

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2014-2017

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Běla Bursová**

**Zaměstnanecké benefity ve společnosti  
MetLife Europe d.a.c., pobočka pro Českou republiku**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Štefan Toth

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2014-2017

**BACHELOR THESIS**

**Běla Bursová**

**Employee Benefits in the company  
MetLife Europe d.a.c., Czech Republic Branch**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Štefan Toth

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 25. 1. 2017

Běla Bursová

### **Poděkování**

Děkuji mému vedoucímu práce Ing. Štefanu Tothovi za přínosné konzultace a podporu. Poděkování patří i HR manažerce Ing. Ivě Kaplanové ze společnosti MetLife, která mi poskytla relevantní informace k tématu. Zároveň děkuji všem zaměstnancům této společnosti, kteří se účastnili dotazníkového šetření, protože bez nich bych tuto práci nemohla zpracovat.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá zaměstnaneckými benefity ve společnosti MetLife Europe d.a.c., pobočka pro Českou republiku. V teoretické části práce jsou obsaženy informace o společnosti MetLife, o zaměstnaneckých benefitech obecně a následně konkrétně o benefitech nabízených ve společnosti MetLife. Praktická část se věnuje dotazníkovému průzkumu mezi zaměstnanci a managementem pro zjištění spokojenosti s poskytovanými benefity. Z výstupů šetření je navržena změna systému benefitů. Téma je zpracováno na základě získaných informací z dostupné literatury a na základě mých subjektivních názorů na danou tematiku.

## **Klíčová slova**

Kafeterie, legislativní předpoklady, návrh změny, průzkum, vyhodnocení, zaměstnanecké benefity.

## **Annotation**

This thesis deals with employees benefits at the company MetLife Europe d.a.c., Czech Republic Branch. The theoretical part provides information about the company, then the general benefits of companies for employees, and finally about the benefits offered by MetLife to their employees. The practical part is devoted to a questionnaire survey among employees and management to establish the satisfaction level of the benefits. The outputs from the survey are suggested changes of the system benefits. The theme is founded on the information obtained from available literature and based on my subjective opinions on the given topic.

## **Keywords**

Cafeteria, change proposal, employee benefits, evaluation, legislative conditions, research.

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 POPIS SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>10</b>
<b>2 POJEM ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....</b>	<b>15</b>
2.1 Legislativní předpoklady v poskytování benefitů.....	22
<b>3 BENEFITY V METLIFE.....</b>	<b>27</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>33</b>
<b>4 PRŮZKUM MEZI ZAMĚSTNANCI A MANAGEMENTEM.....</b>	<b>33</b>
4.1 Metodika průzkumu.....	34
4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	35
4.2.1 Rozdíly v odpovědích zaměstnanců a manažerů.....	46
<b>5 NAVRŽENÍ ZMĚNY.....</b>	<b>50</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>61</b>

# ÚVOD

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala téma z oboru managementu, konkrétně z oblasti řízení lidských zdrojů. Téma zaměstnaneckých benefitů jsme si zvolila záměrně, protože je mi blízké v pracovním životě. Ve společnosti MetLife Europe d.a.c., pracuji v oddělení Employee benefits. Oddělení se zabývá jedním ze zaměstnaneckých benefitů, konkrétně životním a úrazovým pojištěním zaměstnanců. Poskytujeme takzvané skupinové pojištění zaměstnanců. Z mého pohledu se jedná o velmi ceněný zaměstnanecký benefit, kdy je pojistné hrazeno zaměstnavatelem a pojištěným je zaměstnanec. Tento benefit je pojišťovnou MetLife poskytován plošně, tedy všem zaměstnancům, kteří o něj mají zájem. V této souvislosti mě zajímají i jiné formy zaměstnaneckých výhod než je pojištění.

Zaměstnanecké benefity jsou obecně vnímány jako určitý bonus pro zaměstnance. Jsou jednou z možností, jak nabídnout svým zaměstnancům lepší výhody, než nabízí konkurence. Pro uchazeče o zaměstnání mohou být důležitým článkem při výběru nového zaměstnavatele. Samozřejmě asi nejdůležitějším faktorem při rozhodování o novém zaměstnání zůstává odměna za práci, nicméně benefity nelze podceňovat. Dle mého názoru benefity odrážejí i úroveň firemní kultury. Konkrétně mohou vyjadřovat, jak se firma o své zaměstnance stará, jaké jim vytváří pracovní podmínky, zjednodušeně řečeno, jak si svých zaměstnanců váží. Zaměstnanecké benefity jsou v dnešní době vnímány jako určitá úroveň zaměstnavatele. Záleží na množství a kvalitě poskytovaných benefitů. Proto zaměstnanci při výběru zaměstnání přihlíží mimo jiné i k této nabídce, která může ovlivnit jejich konečné rozhodnutí. Zájemci o zaměstnání mohou upřednostnit nabídku firmy, která disponuje širokým a kvalitním portfoliem zaměstnaneckých benefitů.

Hlavním cílem mého projektu je posouzení stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti MetLife Europe d.a.c., pobočka pro Českou republiku a navržení změn. K posouzení provedu šetření pomocí dotazníku, který jsem si sama sestavila. Výsledky z dotazníků vyhodnotím a vzájemně porovnáám. Zároveň provedu porovnání informací zjištěných od řadových zaměstnanců a managementu společnosti. Zde předpokládám určité rozdíly v preferencích benefitů.



Odhaduji, že řadoví zaměstnanci budou mít větší zájem na benefitech, které jim přináší určitou finanční úlevu. Naopak u managementu předpokládám větší preference u benefitů jako je penzijní připojištění nebo životní pojištění. Vycházím z toho, že zaměstnanci a manažeři mají rozdílné platové ohodnocení a tedy i rozdílné potřeby a nároky. Toto je čistě můj subjektivní názor a je možné, že se mi ho nepodaří prokázat. Na základě všech zjištěných skutečností, navrhnou změny stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů, aby lépe odpovídal přáním zaměstnanců. Při návrhu nového systému budu vycházet především z preferencí v dotazníkovém šetření a ze současných trendů v zaměstnaneckých benefitech. Mým plánem je navrhnout flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů. V případě, že by z dotazníku nevyplýval požadavek na takovou změnu, budu navrhopvat pouze optimalizaci portfolia poskytovaných benefitů na základě zjištěných preferencí. Záležitost daňová a finanční není cílem mojí bakalářské práce. Veškerá šetření, daňové a finanční údaje se vztahují k roku 2016.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 POPIS SPOLEČNOSTI

MetLife Europe d.a.c., irská společnost s registračním číslem 415123, se sídlem 20 on Hatch, Lower Hatch Street, Dublin 2, Irsko, jednající prostřednictvím MetLife Europe d.a.c., pobočka pro Českou republiku, IČ 03926206, zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze pod sp. zn. A 77032, se sídlem Purkyňova 2121/3, Nové Město, 110 00 Praha 1, zastoupená Danielem Martínkem, generálním ředitelem.

Mezinárodní zastoupení nadnárodní pojišťovací společnosti MetLife, Inc. v České republice od roku 2015 reprezentují 2 právní subjekty, a to MetLife Europe d.a.c., pobočka pro Českou republiku, IČ 03926206, se sídlem Purkyňova 2121/3, 110 00 Praha 1 a MetLife Europe Insurance d.a.c., pobočka pro Českou republiku, IČ 03926079, se sídlem Purkyňova 2121/3, 110 00 Praha 1.

Pojišťovna MetLife nabízí široké portfolio jak kapitálového, rizikového, univerzálního a investičního životního pojištění, tak variabilní produkty úrazového pojištění. Ke konci roku 2012 měla společnost více než 750 000 spokojených klientů. Novější údaje se mi nepodařilo získat. Díky rozvážné investiční politice a finanční disciplíně dosahuje pojišťovna dlouhodobě dobrých hospodářských výsledků.

Pojišťovna MetLife vznikla pod původním názvem První Americko-Česká pojišťovna, a. s. na podzim roku 1992. Zakladatelem byla společnost American Life Insurance Company a na trhu byla tato pojišťovna představena pod názvem AMCICO. Byla založena jako pojišťovna se 100% zahraniční kapitálovou účastí a působila jako jedna z prvních univerzálních pojišťoven v České republice. V roce 2002 se pojišťovna stala výlučně životní pojišťovnou. Pojišťovna MetLife má silnou distribuční síť profesionálních pojišťovacích zprostředkovatelů, regionálních kanceláří a agentur. V současné době má 30 agentur a nejméně 21 kanceláří. Dále pojišťovna spolupracuje s více než 15 makléřskými společnostmi. Od 1. 11. 2010 se pojišťovna stala součástí americké pojišťovny MetLife, Inc. I nadále poskytovala v české republice životní a úrazové pojištění, ale pod novou značkou MetLife. V roce 2015 se MetLife pojišťovna a.s. sloučila s irskou společností MetLife Europe Limited, která je členem

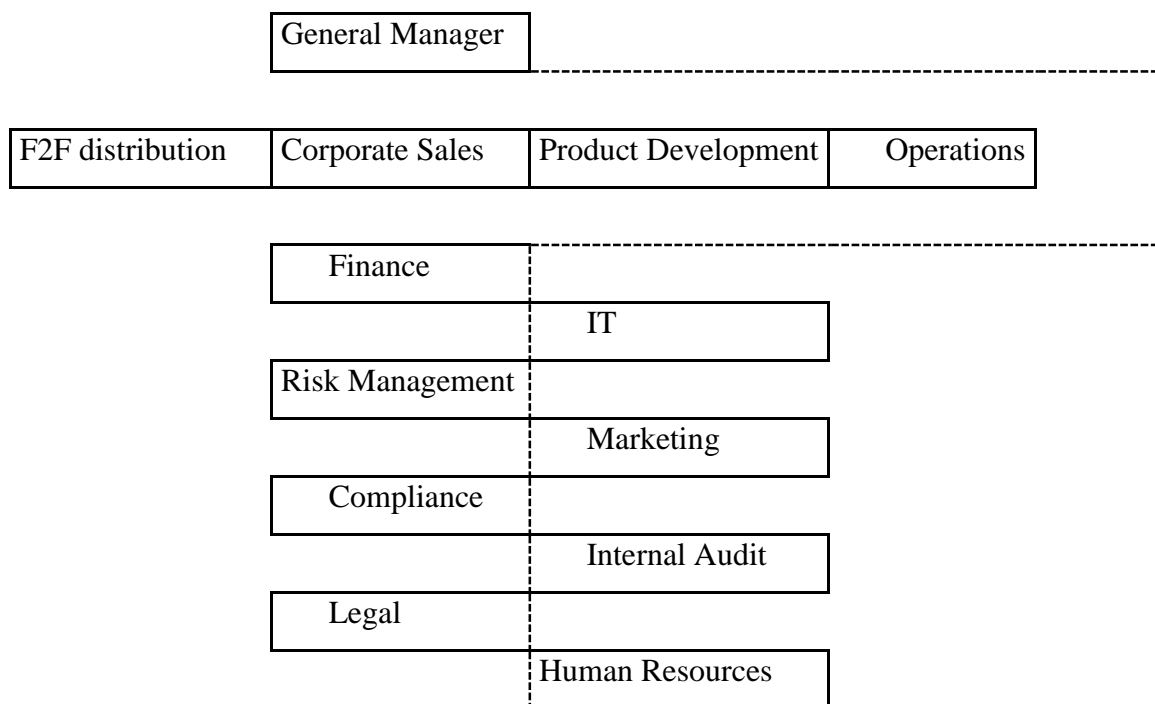
skupiny MetLife založené v Irsku. Část neživotního pojištění byla k 1. 4. 2015 převedena na společnost MetLife Europe Insurance Limited, která je rovněž součástí skupiny MetLife. Obě pobočky v souvislosti se změnou irské legislativy změnilý název k 1. 9. 2016 na MetLife Europe d.a.c., pobočka pro Českou republiku a MetLife Europe Insurance d.a.c., pobočka pro Českou republiku. V současné době je MetLife Inc. předním poskytovatelem životního a důchodového pojištění a zaměstnaneckých benefitů. V portfoliu má zhruba 100 miliónů klientů ve 47 zemích světa. Přední pozice si drží na trhu Spojených států, kde je největší životní pojišťovnou z hlediska platných pojistných smluv, dále pak Japonska, Evropy. Latinské Ameriky, Tichomoří a na středním Východě.

K 1. 8. 2012 koupila globální společnost MetLife konkurenční Aviva životní pojišťovnu, a.s. Ta byla do roku 2002 známá pod značkou Commercial Union. Společnost MetLife, Inc. naplnila integrací pojišťoven Amcico a Aviva k 1. 1. 2013 svou strategii mezinárodní expanze coby účinného nástroje růstu firmy a rozšíření své značky MetLife především do střední a východní Evropy.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> METLIFE. *O společnosti*. [online]. © 2013 [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: <http://www.metlife.cz/cz/Individualni-pojisteni/O-spolecnosti/index.html>

Obrázek 1: Organizační struktura



Zdroj<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> VNITŘNÍ SMĚRNICE. Pracovní řád, příloha č. 1 Organizační struktura

K popisu společnosti patří i pracovní náplň zaměstnanců jednotlivých oddělení. V MetLife životní pojišťovně je celkem 11 oddělení. Počet zaměstnanců čítá k 1. 12. 2016 celkem 190 osob. Vzájemná provázanost je zobrazena v organizační struktuře společnosti. Stručný popis pracovní náplně jednotlivých oddělení je následující:

**F2F Distribution** – zodpovídá za obchodní výsledky, připravuje strategie a také celoroční a sezónní motivace. Koordinuje náborové, motivační a regionální marketingové aktivity. Sleduje a kontroluje aktivity jednotlivých prodejců a stará se o podporu asistentek agentur. Tvoří podporu pro makléře i agentury.

**Corporate Sales** – zpracovává banko pojištění a skupinové pojištění.

**Product Development** – pracuje na vývoji nových produktů a úpravách produktů stávajících.

**Operations** – pracuje na zpracování, vydání pojistné smlouvy, správy plateb pojistného, včetně správy call centra pro zákazníky.

**Finance** – zpracování faktur interních i externích zákazníků, finanční reporty.

**Information Technologies** – mezi hlavní činnosti oddělení patří podpora uživatelů, realizace bezpečnostního nastavení sítě, telekomunikace, evidence SW, HW.

**Risk Management** – zaměřuje se na analýzu a snížení rizika pomocí různých metod a technik prevence rizik, které eliminují existující nebo odhalují budoucí faktory zvyšující riziko. Před přijetím opatření musí být riziko identifikováno, popsáno, vyhodnoceno.

**Marketing** – mezi hlavní činnosti tohoto týmu patří podpora jak interní, tak externí komunikace, propagace značky a produktů, organizace promoakcí, kampaní.

**Compliance** – jednou ze základních činností Compliance je kontrola souladu vnitřních předpisů ve vztahu se zákonnými požadavky a předpisy skupiny MetLife. Posuzování rizika, praní špinavých peněz, účinnost protikorupčních opatření atd.

**Internal audit** – pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace.

**Legal** – spolupracuje především s odděleními Compliance a Interní audit, zastupuje společnost v případných právních sporech.

**Human Resources** – tým se stará o nábor, rozvoj, hodnocení, odměňování, správu benefitů a motivaci zaměstnanců. Dále poskytuje manažerům podporu a nástroje v procesech jako je řízení výkonnosti, talent management, plán nástupnictví atd.

## 2 POJEM ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Zaměstnanecké benefity jsou různé formy odměn, které jsou poskytovány jako bonus k platu. Slouží k získávání a udržení si kvalitních pracovníků ve firmě. Pomáhají utvářet lepší vztah zaměstnavatel – zaměstnanec. Mohou uspokojovat osobní potřeby a dlouhodobě zlepšují klima ve firmě.<sup>3</sup> Nepeněžní odměny neboli benefity pomáhají uspokojovat potřeby v oblasti uznání, úspěchu, odměny za vykonanou práci. Jsou možností pro rozvoj zaměstnanců z hlediska schopností a kariéry. Jsou jedním z nástrojů pro vytváření lepšího pracovního prostředí, které umožňuje naplnění současného trendu a tím je zajištění rovnováhy mezi osobním a pracovním životem tzv. Work-life balance.<sup>4</sup>

V oblasti zaměstnaneckých benefitů rozlišujeme dva základní principy jejich poskytování. Jedním z nich je plošný systém. Při plošném systému je nabízen soubor zaměstnaneckých výhod vybraných HR oddělením nebo managementem organizace. Ne však všichni pracovníci mají stejné preference a potřeby. Ty jsou ovlivněné věkem, pohlavím, rodinným stavem, počtem dětí, zázemím v místě bydliště nebo zázemím v pracovním místě a dalšími individuálními faktory. Při tomto uplatnění poskytování benefitů tedy není brán zřetel na osobní potřeby.<sup>5</sup> Plošný systém benefitů má velkou tradici především u státních zaměstnavatelů, u příspěvkových organizací nebo tam, kde je čerpáno z fondu sociálních a kulturních potřeb (FKSP). Výhodou je uplatnění principu solidarity. Všichni zaměstnanci mají nárok čerpat všechny poskytované benefity a je na jejich rozhodnutí, zda tak učiní nebo nikoliv. V tomto systému zpravidla zaměstnavatelé volí levnější benefity, s nižší tržní hodnotou a zároveň ty benefity, které jsou alespoň částečně daňově zvýhodněné. Problém je v tom, že každý má jiné potřeby a pokud nevyužije všechny nabízené benefity, je pak znevýhodněn oproti ostatním zaměstnancům, kteří čerpají výhod více.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 595. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, s. 423. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>5</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 321. ISBN 978-80-7261-288-8.

<sup>6</sup> D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H. a kol. *J. Abeceda personalisty 2015*. 6. akt. vyd. Olomouc: ANAG, 2015, s. 207. ISBN 978-80-7262-934-2.

Protipólem je flexibilní systém benefitů. Může být nastaven jako systém osobních účtů, anebo jako kafeterie benefitů. U systému osobních účtů se jedná o přednastavený program benefitů, do kterého může být zařazena širší škála benefitů než u pevného, plošného systému. Jedná se o program, který zaměstnancům umožňuje zvolit si benefit z definovaného portfolia podle svých potřeb. Předem je stanovený individuální rozpočet pro každého zaměstnance. Individuální nastavení umožňuje rozlišovat zaměstnance např. podle skupiny – manažer, zaměstnanec. Může být nastaven v závislosti na výkonu a přínosu zaměstnance. Zaměstnanci umožňuje vybrat si z nabízené škály benefitů ten, který momentálně nejvíce vyhovuje jeho potřebám. Svoji volbu může měnit nebo periodicky opakovat.<sup>7</sup> Systém kafeterie je nastavení balíčku benefitů, z kterého si zaměstnanci vybírají benefity, které jim nejlépe vyhovují. Do balíčku benefitů neboli katalogu mohou být zahrnuté všechny poskytované benefity nebo může být výběr v katalogu přizpůsoben pracovnímu zařazení zaměstnanců. Některé benefity mohou být pro řadové zaměstnance příliš drahé a nemusí mít ani možnost na ně reálně dosáhnout. Ze strategického hlediska je dobré takové benefity v katalogu neuvádět a přizpůsobit výběr reálným možnostem.

Program přidělování bodů do systému kafeterie může být nastaven tak, aby splňoval zásady motivace. Například na začátku každého měsíce dostane zaměstnanec přidělen fixní počet bodů. Každý další měsíc může získat body navíc dle jeho pracovního ohodnocení, kterým může být vysoké pracovní nasazení, splnění přiděleného úkolu, jakým může být třeba zpracování projektu a podobně. Vhodné je nastavit systém kafeterie tak, aby odpovídal pracovnímu zařazení zaměstnanců. Uvedení úplného výčtu benefitů v kafeterii se tak stává pro zaměstnance demotivujícím. Dalším důležitým předpokladem pro správné fungování kafeterie je zařazení zajímavých a různorodých benefitů, aby měl každý možnost si vybrat dle svých potřeb.

Z výčtu poskytovaných standardních benefitů můžu pro představu vyjmenovat příspěvek na stravování – stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění, příspěvek na dopravu, příspěvek na dovolenou. Stravenky mohou být ale důležité pro zaměstnance a ne už tak pro vrcholové manažery, kde je finanční odměna za práci nesrovnatelně vyšší. V tomto směru je kafeterie tím pravým systémem,

---

<sup>7</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, s. 326. ISBN 978-80-7400-347-9.



umožňujícím individuální čerpání benefitů. Do kafeterie je ale možné umístit mimo standardní benefity i různorodé množství poukázek ať už na spotřební zboží, zboží určené dětem či jiné. Čím je škála nabízených benefitů širší, tím je pro zaměstnance větší motivací získat co největší počet variabilních bodů. Může pak za dobře odvedenou práci získat odměnu, která je pro něj přínosem.

Další možností je získané body každý měsíc směnit za vybraný benefit nebo si body strádat a směnit je za benefit dražší. Například přidělené body nebudou měsíčně směňovat za poukázku do fitcentra, ale směním je jednorázově za roční jazykový kurz, na který je potřeba bodů více. Zároveň je možnost kombinovat body s peněžním doplatkem pro získání určitých typů benefitů, v tomto případě především různých poukázek na zboží, příspěvku na dovolenou a podobně.<sup>8</sup>

Volitelný systém je výhodný jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Tento systém poskytuje možnost větší kontroly nad náklady. Může být tedy úspornější. Dnešním trendem jsou rostoucí náklady na zaměstnanecké benefity, které tvoří celkovou složku odměn, tedy v této závislosti pak rostou i náklady na celkové odměny.<sup>9</sup> „*Celková odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn*“.<sup>10</sup>

Dalším hlediskem, podle kterého je volitelný systém výhodnější, je i vývoj společnosti a orientace lidí na hodnoty. Zájem zaměstnanců o některé tradiční benefity se snížil a vyvinuly se nové benefity, které mohou dnešní potřeby lépe uspokojovat a náklady na ně mohou být tedy využívány efektivněji. Zároveň mohou mít nové benefity výrazný motivační charakter. Tím, že systém efektivněji využívá náklady, může být rozšířen o další nové benefity. Stává se tím pestřejší a přitažlivější pro zaměstnance.

Dalším hlediskem je potřeba spolupráce se zaměstnanci. Tím, že si každý musí zvolit svůj blok výhod, musí mít současně povědomí o poskytovaných benefitech. Zaměstnanci mají tedy přesnější představu o tom, jaké výhody jim zaměstnavatel poskytuje. Pokud nabízí zaměstnavatel individuální soubor výhod, je přitažlivější

---

<sup>8</sup> BUSINESSVIZE. *Cafeteria*. [online]. © 2010-2011 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

<sup>9</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 321 - 322. ISBN 978-80-7261-288-8.

<sup>10</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, s. 423. ISBN 978-80-247-5258-7.

a zajímavější jak pro nové, potenciální zaměstnance, tak pro zaměstnance stávající. Zaměstnavatel může tímto nástrojem přispět ke stabilizaci zaměstnanců. Zároveň může být tento typ systému zaměstnaneckých výhod užitečný při získávání nových pracovníků.

Volitelný systém může mít na zaměstnance pozitivní vliv. Mají pocit, že si jich zaměstnavatel více váží, že jsou svým způsobem rovnocennými partnery. To má pak vliv i na jejich postoj k zaměstnavateli a jejich chování ve firmě. Systém volitelných výhod poskytuje oběma stranám lepší kontrolu nad rozdělováním benefitů. Každé čerpání benefitu je evidováno a může tak být eliminováno nadměrné užívání výhod jedincem. Dalším hlediskem je daňová oblast. Některé benefity jsou zdanitelné, jiné ne. Proto mohou být různě sestavené soubory benefitů různě atraktivní pro různé zaměstnance a mohou právě proto volit přednastavený výběr benefitů.

Jako nevýhodu můžeme vidět větší administrativní náročnost. Zaměstnanci zároveň nemusí vždy správně rozpoznat svoje potřeby, především je myšleno potřeby do budoucna a mohou si nevhodně vybrat. U tohoto systému nelze měnit výběr zcela průběžně, ale je vždy stanoven nějaký interval. Zaměstnanci musí pak následky svého výběru nést určitou dobu. To se může odrazit v jejich nespokojenosti.<sup>11</sup>

Pro flexibilní systém benefitů se tedy zaměstnavatel rozhoduje v případě, že chce zvýšit spokojenost zaměstnanců a snížit náklady. Spokojení zaměstnanci mohou být produktivnější, kreativnější. Mohou být více oddaní svému zaměstnavateli. Nabídka různorodých benefitů se tedy uplatňuje v souladu s diverzitou zaměstnanců. Do diverzity v tomto slova smyslu můžeme zahrnout věk, národnost, etnický původ, pohlaví, rodinný stav. Dále zohledňuje změnu tradiční struktury rodiny ve smyslu role ženy a role muže při zajištění rodiny. Zaměstnanecké benefity mohou být i nástrojem pro řízení talentů a stabilizaci talentovaných zaměstnanců. Řízení nákladů u flexibilního systému benefitů je v závislosti na předem přiznané úrovni výdajů, za kterou zaměstnanec může benefit čerpat. Má tedy k dispozici určité výdaje bez omezení, jaké benefity čerpat. Není to tedy nadefinovaný benefit bez ohledu na čerpání, na který zaměstnavatel plošně vynakládá výdaje. To, že si zaměstnanec může sám vybrat, zvyšuje vnímání hodnoty poskytnutého benefitu.

---

<sup>11</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 321 - 322. ISBN 978-80-7261-288-8.

Nadefinovat portfolio benefitů v předem stanoveném individuálním rozpočtu, umožňuje zaměstnavateli diferencovat nabídku v závislosti na přínosu zaměstnance pro firmu, na příslušnosti k určité organizační jednotce společnosti nebo na důležitosti zaměstnance pro firmu. Zaměstnanec dostává možnost volby z více variant a svoji volbu může v předem určené periodě opakovat.

Aby byl program kafeterie účinný, musí zaměstnavatel pravidelně sledovat vývoj konkurence, sledovat motivovanost svých zaměstnanců. Nabídku benefitů musí pravidelně aktualizovat a zevrubně informovat zaměstnance o poskytovaných a nabízených benefitech, ale i o nákladech, které jsou na ně vynakládány. Zaměstnanec pak může lépe pochopit péči zaměstnavatele v sociální oblasti, která bývá řadovým zaměstnancům často skrytá.<sup>12</sup>

Základním motivačním nástrojem pro pracovníky je stále mzda. Ta je zakotvena v zákoníku práce. Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci odměna tedy plat nebo mzda.<sup>13</sup> Finanční odměna ale nemotivuje všechny stejně a je těžké dosáhnout správné motivace jen finančním ohodnocením. Důležitá je kombinace s nefinančními benefity.<sup>14</sup> Zároveň je důležité také to, jak zaměstnavatel dovede pracovat a využívat potenciál svých zaměstnanců, jaké umí vytvořit pracovní podmínky, sociální podmínky. Snaha zaměstnavatelů je motivovat zaměstnance k maximálním výkonům. Jedním z nástrojů, jak tohoto cíle dosáhnout jsou právě zaměstnanecké benefity, které mohou v tomto úsilí výrazně přispět.

Existence zaměstnaneckých benefitů ve firmě je důležitým kritériem pro hodnocení firmy na trhu práce a je výrazně vnímána i uchazeči o zaměstnání. Z pohledu nákladů jsou zaměstnanecké benefity flexibilnější. Znamená to, že při nutnosti redukovat náklady se snadněji řídí. Pro zaměstnance je přijatelnější redukovat náklady na benefity než například dočasně snižovat mzdu.<sup>15</sup> Nefinanční odměny mají většinou delší a hlubší efekt než finanční odměna, u které je zároveň těžké nastavit uspokojivý systém pro

---

<sup>12</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, s. 326. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>13</sup> ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2006, částka 84, s. 3171. ISSN 1211-1244. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M. Armstrong's Essential Human Resource Management Practice : A Guide to People Management. London: Kogan Page, 2010, s. 275-276. ISBN: 9780749459895.

<sup>15</sup> D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty 2015*. 6. akt. Vydání. Olomouc: ANAG, 2015, s. 205. ISBN 978-80-7262-934-2.

většinu.<sup>16</sup> Zaměstnavatelé by se při poskytování benefitů měli především vyvarovat jednostranných opatření. Měli by provádět pravidelné průzkumy a komunikovat se zaměstnanci, aby dokázali poskytovat benefity, kterých si zaměstnanci budou dostatečně vážit. Není nutné, aby zaměstnavatel zohledňoval všechny požadavky zaměstnanců. Je důležité, aby dokázal skloubit zájmy a potřeby zaměstnanců s možnostmi a s cíli firmy. Uvedené průzkumy je vhodné provádět. Zaměstnavatel by měl vědět, čeho chce poskytováním benefitů dosáhnout. Jinak vede samovolné poskytování benefitů k neefektivnímu využívání finančních prostředků a zároveň vede k nespokojenosti zaměstnanců. Zaměstnavatelé pak nepohlíží na benefity jako na možný motivační nástroj pro zaměstnance. Stále existuje hodně firem, které neposkytují žádné benefity.<sup>17</sup>

Cíle a funkce benefitů jsou tedy podporovat vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, odlišit se od konkurence, budování pozitivní image a atraktivnosti zaměstnavatele, posílení Work-life balance zaměstnanců.<sup>18</sup> Kariéra je v dnešní době určitou společenskou normou a je tedy i jednou z lidských potřeb. Stále je ale rodina to nejdůležitější, co člověk v životě má. Rodina je symbolem bezpečí a jistoty, ale i závazkem. Proto je velmi důležité, aby zaměstnavatel investoval právě do sladění pracovního a osobního života. Motivovat zaměstnance právě přes oblast péče a oblast rodinného života se jeví v současnosti jako nejlepší strategie.<sup>19</sup> Zde je na místě připomenout známou Maslowovu pyramidu potřeb, ze které se dá vycházet při sestavování takzvaných pečujících benefitů.

---

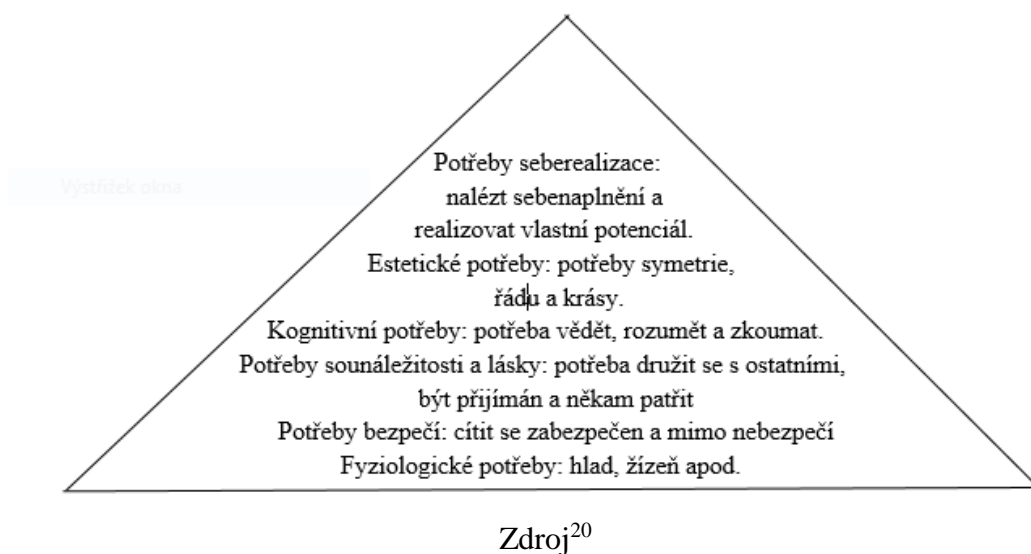
<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. London: Kogan Page, 2010, s. 279. ISBN: 9780749459895.

<sup>17</sup> D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty 2015*. 6. akt. Vydání. Olomouc: ANAG, 2015, s. 205. ISBN 978-80-7262-934-2.

<sup>18</sup> BENEŠOVÁ, J., ROZKOVCOVÁ, E. a kol. *Firemní hity: nadčasové benefity*. Centrum Kašpar, o. s., s. 2. ISBN 978-80-905552-6-6.

<sup>19</sup> Tamtéž s. 16.

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Trendem současnosti jsou tedy benefity, které dokáží o zaměstnance pečovat. Ať už se jedná o osobnostní rozvoj: kurzy, příspěvky, spolupráce s VŠ nebo právě péči o rodinu jako je volno pro rodiče prvňáčka, zvýhodněné telefonní tarify pro celou rodinu, firemní den pro rodiče a děti. Další oblastí jsou benefity, které pečují o zdraví: vitamínové balíčky, poukazy na nákup zdravých potravin, permanentky do posilovny. V neposlední řadě i péče o domácí mazlíčky je jedním z trendů současnosti: poukázky do zverimexu, na nákup fit menu pro mazlíčky a podobně. Významným benefitem je nabídka odlehčovací asistence neboli určitá pomoc formou benefitu zaměstnanci, který musí pečovat například o méně soběstačného člena rodiny.<sup>21</sup> Zmíněný benefit pak umožní zaměstnanci lépe a v klidu pracovat. Benefity tohoto typu nejsou zneužívány. V těžké životní situaci se může ocitnout kdokoli kdykoliv. Zaměstnanci, kteří by využili nabídnutý benefit v zásadě asi nebudou využívat benefity pro volný čas, protože volný čas prostě nemají z důvodu poskytované péče v rodině.<sup>22</sup> Jako pečující benefit může být například příspěvek na výpomoc v rodině, zajištění volna pro péči

---

<sup>20</sup> BENEŠOVÁ, J., ROZKOVCOVÁ, E. a kol. *Firemní hity: nadčasové benefity*. Centrum Kašpar, o. s., s. 15. ISBN 978-80-905552-6-6.

<sup>21</sup> Tamtéž, s. 19.

<sup>22</sup> Tamtéž, s. 21.

v rodině. Zatím nejsou tyto benefity běžné ale stojí za zohlednění.<sup>23</sup> Poptávka po obdobných benefitech zatím není velká, ale do budoucna poroste. Uvedené benefity mohou být nabízeny zdarma nebo jako příspěvek například na domácí asistentku, zdravotní péči apod. Tento benefit dokáže minimalizovat stres takzvaných sendvičových zaměstnanců, tj. těch, kteří pečují o svoji rodinu a ještě mají v péči buď rodiče nebo nemohoucího nebo nesoběstačného jedince. Jedná se o populaci ve věku mezi 40 – 50 lety.<sup>24</sup> Nabídka takového benefitu je velmi vstřícným krokem od zaměstnavatele.

Současným trendem jsou různé elektronické karty ve formě benefitů. Výhodou je jejich snadné použití. Karta je nabitá na určitý počet bodů, které lze směňovat v poměru 1 bod = 1 Kč u různých obchodních partnerů. Tyto karty mohou být náhradou za finanční odměnu a jejich prostřednictvím můžeme získat mnohem více než v případě odměny v reálné mzdě. Nevztahuje se na ně tak velké daňové zatížení.<sup>25</sup>

## 2.1 Legislativní předpoklady v poskytování benefitů

*„Zákon o daních z příjmů umožňuje poskytování některých výhod také na vrub daňových výdajů (nákladů). V souladu s ustanovením §24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP se za daňově uznatelný výdaj považují také výdaje na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené zaměstnavatelem v souvislosti s realizací práv zaměstnanců vyplývajících z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele či pracovní nebo jiné smlouvy, pokud tento nebo zvláštní předpis nestanoví jinak.“<sup>26</sup>* Z této definice vyplývá, že zaměstnavatel může vynaložené náklady na zaměstnanecké benefity zahrnovat do daňových výdajů. Zároveň platí, až na výjimky, že se jedná na straně zaměstnance o zdanitelný příjem,

---

<sup>23</sup> BENEŠOVÁ, J., ROZKOVCOVÁ, E. a kol. *Firemní hity: nadčasové benefity*. Centrum Kašpar, o. s., s. 14. ISBN 978-80-905552-6-6.

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 34.

<sup>25</sup> FINSTART. *Benefity pro zaměstnance 2016*. [online]. © 2017 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <https://www.finstart.cz/benefity-pro-zamestnance/>

<sup>26</sup> BRŮHA, D., BUKOVJAN, P. a kol. *Abeceda personalisty 2016*. 7. akt. Vydání. Olomouc: ANAG, 2016, s. 238. ISBN 978-80-7554-003-4.

je z něj odváděno pojistné na veřejnoprávní pojištění, tento příjem je zahrnut do vyměřovacího základu.<sup>27</sup>

Pro příklad uvedu některé benefity v souvislosti s daňově uznatelnými výdaji na straně zaměstnavatele. Při vzdělávání zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace je spjaté s předmětem činnosti zaměstnavatele, jsou veškeré náklady vynaložené zaměstnavatelem na vzdělání považovány za daňově uznatelný výdaj. Zakotveno v zákoně č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů, § 24 odst. 2 písm. j) bod 3.<sup>28</sup>

U péče o zdraví zaměstnavatel může přispívat na využívání sportovních zařízení, zdravotnických zařízení, spadá sem i příspěvek na nadstandardní lékařskou péči. Může být zaveden program zaměřený na zdravý životní styl, který bude obsahovat nabídku rehabilitací, vitamínových doplňků, nepovinné očkování. Zaměstnavatel může přispívat na masáže, saunu. Může sem být zahrnut i příspěvek na kojeneckou výživu pro děti do 2 let. Příspěvek na úhradu, tedy peněžní plnění, vitamínových doplňků a nepovinného očkování, rehabilitace, pokud nejsou hrazená zdravotní pojišťovnou, saunu, masáže. To vše může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů. Pokud by byly náklady na využívání zdravotnických zařízení formou nepeněžních benefitů, tedy formou poukázek, pak je do daňových nákladů zahrnout nemůže. Rozsah čerpání peněžních příspěvků na uvedené benefity musí být uveden ve vnitřním předpisu nebo smlouvě. Zakotveno v zákoně č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů, § 24 odst. 2 písm. j) bod 5.<sup>29</sup> Při příspěvku na penzijní připojištění a životní pojištění zaměstnavatel může výdaj uplatnit jako daňově uznatelný až do výše příspěvku, která je dána vnitřním předpisem nebo smlouvou. Zakotveno v zákoně č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů, § 24 odst. 2 písm. j) bod 5.<sup>30</sup>

U příspěvku na životní pojištění je třeba zkontrolovat, že pojistná smlouva neumožňuje zaměstnanci žádné dílčí výběry v průběhu trvání pojistné smlouvy.

---

<sup>27</sup> BRŮHA, D., BUKOVJAN, P. a kol. *Abeceda personalisty 2016*. 7. akt. Vydání. Olomouc: ANAG, 2016, s. 238. ISBN 978-80-7554-003-4.

<sup>28</sup> Tamtéž, s. 243-245.

<sup>29</sup> Tamtéž, s. 246-248.

<sup>30</sup> Tamtéž, s. 248-249.

Zaměstnanec musí jakoukoli změnu pojistné smlouvy hlásit zaměstnavateli. Tyto skutečnosti pak mají vliv na osvobození příspěvku od daně na straně zaměstnance.

Příspěvek na rekreaci, sem můžeme zahrnout příspěvek na dovolenou, dětský tábor, víkendové pobyty pro všechny nebo část zaměstnanců. Příspěvek na kulturu, sem spadá příspěvek na vstupenku do kina, divadla, na koncert, firemní plesy, vánoční nebo novoroční večírky. Příspěvek na sport si můžeme představit jako příspěvek na využití tenisových kurtů, bazénu, fitness centra, na vstupenky na sportovní utkání a podobně. Peněžní příspěvky na kulturní, rekreační a sportovní činnost může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů. Zakotveno v zákoně č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů, § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. Nepeněžní formy příspěvku do daňových výdajů zahrnout nelze ani v případě, že jsou zakotveny ve vnitřním předpisu nebo smlouvě. Zakotveno v zákoně č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů, § 25 odst. 1 písm. h) body 1 a 2.<sup>31</sup>

Stravování lze poskytovat ve vlastním stravovacím zařízení nebo prostřednictvím jiných subjektů. Běžným příspěvkem na stravování je stravenka, která může být v různých nominálních hodnotách. Její hodnota není stanovena v žádném právním předpisu. Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů § 24 stanovuje hodnotu příspěvku, který se ze strany zaměstnavatele považuje za daňový výdaj. K 1. 1. 2017 bude docházet ke zvýšení stravného na 86 Kč.<sup>32</sup> Od této hodnoty se odvíjí maximální výše daňově uznatelného příspěvku, která je rovna 70% z hodnoty stravenky, tedy částce Kč 60,20. Zaměstnavatel může přispívat až do výše 55%. Nejvýhodnější hodnota stravenky bude vycházet na Kč 109,45. „*Díky daňovému zvýhodnění stravenek je investice do zaměstnanců formou navýšení hodnoty stravenky o polovinu (48 %) výhodnější než investice do mzdy.*“<sup>33</sup>

Náklady na dopravu zaměstnanců do zaměstnání a zpět nebo peněžní příspěvek na dopravu jsou daňovým výdajem zaměstnavatele v rozsahu, který je stanoven

---

<sup>31</sup> BRŮHA, D., BUKOVJAN, P. a kol. *Abeceda personalisty 2016*. 7. akt. Vydání. Olomouc: ANAG, 2016, s. 252-254. ISBN 978-80-7554-003-4.

<sup>32</sup> ČESKO. Vyhláška č. 440/2016 Sb. ze dne 20. prosince 2016, o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad. 2016, částka 179. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=61459>

<sup>33</sup> SODEXO. *Novinky*. [online]. [cit. 2017-1-5]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/news/nejvyhodn-ji-stravenka-ma-nov-hodnotu-109-kc>



ve vnitřním předpisu nebo smlouvě. Zakotveno v zákoně č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů, § 24 odst. 2 písm. j) bod 5.<sup>34</sup>

Příspěvky, které můžeme zahrnout do Work-life balance jako je příspěvek na hlídání dětí, může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů, pokud je právo na příspěvek zakotveno ve vnitřním předpisu nebo smlouvě. Zaměstnavatel může poskytovat i příspěvek na péči o jinou osobu, o kterou se zaměstnanec stará. I tento příspěvek může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů, pokud je zakotven ve vnitřním předpisu nebo smlouvě. Zakotveno v zákoně č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů, § 24 odst. 2 písm. j) bod 5.<sup>35</sup>

Náklady zaměstnavatele na služební automobil pro zaměstnance je daňovým výdajem zaměstnavatele. Toto souvisí i s čerpáním pohonných hmot na účet zaměstnavatele, pokud je služební automobil využíván na cesty z domova a zpět, na dopravu na dovolenou a podobně. Tyto podmínky musí být ustanoveny ve vnitřním předpisu nebo smlouvě. Zakotveno v zákoně č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů, § 24 odst. 2 písm. j) bod 5.<sup>36</sup>

Náhrada dodatkové dovolené, jinými slovy dovolené nad základní rámec, který činí 4 týdny,<sup>37</sup> je daňovým výdajem, pokud je dodatková dovolená stanovena ve vnitřním předpisu nebo smlouvě. Náklady na odstupné nad rámec stanoveného minima<sup>38</sup> jsou daňovým výdajem, pokud je právo na odstupně stanoveno ve vnitřním předpisu nebo smlouvě.<sup>39</sup>

První 3 dny dočasné pracovní neschopnosti může zaměstnavatel kompenzovat zaměstnancům např. pevně danou částkou nebo určeným procentem ze mzdy.

---

<sup>34</sup> BRŮHA, D., BUKOVJAN, P. a kol. *Abeceda personalisty 2016*. 7. akt. Vydání. Olomouc: ANAG, 2016, s. 257-258. ISBN 978-80-7554-003-4.

<sup>35</sup> Tamtéž, s. 258-260.

<sup>36</sup> Tamtéž, s. 261-262.

<sup>37</sup> ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: Sbirka zákonů České republiky. 2006, částka 84, s. 3171. ISSN 1211-1244. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

<sup>38</sup> Tamtéž, s. 3159. Minimum je zákonem stanoveno na trojnásobek průměrného výdělku, pokud pracovní poměr trval déle než dva roky, dvojnásobek pokud pracovní poměr trval v rozmezí od 1 do 2 let a jednonásobkem průměrného měsíčního výdělku u pracovního poměru trvajícím do 1 roku.

<sup>39</sup> BRŮHA, D., BUKOVJAN, P. a kol. *Abeceda personalisty 2016*. 7. akt. Vydání. Olomouc: ANAG, 2016, s. 263-264. ISBN 978-80-7554-003-4.

Zaměstnavatel může tyto výdaje zahrnout do daňových výdajů, pokud je stanoveno ve vnitřním předpisu nebo smlouvě.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> BRŮHA, D., BUKOVJAN, P. a kol. *Abeceda personalisty 2016*. 7. akt. Vydání. Olomouc: ANAG, 2016, s. 264. ISBN 978-80-7554-003-4.

### 3 BENEFITY V METLIFE

V roce 2012 se sloučila pojišťovna MetLife s konkurenční pojišťovnou Aviva. Tímto spojením došlo k integraci dvou společností do jedné. V praxi to znamenalo, že z obou společností byli zaměstnanci propouštěni pro nadbytečnost, měnila se organizační struktura, tvořily se nové vnitřní směrnice. Proces byl zdoluhavý a náročný na změny. V nově vzniklé společnosti zůstali zaměstnanci, kteří tvořili mix z obou původních pojišťoven. Už samotné sloučení a sžívání se s principy nově vzniklé pojišťovny nebylo pro zaměstnance vůbec jednoduché. V souvislosti s integračním procesem došlo i k novému nastavení zaměstnaneckých benefitů. Aby byla změna pro zaměstnance co nejméně bolestná, vycházelo se z pravidel, která byla původně nastavena v obou společnostech. Pojišťovna MetLife se snažila poskytnout zaměstnancům integrované společnosti nabídku jednoho společného balíčku zaměstnaneckých benefitů. Při sestavování se dbalo na několik zásadních principů. Především náklady musí být v souladu s rozpočtem. Struktura a čerpání benefitů musí být z hlediska nákladů efektivní jak krátkodobě, tak dlouhodobě. Benefity byly nastaveny tak, aby byly daňově výhodné a v souladu s platnou legislativou. Zároveň by měly být konkurenční na trhu práce. Nabídka benefitů byla vybrána taková, aby pro nábor nových pracovníků byla zajímavá a mohla třeba i přispět k rozhodnutí uchazeče vybrat si právě zaměstnavatele MetLife. Současně musela být zajímavá i pro stávající zaměstnance, což je důležité pro udržení si zaměstnanců ve společnosti. Pravidla, principy a výčet poskytovaných benefitů byl stanoven ve směrnici o poskytovaných benefitech. Platnost nově nastavených benefitů byla stanovena k 1. 1. 2013. Společnost MetLife poskytuje v současnosti následující zaměstnanecké benefity.<sup>41</sup>

#### Penzijní připojištění.

Zaměstnanec má individuální smlouvu s penzijním fondem. Účast na tomto benefitu je dobrovolná. Je poskytována zaměstnancům v trvalém pracovním poměru po uplynutí prvního roku od nástupu do zaměstnání. Zaměstnavatel přispívá stejnou částku jako zaměstnanec maximálně však 800 Kč měsíčně. Výše příspěvku zaměstnance je zcela individuální a záleží na jeho rozhodnutí.

---

<sup>41</sup> VNITŘNÍ SMĚRNICE. Pracovní řád, příloha č. 8. Zaměstnanecké benefity.

## Životní a úrazové pojištění

Forma skupinové pojistné smlouvy životního a úrazového pojištění společnosti MetLife. Je poskytována automaticky zaměstnanci v trvalém pracovním poměru po uplynutí zkušební doby. Zaměstnanec má možnost poskytnutí tohoto benefitu odmítnout. Pojištění je platné po celou dobu trvání pracovního poměru a pojistné krytí je platné celosvětově 24 hodin denně. Zaměstnancům je poskytováno následující pojistné krytí. Pojištění pro případ smrti. Pojištění pro případ úplné trvalé invalidity následkem úrazu nebo nemoci. Pojistná částka se rovná 24 násobku hrubé základní měsíční mzdy. Pojištění pro případ trvalých následků úrazu. Pojistná částka se rovná 48 násobku hrubé základní měsíční mzdy. Pojistné za zaměstnance je plně hrazeno zaměstnavatelem. Zaměstnanec srážkou ze mzdy hradí příslušnou daň. Zaměstnanec může pojistit i rodinné příslušníky, pojistné je pak hrazeno srážkou ze mzdy zaměstnance. Přihlášení rodinných příslušníků se hlásí na oddělení HR prostřednictvím formuláře – Přihláška ke skupinovému pojištění. Pojistná částka smrti je rovna 12 násobku hrubé základní měsíční mzdy. Pojistná částka u pojištění úplné trvalé invalidity je rovna 12 násobku hrubé základní měsíční mzdy. Pojistná částka u trvalých následků úrazu je rovna 24 násobku hrubé základní měsíční mzdy zaměstnance.

## Dovolená

Délka dovolené je stanovena zákoníkem práce,<sup>42</sup> který určuje výměru, podmínky nároku a čerpání dovolené. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům čtyři týdny zákonné dovolené a jeden týden dodatkové dovolené.<sup>43</sup> Zaměstnancům, kterým vznikl nárok na dovolenou za kalendářní rok, činí délka dovolené pět týdnů. V případě vzniku pracovního poměru v průběhu roku se jedná o poměrnou část dovolené. Čerpání dovolené schvaluje příslušný vedoucí zaměstnanec podle plánu dovolených. Při sestavování plánu se přihlíží k tomu, aby zaměstnanec vyčerpal dovolenou v rámci jednoho roku. Alespoň jedna část dovolené musí být čerpána v délce dvou týdnů.

---

<sup>42</sup> ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2006, částka 84, s. 3192-3195. ISSN 1211-1244. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

<sup>43</sup> VNITŘNÍ SMĚRNICE. Stanovení a rozvržení pracovní doby a práce přesčas.

### Příspěvek na vzdělání

Zaměstnanci se na základě svých rozvojových plánů, které jsou pravidelně ročně aktualizovány, mají možnost účastnit různých školení a kurzů. Společnost spolupracuje v rámci zdokonalování jazykové úrovně zaměstnanců vždy s konkrétní jazykovou školou, která poskytuje zaměstnancům kurzy anglického jazyka přímo v prostorách společnosti MetLife. Kurzy jsou rozděleny dle úrovně znalostí účastníků. Probíhají mimo stanovenou pevnou pracovní dobu. Zaměstnanec je povinen si výuku nahradit tak, aby splnil povinnost odpracovaných hodin v rámci týdne.

### Příspěvek na stravování

Povinnost umožnit zaměstnancům stravování je zakotvena v Zákoníku práce.<sup>44</sup> Hodnotu příspěvku, kterou může zaměstnavatel poskytnout a je zároveň daňově uznatelná stanoví Zákon o daních z příjmů.<sup>45</sup> Příspěvek na stravování je zaměstnancům poskytován formou poukázek – stravenek v nominální výši 80 Kč. Zaměstnavatel hradí 55% hodnoty stravenky tedy 44 Kč a zaměstnanec hradí 45% hodnoty poukázky, tedy 36 Kč.

### Příspěvek na dopravu

Společnost MetLife hradí zaměstnancům kupon Městské hromadné dopravy v Praze ve výši 3 650 Kč nebo ekvivalentní způsob dopravy do stejné výše. Při ukončení pracovního poměru se zaměstnanci sráží poměrná část za nevyužité měsíce časového kupónu. Příspěvek je poskytován zaměstnancům v trvalém pracovním poměru na úvazek minimálně 7 hodin za týden bez přiděleného služebního automobilu. Podmínkou poskytnutí je kopie kuponu jízdního dokladu spolu s daňovým dokladem za nákup.

### Ocenění pracovních výročí

Zaměstnanci v hlavním pracovním poměru získávají peněžní poukázky podle počtu odpracovaných let ve společnosti. Jde o vyjádření vděčnosti zaměstnavatele za dlouholetou spolupráci. Do odpracovaných let ve společnosti se započítává doba

---

<sup>44</sup> ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: Sbírká zákonů České republiky. 2006, částka 84, s. 3147-3241. ISSN 1211-1244. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

<sup>45</sup> ČESKO. Zákon č. 586/ 1992 Sb., ze dne 20. listopadu 1992, o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů. In: Sbírká zákonů České republiky. 1992, částka 117, s. 3475-3491. Dostupné z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/1992-586/historie>

výkonu práce, tzn. mimo mateřskou a rodičovskou dovolenou. Nabízeny jsou odměny dle následujícího schématu.

5 let = poukázka v hodnotě 1 500 Kč

10 let = poukázka v hodnotě 2 000 Kč

15 let = poukázka v hodnotě 2 500 Kč

20 let = poukázka v hodnotě 3 000 Kč

Příspěvek na sport

Zaměstnanci mají možnost sjednat si kartu MultiSport. Jedná se o předplacenou kartu na sport a relaxaci s příspěvkem zaměstnavatele. Karta MultiSport umožňuje využít každý den v měsíci jednu aktivitu ve smluvních sportovních zařízeních, je nepřenositelná, vystavená na jméno zaměstnance. Pro využití je třeba společně s kartou předkládat i občanský průkaz pro identifikaci osoby. Seznam sportovišť je registrován v síti MultiSport Benefit, ke které mají zaměstnanci umožněn přístup. Zaměstnavatel přispívá měsíčně na kartu MultiSport 200 Kč, zaměstnanec hradí 500 Kč každý měsíc. Zaměstnanci si mohou sjednat i tzv. doprovodné karty, které jsou už ale bez příspěvku zaměstnavatele. Pro dítě do věku 15 let je karta za cenu 490 Kč měsíčně, pro rodinného příslušníka staršího 18 let je karta za cenu 790 Kč měsíčně. Pro získání benefitu je třeba vyplnit závaznou přihlášku do Programu MultiSport. Součástí přihlášky je i souhlas se srážkou ze mzdy za doplatek zaměstnance.

Pracovní doba<sup>46</sup>

Zaměstnanci mají zkrácenou pracovní dobu na 39 hodin týdně. Dále mají možnost využívat i pružnou pracovní dobu. Ta se dělí na základní, tj. povinnou část a volitelnou část. Povinná část je v týdnu rozvržena od 9:30 do 15:00 hodin ve dnech pondělí až pátek. Po tuto dobu je zaměstnanec povinen být na pracovišti, resp. plnit pracovní úkoly podle pokynu přímého nadřízeného na jím určeném místě. Volitelná část pracovní doby je v týdnu stanovena nejdříve od 6:00 a nejpozději do 22:00 hodin ve dnech pondělí až pátek. Podmínkou je, že jedna směna nesmí přesáhnout 12 hodin.

Mobilní tarif

Zaměstnavatel nabízí výhodný mobilní tarif pro zaměstnance i rodinné příslušníky. Uzavírá se formulářem: Dohoda o poskytování benefitu srážkou ze mzdy.

---

<sup>46</sup> VNITŘNÍ SMĚRNICE. Stanovení a rozvržení pracovní doby a práce přesčas.

Manažerské benefity

Využívání služebního automobilu i pro soukromé účely.

Mobilní telefon.

Z uvedeného výčtu vyplývá, že zaměstnavatel věnuje péči svým zaměstnancům. Portfolio poskytovaných benefitů ve společnosti MetLife je opravdu široké. Dále jsou zaměstnancům na pracovišti k dispozici nápoje jako perlivá i neperlivá voda, několik druhů kávy, kterou si zaměstnanci mohou vybrat a různé druhy čaje, jak černé, tak ovocné. V letních měsících, kdy teploty překračují 30°C, je tradicí nabízet zaměstnancům zmrzlinu pro osvěžení. Dle všeho bych mohla předpokládat, že zaměstnanci vlastně nemají důvod být s něčím nespokojeni. Ročně zaměstnavatel vynakládá na benefity 4% z celkových nákladů. Přehled celkových nákladů zaměstnavatele je uveden v Tabulce 1.

Tabulka 1: Přehled HR nákladů za rok 2016

<b>Roční přehled HR nákladů</b>	
<b>Název výdaje</b>	<b>Uvedeno v %</b>
Mzdy hrubé	63,69
Odvody SP	15,92
Bonusy	9,66
Odvody ZP	6,70
<b>MZDOVÉ NÁKLADY celkem</b>	<b>95,97</b>
Vzdělávání	1,16
Sport a kultura	0,79
Stravenky	0,75
Penzijní připojištění	0,46
Příspěvek na dopravu	0,39
Nápoje na pracovišti	0,27
Životní pojištění	0,21
<b>Benefity celkem</b>	<b>4,03</b>
<b>Celkem HR náklady</b>	<b>100%</b>

Zdroj<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> HR, Přehled nákladů za rok 2016.

Největší podíl na nákladech nesou hrubé mzdy celkem 63,69%, následované odvody na sociální pojištění tvoří 15,92%. Skoro 9,66% nákladů tvoří roční bonusy, které jsou vypláceny na základě hodnocení pracovníků každý rok v březnu. Dalším výdajem zahrnutým do mzdových nákladů jsou odvody na zdravotní pojištění zaměstnanců, které jsou v hodnotě 6,70% nákladů. Benefity celkem tvoří 4% nákladů. Největší podíl je věnován vzdělávání 1,16%. Do této kategorie spadají jazykové kurzy a různé kurzy pro zvyšování kvalifikace jako jsou počítačové kurzy Microsoft Excel, PowerPoint, kurzy komunikačních dovedností, kurzy prezentačních dovedností. Zaměstnanec si svoje požadavky na absolvování kurzu zaeviduje ve svém plánu osobního rozvoje a po schválení nadřízeným se může kurzu zúčastnit. Vybraný kurz samozřejmě musí odpovídat potřebám dané pozice zaměstnance. Dalším významným nákladem je příspěvek na sport a kulturu celkem 0,79% nákladů. K tomuto příspěvku se vztahuje karta MultiSport a příspěvky na kulturní akce zaměstnanců mimo jiné i teambuilding nebo novoroční večírek. Nápoje na pracovišti tvoří z celkových nákladů 0,27%. Výběr nápojů pro zaměstnance je široký od neperlivé vody po různé druhy kávy z nabídky kávovaru. Životní pojištění zahrnuje 0,21% celkových nákladů. Jedná se o velmi cenný benefit, který zaměstnanci mohou využít formou skupinového pojištění i pro své rodinné příslušníky.



## PRAKTICKÁ ČÁST

### 4 PRŮZKUM MEZI ZAMĚSTNANCI A MANAGEMENTEM

Průzkum jsem realizovala formou dotazníku. Dotazník jsem sestavovala tak, aby měl pro můj cíl práce co největší vypovídající hodnotu. Při tvorbě dotazníku jsem věnovala pozornost pořadí otázek, které jsem se snažila sestavit tak, aby měly logickou návaznost. Mezi respondenty jsem zahrnula jak zaměstnance, tak zástupce managementu. Předpokládala jsem, že odpovědi se budou lišit v závislosti na pracovním zařazení. Při tvorbě dotazníku jsem vycházela z potřeby zjistit preference zaměstnanců. Formulovala jsem takové otázky, které jsem považovala za důležité pro získání představy o celkovém povědomí zaměstnanců o poskytovaných benefitech a o jejich spokojenosti s benefity. Celkem dotazník obsahoval 8 otázek. Otázky jsem vytvořila jak uzavřené tak otevřené. U uzavřených otázek jsem volila variantu selektivních otázek, tedy takových, kdy se nabízí více než dvě varianty odpovědí.<sup>48</sup> Škálu odpovědí jsem volila formou bodovacích odpovědí. Zvolila jsem stupnici od 1 do 5. Výhodnější se mi jevílo stanovit hodnotu 5 jako nejvíce a hodnotu 1 jako nejméně v bodovém hodnocení. V dotazníku jsem použila i otázky otevřené. Škálu odpovědí k otevřeným otázkám jsem vytvářela dodatečně po získání vyplněných dotazníků. Důležité bylo, abych podchytila takzvanou validitu, neboli co nejvěrnější zachycení skutečnosti.<sup>49</sup> Toho jsem se snažila dosáhnout právě výběrem jednotlivých otázek. Grafickou stránku dotazníku jsem vytvořila pro potřeby ručního vyplnění respondenty. V úvodu dotazníku jsem uvedla informace, k jakému účelu bude dotazník sloužit a proč je pro mě důležité, aby byl vyplněn dle pravdivých informací. Průzkumu se zúčastnilo celkem 45 respondentů. Ve společnosti pracuje 190 zaměstnanců, vybraný vzorek 34 zaměstnanců a 11 manažerů jsem zvolila jako reprezentativní.

---

<sup>48</sup> ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. aktualizované vyd. Příbram: Professional Publishing, 2011, s. 13. ISBN 978-80-7431-062-1.

<sup>49</sup> Tamtéž, s. 14.

Dotazníkový průzkum jsem vyhodnocovala koncem prosince 2016, kdy jsem měla k dispozici již všechny rozdané dotazníky. Po kontrole vyplněných dotazníků jsem provedla zpracování dat metodou preferenčních kritérií.<sup>50</sup> Konkrétně jsem zjišťovala důležitost benefitů pro zaměstnance, zda vědí, kolik zaměstnavatel na benefity přispívá, zda respondenti využívají či nevyžívají nabízené benefity. Zároveň mě zajímalo, jaké benefity zaměstnanci upřednostňují, které naopak vůbec nevyžívají. Jednou z mých preferencí bylo i zjištění, jaké nové benefity by zaměstnanci uvítali. Zároveň jsem zjišťovala, zda zaměstnancům obecně systém benefitů vyhovuje.

#### 4.1 Metodika průzkumu

Průzkum jsem realizovala prostřednictvím dotazníkového šetření. Výzkum jsem zaměřila na cíl získat informace o spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity ve společnosti MetLife. Dotazník, který jsem vytvořila, obsahoval otázky konstruované tak, aby naplnily výše uvedený cíl výzkumu. Kromě zjištění nejvíce a nejméně využívaných benefitů jsem dále sledovala, do jaké míry jsou zaměstnanci se stávajícím systémem poskytovaných benefitů spokojeni. Na mysli mám systém plošného poskytování benefitů, kdy jsou každému zaměstnanci nabízeny stejné benefity. Také mě zajímalo, zda by zaměstnanci uvítali změnu na flexibilní systém v poskytování benefitů. Vedle těchto otázek obsahoval dotazník i několik otázek otevřených, pomocí kterých jsem zjišťovala, jaké další benefity by si zaměstnanci přáli a jaké z nabízených benefitů nevyžívají.

Dotazníky jsem zaměstnancům předávala osobně. Respondenti dotazníky vyplňovali písemnou formou. Abych odstranila možné nepřesnosti v pochopení otázek, před vyplněním dotazníku jsem s každým zaměstnancem osobně pročetla všechny otázky a zodpověděla jejich případné dotazy. Vzhledem k rozsahu výzkumu, 45 respondentů, jsem neprováděla žádný předvýzkum ani pilotní rozhovory, které se provádí

---

<sup>50</sup> BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. a HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, s. 384-385. ISBN 978-80-7261-430-1.

při rozsáhlých šetřeních.<sup>51</sup> Výzkum jsem realizovala v průběhu prosince roku 2016. Do výzkumného šetření jsem zahrнула celkem 45 respondentů z toho 34 zaměstnanců a 11 manažerů společnosti MetLife. Od 3 respondentů se mi nepodařilo získat vyplněné dotazníky zpět. U 1 dotazníku nebyly zodpovězeny všechny otázky, proto jsem ho ze závěrečného vyhodnocení vyřadila. Odpovědi, které jsem zjišťovala formou otevřených otázek, jsem ve vyhodnocení zformulovala pomocí názvu benefitu, který dotazovaný popisoval. Vzhledem k problematice zaměstnaneckých benefitů toto nevede k záměně nebo nepřesnosti a mohla jsem tak lépe vyhodnotit otevřené otázky.

## 4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Provedené šetření v oblasti zaměstnaneckých benefitů formou dotazníků jsem zpracovala do tabulek a grafů pro lepší přehled získaných výsledků. Ke každé tabulce a grafu uvádím rozbor a popis získaných výsledků.

Tabulka 2: Rozdělení respondentů podle pracovního zařazení

<b>Respondenti</b>	
<b>Typ respondenta</b>	<b>Počet</b>
Zaměstnanec	31
Manažer	10
<b>Celkem</b>	<b>41</b>

Zdroj:<sup>52</sup>

První otázka obsahuje informace o pracovním zařazení ve firmě. Bylo možné uvést pozici zaměstnanec nebo pozici manažer. Toto rozdělení budu potřebovat pro dosažení svého pomocného cíle, kterým je zjištění, zda zaměstnanci a manažeři upřednostňují jiné benefity. Dále jsem už nepožadovala podrobnější specifikaci, zda se jedná o pozici

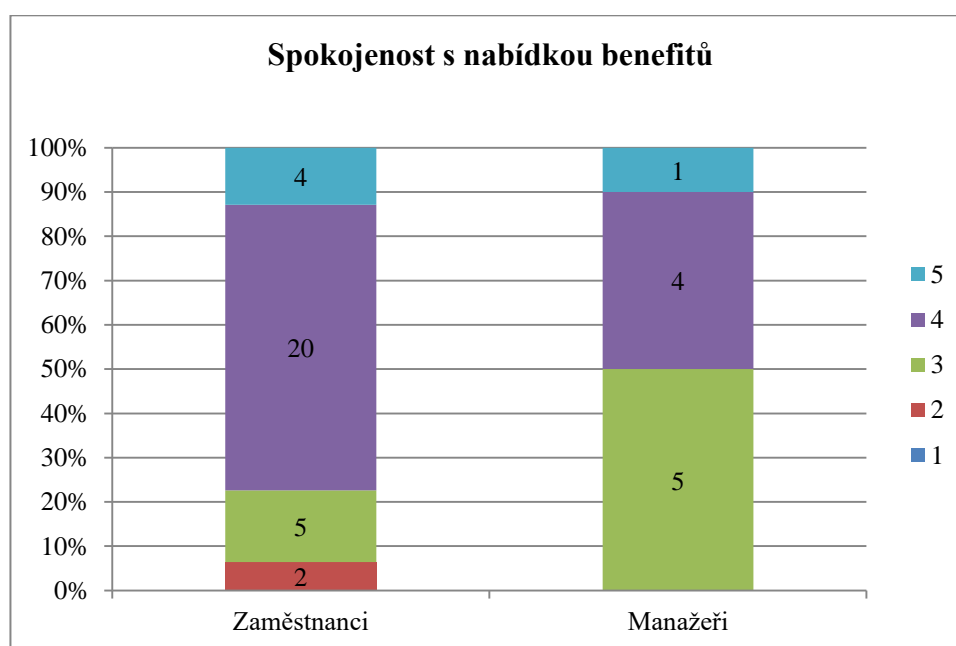
---

<sup>51</sup> BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. a HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, s. 16. ISBN 978-80-7261-430-1.

<sup>52</sup> Autor práce, 2016, vlastní šetření.

vrcholového nebo středního managementu. Dělení jsem pojala jako základní podle pracovní pozice. Celkem se mi podařilo získat hodnocení od 31 zaměstnanců a 10 manažerů.

Graf 1: Spokojenost s nabídkou benefitů



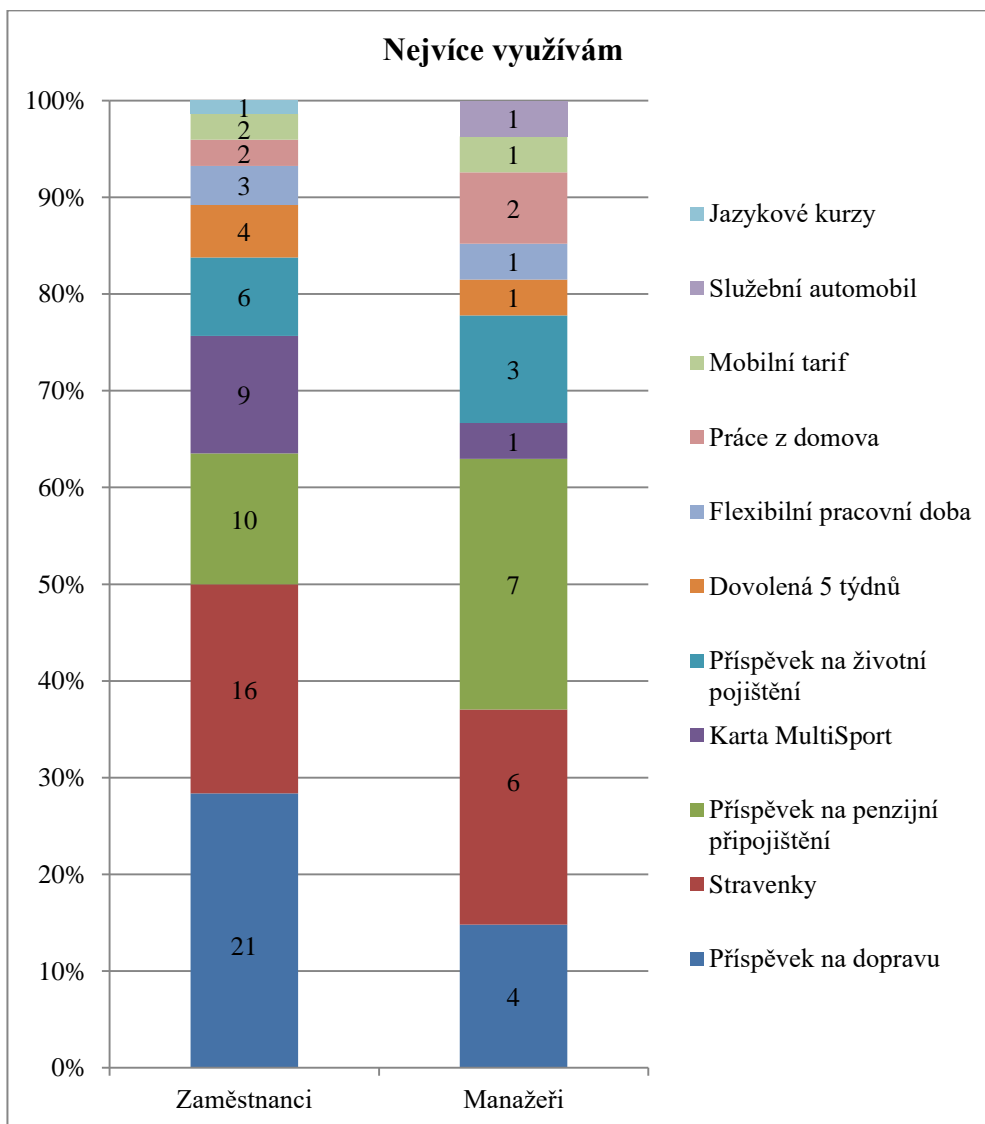
Zdroj<sup>53</sup>

Další otázku jsem směřovala ke zjištění spokojenosti s nabídkou poskytovaných benefitů v MetLife. Zvolila jsem hodnotovou škálu odpovědí od 1 do 5. U hodnoty spokojenosti představuje 1 – nespokojený, 2 – částečně nespokojený, 3 – částečně spokojený, 4 – spokojený, 5 – plně spokojený. Jak jsem předpokládala, nikdo z dotazovaných zaměstnanců ani manažerů není úplně nespokojen s nabídkou benefitů. Nejvíce dotazovaných je spokojeno, celkem 24 z počtu 41 vyhodnocených. Úplnou spokojenost uvedli 4 zaměstnanci a 1 manažer. Z toho vyplývá, že nabídka benefitů je celkem vyhovující, ale zůstává určitý prostor pro změny.

---

<sup>53</sup> Autor práce, Tabulka 4: Spokojenost s nabídkou benefitů, vlastní šetření.

Graf 2: Nejvíce zajímavé a nejvíce využívané benefity



Zdroj<sup>54</sup>

Graf obsahuje výčet všech benefitů, které respondenti uvedli v rámci otevřené otázky: Které benefity nejvíce využíváte, jsou pro Vás nejvíce zajímavé? Žádoucí bylo, aby každý uvedl všechny benefity, které upřednostňuje. Pro hodnocení preferencí jsem vytvořila výčet všech respondenty uvedených benefitů. Proto některé nekorespondují s podmínkami poskytování, myšleno v tom smyslu, že zaměstnanec nemá na některý

<sup>54</sup> Autor práce, Tabulka 5: Nejvíce zajímavé a nejvíce využívané benefity, vlastní šetření.

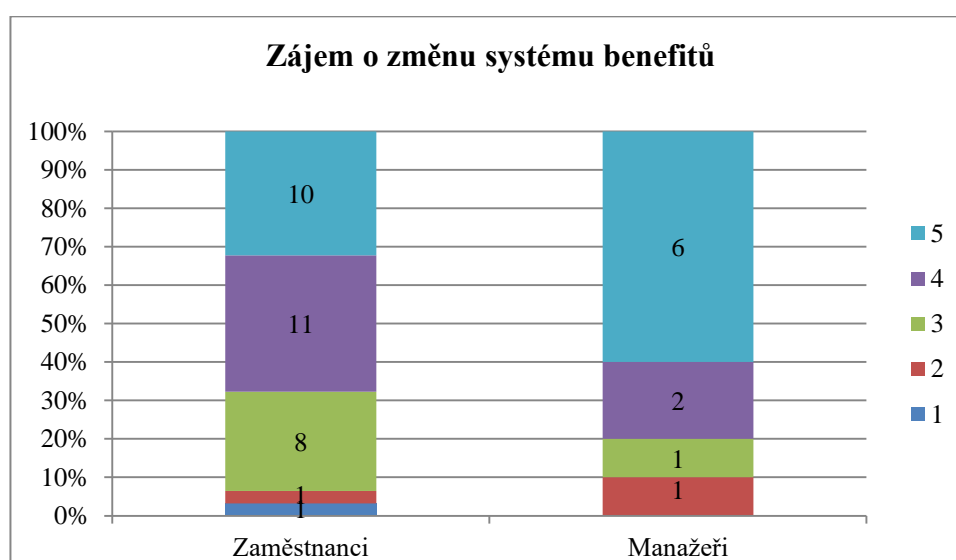
z uvedených benefitů nárok a manažer zase některé z uvedených benefitů nevyužije. Z výzkumu vyplývá, že nejvíce atraktivním benefitem napříč firmou je příspěvek na dopravu. Využití tohoto benefitu označilo 25 respondentů ze 41. Vysoký počet hodnocení může být dán i tím, že se jedná o jednorázovou platbu v hodnotě necelých čtyř tisíc korun, uhrazením kuponu na městskou hromadnou dopravu. Ostatní uvedené benefity už takové jednorázové hodnoty nedosahují a jsou přínosné v dlouhodobém časovém horizontu. Dalším nejvíce využívaným benefitem jsou stravenky. Vzhledem k tomu, že společnost má svoje sídlo v centru Prahy, navštěvují zaměstnanci na oběd okolní restaurace. Hodnota stravenky ve výši 80 Kč ale na ceny obědů v centru Prahy nestačí. Možná i proto je stravenka druhým nejvíce využívaným benefitem, protože částečně kompenzuje cenu oběda. Příspěvek na penzijní připojištění nevyužívá ani polovina z dotazovaných. Jedná se o benefit, jehož zhodnocení se projeví až za dlouhou dobu. Mladší zaměstnanci o takový benefit pravděpodobně zájem nejeví, atraktivní je dle mého názoru pro střední věkovou kategorii, která si již uvědomuje důležitost zabezpečení ve stáří. Věkový průměr firmy je 37 let. Tomu pak odpovídá i počet respondentů, kteří tento benefit vidí jako přínosný. Kartu MultiSport využívá celkem 10 dotázaných, což neodpovídá ani třetině respondentů. Příspěvek na životní pojištění také není standardně využíván. Osobně jsem nečekala tak nízký počet hodnocení. Ale i v tomto případě záleží na preferencích každého. Já osobně považuji příspěvek na životní pojištění jako velmi přínosný benefit, který by měl využívat každý. Z dotazovaných vyhodnotilo příspěvek na životní pojištění jako nejvíce využívaný pouze 6 zaměstnanců a 3 manažeri. U dovolené jsou informace podle mého zavádějící. Myslím si, že většina dotazovaných si ani neuvědomila, že 5 týdnů dovolené je benefit a považují tuto délku dovolené za standard. Proto vyšlo pouze 5 hodnocení jako nejvíce využívaného benefitu. Dle vnitřní směrnice<sup>55</sup> musí být dovolená vyčerpána do konce roku s možností převodu jednoho týdne do prvního čtvrtletí roku následujícího, poté propadá. Dovolená je většinou považovaná za naprosto samozřejmou skutečnost. Uvedení flexibilní pracovní doby jako nejvíce využívaný benefit a možnost práce z domova jsou benefity, které by dle mého názoru měly být více ceněny, ale z průzkumu je vidět, že hodnocení je na srovnatelné úrovni. Předpokládám,

---

<sup>55</sup> VNITŘNÍ SMĚRNICE. Stanovení a rozvržení pracovní doby a práce přesčas.

že je to proto, že tento benefit je většinou zaměstnanců vnímán také jako standard. Proto většina dotazovaných uvedla jiný benefit jako nejvíce využívaný a přínosný. Mobilní tarif využívají 2 zaměstnanci a 1 manažer. Služební automobil je poskytován pouze manažerům, proto není uveden žádný zaměstnanec. U jazykových kurzů se předpokládá, že manažer cizí jazyk ovládá a nemá potřebu využívat jazykové kurzy. U zaměstnanců závisí potřeba komunikace v cizím jazyku na pracovní náplni. Zřejmě proto pouze 1 z dotazovaných zaměstnanců upřednostňuje jazykové kurzy před jinými benefity.

Graf 3: Změna z fixního systému na flexibilní systém kafeterie



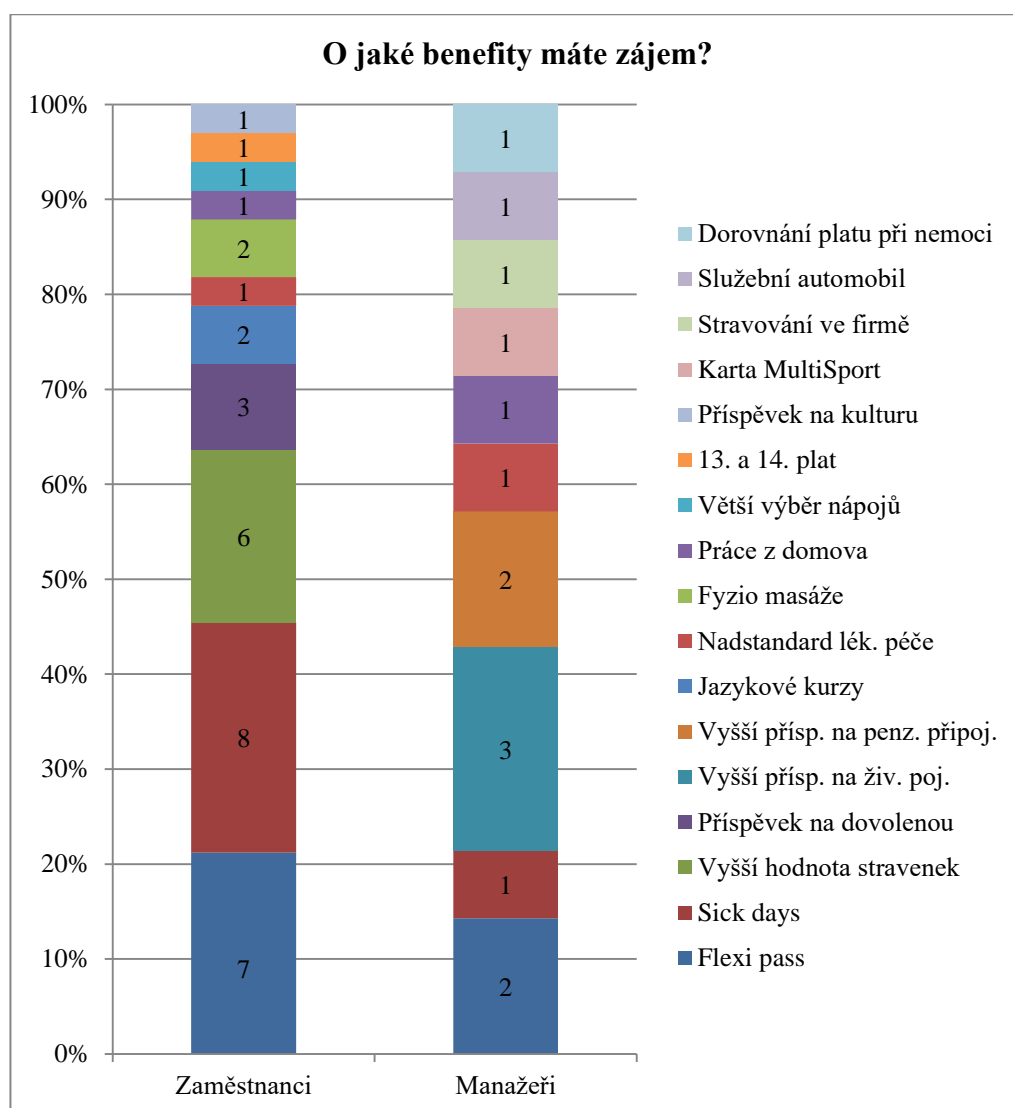
Zdroj<sup>56</sup>

Zjišťovala jsem, zda by zaměstnanci uvítali změnu v systému poskytovaných benefitů. V současné době máme zaveden fixní systém benefitů. Flexibilní systém kafeterie by znamenal, že by si každý zaměstnanec v rámci nastaveného balíčku benefitů mohl vybrat pro něj ty nejzajímavější a nejpřínosnější benefity. V grafu je hodnocení zaměstnanců dle preferenční stupnice od 1 do 5, kdy jednotlivé hodnoty představují: 1 – nemám zájem, 2 – malý zájem, 3 – mám zájem, 4 – velký zájem, 5 – chci změnu. Z celkového hodnocení je 16 dotazovaných pro zavedení flexibilního

<sup>56</sup> Autor práce, Tabulka 6: Změna z fixního systému na flexibilní systém kafeterie, vlastní šetření.

systemu benefitů a 13 dotazovaných by o změnu mělo velký zájem. Žádný zájem o změnu má pouze 1 dotazovaný a malou potřebu změny vnímají 2 dotazovaní. Mohu to tedy shrnout tak, že změnu by zaměstnanci spíše uvítali.

Graf 4: Nejvíce žádané benefity



Zdroj<sup>57</sup>

Graf obsahuje výčet všech benefitů, které respondenti uvedli v rámci otevřené otázky: O jaké benefity máte zájem? Žádoucí bylo, aby každý uvedl všechny benefity,

<sup>57</sup> Autor práce, Tabulka 7: Nejvíce žádané benefity , vlastní šetření.



kteře pro sebe považuje za přínosné. Pro hodnocení preferencí jsem vytvořila výčet všech respondentů uvedených benefitů. V tomto případě je vzhledem k velkému počtu benefitů, celkem 17 položek, rozptýl preferencí velký. Již z přechozího grafu vyplynulo, že by respondenti uvítali změnu na flexibilní systém benefitů. S tímto názorem koresponduje i nejvíce žádaný benefit Flexi pass.<sup>58</sup> Jedná se o nabitou kartu, kterou lze použít na různé účely. Jako je cestování, nákupy, kultura, zdraví, relaxace a krása, sport, zážitky, vzdělávání. U karty Flexi pass je k dispozici od poskytovatele seznam zařízení, kde konkrétně se dá uplatnit. Tato karta umožňuje zaměstnanci svobodnou volbu výběru benefitu, o který má momentálně největší zájem. Dalším nejvíce žádaným benefitem jsou Sick days. Jak už z anglického názvu vyplývá, Sick – nemoc, days – dny, umožňují zaměstnanci čerpat volno nad rámec dovolené v případě krátkodobé nemoci nebo nachlazení bez nutnosti lékařského potvrzení. Počet dní bývá zakotven ve vnitřních směrnících. Pro zaměstnance je toto výhodné, protože nemusí čerpat krátkodobou nemocenskou. V případě Sick days je nastaveno platové ohodnocení jako přítomnost v práci. I pro zaměstnavatele může být zavedení tohoto benefitu přínosné, protože nachlazení lze překonat za krátkou dobu. Pokud by zaměstnanec odešel k lékaři, může být doba trvání pracovní neschopnosti delší. Rizikem je, že čerpání tohoto benefitu záleží pouze na morálních hodnotách zaměstnance a může být zneužíváno k prodloužení například dovolené. Dalším benefitem, o který je v pořadí největší zájem je vyšší hodnota stravenek. Jak už jsem uváděla, sídlo firmy je v centru Prahy, kde hodnota stravenky v hodnotě 80 Kč nestačí na uhrazení oběda. Pro rok 2017 vychází nejvýhodnější hodnota pro stravenky ve výši 109 Kč.

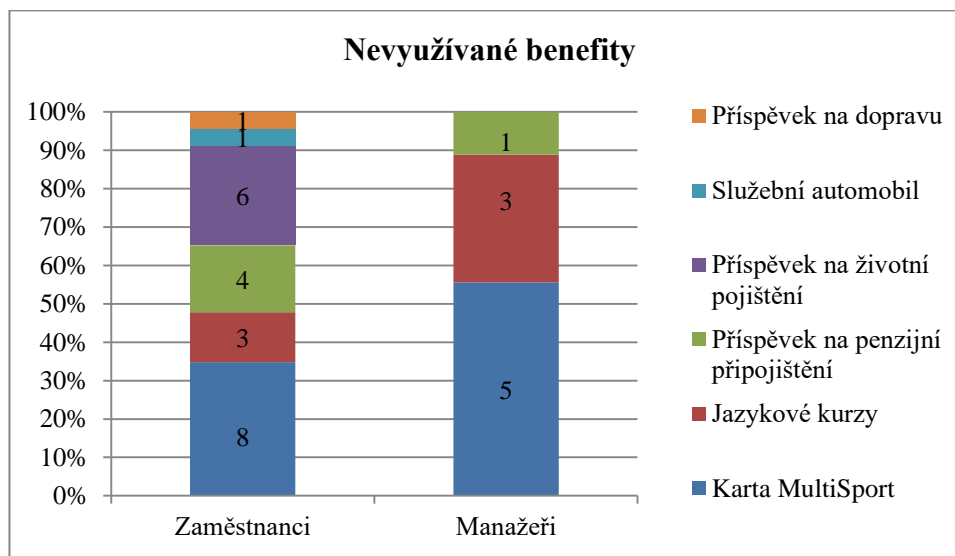
Další požadované benefity podle preferencí příspěvek na dovolenou, jazykové kurzy, nadstandardní lékařská péče, fyzioterapie, příspěvek na kulturu a svým způsobem i karta MultiSport se dá vše zahrnout pod benefit Flexi pass, který všechny tyto požadavky dokáže obsáhnout. Vyšší příspěvek na životní pojištění je preferován 3 dotázanými. Vyšší příspěvek na penzijní připojištění 2 dotázanými stejně jako výčet benefitů zahrnutých pod Flexi pass. Větší výběr nápojů na pracovišti by se líbil

---

<sup>58</sup> SODEXO. *Flexi pass*. [online]. [cit. 2017-10-1]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/flexipass>

1 z dotázaných. V současné době je výběr široký, dal by se rozšířit například o džusy a minerálky, ale vzhledem k nákladům, které by zaměstnavateli výrazně vzrostly toto není příliš reálné. 13. a 14. platy nejsou ve firmě zavedeny, jsou částečně nahrazeny ročními bonusy. Bonusy jsou zaměstnanci vypláceny zpravidla v březnu a předchází jim hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Hodnota bonusů tedy není pevně stanovena jako u 13. a 14. platu. Vzhledem k preferenci pouze 1 dotazovaného nevidím potřebu systém odměňování měnit. Stravování ve firmě, služební automobil, dorovnání platu při nemoci všechny tyto benefity dostali preferenci od 1 respondenta. Stravování ve firmě je velmi zajímavý nápad na vylepšení benefitu stravování. Nabídnout tento benefit do reálného portfolia ale není vzhledem k prostorům, ve kterých firma sídlí, možné. Služební automobil je poskytován dle interních pravidel společnosti pouze pro manažery. Dorovnání platu při nemoci by mohlo částečně řešit zavedení Sick days, ale dorovnávání platu při každé pracovní neschopnosti nevidím zcela reálně, vzrostly by výrazně náklady. Zde bych viděla prostor pro některý ze sféry sociálních benefitů, jakým může být například příspěvek zaměstnancům, kteří mají v péči rodiče nebo nesoběstačnou osobu.

Graf 5: Nevyužívané benefity



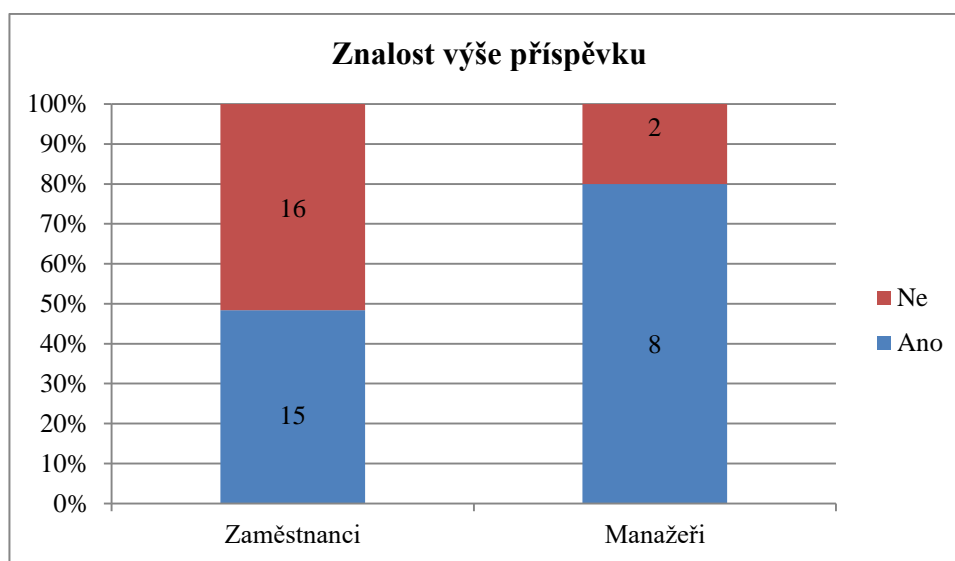
Zdroj<sup>59</sup>

Graf obsahuje výčet všech benefitů, které respondenti uvedli v rámci otevřené otázky: Jaké benefity nevyužíváte? Respondenti měli uvést všechny benefity, které nevyužívají. Z šetření vyplývá, že nejméně využívaným benefitem je karta MultiSport. Následují jazykové kurzy. Jak už jsem zmiňovala, zde je hodnocení komplikované. Ne všichni zaměstnanci potřebují k práci znalost cizího jazyka, v případě naší firmy se jedná o angličtinu. Z toho vyplývá i nízká preference tohoto benefitu. Benefit je zaměřený na úzký okruh zaměstnanců, kteří potřebují svoje jazykové znalosti zdokonalovat. Přesto, že tento benefit byl v průzkumu respondenty zařazen jako druhý nejméně používaný, je to benefit, který je dle mého názoru velmi užitečný a smysluplný. Příspěvek na životní pojištění je dalším nejméně využívaným benefitem (na stejné úrovni s jazykovými kurzy). Zde záleží na úhlu pohledu a určení si priorit. Ne každý si uvědomuje riziko. Myslím si, že zaměstnanci, kteří zatím nemají vlastní rodinu, tento benefit neupřednostňují a nepovažují ho zatím za důležitý. Příspěvek na penzijní připojištění také není nijak významně využívaný. Z mého pohledu tento benefit, a částečně i předchozí benefit, souvisí s věkovým průměrem firmy, který

<sup>59</sup> Autor práce, Tabulka 8: Nevyužívané benefity, vlastní šetření.

je 37 let. Tyto benefity se stávají důležitými pro populaci 40+. Jde o můj subjektivní názor a vlastní zkušenost. Pravidla využití služebního automobilu a příspěvku na dopravu mohou být tím důvodem, proč tento benefit 1 z respondentů nevyužívá. Služební automobil je poskytován pouze manažerům. Pro příspěvek na dopravu je třeba pracovní úvazek v rozsahu minimálně 7 hodin za týden. Zaměstnanci se zkráceným úvazkem na tento benefit nedosáhnou.

Graf 6: Znalost výše příspěvku zaměstnavatele



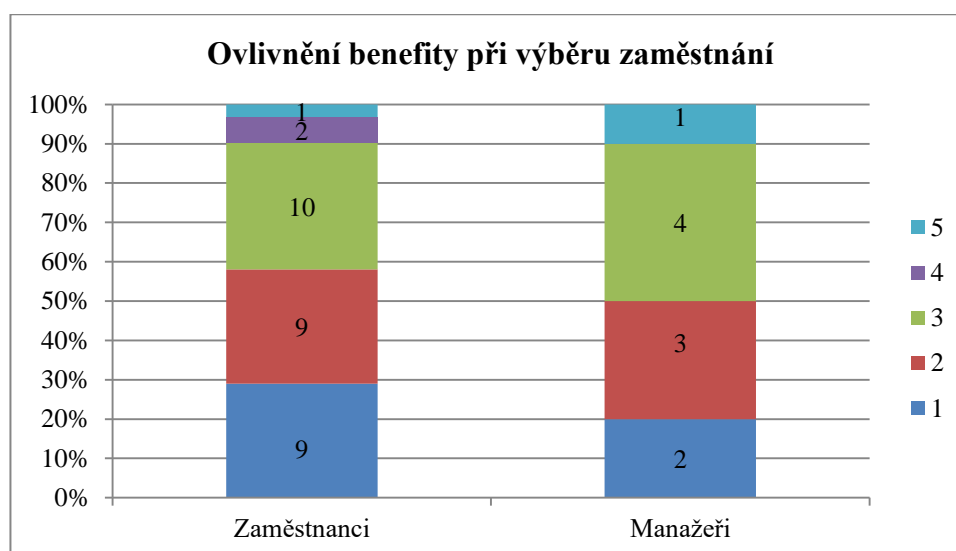
Zdroj<sup>60</sup>

Odpovědi na tuto otázku mě zajímaly z hlediska povědomí zaměstnanců o získávaných výhodách od zaměstnavatele. V grafu je uvedeno rozdělení respondentů na ty, kteří jsou informováni o výši zaměstnavatelského příspěvku a na ty, kteří se o tuto stránku benefitů příliš nezajímají a tedy výši příspěvku zaměstnavatele neznají. Zhruba polovina zaměstnanců zná výši příspěvku a druhá polovina ne. U manažerů většina ví, kolik zaměstnavatel přispívá. Vždy záleží na přístupu. Pokud bych měla zhodnotit odpovědi celkem, pak je hodnocení příznivé. Ze 41 dotázaných odpovědělo celkem 23 ano, tedy zná výši příspěvku zaměstnavatele.

<sup>60</sup> Autor práce, Tabulka 9: Znalost výše příspěvku zaměstnavatele, vlastní šetření.

Zbylých 18 dotázaných se o záležitosti benefitů nezajímá do hloubky a považuje benefit pouze jako výhodu, která mu přináší užitek, nezajímá se o pozadí poskytovaných benefitů.

Graf 7: Vliv benefitů na výběr zaměstnavatele



Zdroj<sup>61</sup>

Chtěla jsem zjistit, jak hodně dokáží benefity ovlivnit zaměstnance při výběru zaměstnání. Zda je i tomuto aspektu přikládán význam a jak velký. Hodnotící škálu jsem zvolila od 1 do 5, kdy jednotlivé hodnoty představují: 1 – neovlivnila, 2 – málo ovlivnila, 3 – ovlivnila, 4 – hodně ovlivnila, 5 – velká důležitost. Výsledek není úplně jednoznačný. Nejvíce odpovědí je v hodnotách, ano, nabídka benefitů by ovlivnila výběr zaměstnavatele. Na druhém místě je hodnota: ovlivnila by mě málo a na třetím místě je hodnota: nabídka benefitů mě neovlivní při výběru zaměstnavatele. Výsledkem tedy je, že benefity jsou důležité, ale nejsou přeceňované. Pro výběr zaměstnavatele jsou důležité i jiné aspekty jakými může být pracovní pozice, náplň práce, mzda. Benefitů jsou v rozhodování dalším článkem a to vyplývá i z jejich samotné podstaty, jsou jakousi nadstavbou ne hlavním cílem.

<sup>61</sup> Autor práce, Tabulka 10: Vliv benefitů na výběr zaměstnavatele, vlastní šetření.

#### 4.2.1 Rozdíly v odpovědích zaměstnanců a manažerů

Vyhodnocení rozdílů mezi zaměstnanci a manažery je můj pomocný cíl, který má vyplynout z šetření. Můj odhad je, že rozdíly v odpovědích by měly být patrné. Předpokladem je rozdílná pracovní pozice a s ní související rozdílné platové ohodnocení. Na základě tohoto předpokládám i jiné preference v zaměstnaneckých benefitech u zaměstnanců a jiné u manažerů. Hodnocení jsem získala od 31 zaměstnanců a 10 manažerů. Pro lepší srovnání použiji procentuální vyhodnocení. Zúčastněných 31 zaměstnanců je rovno 100% a 10 manažerů je rovno také 100%.

Na otázku spokojenosti s nabídkou benefitů<sup>62</sup> žádný respondent neuvedl hodnotu 1 – nespokojenost. Hodnotu 2 – částečnou nespokojenost uvedli 2 zaměstnanci tj. 6,5% a žádný manažer. Hodnotu 3 – částečnou spokojenost uvedlo 5 zaměstnanců tj. 16% a 5 manažerů tj. 50%. Hodnotu 4 – spokojenost uvedlo 20 zaměstnanců tj. 64,5% a 4 manažeři tj. 40%. Hodnotu 5 – plnou spokojenost uvedli 4 zaměstnanci tj. 12,9% a 1 manažer tj. 10%. Z uvedeného porovnání vyplývá, že zaměstnanci jsou celkově více spokojeni než manažeři.

Na otázku nejvíce zajímavých a nejvíce využívaných benefitů<sup>63</sup> vychází srovnání následovně: Příspěvek na dopravu 21 zaměstnanců tj. 67,7% a 4 manažeři tj. 40%. Tento benefit je využívanější zaměstnanci. Manažeři mají k dispozici služební automobil a nemají na tento příspěvek nárok.

Stravenky uvedlo 16 zaměstnanců tj. 51,6% a 6 manažerů tj. 60%. Toto je pro mě překvapivý výsledek, stravenky jsou více využívány manažery. Možná tato skutečnost souvisí s možností využívat prostor kuchyňky ke konzumaci doneseného oběda z domova místo oběda v restauraci.

Příspěvek na penzijní připojištění uvedlo 10 zaměstnanců tj. 32,3% a 7 manažerů tj. 70%. Tento benefit je hodnocen manažery jako více zajímavý.

Kartu MultiSport uvedlo 9 zaměstnanců tj. 29% a 1 manažer tj. 10%. Karta MultiSport je tedy více využívána zaměstnanci.

---

<sup>62</sup> GRAF 1: Spokojenost s nabídkou benefitů

<sup>63</sup> GRAF 2: Nejvíce zajímavé a nejvíce využívané benefity

Příspěvek na životní pojištění uvedlo 6 zaměstnanců tj. 19,3% a 3 manažeři tj. 30%. Tento benefit je více využívaný manažery než zaměstnanci.

Dovolenou v délce 5 týdnů uvedli 4 zaměstnanci tj. 12,9% a 1 manažer tj. 10%. Dovolená nad rámec je více zajímavá pro zaměstnance.

Flexibilní pracovní dobu uvedli 3 zaměstnanci tj. 9,6% a 1 manažer tj. 10%. Tento benefit využívají více manažeři než zaměstnanci.

Práci z domova uvedli 2 zaměstnanci tj. 6,4% a 2 manažeři tj. 20%. Větší přínos má tento benefit pro manažery. Zaměstnanci, až na výjimky, tuto možnost nemají.

Nabídku mobilního tarifu uvedli 2 zaměstnanci tj. 6,4% a 1 manažer tj. 10%. Tento benefit více využívají manažeři než zaměstnanci.

Služební automobil neuvedl žádný zaměstnanec, to vyplývá z podmínek poskytování tohoto benefitu, zaměstnanci na něj nemají nárok, a 1 manažer tj. 10%. Tento benefit není manažery výrazně upřednostňovaný.

Jazykové kurzy uvedl 1 zaměstnanec tj. 3,2% a žádný manažer. Pro zaměstnance je tento benefit zajímavější než pro manažery.

Na otázku zájmu změny z fixního systému na flexibilní,<sup>64</sup> označil hodnotu 1 – nemám zájem 1 zaměstnanec tj. 3,2% a žádný manažer. Hodnotu 2 – malý zájem uvedl 1 zaměstnanec tj. 3,2% a 1 manažer tj. 10%. Hodnotu 3 – mám zájem uvedlo 8 zaměstnanců tj. 25,8% a 1 manažer tj. 10%. Hodnotu 4 – velký zájem uvedlo 11 zaměstnanců tj. 35,4% a 2 manažeři tj. 20%. Hodnotu 5 – chci změnu, uvedlo 10 zaměstnanců tj. 32,3% a 6 manažerů tj. 60%. Změnu požadují ve větší míře manažeři než zaměstnanci.

Na otázku nejvíce žádaných benefitů<sup>65</sup> vychází srovnání následovně:

Flexi pass uvedlo 7 zaměstnanců tj. 22,6% a 2 manažeři tj. 20%. Z porovnání vyplývá celkem shoda mezi zaměstnanci a manažery.

Sick days uvedlo 8 zaměstnanců tj. 25,8 % a 1 manažer tj. 10%. Tento benefit je více zajímavý pro zaměstnance.

Vyšší hodnotu stravenek uvedlo 6 zaměstnanců tj. 19,3% a žádný manažer. Jednoznačně mají o vyšší hodnotu stravenek zájem zaměstnanci.

---

<sup>64</sup> GRAF 3: Změna z fixního systému na flexibilní systém kafeterie

<sup>65</sup> GRAF 4: Nejvíce žádané benefity

Příspěvek na dovolenou uvedli 3 zaměstnanci tj. 9,6% a žádný manažer. Pro zaměstnance je tento benefit zajímavější.

Vyšší příspěvek na životní pojištění neuvedl žádný zaměstnanec tj. 0% a 3 manažeři tj. 30%. Zajímavější je tento benefit pro manažery.

Vyšší příspěvek na penzijní připojištění neuvedl žádný zaměstnanec tj. 0% a 2 manažeři tj. 20%. Významnější je pro manažery.

Jazykové kurzy uvedli 2 zaměstnanci tj. 6,4% a žádný manažer tj. 0%. Jazykové kurzy jsou žádanější zaměstnanci než manažery.

Nadstandardní lékařskou péčí uvedl 1 zaměstnanec tj. 3,2% a 1 manažer tj. 10%. Zajímavější je tento benefit pro manažery.

Fyzio masáže uvedli 2 zaměstnanci tj. 6,4% a žádný manažer. Tento benefit je žádaný zaměstnanci.

Práci z domova uvedl 1 zaměstnanec tj. 3,2% a 1 manažer tj. 10%. Žádanější je tento benefit manažery.

Větší výběr nápojů na pracovišti uvedl 1 zaměstnanec tj. 3,2% a žádný manažer. Tomuto benefitu věnují větší pozornost zaměstnanci.

13. a 14. plat – bonusy uvedl 1 zaměstnanec tj. 3,2% a žádný manažer tj. 0%. Tomuto benefitu věnují také větší pozornost zaměstnanci.

Příspěvek na kulturu uvedl 1 zaměstnanec tj. 3,2% a žádný manažer tj. 0%. Tomuto benefitu věnují rovněž větší pozornost zaměstnanci.

Kartu MultiSport neuvedl žádný zaměstnanec tj. 0% a 1 manažer tj. 10%. Žádanější je tento benefit manažery.

Stravování ve firmě neuvedl žádný zaměstnanec tj. 0% a 1 manažer tj. 10%. Žádanější je tento benefit manažery.

Služební automobil neuvedl žádný zaměstnanec tj. 0% a 1 manažer tj. 10%. Tomuto benefitu věnují větší pozornost manažeři.

Dorovnání platu při nemoci neuvedl žádný zaměstnanec tj. 0% a 1 manažer tj. 10%. Tomuto benefitu věnují také větší pozornost manažeři.



Na otázku nevyužívaných benefitů<sup>66</sup> vychází srovnání mezi zaměstnanci a manažery následovně: Kartu MultiSport uvedlo 8 zaměstnanců tj. 25,8% a 5 manažerů tj. 50%. Méně je tento benefit využíván manažery.

Jazykové kurzy uvedli 3 zaměstnanci tj. 9,6% a 3 manažeri tj. 30%. Méně je využíván tento benefit manažery.

Příspěvek na penzijní připojištění uvedli 4 zaměstnanci tj. 12,9% a 1 manažer tj. 10%. Méně je tento benefit využíván zaměstnanci.

Příspěvek na životní pojištění uvedlo 6 zaměstnanců tj. 19,3% a žádný manažer tj. 0%. Méně je tento benefit využíván zaměstnanci.

Služební automobil uvedl 1 zaměstnanec tj. 3,2% a žádný manažer. Porovnání je zavádějící, protože zaměstnanci nemají na služební automobil nárok, tudíž ho nevyužívají.

Příspěvek na dopravu uvedl 1 zaměstnanec tj. 3,2% a žádný manažer tj. 0%. Porovnání je zavádějící, protože manažeri, mají převážně k dispozici služební automobil a nemají tedy nárok na příspěvek na dopravu.

Na otázku ohledně znalosti výše příspěvku zaměstnavatele<sup>67</sup> odpovědělo ANO 15 zaměstnanců tj. 48,4% a 8 manažerů tj. 80%, NE odpovědělo 16 zaměstnanců tj. 51,6% a 2 manažeri tj. 20%. Větší znalost ohledně výše příspěvku zaměstnavatele vykazují manažeri.

Na otázku ovlivnění nabídkou benefitů při výběru zaměstnání<sup>68</sup> dopadlo srovnání následovně: Hodnotu 1 – neovlivnila, uvedlo 9 zaměstnanců tj. 29% a 2 manažeri tj. 20%. Hodnotu 2 – málo ovlivnila, odpovědělo 9 zaměstnanců tj. 29% a 3 manažeri tj. 30%. Hodnotu 3 – ovlivnila, uvedlo 10 zaměstnanců tj. 32,2% a 4 manažeri tj. 40%. Hodnotu 4 – hodně ovlivnila, uvedli 2 zaměstnanci tj. 6,4% a žádný manažer tj. 0%. Hodnotu 5 – velká důležitost uvedl 1 zaměstnanec tj. 3,2% a 1 manažer tj. 10%. Malé ovlivnění benefity při výběru zaměstnání je shodné u zaměstnanců i manažerů. Větší důležitost benefitům přikládají zaměstnanci.

---

<sup>66</sup> GRAF 5: Nevyužívané benefity

<sup>67</sup> GRAF 6: Znalost výše příspěvku zaměstnavatele

<sup>68</sup> GRAF 7: Vliv benefitů na výběr zaměstnavatele

## 5 NAVRŽENÍ ZMĚNY

Pro společnost MetLife Europe d.a.c., pobočka pro Českou republiku navrhuji flexibilní systém zaměstnaneckých benefitů formou kafeterie. Podle slovníku cizích slov znamená pojem kafeterie kavárnu s různými druhy nápojů. V USA tento pojem znamená samoobslužnou jídelnu.<sup>69</sup> V současné době jsou v MetLife benefity poskytovány plošně, jedná se o fixní systém benefitů. Kafeterie funguje jako volně volitelný výběr benefitů pro zaměstnance. Jako katalog odměn, z kterého si zaměstnanci mohou vybrat ty, které jim momentálně nejvíce vyhovují. Výběr je omezen na období jednoho roku. V dalším období si mohou vybrat benefity jiné. Možnost výběru je omezena pouze počtem bodů, které mají zaměstnanci k dispozici pro směnu za benefity.

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že jsou s nabídkou zaměstnaneckých benefitů víceméně spokojeni, ale uvítali by změnu v systému poskytování benefitů z plošného na flexibilní. Na základě dotazníkového šetření a vyhodnocených preferencí dotazovaných zaměstnanců a manažerů je pro tuto změnu prostor. I z tohoto důvodu vidím flexibilní systém kafeterie jako přínosný právě pro naši společnost MetLife. V dnešní době se poskytováním benefitů formou kafeterie zabývá několik různých firem, které mají vyvinutý speciální software na správu benefitů. Výběr firmy, poskytující tento software podléhá výběrovému řízení a toto není předmětem méjí bakalářské práce. Zaměřím se na strategii systému poskytování benefitů, jako takového, pro zaměstnance a manažery společnosti. Na základě průzkumu navrhuji umístit do katalogu benefitů dvě kategorie. Kategorie 1 bude tvořit výběr benefitů pro zaměstnance a Kategorie 2 bude tvořit rozšířený výběr pro management a vybrané pracovní pozice. Do volitelných benefitů jsem do Kategorie 1 zahrnula celkem 13 položek pro zaměstnance. Do Kategorie 2, která je určena pro manažery a vybrané pracovní pozice jsem zařadila 14 položek. Rozdíly jsou ve výši příspěvku.

---

<sup>69</sup> SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. *Kafeterie* [online]. © 2005-2017 [cit. 2017-1-15]. Dostupné z: [http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi\\_slovo=kafeterie&typ\\_hledani=prefix](http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=kafeterie&typ_hledani=prefix)

U manažerů jsem zachovala benefit práce z domova, nově volitelný i pro zaměstnance vybraných pracovních pozic.

Největší zájem je o kartu Flexi pass a to právě proto, že nabízí svobodnou volbu čerpání nabitých bodů směnou za různé benefity jako je příspěvek na dovolenou, vitamínové doplňky, fyzioterapie, kulturu, sport, nadstandardní lékařskou péči, jazykové kurzy, vzdělávací kurzy a další. Změna systému na kafeterii zajišťuje svobodný výběr benefitů, mohu tedy kartu Flexi pass rozdělit na jednotlivé benefity, které budou v balíčku samostatně. Karta Flexi pass umístěná do výběru by byla bodově příliš drahá. Pokud nabídku benefitů, kterou poskytuje Flexi pass, rozložím, bude jejich využití pro jednotlivce dostupnější a levnější. Nechci do flexibilního systému zahrnovat flexibilní kartu, takové řešení mi připadá kontraproduktivní. Místo karty Flexi pass navrhuji zařadit benefity formou jednotlivých benefitů jako je příspěvek na kulturu, sport, nadstandardní lékařskou péči, vitamínové doplňky, fyzioterapie, příspěvek na brýle a příspěvek na dovolenou. V tomto výčtu se zdá výběr široký, ale nesmíme zapomínat, že každý zaměstnanec bude mít svůj přidělený počet bodů a bude vybírat, co je pro něj nejvíce přínosné. Nebude mít prostředky na všechny navržené benefity, to není ani cílem. Cílem je mít možnost vybrat si ze širokého spektra benefitů.

Benefity, které nelze libovolně každý rok měnit, jako jsou penzijní připojištění a životní pojištění, umístím v Kafeterii jako pevné. To znamená, že pokud si je zaměstnanec jednou zvolí, nemůže je v dalším období zrušit. Zaměstnancům a manažerům jsou poskytovány, dokud trvá jejich pracovní poměr ve firmě.

Dalším pevným benefitem je pracovní doba 39 hodin za týden s ponecháním časového rozmezí pro příchod do zaměstnání a odchod ze zaměstnání a dovolená v délce 5 týdnů.

Ocenění pracovních výročí ponechávám beze změn. Jedná se o symbolické částky, které zaměstnavatel hradí, ale nepovažuji za důležité tento benefit měnit.

Jako nový benefit, který momentálně v nabídce není, zařazuji Sick days. Jedním z důvodů je, že byl respondenty žádaný hned jako druhý s nejvíce dosaženým hodnocením, a dalším důvodem je, že může částečně kompenzovat požadavek dorovnání platu při nemoci, který do balíčku benefitů zahrnovat nebudu. Za první z hlediska nákladů a za druhé z hlediska preferencí. Pouze 1 respondent žádal benefit dorovnání platu při nemoci.

Benefit, který zahrnuji do výběru, jsou stravenky. Nově volím vyšší hodnotu 109 Kč. Tento požadavek vyplývá z šetření a je logický i vzhledem k umístění sídla firmy v centru Prahy, kde jsou ceny za oběd vyšší.

Jazykové kurzy v nabídce ponechávám, jsou důležitou součástí vzdělávání zaměstnanců. Další kurzy, které mají zaměstnancům umožnit rozšíření jejich odborných dovedností, nebudu do systému zařazovat, protože účast na vzdělávacích kurzech podléhá schválení přímým nadřízeným a oddělením HR.

Stejně tak do kafeterie zahrnuji i příspěvek na dopravu formou proplacení ročního kuponu na městskou hromadnou dopravu. Tento benefit je hodnocen respondenty jako nejvíce využívaný ze všech poskytovaných benefitů. Pro manažery zůstává služební automobil.

Pro manažery navrhuji umožnit volitelnost pojistných částek u životního pojištění a vyšší, volitelný, příspěvek na penzijní připojištění. Tento požadavek rovněž vyplývá z šetření. Rovněž zachovám zvýhodněný mobilní tarif pro zaměstnance a mobilní tarif a mobilní telefon pro manažery.

Jako další nabízený benefit zařazuji pro manažery a pro pracovníky vybraných, speciálně zaměřených profesí, jako jsou např. programátoři, obchodníci, pojistní matematici atp., práci z domova jinými slovy homeoffice. K tomuto výběru jsem dospěla i mimo dotazníkové šetření rozhovory se svými kolegy a zároveň i se svými známými, kteří pracují mimo naši pojišťovnu.

Jako nový benefit zařazuji odlehčovací asistenci pro zaměstnance a manažery, kteří se ocitnou ve složité životní situaci.

Bodové hodnocení jednotlivých benefitů nebudu stanovovat. Konkrétní počet bodů, které budou mít zaměstnanci a manažeři k dispozici závisí na rozhodnutí jednotlivých nadřízených ve spolupráci s HR oddělením na základě hodnotících pohovorů, které každoročně probíhají a na základě stanoveného rozpočtu pro benefity v daném kalendářním roce.

V tabulce 10 jsou pro lepší přehled znovu vyjmenovány benefity, které zařazuji do navrženého volitelného systému kafeterie.

Tabulka 3: Benefity zařazené do kafeterie

<b>Benefity zařazené do kafeterie</b>		
	<b>1. kategorie - Zaměstnanec</b>	<b>2. kategorie - Manažer</b>
<b>Pevné</b>	Dovolená 5 týdnů	Dovolená 5 týdnů
	Zkrácená pracovní doba 39 hodin/týden	Zkrácená pracovní doba 39 hodin/týden
	Ocenění pracovních výročí	Ocenění pracovních výročí
	Příspěvek na životní pojištění	Příspěvek na životní pojištění (volitelná výše pojistných částek)
	Příspěvek na penzijní spoření 800 Kč/ měsíčně	Příspěvek na penzijní spoření (volitelná výše příspěvku)
<b>Volitelné</b>	Stravenky hodnota 109 Kč	Stravenky hodnota 109 Kč
	Sick days	Sick days
	Jazykové kurzy	Jazykové kurzy
	Příspěvek na dopravu	Služební automobil
	Mobilní tarif	Mobilní tarif + mobilní telefon
		Práce z domova
	Příspěvek na dovolenou 5000 Kč/rok	Příspěvek na dovolenou 7000 Kč/rok
	Nadstandardní lékařská péče 1x/ rok	Nadstandardní lékařská péče 1x/ rok
	Fyzio masáže 300 Kč/měsíc	Fyzio masáže 500 Kč/ měsíc
	Příspěvek na kulturu 200 Kč/ měsíc	Příspěvek na kulturu 400 Kč/ měsíc
	Příspěvek na sport 200 Kč/ měsíc	Příspěvek na sport 500 Kč/ měsíc
	Příspěvek na vitamínové doplňky 100 Kč/ měsíc	Příspěvek na vitamínové doplňky 200 Kč/ měsíc
	Příspěvek na brýle 1000 Kč/ rok	Příspěvek na brýle 2000 Kč/ rok
	Odlehčovací asistence	Odlehčovací asistence

Zdroj<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Autor práce, 2016, vlastní návrh.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem mého projektu bylo posouzení stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti MetLife Europe d.a.c., pobočka pro Českou republiku a navržení jeho změn. K posouzení jsem provedla šetření pomocí dotazníku, který jsem si sama sestavila. Výsledky z dotazníků jsem vyhodnotila a zároveň jsem provedla porovnání informací zjištěných od řadových zaměstnanců a managementu společnosti.

Rozdíly v preferencích benefitů u zaměstnanců a manažerů, které jsem předpokládala, se mi potvrdily. Detailně jsou popsány v kapitole 4.2.1. Významný rozdíl v odpovědích, který stojí ještě jednou za zmínění, je znalost výše příspěvku zaměstnavatele. V této oblasti výrazně převažují znalosti manažerů nad znalostmi zaměstnanců. Dále, jak jsem předpokládala, manažeři upřednostňují spíše benefity jako je životní pojištění, penzijní připojištění a nadstandardní lékařská péče. Jedná se o benefity, které se zhodnotí v dlouhodobějším časovém horizontu, nepřinášejí momentální požitek. Zaměstnanci nejvíce žádají Sick-days, vyšší hodnotu stravenek, příspěvek na dovolenou. Jedná se v zásadě o benefity, které přinášejí určitou momentální finanční úlevu. Potvrdil se tedy můj odhad, že zaměstnanci a manažeři mají rozdílné potřeby a nároky.

Na základě všech zjištěných skutečností jsem navrhla změnu v poskytování benefitů jako flexibilní systém kafeterie. Vycházela jsem především z preferencí v dotazníkovém šetření a ze současných trendů v zaměstnaneckých benefitech. Toto řešení vyplynulo především z dotazníkového šetření a jsem velmi ráda, že se tím naplnil i můj prvotní záměr pro zamýšlenou změnu. Zaměstnanci i manažeři jsou v zásadě s benefity poskytovanými v MetLife spokojeni, nicméně jsou přístupní ke změně systému.

Spolupráce s respondenty byla zajímavá a na základě vyhodnocených dotazníků mám nyní jasnější představu o tom, co si zaměstnanci a manažeři o zaměstnaneckých benefitech myslí. Navržený systém kafeterie benefitů je, za určitých podmínek, velmi zajímavým systémem pro odměňování a motivaci zaměstnanců. Při vhodném nastavení je transparentní a spravedlivý pro všechny právě principem přidělovaných bodů. Zároveň je flexibilní. Umožňuje výběr benefitů podle přání

a momentální potřeby. Standardní nastavení benefitů, kdy firma nabízí například deset fixních benefitů nevidím pro zaměstnance jako motivační. Ne všichni mají potřebu využít například příspěvek na sport, mnohem raději by využili například příspěvek na dovolenou. Aby systém splnil to, co od něj zaměstnavatel ale především zaměstnanci očekávají, je třeba provést správné prvotní nastavení. To pak dělá ze systému kafeterie benefitů spravedlivý a zajímavý program odměn.

Navrhla jsem dvě kategorie s částečným rozlišením výše benefitů pro zaměstnance a pro manažery a vybrané pracovní pozice. Největší změna spočívá v systému kafeterie, tedy v možnosti si daný benefit zvolit na základě přiděleného počtu bodů. Myslím si, že tato změna může přispět ke zlepšení vztahů zaměstnanec – zaměstnavatel. Dle mého názoru kafeterie benefitů může výrazně zvýšit loajalitu zaměstnanců. Každý si může vybrat nabízené odměny dle svého uvážení a potřeb a to se v dnešní době cení. Zároveň mají zaměstnanci vyšší míru odpovědnosti při výběru benefitů a jsou nuceni znát výši příspěvku zaměstnavatele na jednotlivé benefity. Pro zaměstnavatele je tento systém dalším nástrojem pro motivaci svých zaměstnanců. Zaměstnavatel bude mít také možnost jednoduše sledovat nejvíce využívané benefity a může na základě vyhodnocení optimalizovat portfolio nabídkou podobných benefitů.

Záležitost daňovou a finanční jsem zmínila pouze okrajově, veškeré údaje jsou platné pro rok 2016. V návrhu změny neuvádím bodové hodnocení jednotlivých benefitů. Výši příspěvků jsem stanovila na základě současných benefitů a na základě odhadu podle zjištěných preferencí. Konkrétní hodnoty jsou však předmětem finanční analýzy, která zároveň souvisí s bodovým ohodnocením benefitů, s bodovým ohodnocením zaměstnanců a manažerů, s přidělením konkrétního počtu bodů pro navržené kategorie a v neposlední řadě s výší nákladů, které budou pro daný rok k dispozici pro tuto oblast.

Potvrdilo se mi, že benefity jsou velmi důležitou součástí pracovního života, ale nejsou přeceňované. Myslím tím, že při výběru nového zaměstnavatele jsou v procesu rozhodování i jiné aspekty než benefity, jako je například mzda, pracovní zařazení, náplň práce. Věřím, že navržená změna flexibilního systému bude reflektována při plánování budoucí strategie zaměstnaneckých benefitů ve firmě MetLife.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BENEŠOVÁ, J., ROZKOVCOVÁ, E. a kol. *Firemní hity: nadčasové benefity*. Centrum Kašpar, o. s. ISBN 978-80-905552-6-6.

BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. a HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů, Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

BRŮHA, D., BUKOVJAN, P. a kol. *Abeceda personalisty 2016*. 7. akt. vyd. Olomouc: ANAG, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.

D'AMBROSOVÁ, H., Čornejová, H. a kol. J. *Abeceda personalisty 2015*. 6. akt. vyd. Olomouc: ANAG, 2015. ISBN 978-80-7262-934-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

PAULOVČÁKOVÁ, L., J. HUK, J. KLUGEROVÁ a kol. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 6. aktualizované vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-106-5.



ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. aktualizované vyd. Příbram: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-062-1.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice : A Guide to People Management*. London: Kogan Page, 2010. ISBN: 9780749459895.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

BUSINESSVIZE. *Cafeteria*. [online]. © 2010-2011 [cit. 2016-11-18]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

FINSTART. *Benefity pro zaměstnance 2016*. [online]. © 2017 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <https://www.finstart.cz/benefity-pro-zamestnance/>

METLIFE. *O společnosti*. [online]. © 2013 [cit. 2016-11-25]. Dostupné z: <http://www.metlife.cz/cz/Individualni-pojisteni/O-spolecnosti/index.html>

SLOVNÍK CIZÍCH SLOV. *Kafeterie* [online]. © 2005-2017 [cit. 2017-1-15]. Dostupné z: [http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi\\_slovo=kafeterie&typ\\_hledani=prefix](http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=kafeterie&typ_hledani=prefix)

SODEXO. *Novinky*. [online]. [cit. 2017-1-5]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/news/nejvyhodn-jsi-stravenka-ma-nov-hodnotu-109-kc>

SODEXO. *Flexi pass*. [online]. [cit. 2017-1-10]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/flexipass>

## **Ostatní zdroje**

ČESKO. Vyhláška č. 440/2016 Sb. ze dne 20. prosince 2016, o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad. 2016, částka 179. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=61459>

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2006, částka 84, s. 3146-3241. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4930>

ČESKO. Zákon č. 586/ 1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992, o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů. In: Sbíрка zákonů České republiky. 1992, částka 117, s. 3475-3491. Dostupné z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/1992-586/historie>

VNITŘNÍ SMĚRNICE. Pracovní řád, příloha č. 1. Organizační struktura.

VNITŘNÍ SMĚRNICE. Pracovní řád, příloha č. 8. Zaměstnanecké benefity.

VNITŘNÍ SMĚRNICE. Stanovení a rozvržení pracovní doby a práce přesčas.

## SEZNAM ZKRATEK

atd. – a tak dále

d.a.c. – odštěpný závod zahraniční právnické osoby

FKSP – fond kulturních a sociálních potřeb

HR – Human Resources (lidské zdroje)

HW – hardware

IČ – identifikační číslo

Inc. – insurance (pojištění)

Kč – Korun českých

např. – například

odst. – odstavec

písm. – písmeno

resp. – respektive

sp. zn. – spisová značka

SW – software

tj. – to je

tzv. – tak zvané

VŠ – vysoká škola

ZDP – Zákon o daních z příjmů

°C – stupně Celsia

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura .....	12
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb .....	21

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled HR nákladů za rok 2016 .....	31
Tabulka 2: Rozdělení respondentů podle pracovního zařazení .....	35
Tabulka 3: Benefity zařazené do kafeterie.....	53
Tabulka 4: Spokojenost s nabídkou benefitů .....	II
Tabulka 5: Nejvíce zajímavé a nejvíce využívané benefity .....	II
Tabulka 6: Změna z fixního systému na flexibilní systém kafeterie .....	III
Tabulka 7: Nejvíce žádané benefity.....	III
Tabulka 8: Nevyužívané benefity .....	IV
Tabulka 9: Znalost výše příspěvku zaměstnavatele.....	IV
Tabulka 10: Vliv benefitů na výběr zaměstnavatele.....	IV

## Seznam grafů

Graf 1: Spokojenost s nabídkou benefitů.....	36
Graf 2: Nejvíce zajímavé a nejvíce využívané benefity .....	37
Graf 3: Změna z fixního systému na flexibilní systém kafeterie .....	39
Graf 4: Nejvíce žádané benefity .....	40
Graf 5: Nevyužívané benefity .....	43
Graf 6: Znalost výše příspěvku zaměstnavatele.....	44
Graf 7: Vliv benefitů na výběr zaměstnavatele.....	45

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník .....	I
Příloha B – Zdrojové tabulky.....	II

## Dotazník Zaměstnanecké benefity

Dobrý den,

věnujte, prosím, několik minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je anonymní a výstupy z něj budou sloužit jako podklad pro mojí bakalářskou práci. Děkuji.

**1. Ve firmě pracuji na pozici:**

- Manažer  Zaměstnanec

**2. Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?**

**Ohodnoťte: 1 nespokojený, 2 částečně nespokojený, 3 částečně spokojený, 4 spokojený, 5 plně spokojený.**

- 1  2  3  4  5

**3. Které benefity jsou pro Vás nejvíce zajímavé, nejvíce využíváte?**

**4. Uvítal/a byste možnost vybrat si benefit dle svých potřeb? Změna z fixního na flexibilní systém – kafeterie.**

**Ohodnoťte: 1 nemám zájem, 2 malý zájem, 3 mám zájem, 4 velký zájem, 5 chci změnu.**

- 1  2  3  4  5

**5. O jaké benefity máte největší zájem?**

**6. Které benefity nevyžíváte?**

**7. Víte jakou částku Vám zaměstnavatel na benefity přispívá?**

- Ano  Ne

**8. Ovlivnila by Vás nabídka benefitů při výběru zaměstnání?**

**Ohodnoťte: 1 neovlivnila, 2 málo ovlivnila, 3 ovlivnila, 4 hodně ovlivnila, 5 velká důležitost.**

- 1  2  3  4  5

Zdroj<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Autor práce, 2016, vlastní návrh.

## Příloha B – Zdrojové tabulky

Tabulka 4: Spokojenost s nabídkou benefitů

<b>Spokojenost s nabídkou benefitů</b>			
<b>Hodnota spokojenosti</b>	<b>Zaměstnanec</b>	<b>Manažer</b>	<b>Celkem</b>
1	0	0	<b>0</b>
2	2	0	<b>2</b>
3	5	5	<b>10</b>
4	20	4	<b>24</b>
5	4	1	<b>5</b>

Zdroj<sup>72</sup>

Tabulka 5: Nejvíce zajímavé a nejvíce využívané benefity

<b>Nejvíce využívám</b>			
<b>Benefit</b>	<b>Zaměstnanec</b>	<b>Manažer</b>	<b>Celkem</b>
Příspěvek na dopravu	21	4	<b>25</b>
Stravenky	16	6	<b>22</b>
Příspěvek na penzijní připojištění	10	7	<b>17</b>
Karta MultiSport	9	1	<b>10</b>
Příspěvek na životní pojištění	6	3	<b>9</b>
Dovolená 5 týdnů	4	1	<b>5</b>
Flexibilní pracovní doba	3	1	<b>4</b>
Práce z domova	2	2	<b>4</b>
Mobilní tarif	2	1	<b>3</b>
Služební automobil	0	1	<b>1</b>
Jazykové kurzy	1	0	<b>1</b>

Zdroj<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Autor práce, 2016, vlastní šetření.

<sup>73</sup> Autor práce, 2016, vlastní šetření.

Tabulka 6: Změna z fixního systému na flexibilní systém kafeterie

<b>Zájem o změnu systému benefitů</b>			
<b>Hodnota zájmu</b>	<b>Zaměstnanec</b>	<b>Manažer</b>	<b>Celkem</b>
1	1	0	<b>1</b>
2	1	1	<b>2</b>
3	8	1	<b>9</b>
4	11	2	<b>13</b>
5	10	6	<b>16</b>

Zdroj<sup>74</sup>

Tabulka 7: Nejvíce žádané benefity

<b>O jaké benefity máte zájem?</b>			
<b>Benefit</b>	<b>Zaměstnanec</b>	<b>Manažer</b>	<b>Celkem</b>
Flexi pass	7	2	9
Sick days	8	1	9
Vyšší hodnota stravenek	6	0	6
Příspěvek na dovolenou	3	0	3
Vyšší příspěvek na životní pojištění	0	3	3
Vyšší příspěvek na penzijní připojištění	0	2	2
Jazykové kurzy	2	0	2
Nadstandardní lékařská péče	1	1	2
Fyzio masáže	2	0	2
Práce z domova	1	1	2
Větší výběr nápojů na pracovišti	1	0	1
13.14. plat = bonusy	1	0	1
Příspěvek na kulturu	1	0	1
Karta MultiSport	0	1	1
Stravování ve firmě	0	1	1
Služební automobil	0	1	1
Dorovnání platu při nemoci	0	1	1

Zdroj<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Autor práce, 2016, vlastní šetření.

<sup>75</sup> Autor práce, 2016, vlastní šetření.



Tabulka 8: Nevyužívané benefity

<b>Jaké benefity nevyužíváte?</b>			
<b>Benefit</b>	<b>Zaměstnanec</b>	<b>Manažer</b>	<b>Celkem</b>
Karta MultiSport	8	5	<b>13</b>
Jazykové kurzy	3	3	<b>6</b>
Příspěvek na penzijní připojištění	4	1	<b>5</b>
Příspěvek na životní pojištění	6	0	<b>6</b>
Služební automobil	1	0	<b>1</b>
Příspěvek na dopravu	1	0	<b>1</b>

Zdroj<sup>76</sup>

Tabulka 9: Znalost výše příspěvku zaměstnavatele

<b>Víte, jakou částku přispívá zaměstnavatel na benefity?</b>			
<b>Odpověď</b>	<b>Zaměstnanec</b>	<b>Manažer</b>	<b>Celkem</b>
Ano	15	8	<b>23</b>
Ne	16	2	<b>18</b>

Zdroj<sup>77</sup>

Tabulka 10: Vliv benefitů na výběr zaměstnavatele

<b>Ovlivnila by Vás nabídka benefitů při výběru zaměstnání?</b>			
<b>Hodnota</b>	<b>Zaměstnanec</b>	<b>Manažer</b>	<b>Celkem</b>
1	9	2	<b>11</b>
2	9	3	<b>12</b>
3	10	4	<b>14</b>
4	2	0	<b>2</b>
5	1	1	<b>2</b>

Zdroj<sup>78</sup>

<sup>76</sup> Autor práce, 2016, vlastní šetření.

<sup>77</sup> Autor práce, 2016, vlastní šetření.

<sup>78</sup> Autor práce, 2016, vlastní šetření.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Běla Bursová**

**Obor: Evropská hospodářskosprávní studia**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Název práce: Zaměstnanecké benefity ve společnosti MetLife Europe d.a.c., pobočka pro Českou republiku**

**Rok: 2017**

**Počet stran textu bez příloh: 48**

**Celkový počet stran příloh: 4**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 14**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1**

**Počet internetových zdrojů: 6**

**Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth**