benefitů.....	17
5.4	Účetní a daňový pohled zaměstnaneckých benefitů.....	18
5.5	Současné trendy zaměstnaneckých benefitů	21
5.5.1	Stravenky/ dotované stravování	23
5.5.2	Placená dovolená nad rámec čtyř týdnů	24
5.5.3	Služební telefon včetně tarifu a notebook	24
5.5.4	Pružná pracovní doba.....	24

5.5.5	Firemní automobil používaný k soukromým účelům.....	25
5.5.6	13. a 14. platy	26
5.5.7	Home office (Práce z domova)	26
5.5.8	Vzdělávání zaměstnanců	27
5.5.9	Občerstvení a nápoje na pracovišti.....	28
5.5.10	Sportovní aktivity, kulturní akce a rekreace.....	29
5.5.11	Sick days (zdravotní volno).....	29
5.5.12	Příspěvek zaměstnavatele na penzijní spoření	30
5.5.13	Věcné dary	30
6	Analýza zaměstnaneckých benefitů ve společnosti IT s.r.o.....	31
6.1	Charakteristika společnosti IT s.r.o.....	31
6.2	Analýza nabízených benefitů	32
6.3	Dotazníkové šetření	37
6.3.1	Metodika dotazníkového šetření	37
6.3.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	37
7	Shrnutí výsledků a návrh doporučení.....	51
7.1	Shrnutí výsledků.....	51
7.2	Návrh doporučení	52
8	Závěr	55
	Seznam použité literatury.....	57
	Seznam obrázků	60
	Seznam tabulek.....	60
	Přílohy	60

1 Úvod

Lidský kapitál je jedním z nejdůležitějších činitelů ovlivňujících prosperitu podniku. Bontis a kolektiv (1999, v Armstrong, 2002, str.77) definují lidský kapitál následovně: „Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“

Vzdělaný, zkušený a spolehlivý zaměstnanec se podílí na úspěchu firmy. Prvním krokem k získání takového zaměstnance je správně nastavený proces výběrového řízení, který otestuje jeho kvalifikaci a znalosti, a také odhalí osobnostní typ, který hraje důležitou roli při motivaci zaměstnance i při zjištění kompatibility s firemní kulturou.

Současná situace na trhu práce je taková, že zaměstnavatelé mají problémy takového zaměstnance najít, a následně i udržet. To je výsledkem velmi dobré ekonomické situace a neuspokojené poptávky po pracovní síle. Dle údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ) byla nezaměstnanost ke konci čtvrtého čtvrtletí roku 2019 pouhých 2,0% (ČSÚ – nezaměstnanost, 2020). Z toho tedy vyplývá, že firma by vedle mzdového motivačního faktoru měla brát v potaz i další motivační nástroje jako jsou například osobní rozvoj zaměstnance nebo systém zaměstnaneckých benefitů, a tím zvýšit svoji konkurenceschopnost na trhu práce.

Každý zaměstnanecký benefit firmu stojí peníze. Z tohoto pohledu je důležité, aby organizace přemýšlela také nad jeho daňovou výhodností, protože mnoho zaměstnaneckých benefitů může být výhodné jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Organizace tak může tyto náklady uplatňovat jako daňově uznatelné. Zaměstnanci jsou zase při čerpání vybraných zaměstnaneckých benefitů osvobozeni od daně z příjmů a příspěvků na sociální a zdravotní pojištění.

Finanční dopad implementace systému zaměstnaneckých benefitů je pouze část toho, co musí organizace analyzovat. Důležitým aspektem při sestavování systému je složení a preference zaměstnanců organizace. Platí pravidlo, že čím větší

organizace, tím složitější nastavení efektivního systému zaměstnaneckých benefitů. V těchto organizacích pak demografické složení zaměstnanců a jejich rozdílné pracovní pozice představují pro manažery velkou výzvu při procesu sestavování a implementace tohoto systému nejen z hlediska rozdílných preferencí, ale i z hlediska spravedlnosti. I když je systém úspěšně implementován, není proces u konce, jelikož by měl být v průběhu určité doby znovu analyzován a případně upraven.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti a předložení návrhů k jeho zlepšení.

Nedílnou součástí této práce je stanovení dílčích cílů, a to následovně:

- 1) Vymezení hlavních pojmů z oblasti motivace pracovníků a zaměstnaneckých benefitů
- 2) Charakteristika vybrané společnosti
- 3) Analýza zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti a realizace dotazníkového šetření realizované mezi zaměstnanci
- 4) Návrh optimalizace systému zaměstnaneckých benefitů

V souladu s cílem práce je stanovena výzkumná otázka: „Jaká je úroveň systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti IT s.r.o.“

2.2 Metodika práce

Práce bude mít dvě hlavní části – teoretickou a aplikační (praktickou).

Teoretická část této bakalářské práce bude tvořena syntézou odborných publikací zabývajících se tématem motivace člověka, jejímž výstupem bude literární rešerše. V této části budou definovány termíny jako motivace, motivační teorie a odměňování pracovníků. Dále bude tato část věnována popisu nejběžnějších zaměstnaneckých benefitů současnosti a jejich daňového dopadu na organizaci i zaměstnance.

Praktická část bude zaměřena na analýzu zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti, jejíž nedílnou součástí bude představení společnosti a popis stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů. Sledovaná společnost s ručením omezeným je zkoumaná v anonymním režimu z důvodu ochrany citlivých dat. Pro následné šetření bude vystupovat pod názvem „IT s.r.o.“ Charakteristika stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů bude provedena na základě

řízených rozhovorů s vrcholovými manažery, a to zejména s finančním a personálním ředitelem a studiem interních směrnic organizace, týkajících se této oblasti.

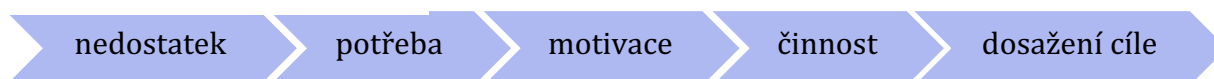
Stěžejní část bude věnována vlastnímu dotazníkovému šetření mezi zaměstnanci, které bude zpracováno do grafů a následně okomentováno. Výsledky dotazníkového šetření budou porovnány se současným systémem zaměstnaneckých benefitů a následně bude provedeno zhodnocení jeho efektivnosti. V souladu se zhodnocením efektivnosti nastavení systému zaměstnaneckých benefitů stanovíme hypotézu, že budeme považovat současný systém za efektivní, pokud alespoň 70% respondentů bude se současným systémem spokojeno.

Závěrečná část bude pak nabízet celkové shrnutí včetně návrhů změn, jak zlepšit systém zaměstnaneckých benefitů, aby lépe korespondoval s preferencí zaměstnanců.

3 Motivace jako psychologický proces

Motivace lidského jednání je souhrn psychologických procesů, který vysvětluje určité chování. Tento proces lze rozdělit na jednotlivé, po sobě jdoucí kroky, kde na počátku stojí potřeba vyvolaná nedostatkem. Díky tomu dojde k definování cíle, čímž se uspokojí potřeba a dojde k odstranění nedostatku (viz obrázek 1). Proces motivace se v detailu zaobírá otázkami, proč došlo k vytyčení určitého cíle, jakým způsobem bylo tohoto cíle dosaženo nebo jaké pocity vyvolalo dosažení daného cíle nebo naopak neúspěch při dosahování cíle.

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Bedrnová, 2007, vlastní zpracování

3.1 Motiv a motivace

Slovo motiv je převzato z latinského „motus“, znamenající pohyb. Je to vnitřní pohnutka – vědomá, polovědomá, či podvědomá – která působí na vůli člověka a vede ho k určitému chování (Adair, 2004). Nejjednoduššími motivy jsou potřeby, nezbytné nebo důležité věci, které člověk touží uspokojit. Nejzákladnější potřeby jsou biologického původu, které jsou nutné k přežití. Sekundární potřeby se odvíjejí od společenského nebo kulturního prostředí a nejsou pro člověka esenciální.

Motivace je jedním ze základních psychologických procesů. Tento termín je odvozen od slova motiv, které je odvozeno z latinského slova „*movere*“, v překladu „*hýbat, pohybovat*“ (Armstrong, 2002). Zjednodušeně řečeno, je to souhrn aktivit, který nás uvede do pohybu směřujícímu k vytyčenému cíli.

K motivaci dochází v případě, kdy jsou přítomny takzvané zdroje motivace, které vychází z vnitřní potřeby člověka. Mezi základní zdroje motivace můžeme zařadit následující (Bedrnová, 2007):

- **Potřeby** jsou obvykle vnímány jako nedostatek či přebytek něčeho, co narušuje rovnováhu organismu. Teprve jejich uspokojením dochází k obnovení balance.
- **Návyky** jsou aktivity, které člověk opakovaně vykonává během svého života s určitou pravidelností až automatizací. Je to tedy naučený vzorec chování, který vede k tomu, že se člověk chová stejně v podobných situacích.
- **Zájmy** představují zaměřenost člověka na určitou oblast, která pak aktivuje jeho následné činnosti.
- **Hodnoty** souvisejí se subjektivním vnímáním věcí a okolí. Dohromady tvoří hodnotový systém člověka, který ovlivňuje jeho další chování. Čím nižší hodnotu přisuzuje jedinec věci, tím méně se této věci bude věnovat a naopak.
- **Ideály** chápeme jako vzory, ke kterým vzhlížíme a snažíme se jich dosáhnout. Jsou to naše cíle.

3.2 Stimul a stimulace

Stimul a motiv, stejně tak jako stimulace a motivace jsou velice blízké termíny, které se často chybně vykládají jako synonyma.

Na rozdíl od motivu je stimul podnět vyvolaný z vnějška se záměrem vyvolat stimulaci, tzn. činnost člověka vedoucí k nějakému chování či činnosti, která má vyústit k dosažení cíle. V podstatě se tedy jedná o stejný proces jako motivace, s tím rozdílem, že motivace vychází s vnitřních potřeb a stimulace z vnějších potřeb. (Hartl, 2010)

3.3 Teorie motivace

Přístupy k motivaci se liší dle preferované teorie motivace. Armstrong (2002) považuje následující teorie za nejvlivnější:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)
- Teorie zaměřené na proces

3.3.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality je založena na principu příčiny a účinku – provedení jedné věci vede k další věci. Tato teorie předpokládá, že člověk bude motivován k práci pouze v případě, kdy odměny a tresty budou přímo závislé na jeho výkonu práce. Ve své nejextrémnější podobě je tato teorie postavena na předpokladu, že lidé pracují pouze pro peníze.

Motivování pracovníků na základě této teorie bylo v minulosti široce rozšířené a i v dnešní době je stále v oblibě, a to zejména u starší generace řídicích pracovníků, kteří nesledují současné trendy v oblasti řízení lidských zdrojů. Nelze říci, že by tento motivační přístup byl špatný nebo dobrý. Lze pouze konstatovat, že je založen výhradně na principu kontroly a působení vnějších faktorů a opomíjí další lidské potřeby (Armstrong, 2002).

3.3.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb stojí na přesvědčení, že neuspokojená potřeba vyvolává v člověku stav vnitřní nerovnováhy a nespokojenosti. K znovunastolení rovnováhy je nezbytné rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu a následně vybrat způsob chování, který povede k dosažení tohoto cíle.

Všechny potřeby nejsou stejně důležité a závisí na mnoha faktorech, jak je daná potřeba pro určitého člověka důležitá. Těmito faktory mohou být prostředí z něhož člověk pochází, aplikovaná výchova v dětství nebo současná situace, ve které se

nachází. Také je třeba zmínit, že neexistuje žádný univerzální návod, jakým způsobem určitou chybějící potřebu uspokojit.

3.3.2.1 Maslowova pyramida potřeb

Maslowova pyramida potřeb je zařazována mezi nejznámější motivační teorie. Maslow rozdělil lidské potřeby do pěti kategorií, které zařadil do jednotlivých úrovní pyramidy od nejnižších k nejvyšším: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání, potřeba seberealizace (Kociánová, 2010). Člověk se v této pyramidě pohybuje směrem nahoru do vyšší úrovně, ale pouze v případě, uspokojí-li potřeby nižší úrovně.

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: investičníweb.cz

Tento model lze analogicky aplikovat i v pracovním prostředí, kde poskytuje náhled na různé potřeby a očekávání zaměstnanců. Jeho úspěšná interpretace však závisí na schopnostech manažera analyzovat, na jaké úrovni pyramidy se podřízený nachází.

- **Fyziologické potřeby** – výdělek úměrný životnímu stylu, základní pracovní podmínky (vhodné pracovní prostory).

- **Potřeby jistoty a bezpečí** – pracovní místo garantované smlouvou a zákoníkem práce, bezpečnost práce.
- **Sociální potřeby** – dobré mezilidské vztahy na pracovišti, sounáležitost s firemní kulturou.
- **Potřeby vážnosti a uznání** – uznání osobních kvalit a pracovních úspěchů pracovním týmem a nadřízeným.
- **Potřeby seberealizace** – dobrý pocit z vykonané práce, možnost dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace.

3.3.2.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Herzbergova teorie je založena na principu dvou faktorů, které vedou buďto k uspokojení z práce (motivační faktory) nebo naopak k neuspokojení z práce (hygienické faktory, frustrátory) (Srpová, 2010).

Vnitřní faktory, tzv. motivátory odrážejí vztah člověka k pracovní činnosti jako takové a vedou k zvýšení pracovní výkonnosti. Pokud firma zabezpečí dostatek kvalitních motivátorů, dá se předpokládat, že zaměstnanec najde ve své práci uspokojení a vnitřní naplnění.

Vnější faktory, tzv. frustrátory se týkají podmínek práce a pracovního prostředí. Jejich přítomnost je pouze preventivní a nevede k motivaci pracovníka, zatímco jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti.

Obrázek 3: Herzbergova dvoufaktorová teorie

Motivující faktory	Hygienické faktory
úspěch	pracovní řády, směrnice
uznání	technické vedení
povýšení	pracovní podmínky
práce samotná	vztah k nadřízeným
možnost osobního rozvoje	vztahy se spolupracovníky
odpovědnost	osobní život
samostatnost	výdělek

Zdroj: Srpová, 2010, vlastní zpracování

3.3.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické pochody nebo síly, které ovlivňují motivaci na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak jej interpretují a chápou. Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování zaměstnanců (Armstrong, 2002). Nejznámějšími teoriemi jsou:

- Teorie očekávání (Victor Vroom)
- Teorie cíle (Gary Latham a Edwin Locke)
- Teorie spravedlnosti (John Stacy Adams)
- McGregorova teorie X a Y

3.3.3.1 Teorie očekávání

Teorie očekávání (expektační teorie) vychází z práce Victora Vrooma. Dle jeho názoru je motivace procesem závislým na osobní volbě člověka. Tato volba je ovlivněna tím, jestli člověk očekává nějaké ocenění a pokud pro něj má cíl určitou hodnotu. Vroom tedy kvantifikoval toto tvrzení následující rovnicí $M = V * E$, kde M je míra motivace, V je subjektivní hodnota výsledku a E subjektivní očekávání. Z této rovnice vyplývá, že pokud člověk nemá žádná očekávání nebo výsledek pro něj nemá žádnou hodnotu, nebude tento člověk motivován (Koontz, 1993). V pracovním prostředí se tato teorie aplikuje při motivování zaměstnanců, tzn. zaměstnanec je motivovanější, pokud si je vědom korelace mezi výsledkem jeho práce a následné odměny.

3.3.3.2 Teorie cíle

Teorie cíle staví na presumpci, že motivace a výkon jedince je vyšší, pokud jsou jasně stanoveny cíle. Tyto cíle musí být náročné, ale realizovatelné. Zároveň je třeba, aby se jedinec podílel na vytyčení těchto cílů a ztotožnil se s nimi. Úspěšnost

této teorie je také závislá na podpoře během procesu a následné zpětné vazbě od vedoucího pracovníka. Pokud tento element chybí, nejedná se o teorie cíle nýbrž o koncepci řízení podle cílů (Armstrong, 2002).

3.3.3.3 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlivé odměny je postavena na předpokladu, že lidé vnímají, jak se s nimi zachází ve srovnání s ostatními a očekávají spravedlivý přístup. Spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o porovnání. Není to synonymum pro rovnost, která znamená zacházet se všemi stejně, protože to by bylo v případech, kdy si lidé zaslouhují diferencované zacházení, nespravedlivé. (Armstrong, 2002). Lidé srovnávají své vstupy (čas, namáhavost práce), které vložili do práce a výstupy (plat, ocenění, povýšení), kterým se jim dostalo za odvedenou práci. Pokud se jim tento poměr zdá být srovnatelný s ostatními, působí to kladně na jejich motivaci. Pokud je tomu naopak a cítí se být podhodnoceni, má to na jejich motivaci vliv záporný (Blažek, 2014).

3.3.3.4 McGregorova teorie X a Y

Douglas McGregor založil svoji teorii na povaze lidí a její vliv na motivaci. Teorie X a Y vychází z představy, že jsou dva opačné typy lidí:

Teorie X – člověk má apriori nechut pracovat a pracuje pouze tehdy, aby si zajistil obživu. Tento člověk musí být veden a necítí žádnou sounáležitost se společností. Řídící pracovník musí takového člověka neustále kontrolovat a zaujímat tvrdý postoj. V případě neplnění cílů se uchyluje k trestům. Pokud je práce odvedena, následuje odměna.

Teorie Y – práce je pro člověka přirozená a mají rádi odpovědnost. Člověk v práci demonstruje svoje schopnosti a dovednosti. Práce je místo, kde lze také rozvíjet svůj intelektuální potenciál a realizovat se. Takový člověk má silný vztah ke společnosti a svým kolegům. Řídící pracovník nemusí tento typ člověka řídit, ale spíše se zaměřuje na jeho osobní rozvoj (Bedrnová, 2007).

4 Motivace pracovníků a jejich odměňování

Pracovníci pro firmu představují její jmění, a proto je důležité do nich investovat jako do jakéhokoliv jiného aktiva, aby se zvyšovala jejich přidaná hodnota. Zároveň zaměstnavatelé ale nesmějí zapomínat, že zaměstnanci nejsou pasivní jmění firmy, které lze koupit, prodat a nahradit dle rozhodnutí vrcholového managementu (Armstrong, 2002).

Zaměstnanci musí být motivováni vnějšími i vnitřními faktory. Vnitřní faktory motivace si lidé vytvářejí sami a ovlivňují jejich přístup k práci jako takové. Tyto faktory jsou například autonomie, odpovědnost nebo zajímavá a podnětná práce. Z hlediska času mají trvalejší a hlubší vliv na motivaci. Vnější faktory jsou takové, kterými působí zaměstnavatel přímo na zaměstnance. Tyto faktory jsou tvořeny platem, finančními i nefinančními odměnami či tresty a slouží především k získávání a udržování zaměstnanců.

Princip vnější motivace lze také zjednodušeně shrnout do tzv. systému odměňování pracovníků, který se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejích pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny. Vlastní systém odměňování se skládá z peněžních odměň (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a profesní růst) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2002).

Nejobvyklejší odměnou jsou peníze, a to ve formě mzdy, platu nebo jiného druhu odměny (provize a bonusy), a to z toho důvodu, že peníze poskytují to, co většina lidí chce. Vychází to i z motivačních teorií, kde za peníze můžeme uspokojovat své primární i sekundární potřeby. Nedostatek peněz vyvolává nespokojenost, ale jejich dostatek nezaručuje trvalou spokojenost.

4.1 Finanční odměny

Finanční odměny zahrnují plat, mzdu a různé provize a bonusy. Právo na finanční odměnu za odvedenou práci je ustanoveno zákoníkem práce, který říká, že „za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak.“ (Zákoník práce č. 262/2006, §109, odst. 1). Plat je peněžité plnění, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci ve státním sektoru (stát, územní samosprávný celek, příspěvkové organizace atd.). Mzda je odměna za práci zaměstnanci v soukromém sektoru. Zákoník práce dále říká, že „za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody“ (Zákoník práce č. 262/2006, §110, odst. 1), z čehož vychází i teorie spravedlnosti.

Mzda nebo plat se dělí na základní peněžní odměnu (pevný plat či mzda), kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci a pohyblivou (výkonovou) odměnu, která je vyplacena jen v případě splnění předem stanovených podmínek. Pevná mzda je pro zaměstnance důležitá, protože poskytuje jistoty ve formě stabilního a pravidelného příjmu, ale má minimální či zcela chybějící motivační charakter. Ten je naopak zajištěn v pohyblivé složce platu, kdy je finanční odměna vázána na splnění daného cíle (Urban, 20017). Tento motivační nástroj je založen na již zmíněné teorii očekávání.

4.2 Nefinanční odměny

Nefinanční odměny nepřinášejí zaměstnancům ekonomický prospěch, ale mohou mít motivační účinek, protože se zaměřují na jejich potřeby. Podle Fairweathera si zaměstnanci cení nejvíce tyto tři nefinanční motivační faktory (Fairweather, 2009):

- **Zajímavá práce** – pro většinu zaměstnanců nejdůležitější motivační faktor. Lze očekávat, že zaměstnanec, který má rád svou práci a její obsah, její naplňuje, bude podávat lepší výkony.
- **Uznání** – je pro zaměstnance druhým nejvíce ceněným motivačním faktorem. Pozitivní zpětná vazba vede ke spokojenosti zaměstnance. Pokud

je pozitivní zpětná vazba aplikována vždy za dobře odvedenou práci, a ne pouze při formálním hodnocení, motivace zaměstnance poroste.

- **Pocit účasti na dění ve firmě** – lidé mají přirozenou potřebu sounáležitosti a příslušnosti k nějaké sociální skupině. V pracovním prostředí tomu není jinak, a i tam chtějí mít zaměstnanci pocit, že se podílí na úspěchu organizace skrze jejich pracovní nasazení.

4.3 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity (výhody), známé také jako nepřímé odměny jsou takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako např. dovolená na zotavenou (Armstrong, 2002).

Zaměstnanecké výhody přispívají k zvýšení atraktivnosti organizace při získávání a udržení žádoucích pracovníků. Jsou to výhody, které firma poskytuje ze své vlastní iniciativy a nad rámec zákona. Tyto benefity slouží jako nástroj k upevnování vztahu mezi zaměstnancem a organizací, budování loajality a vytváření pocitu sounáležitosti (Koubek, 2007)

5 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity mají svoji finanční hodnotu, ale jejich přidaná hodnota je pro zaměstnance mnohdy vyšší a nevyčíslitelná. V mnoha případech se jedná o odměny, které mají formu služeb nebo jiných výhod, které si zaměstnanci cení a přikládají tomu důraz při výběru organizace (Wilton, 2019).

Přestože se jedná o odměnu, tato odměna není přímo vázána na výkon pracovníka a organizace ji poskytuje pouze proto, že pro ni pracuje. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám (Koubek, 2007).

Jak již bylo zmíněno, zaměstnanecké benefity nejsou povinné v rámci zákoníku práce a jsou plně v kompetenci organizace samotné. Zpravidla bývají formulovány v rámci kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo pracovní smlouvy.

Systém zaměstnaneckých benefitů je většinou vytvářen personálním oddělením, které se zaměřuje na jeho motivační účinky. Je obvyklé, že systém zaměstnaneckých benefitů bývá konzultován s finančním oddělením, které ho hodnotí z pohledu finanční výhodnosti či zatížení zaměstnavatele a zaměstnance.

Při sestavování nabídky benefitů se musí vycházet z potřeb zaměstnanců, protože každá skupina bude mít jiné preference. Pro zjištění potřeb zaměstnanců může sloužit například dotazníkové šetření. Také je při volbě nabídky benefitů důležité zohlednit demografické rozložení zaměstnanců, typ pracovních pozic i vlastní organizační kulturu. Pokud jsou poskytované benefity nastaveny nevhodně, chybí očekávaný motivační faktor, a navíc se stávají nákladem pro firmu bez očekávané přidané hodnoty.

Systém zaměstnaneckých benefitů by měl být revidován na pravidelné bázi, aby se zajistilo, že je stále aktuální a odpovídá poptávce zaměstnanců a současným trendům. I růst a měnící se struktura organizace ovlivňuje nabídku benefitů, a tak není nic neobvyklého, že se nabízené benefity čas od času změní.

5.1 Význam zaměstnaneckých benefitů

Nejvýznamnějším důvodem k implementaci systému zaměstnaneckých benefitů je přilákání potencionálních zaměstnanců. Toto obzvláště platí ve vysoce konkurenčních odvětvích, kde poptávka po kvalifikované pracovní síle dalece převyšuje nabídku, a i minimální diference organizace vede k získání konkurenční výhody při náboru zaměstnanců. Typickým příkladem jsou IT firmy, které mezi sebou soutěží o limitované množství programátorů. Pracovníci této profese mají specifické charakteristiky, které se promítají do jejich očekávání od zaměstnavatele. Pro příklad můžeme jmenovat flexibilní pracovní dobu, poskytnutí nejnovějších technologií nebo neformální „dress code“.

Druhým důvodem je motivační faktor již stávajících zaměstnanců. Pokud zaměstnanec nabývá dojmu, že mu na něm organizaci záleží a je ochotna do něj investovat, směřuje to k zvýšení jeho pracovní motivace. Tohoto se může docílit nejen zaměřením na profesní růst zaměstnance, ale také zájem o jeho duševní hygienu a harmonizaci pracovního a osobního života.

Výše zmíněná pozitiva zaměstnaneckých benefitů jsou zaměřena na jejich nefinanční aspekt, ale jsou definovány i takové benefity, které poskytují daňovou úlevu jak zaměstnavateli, tak i zaměstnanci.

5.2 Rizika zaměstnaneckých benefitů

Přestože poskytování zaměstnaneckých benefitů je obecně vnímáno pozitivně a plyne z toho celá řada výhod na straně zaměstnance i zaměstnavatele, nese to i jistá rizika.

V dnešní době jsou zaměstnanecké benefity často vnímány jako něco samozřejmého, oproti nadstandardní odměně, kterou ve skutečnosti jsou. Nejlépe lze tento problém analogicky vysvětlit za použití Herzbergovy dvoufaktorové teorie, kdy benefity byly původně motivujícím faktorem. S postupem času se však staly hygienickým faktorem, který pokud je odstraněn, vyvolává nespokojenost zaměstnance.

Dalším negativem zaměstnaneckých benefitů jsou náklady na jejich implementaci. Při nevhodném výběru, který plyne z chybně provedeného či úplně chybějícího

šetření mezi zaměstnanci, je implementace benefitů jen nákladem, který nemá pro organizaci přidanou hodnotu.

Poslední riziko plyne z neznalosti právních norem, které se týkají zdanění benefitů a při nesprávném účetním a daňovém výkladu může organizace čelit finančnímu postihu ze strany státu.

5.3 Druhy zaměstnaneckých benefitů

Existuje mnoho členění zaměstnaneckých benefitů a lze je členit z různých hledisek pohledu. Zmínit můžeme např. členění dle účelu, formy poskytování, z hlediska zákoníku práce, z hlediska daní z příjmu atd.. Jedno z dobře uchopitelných členění nabízí Koubek, a to je členění věcné, které se dělí do následujících tří skupin (Koubek, 2007):

- 1) **Výhody sociální povahy** – benefity poskytované organizací zaměřující se na zaměstnancův osobní život. Řadí se sem např. příspěvky na životní pojištění, penzijní spoření, půjčky s ručením, firemní jesle a školky, příspěvky na nadstandardní zdravotní péči. Patří sem i v dnešní době velmi oblíbené příspěvky na volnočasové aktivity, rekreaci či kulturní akce zajišťující sociální spokojenost zaměstnance.
- 2) **Výhody mající vztah k práci** – výhody přímo související s výkonem práce, které jsou často poskytovány na pracovišti. Příkladem je dotované závodní stravování nebo stravenky, zvýhodněný nákup firemních produktů, vzdělávací kurzy – profesní, jazykové atd.
- 3) **Výhody spojené s postavením** – benefity související s pracovní pozicí jako takovou. Mezi tyto výhody se řadí firemní automobil, mobilní telefon, notebook, příspěvky na reprezentaci organizace, bezplatné bydlení aj. Vrcholový management mívá často speciální balíček benefitů vyplývajících z důležitosti pozice a přidané hodnoty organizaci.

Další členění může být z hlediska formy a to na (Pelc, 2011):

- 1) **Peněžní** – benefit je vyplácen v peněžní formě (bonusy, stravenky, dárkové poukazy)
- 2) **Nepeněžní** – benefit je poskytován prostřednictvím nějaké služby či produktu

Z hlediska způsobu jejich poskytování se benefity člení na (Macháček, 2013):

- 1) **Fixní** – fixní systém benefitů je nabízen plošně všem zaměstnancům bez výjimky. Často bývá stanoven vnitřním předpisem nebo v kolektivní smlouvě a je čistě na zaměstnanci, zda se rozhodne nabízený benefit čerpat. Typicky se jako plošný benefit nabízejí stravenky nebo penzijní připojištění.
- 2) **Flexibilní** – pružné benefity se obvykle poskytují ve formě balíčku benefitů s ročním limitem čerpání. V rámci tohoto balíčku si zaměstnanec sám určí, který benefit chce využít. Výhoda tohoto systému je, že se zaměřuje na osobní preference zaměstnance a také šetří peníze, které by se vynaložily na méně žádoucí benefity. Na druhou stranu tento systém vyžaduje vyšší náklady na implementaci.

U větších organizací bývá zvykem, že aplikují jak fixní, tak flexibilní systém benefitů. Plošně jsou zavedeny ty benefity, o které je mezi zaměstnanci majoritní zájem a pružně jsou zavedeny ostatní.

5.4 Účetní a daňový pohled zaměstnaneckých benefitů

Jak již bylo nastíněno v jedné z předchozích kapitol, zaměstnanecké benefity představují pro zaměstnavatele i zaměstnance náklad a možné účetní a daňové riziko, a proto je třeba znalost právních norem týkajících se této oblasti.

Zaměstnanecké benefity v ČR nejsou upraveny žádným zvláštním zákonem, ale jsou součástí řady právních předpisů, a to hlavně v oblasti pracovního a daňového práva.

Nejdůležitější legislativní předpisy jsou následující:

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti;
- zákon 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

Nejvíce se problematice zaměstnaneckých benefitů věnuje ***zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů***, kde je rozlišen pohled zaměstnavatele a zaměstnance. Benefity, které jsou zde definovány jako příjem zaměstnance, jsou upraveny převážně v §4 a v §6 tohoto zákona, přičemž v §15 se jedná o nezdánitelné části daně, které nevstupují do základu daně. Pro zaměstnavatele je směrodatný §24, kde jsou definovány daňově uznatelné náklady, které si zaměstnavatel může uplatnit a §25, kde se nachází výčet daňově neuznatelných nákladů, kterým se chce každý zaměstnavatel vyhnout.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce upravuje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, a stanovuje povinně poskytované výhody, jako jsou nároky na cestovní náhrady nebo na odborný rozvoj zaměstnanců či ochranné pomůcky.

Účetní jednotky se při vedení účetnictví řídí hlavně ***zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví***, jenž je nejvyšší právní normou v oblasti účetnictví. Zákon se věnuje definici pojmů a postupů účetnictví (též obecná ustanovení), rozsahu vedení účetnictví, sestavování účetní závěrky, způsobu oceňování, inventarizaci majetku a závazků, a úschově účetních záznamů (MFCR – účetnictví podnikatelů a neziskového sektoru, 2020).

Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a zákon 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění se zaměstnaneckými výhodami přímo nezabývají, ale stanovují jejich odvodový režim. To znamená, které druhy benefit vstupují do vyměřovacího základu poplatníka, a které jsou z něj vyjmuty. U některých benefitů nevzniká

povinnost odvádět pojistné a jsou tak výhodnější jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance (Müllerová, 2017).

Jako zvláštní zdroj informací lze zmínit daňové pokyny vydávané Ministerstvem financí a Generálním finančním ředitelstvím (MFCR – daňové pokyny, 2020). Tyto předpisy sice nejsou zdrojem práva a nemají právní závaznost, ale slouží jako reference při výkladu práva a nabízí řešení při případných nesrovnalostech.

Zaměstnanecké benefity se účtují na základě zdroje jejich financování. Benefity mohou být financovány několika způsoby, které pak mají vliv na způsob jejich účtování a daňový dopad na zaměstnavatele i zaměstnance. Zaměstnanecké benefity lze účtovat jako náklady, čerpání fondů nebo přímo oproti zisku po zdanění (Müllerová, 2017).

Nutno zmínit, že nesprávné účtování a zdanění zaměstnaneckých benefitů jak na straně zaměstnavatele, tak zaměstnance může vést k penalizaci ze strany finančního úřadu a zpětnému doměření daně z příjmu. Obrázek níže poskytuje zjednodušený návod, jak nahlížet na daňový dopad vybraných benefitů z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance, přičemž mezi nejvýhodnější benefity pro obě strany se řadí příspěvek na penzijní připojištění, stravenky, vzdělávání a rekvalifikace zaměstnanců, pracovní oblečení a obuv v nepeněžní formě a pitná voda na pracovišti.

Obrázek 4: Zaměstnanecké benefity z daňového hlediska – příklady

		<i>Zaměstnanec</i>	
		<i>není zdanitelným příjmem</i>	<i>je zdanitelným příjmem</i>
Zaměstnavatel	Danově uznatelný náklad	<ul style="list-style-type: none"> nepeněžní příspěvky na kulturní a sportovní akce, vzdělávání a rekvalifikace nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele nepeněžní plnění ve formě pořízení zboží či služeb zdravotního, léčebného, hygienického a obdobného charakteru příspěvek na tištěné knihy, kde reklama nepřesahuje 50% plochy občerstvení na pracovišti, včetně nealkoholických nápojů 	<ul style="list-style-type: none"> poskytnutí rekreace či zájezdu nad 20.000 Kč dárky zaměstnancům bez vazby na vnitřní předpis či kolektivní smlouvu motivační příspěvek studentům SŠ/VŠ nad limit poskytnutá stipendia osobám, které se nepřipravují na výkon profese pro daného zaměstnavatele
	Danově uznatelný náklad	<ul style="list-style-type: none"> příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění v souhrnné hodnotě do 50.000 Kč za rok stravenky do limitu vzdělávání a rekvalifikace související s předmětem činnosti zaměstnavatele pracovní oblečení a obuv v nepeněžní formě pitná voda na pracovišti 	<ul style="list-style-type: none"> služební automobil i pro soukromé účely nepeněžní odměna (např. mobilní telefon) za mimořádné výsledky v práci týden dovolené navíc roční kupón na městskou hromadnou dopravu zahraniční diety nad limity stanovené zákoníkem práce svozy zaměstnanců do práce sickdays

Zdroj: PWC, 2018

5.5 Současné trendy zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity prošly za poslední dekádu velkou proměnou. Je to ovlivněno nejen novými možnostmi v oblasti nabídky na trhu se zaměstnaneckými benefity, ale také očekáváním zaměstnanců. V současné době převládají na trhu práce dvě generace lidí – „Husákovy děti“ a „mileniálové“ - které mají od zaměstnavatele zcela odlišná očekávání vyplývající z jejich rozdílných charakteristik a motivačních preferencí.

Pojmem „**Husákovy děti**“ (1968-1982) se označuje silná populační vlna, která se zvedla na počátku 70. let minulého století a trvala do počátku 80. let. Tato silná populační vlna se připisuje tehdejší státní propopulační politice komunistického režimu za vlády Gustáva Husáka, avšak může být i výsledkem přirozeného populačního vývoje, kdy poválečná generace odkládala rodičovství z důvodu nejisté situace. Vzhledem ke svému počtu byly „Husákovy děti“ zvyklé na silnou konkurenci ve škole i v zaměstnání, proto pro ně nebyl problém se v práci prosadit. Nyní jim je okolo 40 let, jsou na vrcholu pracovní kariéry a patří do věkové skupiny s nejvyšší hrubou mzdou (ČSÚ – „Husákovy“ versus „Havlovy děti“, 2020). Jejich životní hodnoty se zaměřují na finanční zabezpečení, klidný život a vlastní bydlení.

V pracovním životě razí heslo: „nejdřív práce, potom zábava“ a nevádí jim ráno vstávat ani pracovat přesčas.

Mileniálové (1983-1997) jsou většinou děti rodičů narozených v poválečných letech. Název této generace je odvozen od roku 2000, kdy prvně narození mileniálové maturovali. V současné době jsou ekonomicky aktivní a po „Husákových dětech“ tvoří nejpočetnější zaměstnaneckou skupinu. Na rozdíl od nich si však z dob socialismu moc nepamatují, a to i ovlivnilo jejich přístup k životu i k práci. Práci vnímají jako prostředek k vyděláním peněz, který jim bude financovat jejich záliby a koníčky. Jsou si vědomi toho, že v práci tráví převážnou část svého života, a tak chtějí takovou práci, která bude mít pro ně smysl a bude zábavná. Rozhodně nejsou ochotni práci obětovat svůj volný čas. Jejich životním krédem je: „Být šťastný a spokojený, užívat si života a mít na to dost peněz (Forbes – Práce, jídlo, peníze a vztahy, 2020).

Přestože se může zdát, že preference obou generací jsou diametrálně odlišná, průzkumy ukazují, že jsou určité benefity, které jsou akceptovatelné pro všechny. Oproti tomu, ale panuje rozpor v tom, jaké benefity nabízejí zaměstnavatelé a jaké si přejí zaměstnanci, což dokázal i průzkum společnosti Grafton Recruitment z roku 2018 (Grafton Recruitment – TOP 3 benefity českých zaměstnanců, 2020). Pro relevanci průzkumu je také třeba dodat, že rozpor v nabídce zaměstnavatelů a očekávání zaměstnanců může být způsoben tím, že zaměstnanci vnímají určité benefity již jako samozřejmost.

Obrázek 5: Top 10 zaměstnaneckých benefitů

TOP 10 nejposkytovanějších benefitů zaměstnavatelem		TOP 10 nejžádanějších benefitů zaměstnancem
1.	Stravenky	13.plat, 14. plat
2.	Placená dovolená nad rámec čtyř týdnů	Bonusy ke mzdě a prémie
3.	Vánoční party	Flexibilní pracovní doba
4.	Pružná pracovní doba	5 týdnů dovolené
5.	Firemní mobilní telefon k soukromým účelům	Více než 5 týdnů dovolené
6.	Jazykové vzdělávání	Individuální rozvržení pracovní doby
7.	Občerstvení na pracovišti	Home office
8.	13., 14. plat či jiné pravidelné bonusy	Firemní auto i pro soukromé účely
9.	Team building a sportovní aktivity	Stravenky
10.	Home office	Sick days

Zdroj: Grafton Recruitment, 2018, vlastní zpracování

5.5.1 Stravenky/ dotované stravování

Stravenky jsou nejčastěji používaný zaměstnanecký benefit napříč organizacemi, přestože organizacím nevyplývá žádná povinnost příspěvek na stravování poskytovat. Velké výrobní firmy místo stravenek volí tzv. závodní stravování, které bývá pro zaměstnance zcela zdarma nebo za symbolickou cenu.

Zaměstnavateli plyne daňová účinnost příspěvků až do výše 55% dle §24 odst. 2 písm. j) bod 4 ZDP. Pro zaměstnance tento benefit představuje nepeněžitě plnění a je tudíž od daně z příjmu osvobozeno.

5.5.2 Placená dovolená nad rámec čtyř týdnů

Mnoho zaměstnanců ocení dovolenou navíc, která je zákonem stanovena na 20 pracovních dnů na rok. Zaměstnavatel obvykle poskytuje „týden“ dovolené navíc a zaměstnanec má tedy dle pracovní smlouvy nárok na 25 dní volna za rok. Zaměstnavatel musí zaměstnanci hradit mzdu ve výši průměrného výdělku po dobu 5 dní dovolené navíc. Tento náklad je daňově uznatelný. Zaměstnanec pak za tyto dny odvádí sociální a zdravotní pojištění, protože to je vnímáno jako náhrada mzdy.

5.5.3 Služební telefon včetně tarifu a notebook

Služební telefon a notebook jsou v dnešní době vnímány jako samozřejmost. Naopak někdy mohou být vnímány i negativně, protože zaměstnavatel může nabýt dojem, že zaměstnanec má být stále k zastižení. Jelikož tyto zařízení obsahují citlivé informace firmy a jejich klientů bývají dobře zabezpečena a často jsou i monitorována. Zaměstnanec pak může mít pocit, že se zasahuje do jeho osobního života, a tudíž mobilní telefon i notebook používá výhradně k pracovním účelům a ztrácí tak benefit pro jeho užití k osobním účelům.

Z pohledu zaměstnavatele je tento benefit daňově uznatelný. Dle pořizovací ceny zařízení se účtuje do majetku nebo přímo do nákladů. Cenová hranice, která určuje jeden nebo druhý postup je dána interní směrnicí organizace a obvykle se pohybuje okolo 40.000 Kč. Pro zaměstnance neplyne žádná daňová povinnost, protože nedochází k peněžitému plnění. Zaměstnanec pouze hmotně odpovídá za svěřené zařízení.

5.5.4 Pružná pracovní doba

Organizace mají obvykle ve svém pracovním řádu stanovenou pracovní dobu, která určuje začátek a konec pracovní směny. Problematicke pracovní doby se věnuje §81 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Dále §85 stejného zákona říká, že v určitých profesích, pracovních činnostech nebo úseků je zaměstnavatel oprávněn zavést pružnou pracovní dobu. Pružná pracovní doba má dvě složky –

základní a volitelnou. Základní pracovní doba je stanovena zaměstnavatelem dle potřeb provozu organizace, a to jasnou definicí jejího počátku a konce. Volitelná složka pracovní doby je určena zaměstnancem dle jeho potřeb, ale zároveň v rámci stanoveném zaměstnavatelem. Fond pracovní doby musí zaměstnanec naplnit ve vyrovnávacím období, které je 26 týdnů, pokud není stanoveno jinak v kolektivní smlouvě, maximálně však do 52 týdnů (§86, odst. 3 zákoníku práce).

Pružná pracovní doba je mezi zaměstnanci velmi oblíbený benefit, z kterého zaměstnavateli neplynou další náklady. I pro zaměstnance je to výhodné ne z hlediska peněžního, ale z hlediska osobního, kdy mu tento benefit umožňuje skloubit pracovní povinnosti a osobní život.

5.5.5 Firemní automobil používaný k soukromým účelům

Poskytnutí firemního automobilu k soukromým účelům se obvykle týká vybraných skupin zaměstnanců, a to zpravidla v obchodním sektoru, kde je třeba automobil k výkonu práce a vrcholového managementu, kde je to často projev profesního postavení. Zaměstnavatel hradí plně náklady na provoz vozidla včetně jeho údržby. Zaměstnanci pak vzniká nepeněžní příjem, který je definován jako částka ve výši 1% vstupní ceny vozidla, za každý započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla. Vstupní cenou vozidla se rozumí cena uvedená v §29 zákona o daních z příjmů, tedy vstupní cena, kterou použijeme při ocenění automobilu pro účely daňového odepisování (Portál Pohoda, 2020). Tento nepeněžní příjem, dle §6 odst. 6 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, tedy zvyšuje základnu pro výpočet daně z příjmu a pojištění a zaměstnanec z něj musí odvést sociální a zdravotní pojistné. Dále je zaměstnanec povinen poskytnout vyúčtování pohonných hmot spotřebovaných pro soukromé účely, které mu jsou následně dány k úhradě. Z toho tedy plyne, že ne každý zaměstnanec vnímá tento benefit zcela pozitivně a raději se vzdá možnosti používat vozidlo k soukromým účelům. Aby se předešlo k nedorozumění, jak tuto situaci vnímat z daňového hlediska, je třeba jasně stanovit v pracovní smlouvě, zda je či ne auto využíváno k soukromým účelům.

5.5.6 13. a 14. platy

13. a 14. platy jsou velmi oblíbený peněžní benefit, který se dá aplikovat na všechny zaměstnance na různých pozicích. Při posuzování nároku na vyplácení 13. a 14. platu se často vychází ze strategie, že 13. plat je vázán na splnění osobních cílů zaměstnance, na jejichž vytyčení se podílel a souhlasil s nimi a 14. plat je vázán na plnění cílů organizace jako celku. Může se tedy předpokládat, že tento benefit podporuje zvýšení osobní výkonnosti i snahu o přispění k úspěšnosti celé organizace. 13. a 14. platy bývají proto vypláceny až po ročním vyhodnocení výsledků organizace což je následující rok, zpravidla na konci prvního kvartálu. To přispívá k tomu, že zaměstnanci setrvávají na svých pozicích, protože nechtějí o tento benefit přijít. I když se jedná o silně motivační benefit, zaměstnavatelům s jeho implementací signifikantně vzrostou mzdové náklady, a tak se tomuto benefitu mohou cíleně vyhýbat. Tento benefit je typickým peněžním benefitem, a proto podléhá zdanění dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

5.5.7 Home office (Práce z domova)

Home office se v určitých odvětvích považuje za samozřejmost a mezi zaměstnanci je velmi žádaným benefitem. Dle šetření společnosti Trexima je práce z domova nabízena každou čtvrtou firmou v ČR. Pro zaměstnavatele je atraktivní především z toho důvodu, že s ním nejsou spojené žádné náklady navíc. Naopak zaměstnavatel může i náklady snížit tím, že má k dispozici menší kanceláře s omezeným počtem pracovních stanovišť. Zaměstnanec nemá své fixně určené pracovní místo, ale vždy, když chce pracovat v kanceláři, toto místo si rezervuje prostřednictvím plánovacího nástroje, který organizace používá. Mezi negativa práce z domova patří nemožnost nabízet ji všem zaměstnancům bez výjimky, protože výrobní proces je ze své podstaty vázaný na přesně dané místo. Také není vhodný pro ty zaměstnance, kteří potřebují neustálou kontrolu a nejsou schopni pracovat bez dozoru, zároveň se mu brání manažeři, kteří mají pocit, že tím ztrácí výkonovou moc nad zaměstnancem. Pokud chce být zaměstnavatel naprosto v souladu s legislativou, implementace „home office“ benefitu by měla být

v souladu se zajištěním BOZP a náhrad za užívání prostor a fixních nákladů s nimi spojených.

5.5.8 Vzdělávání zaměstnanců

U profesí, kde je zvyšování kvalifikace předpokladem pro kariérní růst, stoupá obliba benefitů v oblasti vzdělávání. Anketa na stránkách Profesia.cz ukázala, že zaměstnanci mají v první řadě zájem o jazykové vzdělání. Dále pak následuje odborné vzdělání související s vykonávanou profesí, vzdělání v oblasti IT a jako poslední je školení měkkých dovedností.

Obrázek 6: Vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Profesia, 2019

Dále průzkum ukázal, že „Husákovy děti“ (40 let a více) chtějí spíše příspěvek na jazykové (41%) než na odborné vzdělávání (29%), mileniálové (23-39 let) preferují odborné vzdělávání (44%) před jazykovými kurzy (40%) a zaměstnanci mladší 23 let mají stejné preference jako „Husákovy děti“ – jazykové kurzy (41%) versus odborné vzdělávání (36%) (Profesia, 2020). Zaměstnanci jsou více motivováni, pokud cítí, že zaměstnavatel je ochoten do nich investovat a umožňovat jim kariérní postup.

Pro správné daňové zařazení je nutno rozlišit, jestli se vzděláváním zaměstnanců rozumí prohlubování kvalifikace (její průběžné doplňování, kterým se nemění podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; též její udržování a obnovování) nebo zvyšování kvalifikace (změna hodnoty kvalifikace; též její získání nebo rozšíření ve formě studia, školení nebo jiné formy přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele) (§227-§235 zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Prohlubování kvalifikace zákon považuje za výkon práce, zatímco zvyšování kvalifikace považuje za překážku v práci. V tomto případě pak má zaměstnanec nárok na pracovní volno a náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku (§205 zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Daňová podstata na straně zaměstnance vychází z §6 odst. 9 písm. a) ZDP a říká, že nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na rekvalifikaci zaměstnanců jsou osvobozena od daně z příjmů ze závislé činnosti (§6 zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Tento výklad se však nedá aplikovat v případě poskytnutí peněžního příspěvku zaměstnavatele, přestože je specificky poskytnut na úhradu vzdělání nebo v případě, že poskytnuté vzdělávání nesouvisí s předmětem podnikání zaměstnavatele. Pro zaměstnavatele jsou daňově uznatelné náklady na odborný rozvoj zaměstnanců dle §24 odst. 2 písm. j) bod 3 ZDP.

5.5.9 Občerstvení a nápoje na pracovišti

Občerstvení je oblíbený benefit, který odpovídá dnešním trendům v péči o zaměstnance, zejména jedná-li se o zdravé pochutiny jako jsou ovoce, zelenina a další nutričně vyvážená jídla.

Tento benefit je klasifikován jako nepeněžní plnění, a tudíž je u zaměstnance osvobozeno od daně z příjmů dle §6 odst. 9 písm. b) ZDP. Zaměstnavatel pak eviduje poskytnuté občerstvení jako daňově neuznatelný náklad, protože je definováno v §25 odst. 1 písm. t) ZDP.

V případě poskytování nápojů na pracovišti se pitná voda a ochranné nápoje klasifikují jako povinné plnění zaměstnavatele, a proto jsou daňově uznatelným

nákladem. Oproti tomu ostatní nealkoholické nápoje (čaj, káva, džus, limonáda apod.) jsou zaměstnanecký benefit v nepeněžitě formě a podléhají stejné právní normě jako občerstvení uvedené výše.

5.5.10 Sportovní aktivity, kulturní akce a rekreace

Nejvíce rozšířeným a oblíbeným benefitem z této skupiny je zajisté MultiSport karta, která se vydává přímo na jméno zaměstnance a je nepřenositelná. Její vlastnictví opravňuje majitele využívat partnerská sportoviště, fitness a wellness centra v rámci MultiSport programu. Aby se zaměstnanec mohl stát držitelem Multisport karty, musí se tohoto programu účastnit organizace jako taková, která si dále vyjedná cenové podmínky. Je na zaměstnavateli, jestli poskytne zaměstnanci MultiSport kartu zcela zdarma (náklady na členství plně hradí) nebo se rozhodne přispívat předem danou částkou. Opět se tedy jedná o nepeněžitě plnění a příspěvek je u zaměstnance osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti dle §6 odst. 9 písm. d) ZDP. U zaměstnavatele je tento nepeněžitý benefit daňově neuznatelným nákladem dle bodu 1-2 § 25 odst. 1 písm. h) bodu 1-2 ZDP.

5.5.11 Sick days (zdravotní volno)

Zdravotní volno je benefitem, který se nabízí v zájmu ochrany zdraví zaměstnanců. Zdravotní volno slouží k tomu, aby se zaměstnanec zotavil z lehké zdravotní indispozice, vrátil se do práce dříve a zejména, aby neohrožoval své kolegy. Zaměstnavatel obvykle poskytuje 3-5 dní zdravotního volna za rok. Sick days nekrátí zaměstnancům nárok na dovolenou. Zákoník práce nezná pojem „sick day“ nebo zdravotní dovolená, a tak je zcela na zaměstnavateli v jaké výši bude poskytována mzda. Zaměstnavatel může volit mezi náhradou ve výši plné či průměrné mzdy. Na administrativních pozicích se tento benefit aplikuje relativně snadno, protože v době čerpání zdravotního volna není obvyklá nutnost zástupu. Bohužel na výrobních pozicích tento benefit představuje další mzdový náklad v podobě dočasné náhrady za nemocného zaměstnance.

5.5.12 Příspěvek zaměstnavatele na penzijní spoření

Vzhledem k nejasné budoucnosti starobních důchodů poskytovaných státem se stává penzijní připojištění vyhledávaným benefitem dnešních čtyřicátníků. Aby byly příspěvky od zaměstnavatele osvobozeny od daně z příjmu, musí se jednat o nepeněžitě plnění – zaměstnavatel musí příspěvek posílat přímo té instituci, u které má zaměstnanec uzavřenou smlouvu. Dále je daňové osvobození definováno v §6 odst. 9 písm. p) ZDP, kde se říká, že od daně z příjmu ze závislé činnosti je osvobozena platba zaměstnavatele v celkovém úhrnu nejvýše 50 000 Kč ročně. Z pohledu zaměstnavatele zákon neurčuje žádný limit daňově uznatelných příspěvků zaměstnanci na penzijní spoření. Jakýkoliv příspěvek v nepeněžitém plnění je daňovým nákladem dle §24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP.

5.5.13 Věcné dary

Věcnými dary se jako zaměstnaneckým benefitem myslí dary k výročí, narozeninám a dalším významným příležitostem. Z hlediska zaměstnance dary podléhají dani z příjmu. Osvobozeny od daně jsou pouze dary v nepeněžitelné formě v hodnotě do 2 000 Kč ročně a pouze k vyjmenovaným příležitostem dle §6 odst. 9 písm. g) ZDP. Tento osvobozený příjem není ani součástí vyměřovacích základů pro pojistné. Zároveň si takový dar nesmí zaměstnavatel uplatnit jako daňový náklad

6 Analýza zaměstnaneckých benefitů ve společnosti IT s.r.o.

Analýza zaměstnaneckých benefitů a jejich motivačních účinků na zaměstnance byla provedena v obchodní společnosti se sídlem v hlavním městě České republiky. Finanční a HR manažer dali k dispozici cenné informace o organizační a zaměstnanecké struktuře spolu s dalšími relevantními údaji potřebnými k analýze finančních dopadů poskytovaných benefitů. Dále umožnili provést dotazníkové šetření zaměřené na poskytování zaměstnaneckých benefitů.

6.1 Charakteristika společnosti IT s.r.o.

Společnost IT s.r.o. byla založena zakladatelskou listinou ve formě notářského zápisu v roce 2009 s jediným společníkem a vkladem v hodnotě 200 000 Kč. Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zejména poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály, mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti, zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod a maloobchod. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada společníků.

V posledních letech firma vykazuje kladný hospodářský výsledek s mírným meziročním růstem. Vedení firmy bylo v roce 2011 předáno do rukou výkonného ředitele, pod kterého spadají ostatní oddělení – Finance, HR & Office Management, Marketing, Project Management, a Engineering & Development – řízená jednotlivými manažery. Organizační struktura je tedy funkcionální, kde jednotliví manažeři oddělení vedou své různě početné týmy viz tabulka 1. V oddělení Engineering & Development jsou také nezávislí kontraktoři, kteří se však dotazníkového šetření nezúčastnili z důvodu irelevantnosti (nezávislí kontraktoři nemají na většinu zaměstnaneckých benefitů nárok). Vedle sídla společnosti v Praze má firma další kancelář v Brně a její sesterská organizace v Los Angeles a San Franciscu.

Tabulka 1: Počet zaměstnanců/kontraktorů ve společnosti IT s.r.o.

	Počet zaměstnanců	Počet kontraktorů
Finance	7	0
HR & Office Management	5	0
Marketing	4	0
Project Management	9	0
Engineering & Development	15	23
Celkem	40	23

Zdroj: IT s.r.o., 2020, vlastní zpracování

Tabulka 2: Rozdělení zaměstnanců ve společnosti IT s.r.o. dle pohlaví

	Muži	Ženy
Finance	3	4
HR & Office Management	0	5
Marketing	1	3
Project Management	4	5
Engineering & Development	14	1
Celkem	22	18

Zdroj: IT s.r.o., 2020, vlastní zpracování

6.2 Analýza nabízených benefitů

Jelikož je společnost IT s.r.o. zaměřena na poskytování služeb v software development odvětví, nechala se inspirovat takovými průkopníky v oblasti zaměstnaneckých benefitů jako jsou Google a Facebook. Organizace se tedy

zaměřuje zejména na benefity, které podporují uvolněnou a přátelskou atmosféru na pracovišti.

- **Flexibilní pracovní doba** – tento benefit vychází z úzké spolupráce s klienty v USA. Nejvíce klientů pochází ze státu Kalifornie, která je z hlediska časového posunu o 9 hodin pozadu ve srovnání s Českou republikou, a tak není neobvyklé, že zaměstnanci musí být k dispozici ve večerních hodinách, aby se mohli zúčastnit telekonference s klientem a diskutovat průběh projektu. Organizace předpokládá, že zaměstnanec si sám identifikuje pracovní priority, a tak nechává time management plně v jeho režii. Na oplátku si může zaměstnanec vzít v případě potřeby i tříhodinovou pauzu.
- **Home office** – softwaroví developéři jsou zvyklí pracovat ve svém vlastním tempu. Jelikož kanceláře společnosti IT s.r.o. jsou pojaty ve stylu open space, někdy se může stát, že ostatní kolegové jsou při práci rušivým elementem, a tudíž je práce z domova ideálním řešením této situace. Zaměstnavatel nijak tento benefit neukotvil v interních směrnicích, ale je obvykle doporučován poměr 3:2 (3 dny v kanceláři, 2 dny home office), aby byla zajištěna hladká spolupráce jednotlivých týmů.
- **25 dní dovolené** – jeden z nejoblíbenějších benefitů, který snad každý zaměstnanec ocení bez ohledu na osobní preference. Součástí je i možnost čerpat celou dovolenou najednou, což málokterý zaměstnavatel umožňuje.
- **Občerstvení na pracovišti** – v rámci tohoto benefitu je poskytováno občerstvení v několika různých formách. Každý den je k dispozici zdravá snídaně/svačina, která se obvykle skládá z výběru jogurtů, müsli, sladkého pečiva, ovoce, zeleniny a oříšků. V odpoledních hodinách je zajištěn dovoz čerstvě připravených svačin, jejichž sortiment je každý den obměňován. Obvykle to jsou bagety, toasty, sendviče, tortilly a saláty. Dále jsou organizovány celofiremní pondělní obědy, které probíhají cateringovou formou ve společenských prostorách firmy. Páteční rána jsou věnována tematickým snídaním, které jsou připravovány dle kulinařských zvyklostí dané země, z které pochází některý ze zaměstnanců. Hlavní myšlenka

pondělních obědů a pátečních snídaní je ta, aby se zaměstnanci potkávali mimo své úzké pracovní okruhy a vytvářela se mezi nimi vztahová vazba. „Sweet Tuesdays“ neboli „sladké úterky“ ocení každý milovník sladkého, protože je zajištěna dodávka sladkých zákusků a v letním období zmrzlin a nanuků.

- **Nápoje** – mezi standardní nabídku patří široká selekce čajů a zrnkové kávy. Firma bere v potaz dieotologická omezení zaměstnanců, a kromě mléka nabízí i jeho alternativy (mandlové, sójové a kokosové).
- **Teambuildingové aktivity** – pravidelně je pořádán tematický vánoční večírek a letní outdoorový teambuilding. Obvykle bývají pořádány i další společenské akce při příležitosti světových svátků jako je Halloween, svatý Valentýn nebo svatý Patrik. Na všechny tyto akce je zajištěno cateringové občerstvení a otevřený koktejl bar spolu se zábavným programem. Dále má každý team k dispozici svůj rozpočet určený na aktivity spojené s budováním mezilidských vztahů na pracovišti. Většinou se jedná o zážitkové nebo sportovní aktivity, na kterých se team dohodne.
- **Fyzioterapie** – v předem designované dny je na pracovišti přítomen fyzioterapeut, jehož služby jsou zčásti dotované zaměstnavatelem. Každý zaměstnanec má možnost si zarezervovat termín přes firemní kalendář a v rámci pracovní doby se účastnit fyzioterapeutického sezení.
- **Vlastní posilovna s osobními trenéry** – firemní prostory se rozkládají na dvou podlažích. Jedno podlaží je věnováno práci a druhé podlaží je využíváno na společenské akce. Na druhém podlaží se nachází vybavená fitness místnost. K dispozici jsou různé tréninkové a posilovací stroje. Zaměstnanci mohou navštívit tyto prostory kdykoliv, protože jsou přístupné neomezeně i o víkendech, svátcích a ve večerních hodinách. Firma také spolupracuje s osobními trenéry, kteří vedou pravidelné lekce jógy, kruhového tréninku a jiné. Veškeré náklady jsou hrazeny firmou a lekce probíhají v rámci pracovní doby.
- **Relaxační zóny** – Součástí kancelářských prostor jsou relaxační místnosti a zóny. Na podlaží pro volnočasové aktivity je kulečník, stolní fotbal a stolní tenis. Na podlaží, kde jsou vlastní pracovní prostory, jsou pak různě

rozmístěné pohovky a křesla, kam se zaměstnanci můžou přemístit, pokud nechtějí sedět u svého stolu. Je tam i taková vymoženost jako sada spacích boxů, což je na míru navržený nábytek, který zvenčí vypadá jako různě na sebe naskládané velké dřevěné kvádry. Zevnitř jsou jednotlivé kvádry vybaveny matrací, polštáři a dekou. Každý spací box má uzavíratelný otvor, který poskytuje soukromí a klid, když si chce někdo ze zaměstnanců během dne na pár chvil pospat. Dalším oblíbeným volnočasovým prostorem je „Xbox room“. Jedná se o speciálně upravenou místnost, kde je k dispozici herní konzole od společnosti Microsoft s řadou her a dalších doplňkových herních komponentů jako jsou nástroje ke hře „Guitar Hero“, „Need for Speed“ nebo „Beat Saber“. Organizace myslí i na ty, kteří vyžadují k práci tiché a klidné prostředí, a proto je k dispozici několik zvuku odolných místností zajišťujících možnost koncentrace a soukromí.

- **Věcné dary** – věcné dary jsou součástí firemní kultury. Každý nový zaměstnanec dostane uvítací balíček, ve kterém jsou například firemní trička, vitamíny, sladkosti a antistresové pomůcky. K narozeninám je obvyklé dostat dort, květiny a poukázku do nějaké restaurační sítě. Jelikož se organizace začíná věnovat i prodeji svého značkového oblečení, aby šířila povědomost o svých aktivitách a jmeně, jsou to často zaměstnanci, kteří dostanou tyto věci zadarmo, a navíc speciálně upravené na jejich osobu včetně vyšitého jména. Ačkoliv se to nezná, zaměstnanci tento benefit oceňují a často jsou viděni v oblečení firmy IT s.r.o.
- **„Lucky Lunch“** – Jeden z mnoha benefitů podporující vytváření a utužování vztahů na pracovišti. Každý nově přijatý zaměstnanec má prvních pět pracovních dnů zajištěn oběd s některým ze svých kolegů mimo oddělení, do kterého nastupuje. Je to proto, aby měl možnost se seznámit s lidmi, s kterými nepříjde tak často do styku. Dále se každý týden losuje a deset vybraných zaměstnanců je mezi sebou spárováno do „lucky lunch“ dvojice. Každá dvojice pak v rámci daného rozpočtu jde na oběd, z kterého pak umístí fotografii na firemní intranet.
- **Konference a vzdělávací kurzy** – vzdělávací kurzy, ať jazykové nebo odborné, jsou aktivně nabízeny všem zaměstnancům, aby podporovali jejich

profesní rozvoj. Nejedná se pouze o lokální kurzy či konference, ale je celkem běžné, že jsou zaměstnanci, zejména softwarový developeři, vysíláni do zahraničí, kde se účastní konferencí pořádaných Googlem nebo jinými market leadery v oblasti informačních technologií.

- **Firemní mobil a notebook** – každý nastupující zaměstnanec má nárok na nový telefon od společnosti Samsung nebo iPhone dle osobní preference. Po dvou letech si může zaměstnanec zažádat o výměnu telefonu za novější model nebo po dalším roce mu stávající přístroj firma daruje. Dále má možnost převodu osobního čísla pod firemní smlouvu, a tím přenechat náklady na jeho provoz na zaměstnavateli nebo si vyžádat nové číslo. Firmou poskytovaný tarif nabízí neomezené volání v rámci České republiky a 10GB dat. K firemnímu mobilu náleží i firemní notebook značky Apple, který si může po třech letech zaměstnanec od firmy odkoupit za zvýhodněných podmínek.
- **MultiSport karta** – fenomén posledních let, který se stal často požadovaným zaměstnaneckým benefitem. Přestože firma IT s.r.o. má k dispozici své vlastní fitness prostory, nabízí i tento benefit. Aby byla zčásti zajištěna efektivita investice do tohoto benefitu, zaměstnavatel nehradí náklady na MutiSport karty ve 100% a to z toho důvodu, že je přesvědčen, že zaměstnanec je více motivován k využití MultiSport karty, pokud do ní sám musí investovat. V tomto případě se jedná o částku 250 Kč za měsíc.
- **Účast na akcích pořádaných firmou** – firma dbá na to, aby její jméno bylo spojováno se zajímavými projekty a start-up firmami, a to zejména v oblasti IT. Také se snaží sdílet své zkušenosti a aktivně vzdělávat širší veřejnost pořádáním a hostováním akcí v prostorách firmy.
- **„Thank you“ přání** – pokud má zaměstnanec pocit, že pro něj někdo z kolegů něco udělal nad rámec svých povinností nebo jiným způsobem pomohl, požádá HR oddělení, aby tomuto člověku poslali „Thank you“ kartičku s malou sladkostí. Při nasbírání pěti takových kartiček pak dotyčný dostane od firmy dárkový poukaz do vybrané restaurační sítě v hodnotě 500 Kč.

6.3 Dotazníkové šetření

6.3.1 Metodika dotazníkového šetření

Dotazník je složen z deseti otázek s výběrem z více možností nebo s možností stručného vyjádření. Otázky se zaměřují na zjištění demografických údajů respondentů a dále jejich osobních preferencí týkajících se problematiky zaměstnaneckých benefitů. Návrh otázek byl před vlastním sestavením dotazníku konzultován s HR manažerem. K vytvoření dotazníku byly použity Google formuláře, které jsou pro svoji jednoduchost běžně v organizaci používány. Před samotnou distribucí dotazníku byl nástroj testován pouze na zaměstnancích z finančního oddělení, aby se zajistila jeho funkčnost. Distribuce dotazníku proběhla v měsíci únoru (2.3.2020) přes firemní intranetový chatovací kanál Slack formou internetového odkazu s tím, že zaměstnanci měli na jeho vyplnění 5 pracovních dní.

Z důvodů mnohojazyčného složení zaměstnanců ve firmě bylo třeba, aby dotazníkové šetření mezi zaměstnanci proběhlo v anglickém jazyce. Obsah vyplněných dotazníků byl následně přeložen a zpracován do grafů v českém jazyce.

6.3.2 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola se zabývá prezentací otázek dotazníkového šetření formou grafů doplněných o slovní popis.

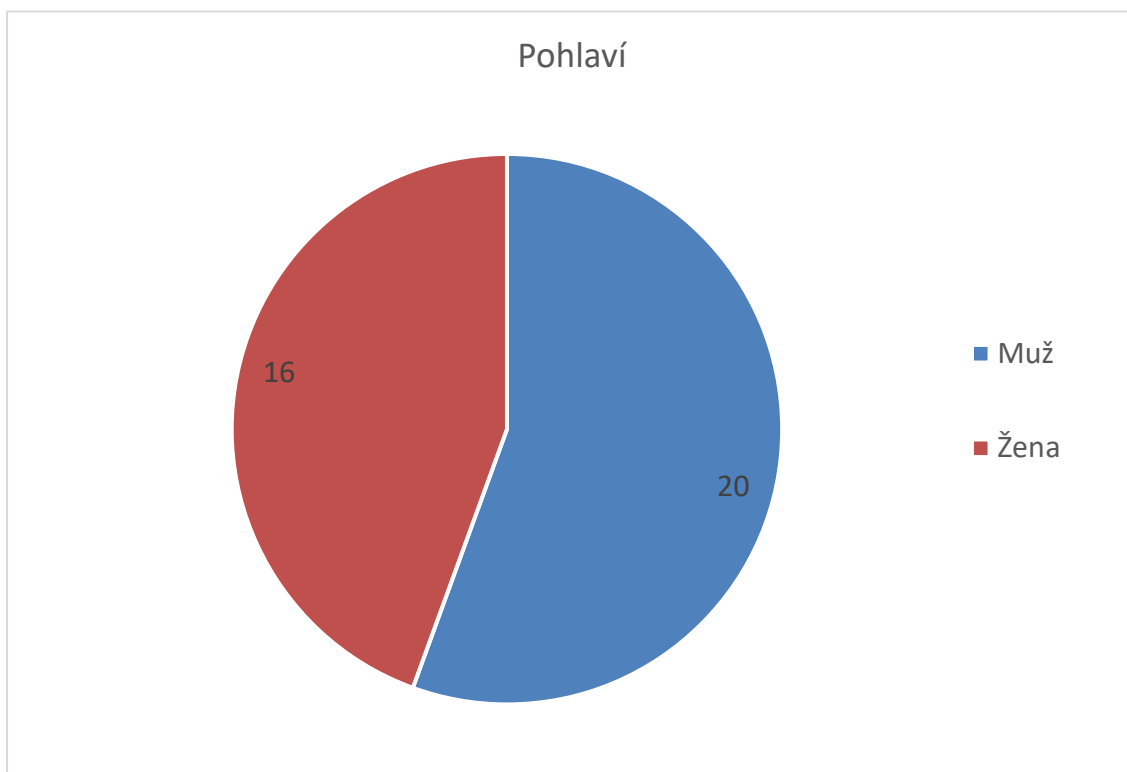
Dotazník byl zaslán všem zaměstnancům, v celkovém počtu čtyřicet, z nichž třicet šest poskytlo jejich odpovědi. V procentuálním poměru bylo tedy osloveno 100% zaměstnanců, z čehož 90% dotázaných poskytlo své odpovědi. Ze statistického hlediska jde o reprezentativní vzorek a můžeme tedy výsledky šetření považovat za platné.

Otázka č. 1: Vaše pohlaví?

Na tuto otázku bylo možné odpovědět pouze výběrem ze dvou možností – „muž“ a „žena“. Z grafu je patrné, že 16 respondentů jsou ženy (v relativním vyjádření 44%) a zbylý počet respondentů 20 jsou muži (v relativním vyjádření 56%).

Výsledky respondentů odpovídají celofiremnímu rozložení, kde z celkového počtu všech zaměstnanců tvoří 55% muži a 45% ženy (viz Tabulka 2).

Obrázek 7: Pohlaví

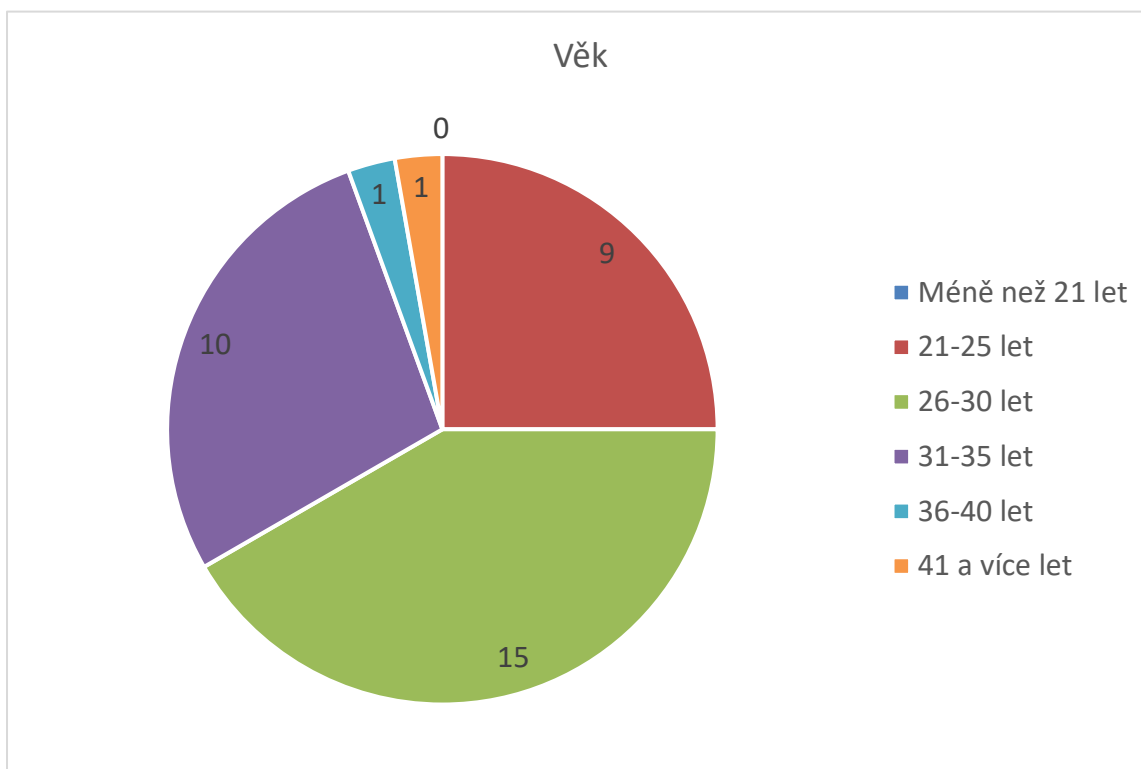


Zdroj: Dotazníkové šetření, 2020, vlastní zpracování

Otázka č. 2: Váš věk?

Druhou otázkou bylo zkoumáno věkové rozložení respondentů. Z navrhovaných věkových kategorií je patrné, že průměrný věk respondentů je velice nízký. Nejpočetnější věkovou kategorií je kategorie 26-30 let (v absolutní hodnotě 15; relativní hodnotě 42%). Druhá nejčastěji zastoupená věková kategorie je 31-35 let (v absolutní hodnotě 10; relativní hodnotě 28%), následovaná věkovou kategorií 21-25 let (v absolutní hodnotě 9; relativní hodnotě 25%). Věkové kategorie 36-40 let a 41 a více let jsou shodně zastoupeny počtem jednoho respondenta (obě v relativní hodnotě 3%)

Obrázek 8: Věk

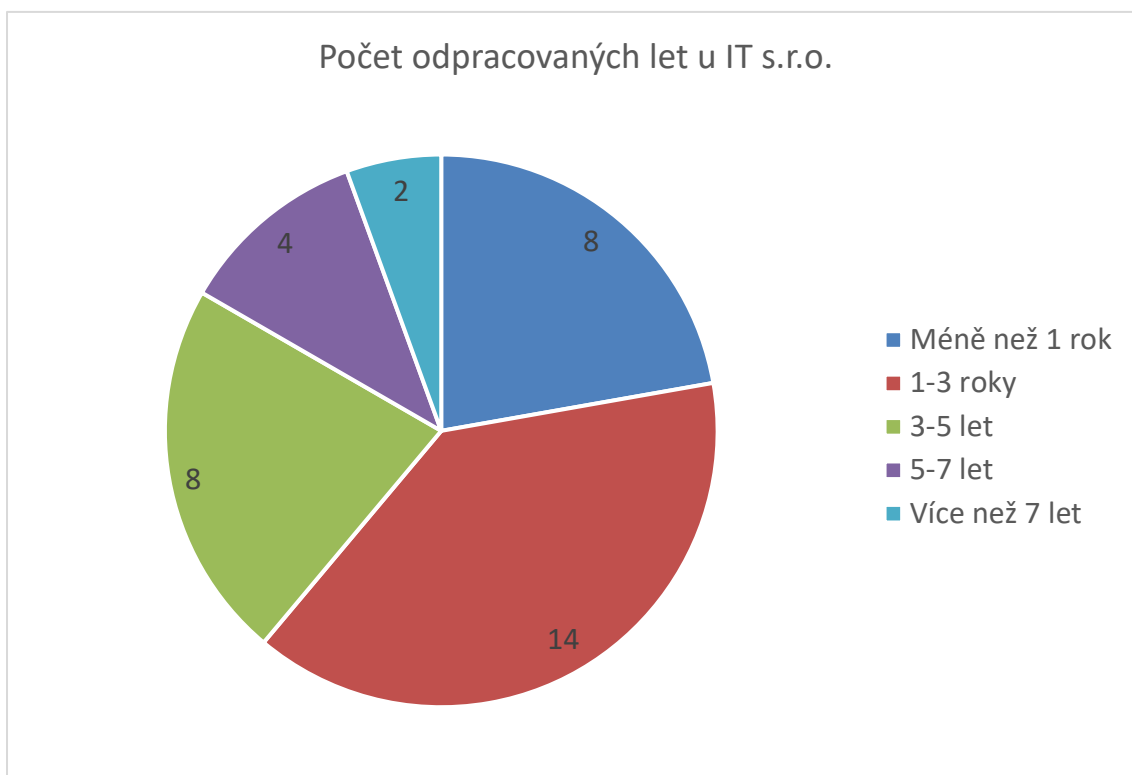


Zdroj: Dotazníkové šetření, 2020, vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jak dlouho jste zaměstnancem IT s.r.o.?

Tato otázka se zabývá odpracovanými lety v IT s.r.o. Přestože firma existuje již od roku 2009, větší nábor zaměstnanců proběhl až v roce 2012. Z grafu vyplývá, že nejvíce pracovníků je u firmy 1 až 3 roky (v absolutní hodnotě 14; relativní hodnotě 39%). Shodný počet pracovníků (v absolutní hodnotě 8; v relativní 22%) odpověděl, že je zaměstnán po dobu méně než 1 roku a mezi 3 až 5 lety. Druhou nejméně početnou skupinou jsou pracovníci, kteří pracují u firmy mezi 5 až 7 lety (v absolutní hodnotě 4; relativní hodnota 11%). Dva pracovníci (v relativní hodnotě 6%) mají odpracováno více než 7 let. O těchto pracovnících se dá říci, že jsou s firmou již od jejího aktivního působení.

Obrázek 9: Počet odpracovaných let u IT s.r.o.



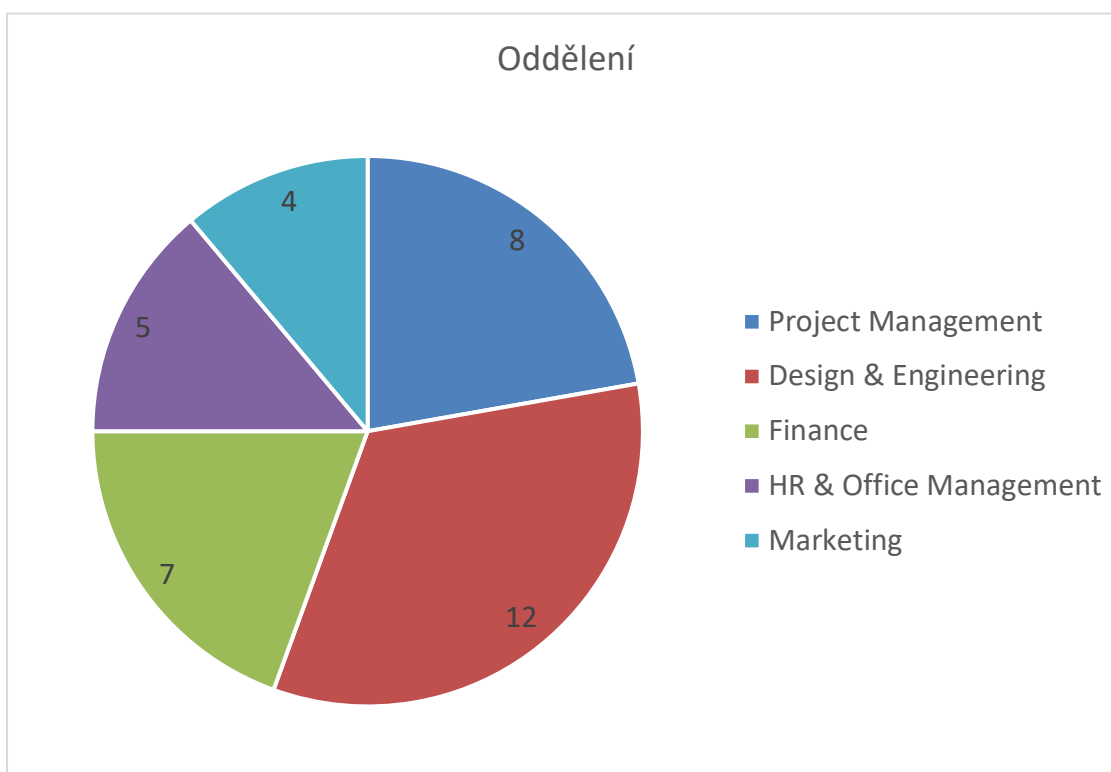
Zdroj: Dotazníkové šetření, 2020, vlastní zpracování

Otázka č. 4: V jakém oddělení pracujete?

Pracovní pozice byly rozděleny do pěti oddělení – Project Management, Design & Engineering, Finance, HR & Office Management, a Marketing – z důvodu další analýzy, která ukáže preference jednotlivých pracovníků z hlediska jejich zaměření práce.

Z grafu vyplývá, že 12 respondentů (v relativní hodnotě 33%) pracuje v oddělení zabývající se vývoje a designu softwaru (Design & Engineering), 8 respondentů (v relativní hodnotě 22%) pracuje v projektovém oddělení (Project Management), 7 respondentů (v relativní hodnotě 19%) pracuje v účetním a finančním oddělení (Finance), 5 respondentů (v relativní hodnotě 14%) pracuje v HR a Office Management oddělení, a nejmenší počet 4 respondentů (v relativní hodnotě 11%) pracuje v Marketingovém oddělení.

Obrázek 10: Pracovní zařazení

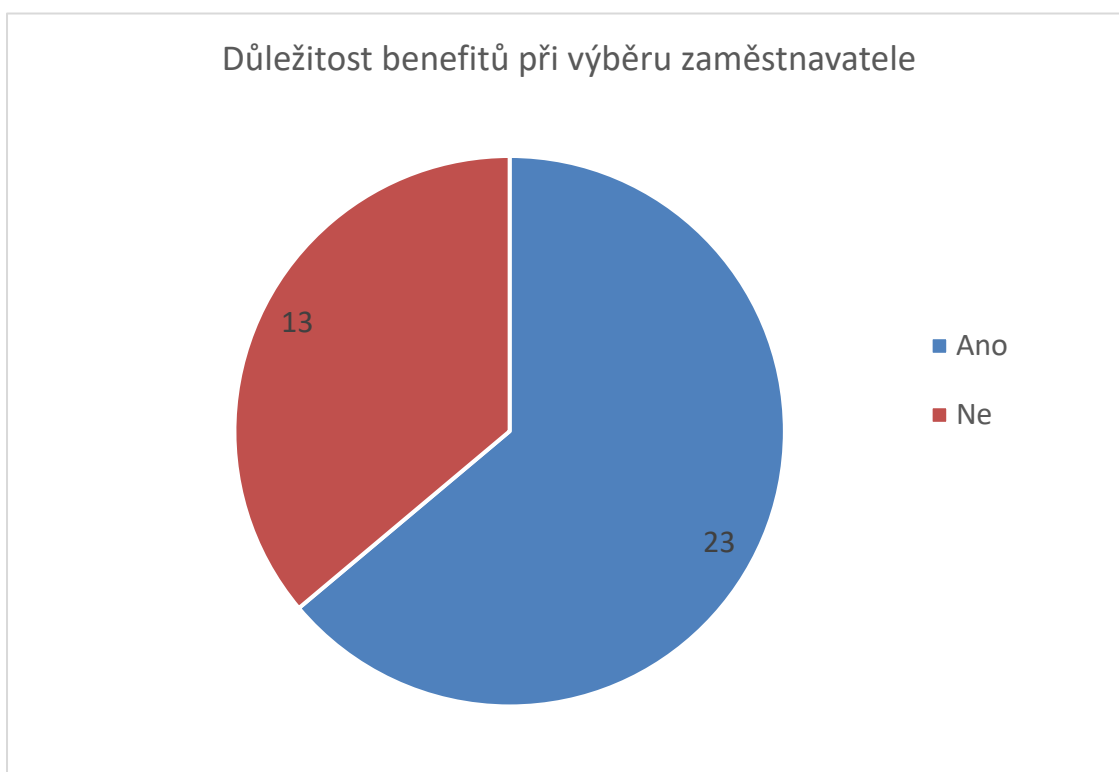


Zdroj: Dotazníkové šetření, 2020, vlastní zpracování

Otázka č. 5: Přemýšleli jste nad nabídkou benefitů, při výběru IT s.r.o. jako zaměstnavatele?

Tato otázka byla položena s cílem zjistit kolik lidí přikládá zaměstnaneckým benefitům důraz při výběru zaměstnavatele. Ze všech respondentů jich skoro 2/3 (v absolutní hodnotě 23; v relativní hodnotě 64%) odpovědělo, že před přijetím pracovní nabídky od IT s.r.o. se seznámilo s nabízenými benefity. Oproti tomu pouze 1/3 (v absolutní hodnotě 13; v relativní hodnotě 36%) se vyjádřilo, že pro ně nabídka benefitů při výběru zaměstnavatele nebyla důležitá.

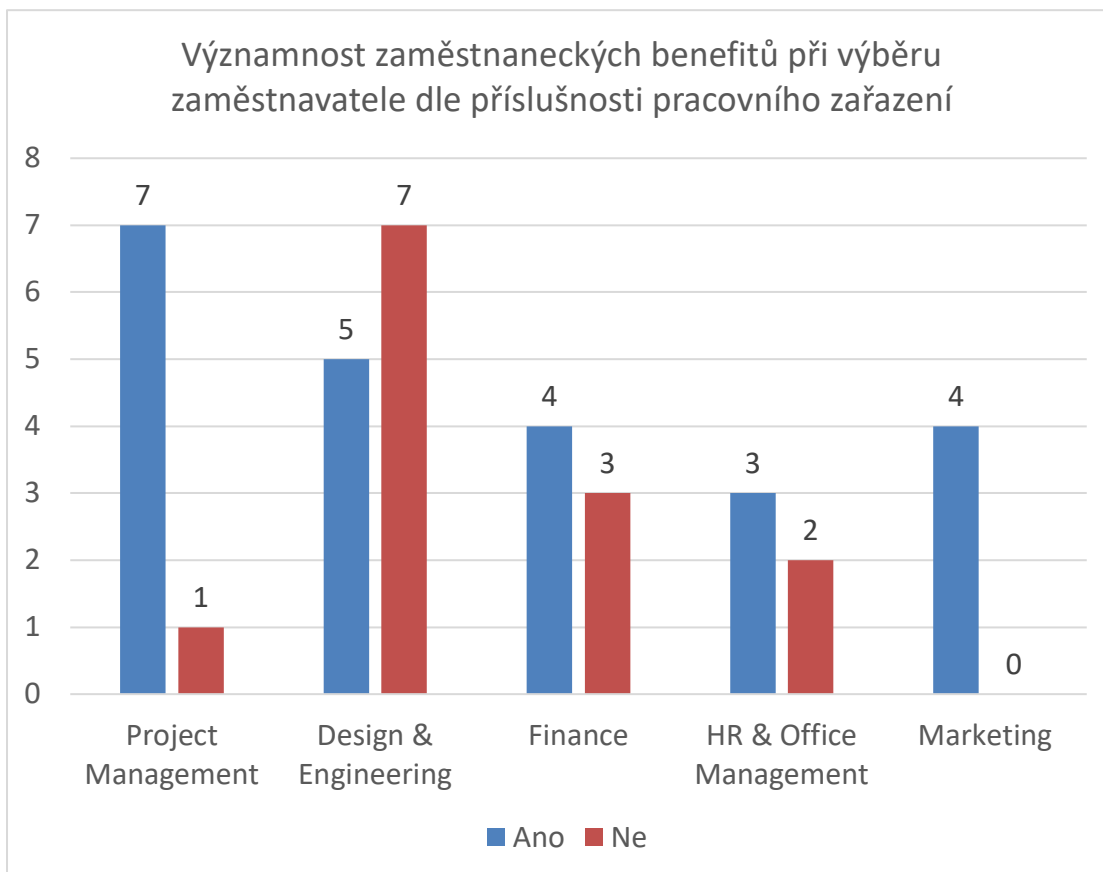
Obrázek 11: Významnost zaměstnaneckých benefitů při výběru zaměstnavatele



Zdroj: Dotazníkové šetření, 2020, vlastní zpracování

Následující graf je pouze detailnějším zpracováním výše zmíněné otázky, a to z pohledu profesního zařazení. Všichni respondenti z marketingového oddělení (v absolutní hodnotě 4; v relativní hodnotě 100%) odpověděli, že jsou pro ně nabízené benefity významné při výběru zaměstnavatele. Velmi důležitě nabídku zaměstnaneckých benefitů hodnotili i respondenti z projektového oddělení, kde v poměru 7:1 se vyjádřili pro „ano“ versus „ne“ (v relativním poměru 88% versus 12%). Respondenti z finančního a personálního oddělení hlasovali velmi podobně s rozdílem jednoho hlasu pro „ano“ versus „ne“ (v absolutním poměru 4:3 a 3:2, v relativním poměru 57% versus 43% a 60% versus 40%). Jedině v oddělení software designu a vývoji respondenti odpověděli většinou „ne“, tzn., že při rozhodování, zda akceptovat nabídku práce firmy IT s.r.o. se většina vyjádřila, že ne, a to v absolutním poměru 7:5 (v relativním poměru 58% versus 42%).

Obrázek 12: Významnost zaměstnaneckých benefitů při výběru zaměstnavatele dle pracovního zařazení

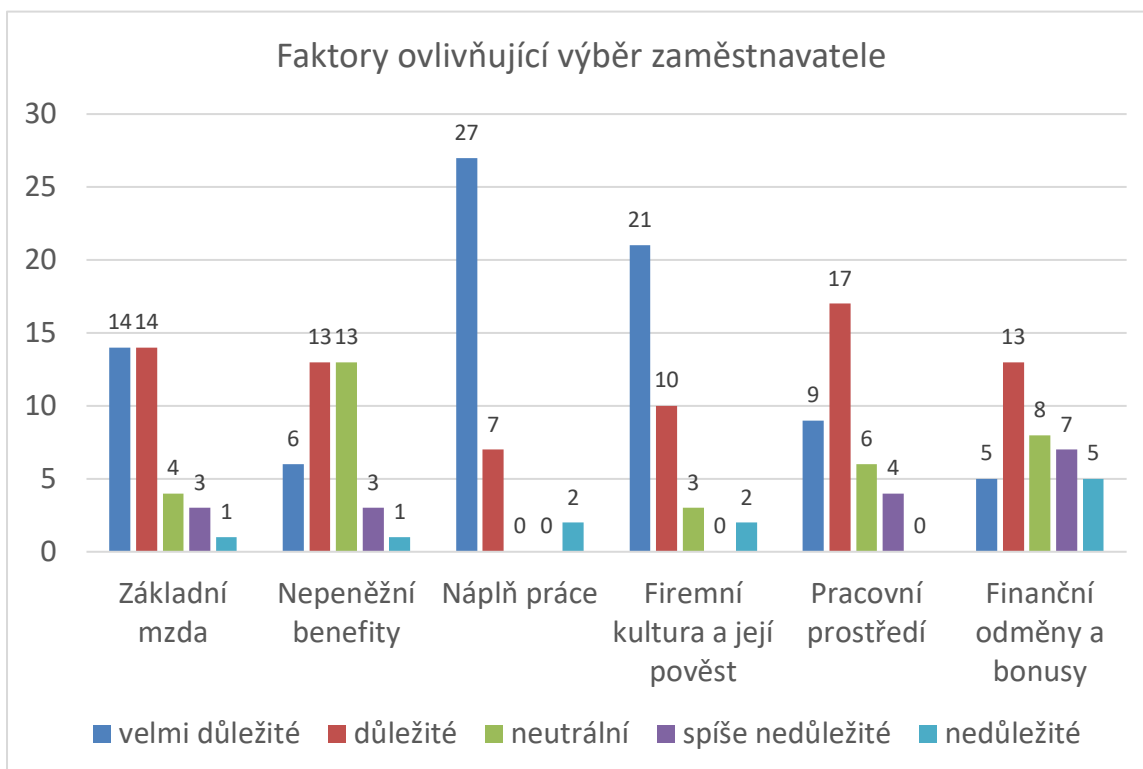


Zdroj: Dotazníkové šetření, 2020, vlastní zpracování

Otázka č. 6: Ohodnoťte faktory ovlivňující Vaše rozhodování při výběru zaměstnavatele.

Tato otázka byla položena za účelem zjištění důležitosti jednotlivých faktorů při výběru zaměstnavatele. Respondenti mohli volit mezi pěti stupni důležitosti s tím, že mohli dát stejnou váhu i více faktorům, a naopak některou váhu zcela vynechat. Z grafu vyplývá, že 27 respondentů klade největší důležitost náplni práce, tzn. jakou činností a úkoly tráví časový pracovní fond. Za velmi důležitý rozhodovací faktor je také považována firemní kultura a její pověst. Celkem 21 respondentů mu udělilo největší váhu.

Obrázek 13: Faktory ovlivňující výběr zaměstnavatele



Zdroj: Dotazníkové šetření, 2020, vlastní zpracování

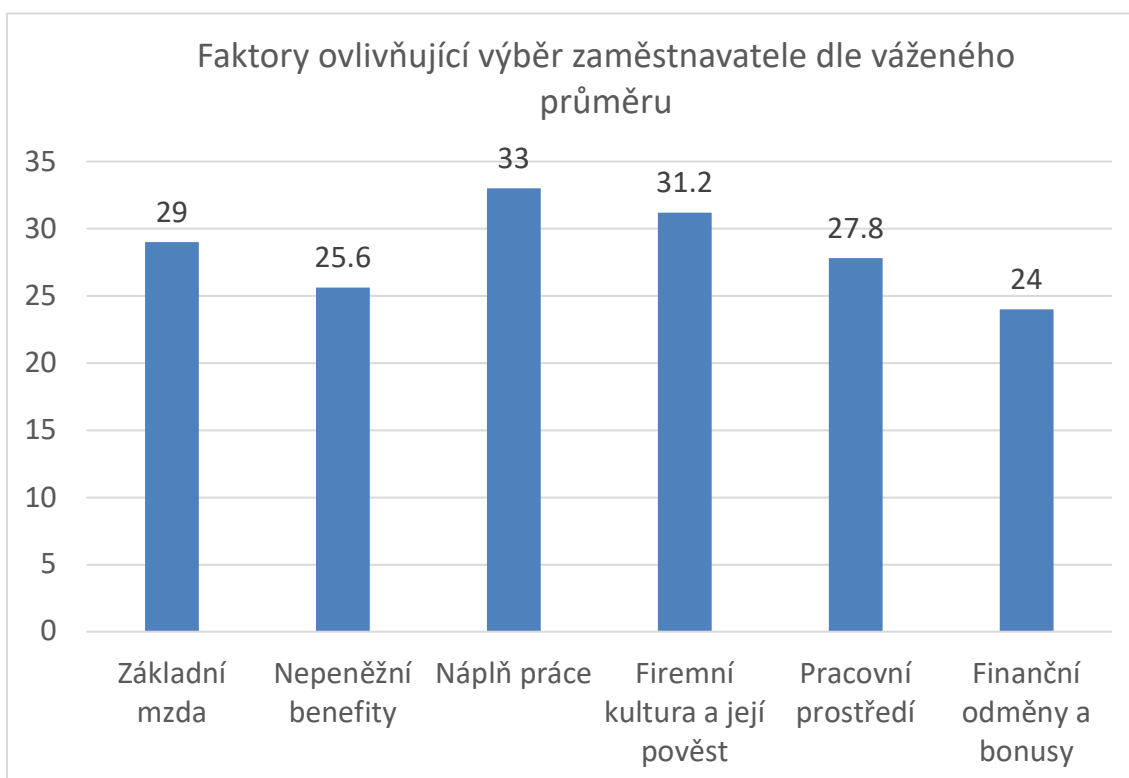
Pro získání přesnější interpretace odpovědí respondentů byly data dále zpracována. Jednotlivým hodnotícím kritériím byla přiřazena jejich váha a to následovně:

- 5 – velmi důležité
- 4 – důležité
- 3 – neutrální
- 2 – spíše nedůležité
- 1 – nedůležité

Poté byl spočítán vážený průměr všech odpovědí a interpretován graficky. Z grafu lze opět vyčíst, že nejdůležitějším faktorem rozhodujícím o výběru zaměstnavatele je náplň práce, následován firemní kulturou a její pověstí. Základní mzda se umístila dle preference respondentů až na třetím místě. Pracovní prostředí se

umístilo na třetím místě od konce a za ním nepeněžní benefity. Jako nejméně ovlivňující faktor byly označeny finanční odměny a bonusy.

Obrázek 14: Faktory ovlivňující výběr zaměstnavatele dle váženého průměru



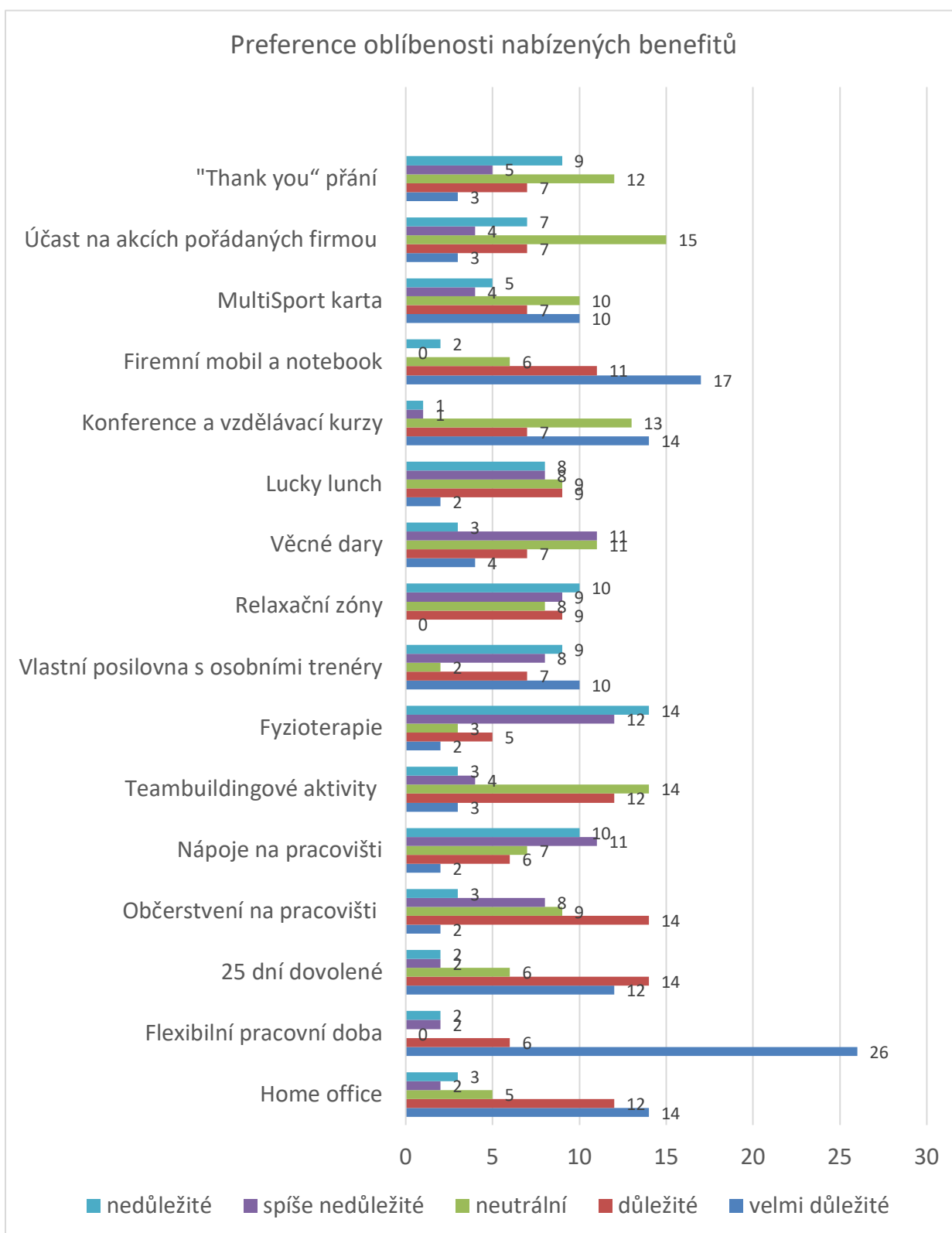
Zdroj: Dotazníkové šetření, 2020, vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jak důležité jsou pro Vás zaměstnanecké benefity v IT s.r.o.

V této otázce měli respondenti ohodnotit nabízené zaměstnanecké benefity v IT s.r.o. Respondenti opět měli a výběr z pěti výroků vyjadřující jejich preferenci s tím, že mohli dát stejnou váhu i více faktorům, a naopak některou váhu zcela vynechat.

Z grafu vyplývá, že nejvíce ceněným benefitem je flexibilní pracovní doba. Plných 26 respondentů tento benefit označila za „velice důležitý“. Druhým nejvíce ceněným benefitem byl respondenty zvolen firemní mobil a notebook, který nejvíce oceňovalo 17 respondentů. Oproti tomu byl za nejvíce nedůležitý benefit zvolena fyzioterapie, pro kterou se vyjádřilo 14 respondentů.

Obrázek 15: Oblíbenost zaměstnaneckých benefitů ve společnosti IT s.r.o.



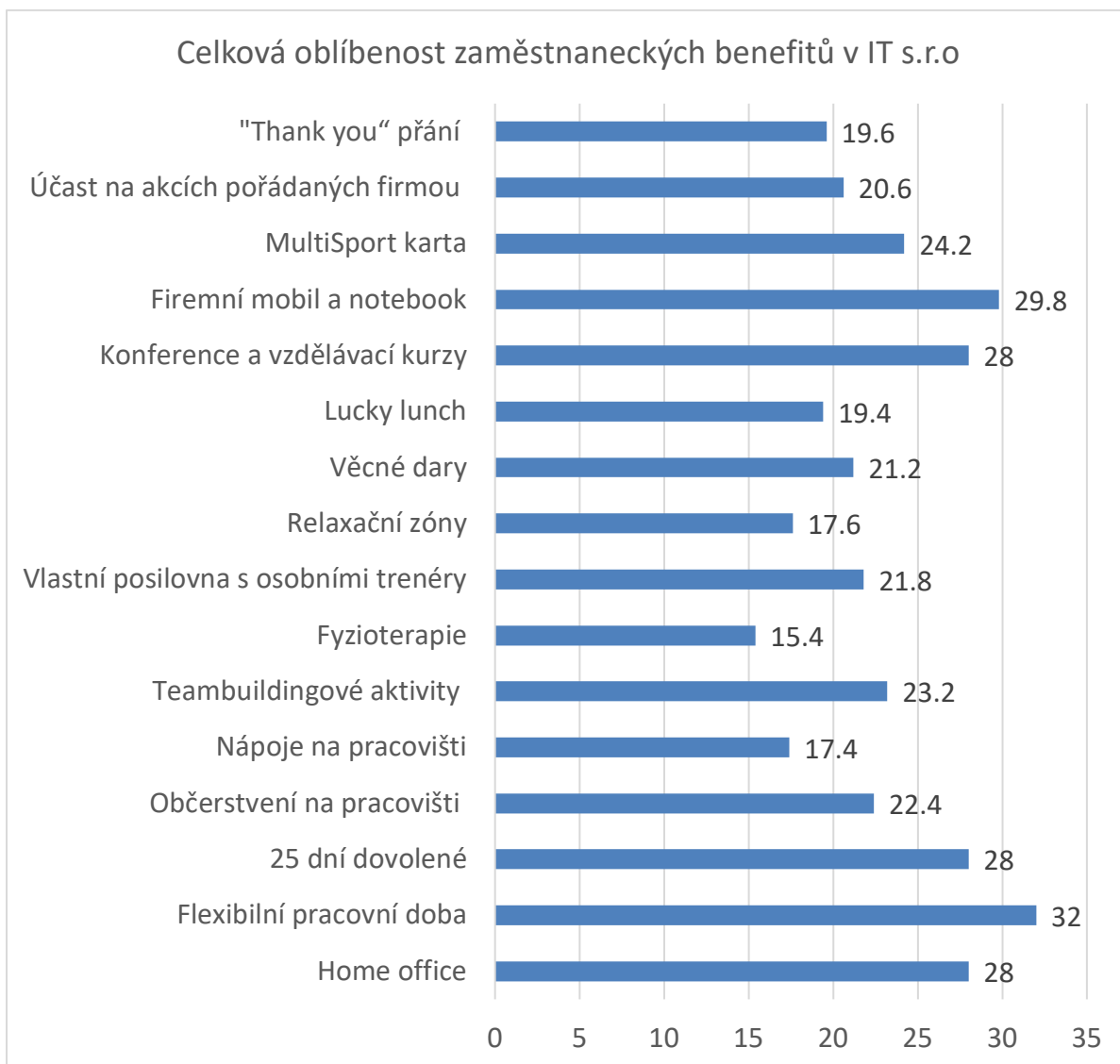
Zdroj: Dotazníkové šetření, 2020, vlastní zpracování

Pro získání přesnější interpretace odpovědí respondentů byly data dále zpracována. Jednotlivým hodnotícím kritériím byla přiřazena jejich váha a to následovně:

- 5 – velmi důležité
- 4 – důležité
- 3 – neutrální
- 2 – spíše důležité
- 1 – nedůležité

Poté byl spočítán vážený průměr všech odpovědí a interpretován graficky. Z grafu lze jasně vidět, že celkově nejocetovanějším benefitem je flexibilní pracovní doba, jak již naznačoval předchozí graf, následována firemním mobilem a notebookem. Na třetím místě se současně umístili tři benefity, a to konference a vzdělávací kurzy, 25 dní dovolené a home office. Oproti tomu se jako nejvíce nedůležitý benefit umístila fyzioterapie, následována nápoji na pracovišti a hned za tím relaxačními zónami.

Obrázek 16: Oblíbenost zaměstnaneckých benefitů ve společnosti IT s.r.o. dle váženého průměru



Zdroj: Dotazníkové šetření, 2020, vlastní zpracování

Otázka č. 8: Co vnímáte jako zaměstnanecký benefit, ale není na seznamu výše?

Tato otázka byla formulovaná jako otevřená, aby každý z respondentů mohl vyjádřit svůj názor. Celkem na tuto otázku odpovědělo 15 respondentů s tím, že některé odpovědi byli pouze detailněji rozvinuté již zmíněné benefity z předchozí otázky. Benefit, který nebyl na seznamu, ale byl zmíněn třemi respondenty, je „dog friendly office“, tzn., že zaměstnanci mohou vzít svého psa do kanceláře za

předpokladu, že pes je trénovaný a zvyklý na cizí lidi. Ve dvou odpovědích se také objevila možnost parkování na firemních parkovacích stáních, což je jistě zajímavý benefit vzhledem k tomu, že kanceláře se nachází v blízkém centru Prahy a mnoho zaměstnanců dojíždí do práce vlastním vozidlem. Jeden respondent vyzdvihl styl řízení zaměstnanců, který je založen na důvěře ve znalosti zaměstnanců, a naopak absolutně postrádá „micromanagement“.

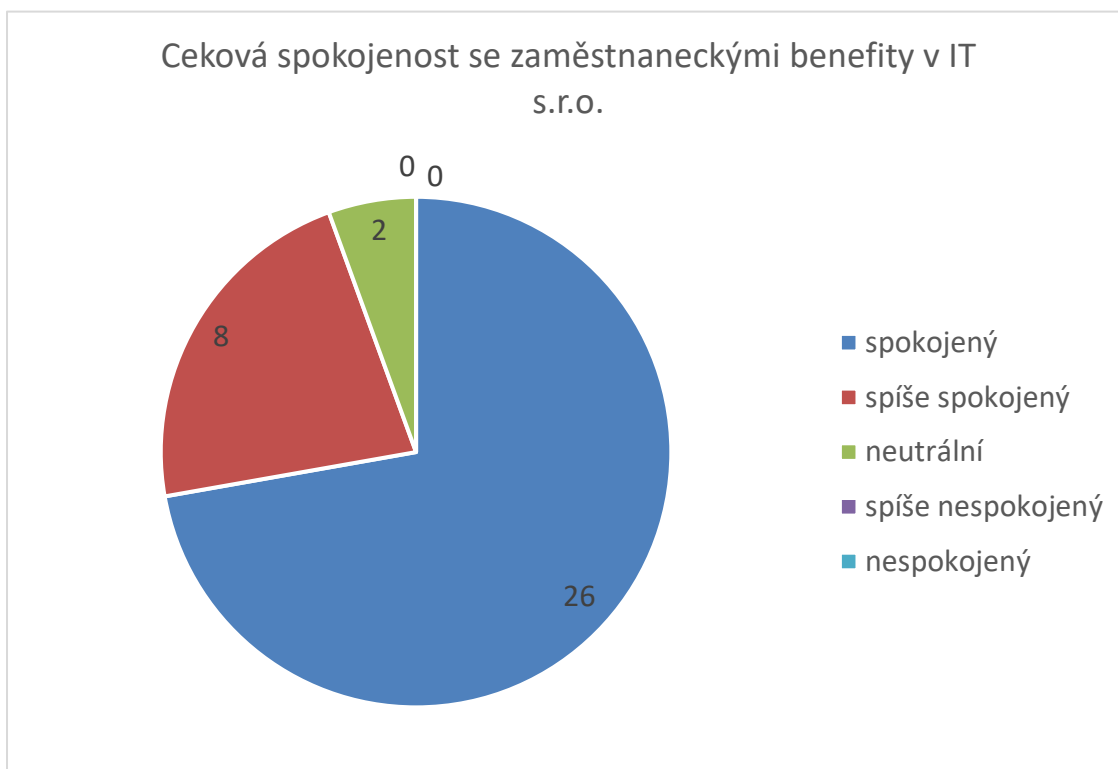
Otázka č. 9: Vyjmenujte zaměstnanecké benefity, o které byste měli zájem.

I tato otázka je záměrně formulována jako otevřená, protože jejím cílem bylo zjistit, jaké benefity respondenti postrádají, aniž by měli možnost volby či návrhy možných benefitů. Pouze pět respondentů se rozhodlo vyjádřit k této otázce – dva respondenti navrhovali možnost bonusového plánu, další dva respondenti by ocenili službu hlídání dětí na pracovišti a jeden respondent by zavedl stravenky. Zajímavým výstupem této otázky byl fakt, že návrh služby hlídání dětí na pracovišti vzešel od respondentů mužského pohlaví.

Otázka č. 10: Ohodnoťte Vaši celkovou spokojenost s nabízenými zaměstnaneckými benefity v IT s.r.o.

Předpokládá se, že ne každý zaměstnanec využívá všechny nabízené benefity, ale je důležité zjistit, jak je spokojený s celkovým balíčkem nabízených benefitů. Respondenti měli ohodnotit jejich celkovou spokojenost slovně. Z grafu vyplývá, že nikdo není nespokojený s nabízenými benefity (v absolutní hodnotě 0; v relativní hodnotě 0%), tři respondenti se vyjádřili neutrálně (v absolutní hodnotě 2; v relativní hodnotě 6%). Deset respondentů je spíše spokojeno s benefity (v absolutní hodnotě 8; v relativní hodnotě 22%). Nejpočetnější jsou spokojení respondenti, kteří tvoří 2/3 všech respondentů (v absolutní hodnotě 26; v relativní hodnotě 72%).

Obrázek 17: Celková spokojenost se zaměstnaneckými benefity v IT s.r.o.



Zdroj: Dotazníkové šetření, 2020, vlastní zpracování

7 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

7.1 Shrnutí výsledků

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že společnost IT s.r.o. má nastaven systém zaměstnaneckých benefitů efektivně. Ze všech respondentů jich je 72% spokojeno a 22% spíše spokojeno se stávající nabídkou, což potvrzuje dříve stanovenou hypotézu.

Dále lze z odpovědí respondentů vyvodit závěr, že nejvíce si zaměstnanci cení takových benefitů, které jim poskytují autonomii v rámci svého vlastního time managementu (flexibilní pracovní doba, home office) a investice do jejich profesního rozvoje (konference a vzdělávací kurzy).

V rámci dotazníkového šetření měli respondenti prostor vyjádřit se ke skladbě benefitů a jejich možné úpravy. Ocenili neformálnost pracovního prostředí a neobvyklý benefit „dog friendly office“. Ačkoliv jsou respondenti celkově velmi spokojeni, někteří z nich zmínili, že by ocenili zavedení pohyblivé složky mzdy nad rámec současné fixní mzdové složky nebo poskytování služby hlídání dětí na pracovišti.

Skoro dvě třetiny respondentů se vyjádřily, že je systém zaměstnaneckých benefitů jedním z faktorů, který ovlivňuje jejich rozhodování při výběru zaměstnavatele, ačkoliv v porovnání s dalšími faktory se umístily až za náplní práce, jako nejdůležitějším faktorem, firemní kulturou a pověstí, základní mzdou, a pracovním prostředím.

Přestože respondenti hodnotili systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti IT s.r.o. velmi pozitivně, vždy je prostor k provedení úprav, jež mohou vést k ještě větší spokojenosti zaměstnanců a přilákat nové pracovní síly. Následující SWOT analýza představuje silné a slabé stránky systému zaměstnaneckých benefitů v IT s.r.o., a také příležitosti, kterých může firma využít a hrozby, kterým musí čelit.

Tabulka 3: SWOT analýza společnosti IT s.r.o.

Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Zajímavá nabídka benefitů • Velký rozpočet věnovaný benefitům • Prostorné kanceláře nabízející prostor k úpravě pracovního prostředí • Udařené trendy v ČR v oblasti zaměstnaneckých benefitů 	<ul style="list-style-type: none"> • Benefity, které nejsou ve větší míře využívány • Absence pohyblivé peněžní složky mzdy
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Pravidelné šetření spokojenosti zaměstnanců v oblasti poskytovaných benefitů • Implementace nových benefitů dle preference zaměstnanců • Ochota nechat se inspirovat od expertů v oblasti zaměstnaneckých benefitů 	<ul style="list-style-type: none"> • Změna demografického složení zaměstnanců • Růst konkurence v oblasti nabídky zaměstnaneckých benefitů • Změna ekonomické situace a její dopady na finanční možnosti firmy

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

7.2 Návrh doporučení

Na základě odpovědí respondentů lze konstatovat, že v oblasti péče o zaměstnance je společnosti IT s.r.o. na velmi vysoké úrovni a není třeba nijak radikálních zásahů

do současného systému zaměstnaneckých benefitů. Respondenti vyjádřili velkou spokojenost se současnými benefity a ocenili nekonvenční přístup zaměstnavatele co se týče jejich nabídky. Vedení společnosti IT s.r.o. odvedlo dobrou práci při výběru benefitů vzhledem k věkové kategorii jejich zaměstnanců, a s tím spojeného očekávání. Většina zaměstnanců spadá do kategorie mileniálů, kteří hledají smysluplnou a zábavnou práci a v zaměstnání se chtějí cítit dobře. Společnost IT s.r.o. tedy investovala do vytvoření příjemného a neformálního pracovního prostředí a do vzdělávání zaměstnanců. Celý systém zaměstnaneckých benefitů je nastaven tak, aby zaměstnanci chodili do práce rádi a nevadilo jim tam trávit více času, pokud to práce vyžaduje.

V rámci zlepšení stávajícího systému benefitů a v souladu s dotazníkovým šetřením by společnost mohla využít svých silných stránek a implementovat benefit, o který zaměstnanci projeví zájem – dotované jesle/školka na pracovišti. Vzhledem k tomu, že má již společnost v pronájmu dostatečně velké prostory, jednalo by se pouze o jejich úpravu. Tím pádem by nedošlo k nárůstu výdajů v této oblasti, ale investovalo by se do přestavby stávajících prostor tak, aby vyhovovaly novým účelům. Dá se předpokládat, že i tak by se jednalo o poměrně velkou finanční investici, od níž se očekává podpoření spokojenosti stávajících zaměstnanců, protože jejich věk bude narůstat, a s tím i potřeba zakládat rodinu a balancovat profesní a soukromý život. Je to také typ benefitu, který jistě zaujme potenciální žadatele o práci a zvýší konkurenceschopnost společnosti na trhu práce.

Stejně tak by mohl být implementován systém odměn založen na míře splnění stanovených cílů tak, aby motivoval zaměstnance k větším výkonům. V souvislosti s tímto benefitem by musel být vypracován proces týkající se odměňování zaměstnanců na základě stanovených cílů, včetně samotného procesu stanovování cílů, pravidelné kontroly pokroku plnění daných cílů a případné zpětné vazby. Také by se musel vyčlenit rozpočet na výplatu odměn v souvislosti s plněním daných cílů, což by představovalo jediný přímý náklad spojený s tímto benefitem. Ačkoliv se dá předpokládat relativně vysoká finanční zátěž, tento benefit by byl pro zaměstnavatele daňově uznatelný v plné výši.

Extra náklady spojené s implementací nových benefitů by mohly být z části financovány z ušetřených zdrojů za zrušené benefity, které se mezi zaměstnanci netěší velké oblibě, např. fyzioterapie. Rušení jakéhokoliv benefitu, byť neužívaného, je zaměstnanci vnímáno negativně, a proto by bylo třeba tento krok vhodně komunikovat - jako náhradu jiným žádanějším benefitem nežli prosté rušení.

Společnost IT s.r.o. by však neměla podceňovat hrozby, kterým může v budoucnu čelit, a to zejména náhlé změně ekonomické situace, která se ihned promítá do finančních možností společnosti. Dále se dá očekávat stárnutí současných zaměstnanců, a s tím spojené změny jejich preferencí v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Proto, jak již bylo zmíněno, je důležitá pravidelná zpětná vazba a případná úprava stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů tak, aby reflektoval očekávání zaměstnanců a byl maximálně efektivní.

8 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti a předložení návrhů k jeho zlepšení. Na základě dotazníkového šetření byla navržena implementace nových benefitů, a naopak navržena redukce některých stávajících.

V teoretické části bylo nastíněno téma motivace jako psychologického procesu, v jehož rámci byl rozebrán význam zaměstnaneckých benefitů jako nástroj při motivaci zaměstnanců. Rovněž byly analyzované nejoblíbenější zaměstnanecké benefity, a to zejména z hlediska daňového dopadu na zaměstnavatele a zaměstnance.

Praktická část se věnovala charakteristice analyzované společnosti IT s.r.o. a jejího systému zaměstnaneckých benefitů. K analýze posloužila data získaná během řízených rozhovorů s manažery, studiem interních směrnic a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Mezi zaměstnanci byla nejvíce ceněným benefitem flexibilní pracovní doba, naopak o fyzioterapii jeví nejmenší zájem. Dotazníkového šetření se zúčastnil reprezentativní vzorek zaměstnanců, a tak můžeme výsledek průzkumu považovat za relevantní.

Vlastní dotazníkové šetření a zpracování dostupných zdrojů proběhlo v době, kdy ekonomická situace byla i přes menší klesající trend stále na velmi dobré úrovni. Nezaměstnanost byla na historicky nejnižších hodnotách a pro zaměstnavatele představovala komplikaci při získávání kvalifikovaných pracovníků. Zaměstnavatelé využívali všech nástrojů k zvýšení své atraktivnosti na trhu práce, mezi nimiž byl i systém zaměstnaneckých benefitů.

V březnu 2020 naplno propukla pandemie koronaviru a otřásla tak celosvětovou ekonomikou v takové míře, že ji můžeme nazvat „černou labutí“, tzn. nepředvídatelnou událostí, která má významný dopad na společnost. Momentálně není dostatek informací, aby bylo možné odhadnout její celkový dopad na společnost a ekonomickou situaci, ale dá se odhadovat celkové zpomalení ekonomiky, a s tím spojené finanční ztráty. Proto se očekává, že zaměstnavatelé zvolí konzervativnější přístup při správě firemních financí, a tak lze předpokládat,

že v rámci úsporných opatření dojde k redukci nabízených zaměstnaneckých benefitů.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Praha: Grada publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLAŽEK, Ladislav. *Management*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2

FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem*. 1.vyd. Praha: Grada publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8

HARTL, Pavel, HARTLOVÁ Helena. *Velký psychologický slovník*. 4.vyd. Praha: Portál, 2010. 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOONTZ, Harold, WEIHRICH Heinz. *Management*. Praha: Victoria, 1993. 659 s. ISBN: 80-85605-45-7

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 200s. ISBN 978-80-7478-000-4

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. 1. vyd. Praha: Leges, 2011. 240 s. ISBN 978-80-8721-266-0

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady, a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5

TALEB, Nassim Nicholas. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. 2nd ed. London: Penguin Books Ltd., 2010. 444p. ISBN 978-0-1410-3459-1

URBAN, Jan . *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1.vyd. Praha: Grada publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3

WILTON, Nick. *An Introduction to Human Resource Management*. 4th ed. London: SAGE Publication Ltd., 2019. 632 p. ISBN 13 978-1526460158

Internetové zdroje

BARTOVSKÁ, Ilona. Top Vision. *Home office – benefit pro zaměstnance, starosti pro zaměstnavatele*. [online].[cit. 2020-04-20]. Dostupné z <https://www.topvision.cz/blog/home-office---benefit-pro-zamestnance-starosti-pro-zamestnavatele>

Český statistický úřad. Zaměstnanost, Nezaměstnanost [online].[cit. 2020-03-20]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Český statistický úřad. „Husákovy“ versus „Havlovy děti“ [online].[cit. 2020-04-13]. Dostupné z <https://www.statistikaamy.cz/2013/12/husakovy-versus-havlovy-deti/>

Forbes. *Práce, jídlo, peníze a vztahy: návod na použití generací*. [online].[cit. 2020-04-13]. Dostupné z <http://generace.forbes.cz/tabulka/>

Grafton Recruitment. *TOP 3 benefity českých zaměstnanců: peníze, dovolená nad rámec zákona a flexibilita*. [online].[cit. 2020-04-13]. Dostupné z <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/archiv-2018/tiskove-zpravy-2018/top-3-benefity-ceskych-zamestnancu-penize-dovolena-nad-ramec-zakona-a-flexibilita>

Investiční web. *Slepě se zamiloval a neuměl opustit svoji akcii*. [online].[cit. 2020-04-13]. Dostupné z <https://www.investicniweb.cz/2011-1-7-slepe-se-zamiloval-neumel-opustit-svoji-akcii/>

Ministerstvo financí ČR. *Účetnictví podnikatelů a neziskového sektoru* [online].[cit. 2020-04-12]. Dostupné z <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/ucetnictvi-a-ucetnictvi-statu/ucetnictvi-podnikatelu-a-neziskoveho-sek>

Ministerstvo financí ČR. *Daňové pokyny* [online].[cit. 2020-04-12]. Dostupné z <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/danove-pokyny>

MÜLLEROVÁ, Libuše. a JOHANSENOVÁ, Ann-Katie. *Zaměstnanecké benefity-daňové souvislosti*. Portál DAUČ.cz [online]. Praha: Wolters Kluwer, 5. 4. 2017. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z <https://www.dauc.cz/dokument/?modul=li&cislo=231379>

PLAVČANIKOVÁ, Andrea. Euro. *Třináctý plat na konci roku aneb nejoblíbenější firemní benefit*. [online].[cit. 2020-04-17]. Dostupné z <https://www.euro.cz/light/trinacty-plat-firemni-benefit-1433534>

Portál Pohoda. Firemní auto z pohledu zaměstnance. [online].[cit. 2020-04-17]. Dostupné z <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/firemni-auto-z-pohledu-zamestnance/>

Profesia. *Vzdělávání jako benefit? Největší zájem je o jazykové.* online.[cit. 2020-04-17]. Dostupné z <https://firma.profesia.cz/aktuality/vzdelavani-jako-benefit-nejvetsi-zajem-jazykove/>

PwC Česká republika. *Srovnáváme zaměstnanecké benefity – víme, co se komu vyplatí.* [online].[cit. 2020-04-13]. Dostupné z https://pwc-ceska-republika.blogs.com/pwc_ceska_republika_news/2018/02/nen%C3%AD-benefit-jako-benefit-co-se-komu-vyplat%C3%AD.html

Trexima. *Práci z domova umožňuje každá čtvrtá firma v ČR.* [online].[cit. 2020-04-17]. Dostupné z <https://www.trexima.cz/aktualita/praci-z-domova-umoznuje-kazda-ctvrta-firma-v-cr>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace	5
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	8
Obrázek 3: Herzbergova dvoufaktorová teorie	9
Obrázek 4: Zaměstnanecké benefity z daňového hlediska – příklady	21
Obrázek 5: Top 10 zaměstnaneckých benefitů	23
Obrázek 6: Vzdělávání zaměstnanců	27
Obrázek 7: Pohlaví	38
Obrázek 8: Věk	39
Obrázek 9: Počet odpracovaných let u IT s.r.o.	40
Obrázek 10: Pracovní zařazení	41
Obrázek 11: Významnost zaměstnaneckých benefitů při výběru zaměstnavatele..	42
Obrázek 12: Významnost zaměstnaneckých benefitů při výběru zaměstnavatele dle pracovního zařazení	43
Obrázek 13: Faktory ovlivňující výběr zaměstnavatele.....	44
Obrázek 14: Faktory ovlivňující výběr zaměstnavatele dle váženého průměru.....	45
Obrázek 15: Oblíbenost zaměstnaneckých benefitů ve společnosti IT s.r.o.	46
Obrázek 16: Oblíbenost zaměstnaneckých benefitů ve společnosti IT s.r.o. dle váženého průměru	48
Obrázek 17: Celková spokojenost se zaměstnaneckými benefity v IT s.r.o.	50

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet zaměstnanců/kontraktorů ve společnosti IT s.r.o.....	32
Tabulka 2: Rozdělení zaměstnanců ve společnosti IT s.r.o. dle pohlaví	32
Tabulka 3: SWOT analýza společnosti IT s.r.o.....	52

Přílohy

Příloha 1: Dotazníkové šetření zaměstnaneckých benefitů ve společnosti IT s.r.o.

Dotazník – Zaměstnanecké benefity ve společnosti IT s.r.o.

1) Jaké je Vaše pohlaví

- Muž
- Žena

2) Kolik je vám let?

- Méně než 20 let
- 21-25 let
- 26-30 let
- 31-35 let
- 36-40 let
- Více než 41 let

3) Jak dlouho pracujete pro společnost IT s.r.o.?

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 3-5 let
- 5-7 let
- Více než 7 let

4) V jakém oddělení pracujete?

- Design & Engineering
- Finance
- HR & Office Management
- Marketing

5) Přemýšleli jste nad nabídkou benefitů, při výběru IT s.r.o. jako zaměstnavatele?

- Ano
- Ne

6) Ohodnoťte faktory ovlivňující Vaše rozhodování při výběru zaměstnavatele. (5 - velmi důležité, 4 - důležité, 3 - neutrální, 2 - spíše nedůležité, 1 - nedůležité). K více faktorům můžete dát stejnou známku.

- Základní mzda
- Nepeněžní benefity
- Náplň práce
- Firemní kultura a její pověst
- Pracovní prostředí
- Finanční odměny a bonusy

7) Jak důležité jsou pro Vás zaměstnanecké benefity v IT s.r.o. (5 - velmi důležité, 4 - důležité, 3 - neutrální, 2 - spíše nedůležité, 1 - nedůležité). K více benefitům můžete dát stejnou známku

- Home office
- Flexibilní pracovní doba
- 25 dní dovolené
- Občerstvení na pracovišti
- Nápoje na pracovišti
- Teambuildingové aktivity
- Fyzioterapie
- Vlastní posilovna s osobními trenéry
- Relaxační zóny
- Věcné dary
- Lucky lunch
- Konference a vzdělávací kurzy
- Firemní mobil a notebook
- MultiSport karta
- Účast na akcích pořádaných firmou
- „Thank you“ přání

8) Co vnímáte jako zaměstnanecký benefit, ale není na seznamu výše?

.....

9) Vyjmenujte zaměstnanecké benefity, o které byste měli zájem.

.....

**10) Ohodnoťte Vaši celkovou spokojenost s nabízenými
zaměstnaneckými benefity v IT s.r.o.**

- Spokojený
- Spíše spokojený
- Neutrální
- Spíše nespokojený
- Nespokojený

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

Jméno a příjmení: **Lenka Kašpárková**
Osobní číslo: **I1700434**
Adresa: **Za kopečkem 506, Pardubice – Pardubičky, 53003 Pardubice 3, Česká republika**
Téma práce: **Zaměstnanecké odměny a benefity jako motivace zaměstnanců**
Téma práce anglicky: **Employee incentives and benefits as an employees motivational tool**
Vedoucí práce: **doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.**
Katedra managementu

Zásady pro vypracování:

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti a předložení návrhů k jeho zlepšení.

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Motivace jako psychologický proces
4. Motivace pracovníků a jejich odměňování
5. Zaměstnanecké benefity
6. Analýza zaměstnaneckých benefitů ve společnosti IT s.r.o.
7. Shrnutí výsledků dotazníkového šetření
8. Závěr
9. Seznam použité literatury
10. Přílohy

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Praha: Grada publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady, a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum: