



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Zaměstnanecké benefity a jejich vhodná volba

Employee benefits and its appropriate choice

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích




## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

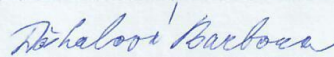
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Dočkalová	Jméno:	Barbora	Osobní číslo:	440975
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Zaměstnanecké benefity a jejich vhodná volba		
Název bakalářské práce anglicky:	Employee benefits and its appropriate choice		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl práce: doporučení na zlepšení systémů zaměstnaneckých výhod v konkrétním podniku. Přínos: Návrh systému efektivních zaměstnaneckých výhod.</p> <p>1. V teoretické části druhy benefitů jejich definice, deskripce, členění a vhodné využívání. 2. V praktické části navrhované řešení na praktickém příkladu v konkrétní firmě. 3. Využití pohledu externí firmy zabývající se incentivními programy pro zaměstnance.</p> <p>Průzkumy: Zjevné a skryté pozorování, dotazníky, statistiky, výroční zprávy, rozhovory se zaměstnanci; vedením; externí firmou poskytující zam. výhody.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha : 2009, ERDÉLY, Evžen. Baťa - švec, který dobyl světa. Praha: 2013, MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení. Praha : 2010, ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: 2012, WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: 2011</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D., akademický pracovník		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8. 2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 5 -04- 2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Dočkalová, Barbora. *Zaměstnanecké benefity a jejich vhodná volba*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 01. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Markétě Šnýdrovové, Ph.D, za cenné rady, podněty a čas, který mi poskytla při zpracování této bakalářské práce. Dále děkuji těm, kteří mi pomáhali na této práci pracovat a bez kterých by nevznikla. Jmenovitě své rodině za nepřetržitou podporu. Zaměstnancům a vedení společností, které se podíleli na tvorbě této práce a poskytovali všechny potřebné a dostupné informace.

# **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na určování zaměstnaneckých benefitů jejich členění v rámci různých kritérií a nejvhodnější určování. Teoretická část pracuje s moderními technikami a trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

Praktická část hodnotí systém odměňování zaměstnanců ve společnosti XY v České republice (dále jen v ČR). Užívá dotazníkového šetření pro zodpovězení výzkumných předpokladů a jejich vyhodnocení. Výstupem výzkumu je návrh vhodných a úpravu stávajících benefitů v konkrétní firmě.

Cílem práce je zhodnotit zaměstnanecké benefity ve společnosti XY a navrhnout efektivní vylepšení celkového systému, tak aby odpovídal předpokládaným očekáváním.

## **Klíčová slova**

odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, efektivita práce, lidský kapitál, hodnocení, motivace, daňové zvýhodnění

# **Abstract**

The bachelor thesis is focused on the determination of employee benefits. It shows their diversification within different criteria and the most appropriate determination.

First part introduce theoretical point of views via literature research while second one an analysis of employee benefits in a XY company and its satisfactory results from a questionnaire survey.

The evaluation it is used to improve employee Remuneration System in the company in the Czech Republic. The results also show difference between two companies with same specialisation.

The aim of the thesis is to evaluate employee benefits in XY Company and to propose effective improvements in the existing benefits system.

## **Key words**

Employee compensation, employee benefits, labour efficiency, human capital, evaluation, motivation, tax advantage

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
Cíl práce.....	6
<b>1    Vývoj zaměstnaneckých benefitů .....</b>	<b>9</b>
1.1    Váha benefitů v pracovním prostředí.....	11
1.2    Účel efektivních zaměstnaneckých benefitů.....	12
1.2.1    Manažeři a personalisté.....	13
1.3    Benefit jako motivační faktor .....	15
1.3.1    Motivace a stimul – moderní nástroj určování benefitů .....	16
<b>2    Členění benefitů.....</b>	<b>18</b>
2.1    Benefity z hlediska daňové a odvodové výhodnosti .....	20
2.2    Členění benefitů dle Armstronga a Koubka .....	21
<b>3    Nejžádanější zaměstnanecké benefity a trendy.....</b>	<b>22</b>
3.1    Světové a žádané trendy.....	23
3.2    Nejčastější benefity v ČR .....	25
<b>4    Zaměstnanecké benefity ve firmách se sportovním zbožím .....</b>	<b>30</b>
4.1    Zaměstnanecké benefity společnosti XY .....	32
4.2    Zaměstnanecké benefity společnosti YZ.....	39
4.3    Průzkum spokojenosti s benefity ve společnosti XY.....	40
4.3.1    Porovnání průzkumu spokojenosti a sledovanost atraktivity dalších benefitů.....	42
<b>5    Navrhovaná vylepšení a doporučení pro společnost XY.....</b>	<b>47</b>
<b>Závěr.....</b>	<b>50</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>54</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>58</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>59</b>



# Úvod

Zaměstnanecké benefity jsou již neodmyslitelným trendem, který udává tempo významným faktorům moderního myšlení firmy a někdy i výsledkům podniku, který benefity nabízí. Tento přístup pokládá za téměř nezbytný nejen z autorů, který se problematikou zaměstnaneckých benefitů a řízení lidských zdrojů ve firmě zabývá. Armstrong přikládá velký význam motivace na efektivitu práce, jejímiž formy odměňování jsou právě vhodně určené a specifikované firemní benefity, které by měli být v souladu se strategií firmy a odrážet její potřeby. Jedná se o otázku dobře navržených plánů, prestiže a také zisku. Ve své knize to nazývá zásluhovým odměňováním (Armstrong, 2009, s. 579 – 580). Péče o zaměstnance je nejčastěji dána do rukou manažerů a personalistů, kteří využívají vhodné systémy pro zefektivnění určování a rozdělování zaměstnaneckých benefitů.

Ke komplexitě a porozumění moderního podnikatelského myšlení je třeba se zaměřit na interní faktory stejně jako na externí jevy, které působí na určování vhodných zaměstnaneckých výhod.

*„Nejvíce zaměstnanci v práci postrádají uznání a zaměstnanecké benefity, přičemž se opět prohlubují rozdíly mezi manažery a řadovými pracovníky. S balíčkem benefitu je v současné době spokojeno pouze 31% zaměstnanců (38 % manažerů a 30 % ostatních pracovníků). Více než polovina přitom přiznává, že spokojenost v zaměstnání se odráží na jejich motivaci a efektivitě práce“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 87.)*

Lidský kapitál ve firmě je třeba řádně hlídat a podporovat jeho přirozený rozvoj. Podněcení k pracovní činnosti může být finanční, ale v dnešní době se čím dál tím víc podporuje nefinanční podpora ve formě výhod pro zaměstnance, a to i formou pochval a podpory jejich vlastní iniciativy. Tyto výhody také napomáhají v konkurenčním boji o kvalitní pracovní sílu a podporují rozvoj a udržení lidského kapitálu ve firmě.

Macháček zdůrazňuje důležitost benefitů jako hlavní vedlejší složky mzdy, jelikož základní peněžní odměna za odvedenou práci je v dnešní době přesyceného trhu, a přesto nedostatku kvalifikované síly, nedostačující. Udává, že řádný balíček zaměstnaneckých benefitů může přilákat vhodnou novou pracovní sílu, udržet a motivovat stávající zaměstnance a dokonce firmě poskytnout konkurenční výhodu (Macháček, 2010, s. 1).

Toto všechno vede k vybudování kvalitního a ziskového systému s kladným dopadem na všechny zúčastněné strany.

Právě proto dochází od roku 2001 i v ČR k rozvoji zaměstnaneckých benefitů, protože jejich šíření je podporováno ekonomickými výhodami pro zaměstnavatele i zaměstnance. Některé zaměstnanecké odměny se staly více populární alternativou odměňování zaměstnanců.

## **Cíl práce**

Téma je velice aktuální a neustále se rozvíjející, dá se pojmout hned z několika pohledů. Odměňování lze dělit hned z několika faktorů. Tato práce je zaměřena na kombinaci a vhodné zvolení motivačních zaměstnaneckých benefitů, které by pomohly firmě i zaměstnancům lépe využívat svou ekonomickou situaci a všechny dostupné zdroje.

Dále probranou problematikou některých benefitů je zdůvodnění, proč jsou tak málo využívané i přes svoji velkou potřebu v podpoře lidského kapitálu.

Teoretická část vysvětlí základní pojmy používané v souvislosti s tímto tématem a aktuální problematiku řešení pracovních benefitů. Na začátku práce jsou uvedeny historické počátky péče o zaměstnance. Všeobecné výhody z toho vyplývající vedly k velkému posunu v tomto tématu a rozšíření jeho samotného ekonomického a psychologického aspektu. Samotná věda jednadvacátého století umožňuje velký rozvoj péče o zaměstnance a jejich odměňování (odměňování lidí), čímž nám umožňuje stále nové náhledy a postupy. *„Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“* (Šikýř, 2016, s. 128).

Práce vysvětluje i důležité pojmy, které jsou spojené s tématem jako je motivace zaměstnanců a dalších. Hlavní zaměření bude na dělení benefitů a jejich efektivní využívání.

Praktická část práce je zaměřena na firmu XY se sportovními potřebami. Zahrnuje představení samotné firmy, její pozici na trhu, myšlení, vizi a samotnou misi firmy jako takové. Následně je práce zaměřena na její existující systém benefitů, jeho dělení a možnost získávání a efektivní rozdělení dle pozic ve firmě či individuálních potřeb.

Výhodou pro firmu je nestranný názor někoho, kdo není ovlivněn prací v HR nebo přímo v personalistice. Přínosem může být nový názor, neutrální bez

samotné vazby k firmě a přinese vhodný systém používání i čerpání výhod pro jednotlivé skupiny zaměstnanců.

Práce využívá vědeckých metod zkoumání, především metody deskripce, analýzy, syntézy, komparace, explikace, matematicko-statistické metody a metody dotazníkové použité v praktické části.

Výzkumným předpokladem podloženým dotazníkovým šetřením je zjištění spokojenosti se stávajícími benefity ve společnosti XY a nalezení dalších alternativ působících na efektivitu práce pomocí zavedení dalšího vhodného benefitu. Je předpokládáno, že jsou zaměstnanci se stávajícím systémem spokojeni, i když mohou být brány spíše jako samozřejmost a tak jim chybí potřebná motivační složka. Dále je zjišťováno, jestli jsou zaměstnanecké benefity podobné v jiné firmě s podobným zaměřením, kde je předpokládáno, že benefity jsou více přizpůsobené firemní kultuře než zjevné prezentaci firmy a měli by tedy více korespondovat s firemní corporate identity.

Cílem práce je zhodnotit zaměstnanecké benefity ve firmě XY, navrhnout efektivní vylepšení a porovnat benefity firmy XY s podobnou firmou nabízející sportovní potřeby.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Vývoj zaměstnaneckých benefitů

Již samotné slovo „benefit“ má historické kořeny. Benefice (či beneficie) byla dříve divadelním představením, jehož výtěžek šel na humanitární účely, obvykle pro samého herce (divadlo hrála chudina). Beneficium v lenním právu mělo význam statku (obročí), udělovaného králem za prokázané služby, původně na dobu života, později i dědičně (slovník cizích slov ABZ, 2012). K tomu také existovalo právo na úřad, se kterým byl spojen i výnos a dle toho vznikl název Beneficiář neboli obročník. I v církevním právu se objevuje pojem obročí, které znamená důchod po vykonávání církevní úřad po určité době (Pelc, 2009, s. 10-11).

V dnešní době význam slova benefit může být chápán v různých směrech. Záleží na hledisku tematizace, např. optimalizace pracovní síly v podniku a další. Mohou mít daňový význam či marketingový, nejvíce je používán v managementu a personalistice, protože zaměstnanecké benefity jsou spojovány s výkonem zaměstnanců na pracovišti, jak již bylo zmiňováno (Armstrong, 2015, s. 12).

*„Firmy prosperující na trhu se předhánějí ve způsobu poskytování různých forem benefitů. Jedná se o výhody (benefity), které zaměstnanec získává z titulu zaměstnaneckého poměru k zaměstnavateli“* (Pelc, 2009, s. 233).

Počátky vývoje zaměstnaneckých výhod jsou historicky spojovány s širším rozvojem námezdních prací. Historii můžeme sledovat od dob Rakouska Uherska, kde bylo pracovníkům státních drah poskytováno uhlí.

Průkopníkem v oblasti odměňování pracovníků byl v Československu průmyslník Tomáš Baťa, který své umění představil začátkem minulého století. Tento úspěšný podnikatel, položil základy pro strukturu a organizaci firmy – pochopil, že péče o vysokou kvalifikaci a kvalitní sociální podmínky zaměstnanců je oboustranně výhodná. Erdély toto popisuje ve svém díle o Tomášovi Baťovi, kde se shoduje s průkopnickým názorem na motivaci zaměstnanců, která vede k rapidnímu zvýšení výkonů (Erdély, 2013, s. 17 - 23).

Například zavedením závodního stravování dosáhl efektivního využívání pracovního času a vyšší kontroly nad svými zaměstnanci, čímž byl také velmi proslulý. Věřil, že poskytováním kvalitní stravy svým zaměstnancům přispívá k jejich nižší nemocnosti a zlepšování pracovní kondice. To také podporoval zavedením pravidelných preventivních lékařských prohlídek. Vše také upevnil výstavbou takzvaných Baťových domů. Dokázal tím udržet stabilizaci zaměstnanců, kterým poskytoval také pravidelná školení, ale také kulturní

a sportovní vyžití. Poskytováním kvalitního zázemí a tím pádem zvyšováním kvality života si upevňoval jejich vztah i závislost na podniku a podmiňoval si tak jejich loajalitu. Jeho pozitivní forma motivace se odrazila na vyšší produktivě práce a tím i ke zvýšení výkonnosti celého podniku, růstu jeho konkurenční síly a následně k maximalizaci zisku (Lešingrová, 2008, s. 27).

V průběhu 2. světové války se dostaly zaměstnanecké výhody plně do popředí kvůli velkým nedostatkům pracovní síly a vládní regulaci, která zakazovala zvyšovat platy. Podniky, kvůli těmto důsledkům, hledaly způsob přilákání a udržení zaměstnanců například tím, že platily účty za preventivní prohlídky u lékaře, zřizovaly životní pojistky, přispívaly na činnost závodních jídelen či je samy v podniku zakládali apod. Rozvoj poskytování zaměstnaneckých benefitů podpořila i daňová politika (Erdély, 2007, s. 80 - 85).

Existují i teorie ve kterých se určité zájmové skupiny podílejí na úspěšném řízení firmy. Dle Janišové a Křivánka (2013, s. 16-18) jsou zaměstnanci až 3. zájmová skupina, která se na podílu úspěšnosti firmy podílí, a proto by měl být volen typ řízení, který dané situaci vyhovuje nejvíce. Může to být i takzvaná metoda cukru a biče. I tak každá skupina, která musí být uspokojena, aby firma zdárně fungovala, musí utužit atributy spokojenosti (Janišová, Křivánek, 2013, s. 17). V případě zaměstnanců se hovoří o plnění podprahových atributů, které jsou běžně očekávané, jako je mzda za odvedenou práci. Prahové atributy, představují pro zájmovou skupinu výkonnostní rozdíl a nadšení, které překonávají její očekávání. Z toho vyplývá shoda většiny autorů na potřebě uplatnění zaměstnaneckých benefitů.

Erdély (2013, s. 18) a Janišová (2013, s. 19) vychází z řízení Tomáše Bati a shledávají jej efektivní. Každý jeho benefit měl kontrolní a aktivní část. Kontrolní část zastupovala potřeby podniku a aktivní zase podporovala potřeby zaměstnanců. Erdélyho s Janišovou dále doplňuje Armstrong (2006, s. 198) se svým dělením dle individuálních potřeb pracovníků.

Někteří autoři se dodnes domnívají, že benefity nejsou nejúčinnějším systémem, který působí na podporu výkonu zaměstnanců, a proto jim nevěnují takovou váhu či pozornost. Navrhují se spíše zaměřit na styly řízení a také upozorňují na rozdílnost potřeb v těchto stylech. Například McGregorovu teorii cukru a biče nebo jiný direktivní styl řízení, lépe než soustředění na odměnu za odvedenou práci, to ve své knize také nabízí Janišová s Křivánkem a ukazují různé navrhované

styly. McGregor na teorie a jejich optimální používání i ve světě benefitů klade velký důraz (Metha, 2009 s. 45 – 46).

Šikýř (2016, s. 35) se spíše přiklání k odměňování dle složitosti a namáhavosti práce.

*„Nadstandardní pracovní výkon představuje vynikající výsledky práce a chování. Zaměstnanci jsou k nadstandardnímu pracovnímu výkonu stimulováni příslibem pobídkové mzdy, nezaručené složky mzdy, která je stanovena pomocí doplňkové mzdové formy, například pomocí osobního ohodnocení (% ze mzdového tarifu), provize (% z peněžního ukazatele) nebo prémie“ (Šikýř, 2016, s. 134).*

## **1.1 Váha benefitů v pracovním prostředí**

Dnes tvoří zaměstnanecké benefity významnou část nákladů práce. V roce 1929 představovaly pouze 3 % z těchto nákladů, v roce 1969 to bylo 31 % a v roce 1989 dosáhly 39 % a dnes tvoří téměř nadpoloviční část ve většině firem (NN Pojišťovna, 2016).

Benefity slouží k pozitivní motivaci zaměstnanců a uspokojování jejich potřeb i potřeb firmy (Armstrong, 2009, s. 20). Hlavním účelem benefitů je, aby lidé nepadali do stereotypů a nenudili se. Když zaměstnancům práce nepřipadá podstatná, začnou ji vykonávat automaticky, ale to nemusí nutně znamenat dobře. Tento jev byl od roku 1960 sledován (Metha, 2009, s. 146).

V minulosti bylo dostačující pobírat plat či mzdu. Dnes lidé vyžadují mnohem komplexnější systémy, protože i jejich potřeby a možnosti se daleko více rozšířily a zaměstnavatelé si povšimli, že spokojený zaměstnanec znamená pro firmu podstatný výnosový článek. Macháček poukazuje na fakt, že vysoké mzdy znamenají vysoké odvody na straně zaměstnanců i na straně zaměstnavatelů v podobě daní. I proto stát podporuje rozšiřování zaměstnaneckých benefitů, pomocí daňových úlev na obou stranách, což má velmi kladný dopad na ekonomiku (Macháček, s. 7, 2010).

Jednou z hlavních předností zaměstnaneckých benefitů je právě všestranný užitek. Majitelé firem mají v zájmu hlavně zisk, zaměstnanci osobní účely (kvalitní životní styl, uživení rodiny, seberealizaci, ...) a stát udržení kvalitní ekonomiky.

Britská rozhlasová a televizní společnost na svých internetových stránkách odhalila diskusi o benefitech pro živnostníky (self-employed people) v Kanadě a USA. Tím chtěla upozornit na zatraktivnění segmentu podnikání, stejně jako to dělají zaměstnavatelé. Jedním z možných benefitů by bylo právě zdravotní

připojištění s daňovou výhodou jako má většina zaměstnanců státních firem v Británii (BBC news, 2017). Takže rozhodující váha přínosu finančního zhodnocení často ovlivňuje rozhodování nejen zaměstnavatelů, ale i zaměstnanců. Zdůrazňuje tedy, že jak v Evropě tak mimo ni má každý benefit cenou všestrannou váhu.

## 1.2 Účel efektivních zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity by měly být efektivní. Jako dobře fungující se označují v případě, že plní potřeby zaměstnanců a naplňují cíle podniku. K tomu je potřeba aby benefity zaměstnance motivovaly a stimulovaly jejich potřebu. Benefit by měl být odměna za dobře odvedenou práci a motivační faktor.

*„Teorie motivace je v podstatě hypotetická konstrukce charakterizující cíl a příčiny lidského chování. Osobní motivaci člověka v pracovním procesu (motivaci pracovního jednání) můžeme vyjádřit jako určitý soubor zásad“* (Dvořáková, 2012, s. 214). Mnoho autorů se shodne na důležitosti správné motivace ve vlivu na odměňování zaměstnanců a uplatnění kvalitního systému souvisejícího se seberealizací a ztotožňováním zaměstnanců s cíli firmy. Na tomto základu poté můžeme stavět kvalitní systém benefitů.

Seberealizaci člověk uplatňuje při výkonu pracovních činností a jejich odměňování. Obecně potřebu seberealizace řadíme do pokročilých potřeb člověka, jak ji definuje Maslow. Ta úzce souvisí s motivací a stimulem.

*„Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“* (Šikýř, 2016, s. 128).

Na tomto názoru se shodují i zahraniční autoři a zdůrazňují psychologický vliv benefitů, tím, že má zaměstnanec pocit jistoty a krytí jakéhosi zájmu ze strany zaměstnavatele. Zdůrazňují jejich podstatu, ale zároveň naráží na aktuální problém, že zaměstnanci nemají dostatečnou znalost o možnostech benefitů a jejich výhodnosti, tím pádem ztrácí motivační faktor (Jex, Britt, 2014, s. 343).

Autoři jako Armstrong (2007, s. 105) a Jex s Brittem (2014, s. 165-167) vytyčují potřebu zaměstnanců sounáležitosti s firmou, to podporuje jak nehmotný benefit v podobě firemní kultury, tak pocit, že pomocí škály benefitů vytváří zaměstnavatel zájem o zaměstnance a zvýrazňují hodnotu jedince. Například tzv. „family friendly benefits“ tedy benefity, které mají vysokou hodnotu pro rodinu, mohou být rozhodujícím faktorem pro pracující, kteří mají či plánují rodinu. Často



mají větší vliv, než nástupní plat (Jex, Britt, 2014, s. 117). S tím se shoduje i Erdély (2013, s. 77), který zdůrazňuje Baťovu propracovanost vnitřních benefitů a systém jako takový. Kuriózní je i systém zabezpečení, ve kterém měly Baťovy závody také vlastní hasičský sbor a ač by se to mezi benefity řadit nemuselo, lidé měli pocit bezpečí a ochrany. Sbor také chránil majetek firmy, celkové zařazení vedlo k všeobecnému prospěchu a spokojenosti všech stran.

Odborná literatura se po definiční stránce shoduje na základních bodech správného uchopení odměňování. Efektivní odměňování by mělo být spravedlivé, shodovat se firemní politikou včetně vize a mise firmy, získávat a stabilizovat schopné pracovníky vnášející do organizace lidský kapitál, udržovat zaměstnance motivované ke svým pracovním činnostem, popřípadě jejich vlastnímu přínosu organizaci, měřitelné ekonomickými výnosy a stabilizovat ekonomický chod firmy (Armstrong, Stephan, 2015, s. 439).

Celý tento proces by měl vést k uskutečňování strategických cílů zaměstnavatele a uspokojování specifických potřeb zaměstnanců. Jeho efektivním nástrojem jsou právě vhodné benefity, které jsou určitým druhem odměny.

### **1.2.1 Manažeři a personalisté**

O zaměstnanecké benefity a ostatní činnosti týkající se zaměstnanců se nejčastěji starají manažeři a personalisté. Ti by měli rozdělovat a určovat benefity a přiřkládat jim patřičnou motivační váhu.

Jejich role mohou být různé, jsou však vždy spjaté s lidským kapitálem, o který je potřeba se starat.

Manažeři by měli mít na starost nehmotné odměňování – pochvaly, podporu, uznání, ocenění na proběhlých projektech a další. Také by měli mít možnost rozdělit některé benefity, které jsou například jednorázové – odměna za správně odvedenou práci v podobě jednorázového finančního příspěvku, dnu volna navíc a podobně. Určitě by měli komunikovat s personálním oddělením a znát současný stav dění.

Walter tvrdí, že manažeři by měli mít na starost jen určitou skupinu zaměstnanců a té rozdělovat jak hmotné, tak nehmotné odměny (Walter, 2003, s. 85).

Dobrý manažer by měl být zároveň dobrý leader a kouč, dle toho, jaké výkony a výsledky se od něj a popřípadě i od jeho týmu očekávají, také jaký druh vedení bude skupině vedených nejvíce vyhovovat a motivovat je k vyšším účelům.

Mezi základní body personální práce patří získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, péče o zaměstnance, plánování lidských zdrojů, odměňování, adaptace, analýza a vytváření pracovních míst, hodnocení zaměstnanců.

„Současné pojetí personální práce (řízení lidských zdrojů) přisuzuje lidským zdrojům (lidem) mimořádné postavení mezi ostatními zdroji (materiálními, finančními nebo informačními) když považuje lidské zdroje za nejcennější zdroj a největší bohatství organizace a vyzdvihuje zásadní význam lidských zdrojů pro dosažení úspěchu organizace, především pro dosažení trvalé konkurenční výhody organizace“ (Šikýř, 2016, s. 175).

Toto všechno je podmíněno velikostí firmy a propracováním strukturálním systémem firmy. Malé firmy pravděpodobně nebudou mít ani finanční prostředky ani potřebu mít personalisty, a proto některé úkony, které se v dnešní době spíše řadí do personální práce.

Jak manažeři, tak personalisté by měli mít cit k lidem, to znamená, že by svým způsobem měli být vnímavými psychology, kteří se starají o lidské potřeby, každý tak, jak je zrovna potřeba (Šikýř, 2016, s. 44-45).

Walter přikládá váhu spíše manažerům a jejich názoru, protože by se v menších týmech měli věnovat hodnocení a odměňování zaměstnanců včetně určování zaměstnaneckých benefitů. Naopak Šikýř vysvětluje jejich zatíženost a při tomto stylu řízení lidských zdrojů časovou neefektivitu a dává více pravomocí rozdělování zaměstnaneckých benefitů personálnímu oddělení. Armstrong také rozděluje činnosti v úzké spolupráci personálního oddělení s manažery, ale spíše rozděluje systémy odměňování než působnosti zodpovědných osob dle velikosti podniku, ale přímou komunikaci, proč byly benefity přiznány nechává spíše na manažerech. „Specialisté v oblasti lidských zdrojů (personalisté) by měli být při poskytování informací opatrní. Nikdy by lidem neměli říkat, co by měli udělat. Budou-li na pochybách, jak reagovat na žádost či informaci o radu, bude nejlepší, když kontaktují pracovníka odpovědného za konkrétní osoby“ (Armstrong, 2009, s. 420).

Dle Koubka a Armstronga by měly být benefity určovány pro všechny v rámci rovnosti, nestrannosti, zásadovosti, průhlednosti a strategické provázanosti a právě o to by se zodpovědné osoby měly postarat (Armstrong, 2009, s. 22).

### 1.3 Benefit jako motivační faktor

Součástí těchto potřeb je i seberealizace, která dle moderních teorií souvisí s teorií motivace, na kterou se váže i odměňování. Inspirativní podněty, by měly mít motivační složku jako cíl, jinými slovy to, k čemu vedou (Armstrong, 2009, s. 443). Měl by být použit benefit, který by měl být srozumitelný, dostupný, ale stále trochu výzvou, aby se nestal rutinní záležitostí, což podporují názory Jexe a Britta.

S tím souvisí potřeba, kterou se zabýval mimo jiné i Abraham Maslow, který studoval jedince, kteří se umí přizpůsobovat stále měnícím se podmínkám a patří k 1 % nejzdravější populace, vyrovnaní lidé. Tito lidé jsou spontánní, lépe se vyrovnávají s vnějšími podněty a jsou schopni s nimi lépe pracovat. Pocit seberealizace lze získat i dosažením vrcholových zážitků, jsou to ovšem pocity přechodné. Jakmile je cíl dosažen, seberealizace je naplněna a člověk může hledat nové cíle a výzvy. Je velmi těžké se spokojit na určité hranici a tu dále rozvíjet.

V případě pracovníků by se mělo dbát na udržení jejich zájmu a rozvoji seberealizace, tam kde to jejich pracovní účel vyžaduje (Hoffman, 2007, s. 16).

V průběhu let se definice motivace změnila a je spíše širší. Je třeba definovat krátkodobou motivaci a dlouhodobou ve spojení a návaznosti na dosahování určitých cílů. Tím Braun vybízí k otázce efektivnosti benefitů, aby zaměstnanci nemotivovaly jen krátkodobě (Braun, 2011, s. 9).

Stejně jako Maslow se k dlouhodobým a krátkodobým účinkům přiklání Lois V. Braun, který ve své knize *Psychology of Motivation*, upozorňuje na lehký spád motivace a zaběhnutí do tzv. samozřejmosti. To způsobí úpadek pozornosti i energie vynaložené v práci. Paradoxně úbytek vynaložené energie vede k pesimistickému přístupu a celkové nespokojenosti (Braun, 2011, s. 7). „*Základní příčinou nedostatečné motivace je fakt, že manažeři soustřeďující se na své urgentní úkoly, zapomínají na potřebu trvalé motivace zaměstnanců*“ (Urban, 2010, s. 95). Benefity by měli zastupovat dlouhodobou či trvalou motivaci. Jejich efektivita se proto musí neustále kontrolovat.

Nemá tedy pozitivní vliv ani na zaměstnance, ani na zaměstnavatele.

Potřeba seberealizace je až na vrcholu potřeb, takže nejprve musí být splněny i ostatní (základnější potřeby), bez kterých by se člověk k této ani nedostal. Pracovní prostředí, odměny i celková vize firmy by většinu potřeb měla podporovat. Benefity mají přímý vliv nejen na seberealizaci, ale i na sounáležitost,

uznání, kognitivní i estetické potřeby, stejně jako plat či mzda a prostředí firmy. Vše souvisí se vším a mělo by být ve vzájemném souladu, na tom se shodne i Armstrong (2009, s. 108). Pelc přidává nestranný pohled a důležitost kontroly, který uvádí většina autorů nejen z pohledu motivace, ale i kontroly správného fungování benefitů (Pelc, 2009, s. 94).

### **1.3.1 Motivace a stimul – moderní nástroj určování benefitů**

Aby byl systém odměňování validní, je třeba nalézt správný benefit, jedinci či skupině na míru, tak aby pro něj byl stimulující a motivující.

Stimul je pobídka, k tomu aby lidé něco dělali. Může být finanční či jiný (Armstrong, 2007, s. 580). Za stimul může být považován i volný čas, který se v průmyslově rozvinutých zemích považuje za velmi cenný a účinný faktor, stejně jako jeho podpora (Koubek, 2009, s. 180).

Za motivaci lze považovat to, co lidi vede k tomu, aby něco dělali a to jak z dlouhodobého, tak krátkodobého hlediska. Také je potřeba tím nastavit splnitelné, dobře nastavené cíle, po jejichž úspěšném dosažení je očekávána patřičná odměna (Armstrong, 2009, s. 109).

Model motivace založený na upevňování či posilování očekávání a teorii potřeb, můžeme definovat jako efektivní nástroj (Armstrong, 2009, s. 109).

Motivace má spoustu definic a pod jejím pojmem si lze představit mnoho různých podob. Urban upozorňuje na často chybné výklady motivace pro zaměstnance, základ by dle autora měl být co nejjednodušší a to takzvaně „Něco za něco“ (Urban, 2010, s. 95).

Pro každého jedince je motiv velmi individuální a různé druhy motivují různě. Proto je velmi obtížné určit pro celý kolektiv, jednotné motivační faktory a odměny. Ne každá firma má ovšem prostředky na zajišťování individuálních potřeb. Přese všechno je nutné zajistit, aby se míra motivace setkávala s požadovanými cíli.

*„Jednou z nejdůležitějších záležitostí řízení odměňování je, jak vysokou úroveň výkonu mohou dosáhnout motivovaní lidé. Formování kultury výkonu je charakteristickým cílem strategie odměňování“* (Armstrong, 2009, s. 109).

Hlavním cílem je tedy faktorům porozumět, umět s nimi pracovat a vytvořit tak efektivní plán odměňování zaměstnanců. V podniku je tedy důležité podporovat pracovní angažovanost, oddanost a pozitivní spontánní dobrovolné chování zaměstnanců. Poté také práce v kolektivu. Je velmi těžké nastavit benefity tak,

aby byly pro všechny dosažitelné stejnou mírou, byly spravedlivé, a přitom plnily potřeby jedinců. Zde se tedy autoři doplňují. Armstrong (2007, s. 110) zdůrazňuje vazbu na firmu a Urban (2015, s. 99) dodává, že chybná motivace má za následek ztrátu produktivity.

Ke správnému výsledku pozitivní efektivní motivace, musíme správně určit postup motivování. Správná motivace by měla být podnětem vložení vlastní iniciativy do výkonu práce. Pokud budou benefity snadno dosažitelné a samozřejmé, mohou lehce motivační funkci postrádat a nebudou pro firmu efektivní.

Motiv je důvod dát se nějakým směrem, podnět proto něco dělat. Motiv je tedy založen na upevnění či posílení očekávání a na již zmiňované teorii potřeb (viz. Maslowova pyramida potřeb – příloha 1).

## 2 Členění benefitů

Všechny benefity mají všestranné výhody a specifikace, dle toho jsou řazeny do určitých skupin, které usnadňují jejich dělení a vhodné určování. Mnozí autoři doporučují kombinaci více druhů členění či nalezení vlastního systému členění. U nás nejznámější a nejvíce citovaní autoři členění benefitů jsou Koubek a Armstrong.

Zákon definuje, že zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání (zákoník práce, 2016). Takže i benefity by měly být spravedlivě rozdělené.

Zaměstnanecké benefity můžeme nabízet všem zaměstnancům (plošně), pouze vybrané skupině zaměstnanců (selektivně), nebo individuálně vybraným zaměstnancům (například pomocí při rodinném neštěstí, pomocí v nemoci).

Ke správnému řazení nám pomůže nejen toto rozřazení, ale také kategorizace.

*„Plošné benefity jsou relativně stabilní – benefit je poskytován po vymezenou dobu, např. více let. Volitelné systémy jsou pružné (flexibilní), umožňují zaměstnanci výběr z daných možností podle svého uvážení“* (PELC, 2009 s. 21- 22). K zatraktivnění benefitů Armstrong (2009, s 434) i Pelc (2009, s. 17) přidávají volitelné benefity, které si zaměstnanci mohou sami určit. Naopak Koubek říká, že by benefity měly být předem dané, ale mohou splňovat další pravidla.

Benefity se často člení z věcného hlediska. Toto hledisko rozděluje zaměstnanecké benefity dle jejich vztahu k práci. V ČR jsou nejčastější v podobě příspěvku na stravování (pomocí stravenek či závodního stravování v podnikové kantýně, na smluveném místě atd.), náhradního volna, vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Například firma Amazon nabízí dopravu do zaměstnání pomocí tzv. shuttle dopravy, podnikovými autobusy a k tomu i příspěvek za dojíždění. To znamená, že mimopražští zaměstnanci dostanou takzvaný příspěvek na dopravu do určité částk (zpravy.idnes.cz, 2016).

Dále pak hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance, které slouží i pro osobní potřebu daného zaměstnance. Poskytování těchto benefitů se často váže

nejen na pracovní potřebu, ale i postavení zaměstnance v organizaci. Jsou jimi např. notebook, mobilní telefon či služební automobil.

A nakonec se zaměstnanecké výhody dělí podle osobní a sociální povahy (včetně osobních finančních služeb). Patří k nim především zdravotní péče o zaměstnance a důchodové připojištění (Pelc, 2009, s. 233).

Dále se mohou členit z hlediska charakteru, kdy se dají výdaje a příjmy dělit z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance.

Z pohledu výdajů zaměstnavatele se benefity mohou rozdělovat na finanční a nefinanční. Finanční jsou takové, za které zaměstnavatel musí vydat finanční prostředky. Jedná se zejména o příspěvek na bydlení a další. Nefinanční, poskytované bez finanční zátěže (výdaje) zaměstnavatele. Zde je častým příkladem snížení ceny prodejního aktiva firmy za poskytnutou slevu, popřípadě zdarma pro zaměstnance.

Z pohledu zaměstnance se odměňování dělí na peněžní a nepeněžní.

V rámci peněžního pracovník fyzicky obdrží finanční prostředky. Nepeněžní znamená, že se pracovníkovi poskytne odměna v podobě různých bezplatných či zvýhodněných služeb (pružná pracovní doba, home office a další).

Další osou dělení je hledisko časové působnosti, na které upozorňuje hlavně Urban, který zdůrazňuje opomíjení dlouhodobých benefitů, které se snadno mohou stát neefektivními.

Benefity dělíme na jednorázové (okamžité), např. poskytnutí bezúročné či výhodné půjčky, krátkodobé, např. stravenky a dlouhodobé, např. příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění.

## 2.1 Benefity z hlediska daňové a odvodové výhodnosti

Velmi významné členění je dělení benefitu z hlediska daňové a odvodové výhodnosti. Toto členění považuje za nejpodstatnější Macháček (2010, s. 4) naopak Armstrong (2009, s. 111) se přiklání spíše k výše zmíněnému časovému hledisku a udává svůj způsob členění.

*„Za optimální lze považovat takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů“* (Macháček, 2010, s. 3). Spousta dalších autorů nedává tolik do popředí ekonomický faktor mzdové motivace, ale spíše efektivní dopad, ekonomická výhodnost mnohdy bývá hlavní důvod, proč zaměstnavatel benefit zavedl.

Pokud by pro zaměstnance nebylo poskytnutí benefitu výhodnější než běžná mzda či odměna za práci, nebyla by tak lukrativní pro obě strany. I proto se vyhledávají zejména benefity, které mají zejména nepeněžní plnění. To může být specifikováno faktory, kdy u zaměstnance nejsou předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti nebo jsou od zdanění osvobozena, nepodléhají odvodům sociálního a zdravotního pojištění. Také mohou být plnění, která budou zároveň daňovým nákladem zaměstnavatele. Úspora proti běžné mzdě bude na straně zaměstnavatele o to výraznější (danarionline.cz, 2015).

Ze strany zaměstnavatele se jedná o jeden z nejdůležitějších bodů, jelikož celé podnikání je účelné pro nabití zisku. Daňově zvýhodněné benefity drží v České republice (dále jen ČR) přední příčky využívání. Na tomto názoru si zakládá i Pelc, který upevňuje svá tvrzení aktuálními průzkumy.

Daňově uznatelné benefity definuje zákoník práce. Dělí se na mimořádně výhodné, tj. benefity, které jsou daňovým výdajem zaměstnavatele, osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti na straně zaměstnance a nejsou součástí základu pojistného (vyměřovacích základů, dříve před 1. 1. 2015) pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotní, ze kterých se neplatí pojistné (zákoník práce, 2016).

Částečně výhodné, tj. benefity, které jsou výhodné v nějaké míře pouze pro zaměstnance, zaměstnavatele nebo omezeně pro zaměstnance i pro zaměstnavatele. Jde o kombinování jednotlivých zvýhodnění. To může být zákonem limitováno finanční hodnotou v podobě příspěvku, volna, vzdělávání



a rozvoje pracovníků, příspěvku na dopravu do zaměstnání nebo její zajištění (zákoník práce, 2016).

## **2.2 Členění benefitů dle Armstronga a Koubka**

Další velice známý způsob dělení je dle Armstronga (2009, s. 29), který vychází z britského prostředí a kombinuje tím vhodné dělení benefitů dle ekonomických potřeb určitého obyvatelstva i proto jim věnuje velkou váhu a udává je za celoplošně použitelné.

Do jeho sedmi skupin patří penzijní systém pro přilepšení ke státnímu důchodu. Systém je koncipován pro potřeby obyvatel Velké Británie a v ČR by se dal nahradit klasickým penzijním připojištěním. Dále osobní jistoty (úrazové pojištění, ...) buď přímo zaměstnance, nebo i jeho rodiny. Finanční výpomoc od zaměstnavatele včetně slev, osobní potřeby jako work life balance, posilovny a další, podnikové automobily a pohonné hmoty, jiné výhody jako stravenky a podobné. V neposlední řadě nehmotné výhody jako vnímání firmy, firemní kultura a sounáležitost stejně tak jako vnímání a image firmy.

Koubek přizpůsobil benefity pro ČR a obecně Evropu. Dělí je do 3 hlavních skupin. První skupinou jsou výhody sociální povahy, tam se řadí příspěvek na důchodové pojištění, příspěvky na mateřské školky a další. Druhou skupinou jsou výhody, které mají vztah k práci, sem patří stravování, vzdělávání, které hradí a výhodnější prodej služeb či zboží, které podnik sám vyrábí. Třetí skupinou jsou výhody spojené s postavením v organizaci, tam spadá Armstrongova šestá, ale mírně i sedmá skupina jako služební automobily a další (Koubek, 2009, s. 320).

Koubek zastupuje názor, že odměňování se přímo neváže na pracovní výkon, i když by mělo a proto jsou v mnoha případech výhody spíše nevýhodami. „Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze zato, že pro ni pracuje“ (Koubek, 2009, s. 319). Z jeho členění benefitů vyplývá, že nedostatečně reagují na individuální potřeby a motivační faktory a jsou spíše celoplošně pokryté a působí podobně jako Thompsonovo plnění benefitů v USA, který je rozřadil do 5 skupin a z nějž Koubek vycházel (Koubek, 2009, s. 321).

## 3 Nejžádanější zaměstnanecké benefity a trendy

Benefity mají velký vliv i na spokojenost zaměstnanců a jejich výkonost. Dle výzkumu společnosti MetLife, který proběhl v roce 2015 v USA by firmu, která nenabízí odměny, doporučilo jako dobré místo k práci pouze 46 % zaměstnanců. Firmy, které nabízejí od 1 do 5 benefitů by doporučilo 53 % zaměstnanců a firmy které jich mají 11 a více by doporučilo 66 % zaměstnanců (benefittrends.metlife.com, 2015). Ve světě je obecná poptávka po benefitech dána také atraktivitou pracovní pozice a požadavky na konkrétní pozici. To se neliší ani u nás. Dle Armstronga je velká potřeba dbát na dlouhodobou účinnost benefitů a zdůraznit potencionál jednotlivých jednorázových odměn. Největší poptávku po benefitech mají techničtí pracovníci (IT, programátoři), kteří mají také největší mzdy a prodejci, kteří doufají ve spoustu výhod včetně prémie. Aby personalisté a zaměstnavatelé udrželi krok a nabídli svým potencionálním i stávajícím zaměstnancům co nejlepší podmínky, musí udržovat krok s neustále měnícími se a zvyšujícími nároky, nejméně pro udržení klíčových pracovníků (Metlife, 2015).

Podobná situace se během let srovnala i u nás, dle Koubka vystává problém, že o některé výhody zaměstnanci nestojí a jsou přidávány jako automatická srážka ze mzdy. Květší individualizaci trendů se přiklání i Dvořáková, která to považuje za žádoucí a nevyhnutelný vývoj v této oblasti. „*Řízení o zavedení programu flexibilních benefitů sleduje dva cíle – zvýšit spokojenost zaměstnanců s benefity a snížit náklady na ně*“ (Dvořáková, 2012, s. 326). A dodává, že je třeba se zaměřit na diverzitu personálu a to včetně etnického původu a dalších specifických potřeb.

Jako velmi progresivní se zdá být zavádění tzv. cafeteria systému, kde si zaměstnanci samy volí z nabídky benefitů. Tím pádem si mohou vybrat preferované benefity. Cafeteria systémy mohou mít pevnou a flexibilní složku, takže některé benefity mohou být celoplošné (Koubek, 2009 s. 76).

### 3.1 Světové a žádané trendy

Mezi velmi žádané benefity ve světě patří wellness programy a ochrana duševního zdraví. Tyto trendy pomalu pronikají i do ČR.

Dle amerického internetového portálu benefitsnews.com patří mezi nejžádanější benefity takzvaný příspěvek na studium studentů, kterým zaměstnavatel platí studium či poskytne bezúročnou půjčku. Na druhém místě se umístili wellness programy, respondenti dotazníku z více jak 118 odborných firem, zabývající se vhodným určováním benefitů, se shodli na tom, že klienti (potencionální zaměstnanci) oceňují hlavně celkovou péči o tělo i ducha nad příspěvky na sportovní aktivity (benefittrends.metlife.com, 2015). Moderním trendem je tedy poskytování víkendových relaxačních balíčků, kde si zaměstnanci mohou odpočinout nebo vstup do lázní a saun s případnou masáží. Celkově se tedy přiklání k takzvanému well-being managementu, který by měl zajistit zdraví duševní stav zaměstnanců.

Mnoho lidí kouká po věcech, které dají odpočinout tělu i duši a investují do wellness programů. Zaměstnavatelé se starají o své zaměstnance i klienty říká Miller pro benefitsnews (Miller, 2015).

Obdobou péče o duševní i fyzickou stránku zaměstnanců jsou incentivní cesty. Incentiva pobídka, jejímž prostřednictvím zaměstnavatelé mohou nabízet svým zaměstnancům odměnné pobyty v zahraničí či v rekreačních střediscích (IITours, 2015).

V ČR je právní úprava definována takto, v zákoníku práce:

Jedná se o částečně zvýhodněný benefit. Nepeněžní příjem do částky 20 000 Kč za rok je u zaměstnance osvobozen od daně z příjmu a není zahrnut do vyměřovacího základu pro odvod zdravotního a sociálního pojištění. Peněžní plnění v plné výši a nepeněžní plnění nad uvedený limit jsou zdaňovány jako příjmy ze závislé činnosti a jsou součástí vyměřovacího základu pro odvody sociálního a zdravotního pojištění. Pro zaměstnavatele je tento poskytnutý příspěvek výdajem ze sociálního fondu, a pokud je tento výdaj osvobozený od daně z příjmu fyzických osob, nemůže být daňovým výdajem (zákoník práce, 2015).

Jako největší nevýhodu neprosazování tohoto benefitu v ČR je považována malá částka za rok na 1 zaměstnance. Podniky raději investují do větších a snadněji odčitatelných daňových položek a zvolí například marketingovou kampaň

v podobě večírku či zájezdu pro klienty, u kterých si mohou, odečíst daň z příjmu (15-21 %), (ZDP, 2017).

I proto firmy často nevolí tento benefit pro své zaměstnance i když by měl značný pozitivní dopad na rekonvalescenci a odpočinek zaměstnanců. Příjemným bonusem je neformální teambuilding, který by mohl pomoci upevnit vztahy zaměstnanců jak mezi sebou tak s nadřízenými. Navíc se u nich značně zvedne sounáležitost s firmou a podpoří to jejich loajalitu. Zaměstnanci často neodpočívají tak, jak mají a jejich tělo je pak více náchylné k nemocem nebo vynechají dovolenou u moře z důvodu nedostatku času, finanční krize či nedostatku jiných prostředků (benefitsnews.com, 2015).

Odpočinutí zaměstnanci podávají lepší výkony, jsou méně náchylní k nemocem a více sympatizují s potřebami firmy. Na tom se shodne i Armstrong (2009, s. 584), který volí spíše méně progresivní programy.

Řešením pro rozvoj potencialu této odměny by byla změna v legislativní úpravě a možnost odečtu větší finanční částky na 1 zaměstnance.

Dalším trendem jsou takzvané „sick days“, to znamená, že zaměstnanec zůstane doma z důvodů nemoci krátkodobého charakteru. Zaměstnanec nemusí chodit k lékaři. Počet sick days bývá omezen na několik dní v roce, v ČR (ani ve světě) nemá žádnou právní úpravu, a proto je tento benefit čistě volbou zaměstnavatele i v podobě jeho samotné úpravy a pravidel (peníze.cz, 2016).

Největší výhodou pro zaměstnance je, že v tento den dostává plnou mzdu. Stále populárnější jsou kvůli tomuto trendu i takzvané „free days“ kdy si zaměstnanec může vzít jeden den volna na oběhání úřadů, doktorů a vyřízení osobních věcí aniž by musel postupně zkracovat pracovní dobu a byl vystresovaný a nervózní. Pocit toho, že poté bude mít dostatečný čas, si osobní a potřebné věci zařídit vede k celkově lepšímu soustředění a využití pracovní doby.

Nevýhody z tohoto benefity plynou zejména pro zaměstnavatele, protože může být lehce zneužitelný. Zároveň může být výhodný, protože včasné zaléčení nemoci může zabránit nutnosti pracovní neschopnosti, kterou zaměstnavatel musí, z dlouhodobějšího hlediska za zaměstnance zaplatit navíc pracovník nebude schopen pracovat, což může narušit pracovní plány a vést k následné ztrátě zisku (zpravidnes.cz, 2016).

## 3.2 Nejčastější benefity v ČR

Využívání zaměstnaneckých výhod mapuje v ČR řada průzkumů, jeden z největších je od NN pojišťovny (dříve ING pojišťovna), který provádí společně se Svazem průmyslu a dopravy ČR (NN Pojišťovna, 2015).

*„Protože existují rozdíly v preferencích pracovníků, organizace začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků (tzv. cafetéria systém)“* (Koubek, s. 321, 2009). To je nazváno proto, že si lidé vybírají z takzvaných menu. Proto jsou i nadále potřebné detailnější průzkumy spokojenosti, jako níže uvedený v tabulce 1.

Průzkumu se v roce 2015 účastnilo 110 společností (NN pojišťovna, 2015). Zjištěné hodnoty jsou v níže uvedené tabulce. Tyto hodnoty jsou velmi zajímavé pro získání lepší představy, jaké benefity může využít např. řadový zaměstnanec.

Tabulka 1 přehled zaměstnaneckých benefitů v ČR

pořadí	Benefit	2014	2015	pro koho je benefit určen			
		% poskytujících firem	% poskytujících firem	řadový zaměstnanec	nižší management	střední management	Top management
1.	mobilní telefon	89%	88%	42%	65%	88%	87%
2.	vzdělávání	81%	83%	85%	78%	83%	74%
3.	pitný režim	75%	81%	99%	70%	62%	61%
4.	zdraví (lékařské prohlídky)	78%	77%	96%	74%	75%	78%
5.	příspěvek na penzijní spoření	68%	77%	93%	85%	86%	85%
6.	služební automobil	74%	73%	8%	20%	66%	88%
7.	stravenky	74%	72%	99%	83%	83%	81%
8.	věcné dary/ jednorázové odměny	68%	66%	97%	84%	84%	73%
9.	příspěvek na životní pojištění	49%	60%	87%	72%	81%	84%
10.	13. plat	39%	47%	98%	85%	77%	72%
11.	kultura	35%	42%	96%	82%	84%	84%
12.	zaměstnanecké zápůjčky	34%	40%	98%	87%	82%	71%
13.	rehabilitace, zdravotní cvičení	39%	36%	93%	83%	80%	80%
14.	sport	42%	35%	100%	83%	83%	78%
15.	sickdays	25%	33%	87%	82%	87%	89%
16.	očkování proti chřipce	27%	31%	91%	85%	82%	74%
17.	příspěvek na dovolenou	27%	30%	94%	82%	79%	71%
18.	flexi-poukázky	26%	24%	96%	85%	85%	74%
19.	příspěvek na cestování do zaměstnání	20%	14%	87%	73%	73%	53%

Zdroj: 1 NN pojišťovna, 2015

V tabulce 1 je vidět, že největší vzestup v popularitě poskytování benefitu je příspěvek na životní pojištění, naopak stále nejoblíbenější zůstává již od roku 2010 mobilní telefon. Mobilní telefon je spíše určen vedoucím pracovníkům, a proto je vždy potřeba si uvědomit, že správné určování a dělení vhodných benefitů je základem, pro oboustranný prospěch.

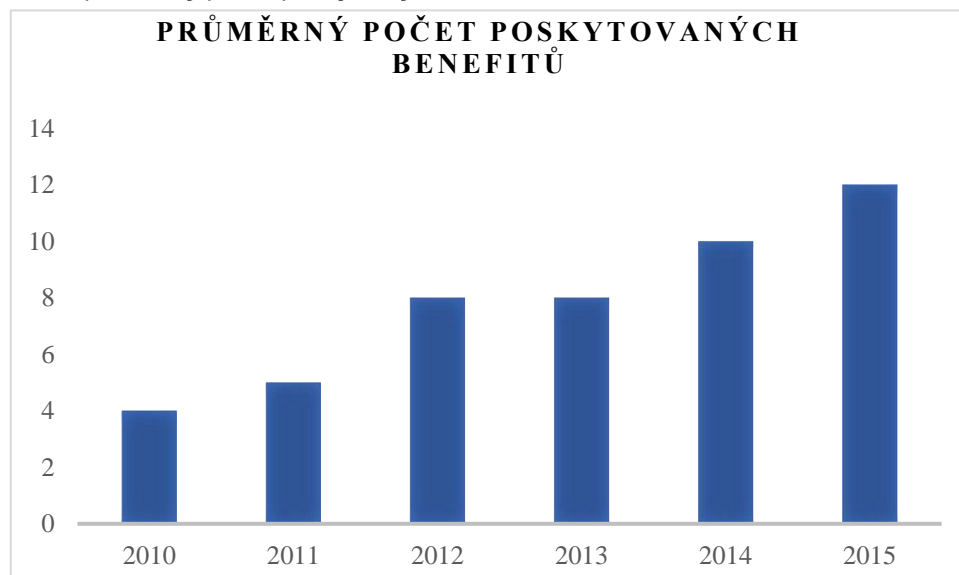
Na druhém místě se umístilo vzdělávání pracovníků, nejčastěji se jedná o jazykové kurzy, nejpopulárnějším jazykem roku 2015 se stala angličtina (stejně jako v minulých 5 letech) a hned za ní němčina a neustále narůstající ruština.

V průběhu let je vidět mírný odklon od tradičně poskytovaných benefitů. Stravenky se pyšily v roce 2012 a 2013 popularitou okolo 83 % a klesli na 72 % v průběhu dvou let, což je výrazný rozdíl 11%. Dále je zaznamenaný pokles jednorázových odměn, které nejsou považovány za dlouhodobý stimul, ale stejně jako odměna za velmi rychle vyprcháující motivaci, která je špatně dosažitelná a mnohdy o ní zaměstnanci nemusejí mít dostačující informace.

Největší pokles v příspěvcích od roku 2014 je příspěvek na sport, který je nejčastěji poskytován ve formě Multi pasu.

Dalším zajímavým poznatkem z průzkumu je vzestup počtu poskytnutých zaměstnaneckých benefitů, jak zobrazuje graf 1.

Graf 1 průměrný počet poskytnutých benefitů



Zdroj: NN pojišťovna, 2015

Jak zobrazuje graf 1, počet poskytovaných zaměstnaneckých benefitů neustále narůstá v průběhu let. Je tedy vidět průběžné stoupání počtu benefitů v průběhu

let, se stagnací v roce 2013, ale následný stálý nárůst od roku 2014. Průměrný počet benefitů se pohyboval kolem 4, to se díky změnám a daňovým úlevám a podpoře státu vyšplhali na průměrně nabízených 12-14.

Firmy do 50 zaměstnanců nabízejí průměrně 9 benefitů, větší firmy nad 250 zaměstnanců jich mají průměrně 13 (NN pojišťovna, 2015). Neustálý nárůst benefitů má velmi pozitivní vliv na ekonomický vývoj, který umožňuje firmám lepší zabezpečení zaměstnanců a neustále narůstající nároky na kvalitní lidský kapitál. Důležité jsou také průměrné náklady na odměny zaměstnanců. Průměrné náklady jsou uvedeny v tabulce 2, která opět vychází z průzkumu pojišťovny NN. Macháček (2010, s. 27) stále zdůrazňuje potřebu daňové odčitelnosti, kvůli které zaměstnavatel benefit volí a také rozdílnost v investicích do různých skupin, to doplňuje i Dvořáková (2012, s. 99) s nutností soustředěnosti i na řadové zaměstnance a jejich motivaci.

*Tabulka 2 průměrné náklady na zaměstnanecké benefity*

region	řadový zaměstnanec	nižší management	vyšší management	top management
Praha	10 000 - 15 000 Kč	10 000 - 15 000 Kč	15 000 - 20 000 Kč	20 000 - 30 000 Kč
Čechy	10 000 - 15 000 Kč	10 000 - 15 000 Kč	16 000 - 20 000 Kč	20 000 - 30 000 Kč
Morava	12 000 - 15 000 Kč	20 000 - 30 000 Kč	20 000 - 30 000 Kč	40 000 - 50 000 Kč
průměr ČR	12 500 Kč	20 000 Kč	22 500 Kč	35 000 Kč

*Zdroj: 2 NN pojišťovna, 2015*

Z tabulky 2 jasně vychází, že průměrné náklady na zaměstnance se pohybují dle jeho pracovního zařazení, tak demografickému zařazení pracoviště. Co se benefitů týče, nejlépe jsou na tom zaměstnanci Moravských krajů a naopak nejhůře pracovníci z hlavního města. Je to dáno i větším zalidněním a příchodem mnoha zahraničních pracovníků do hlavního města. Firmy zde hrají na snadnější nahraditelnost zaměstnanců naopak důvodem nižších benefitů může být větší mzdový základ a možnost kariérního růstu.

Potřeby zaměstnanců a nákladů na ně jsou ovšem stále individuální.



# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## **4 Zaměstnanecké benefity ve firmách se sportovním zbožím**

Tato část práce se zabývá průzkumem zaměstnaneckých benefitů a jejich zefektivněním, vylepšením a případným doplněním dalších vhodných systémů. Dále zkoumá systém odměňování zaměstnanců v konkrétních firmách s podobným zaměřením.

Společnosti XY a YZ působí na trhu se sportovními potřebami již mnoho let a nabízí stávající benefity svým zaměstnancům.

Zaměření výzkumných předpokladů se odvíjí od dvou hlavních zkoumaných otázek. První je jestli je stávající systém benefitů dostatečný a splňuje všechna očekávání, zkráceně jestli je efektivní. Druhou otázkou je jak zaměřit další benefity popřípadě rozšířit stávající nabídku tak, aby korespondovala s potřebami firmy i zaměstnanců. Předpokládaným faktorem bude dlouhodobé motivování zaměstnanců a ztotožnění se s firmou.

Společnosti nejsou jmenovány z důvodů použití interních dat a výsledků, které by mohli sloužit jako konkurenční výhoda. Také výsledky měření mohou sloužit k zavedení systémů odměňování ve firmách a neměli by být jednostranně kopírovatelné.

Společnost XY chce průzkum spokojenosti se stávajícími zaměstnaneckými benefity použít jako jeden z nástrojů pro zavedení dalších efektivních benefitů ve své společnosti tak, aby byly účelné, výhodné pro obě strany a nerozporovaly s firemní corporate identity. Výsledky šetření mohou být použitelné jako faktor míry spokojenosti s dosavadním systémem a vyjde z něj návrh úpravy stávajících zaměstnaneckých benefitů a doporučení pro zavedení dalších dostupných odměn, které budou splňovat jak požadavky společnosti, tak plnit motivační funkci pro spokojené zaměstnance.

V rámci šetření spokojenosti se zaměstnaneckými benefity a přehledem stávající nabídky benefitů byly v šetření použity metody průzkumu, a to konkrétně šetření dotazníkového průzkumu (viz. Příloha č. 3), rozhovoru a průzkumu interních dat z dostupných, poskytnutých zdrojů.

Průzkumu se zúčastnili hlavně pracovníci na pozicích prodavačů a vedoucích prodejny ze společností XY a YZ v oblasti ČR, převážně z Pražského regionu.

V teoretické části je zmíněna důležitost vhodných benefitů. Je nutné, aby se slučovaly s požadavky na výsledek a to především z hlediska dlouhodobé motivace, jak zdůrazňuje hlavně Armstrong (2009, s. 108). Pokud chceme benefity efektivně využívat je třeba, aby byly v souladu s hodnotami a očekáváními společnosti.

Zahraniční společnost XY přišla na český trh v roce 2010. Její pobočky nalezneme v Praze, Brně, Plzni, Český Budějovicích, Hradci Králové, Ostravě a Olomouci. Řetězec provozuje největší síť obchodů se sportovním zbožím v Evropě (XY, 2015). Zahraniční řetězec společnosti XY otevřel svou první prodejnu v před více jak 40 lety a nyní působí ve zhruba 15 zemích světa (IDNES, 2012). Nyní se v ČR nachází 11 poboček. Celkový počet zaměstnanců společnosti XY se blíží k 70 000, v ČR se jedná zhruba o 600 stálých zaměstnanců.

Vize firmy staví na pozitivním přístupu a lásce ke sportu, kterou firma prezentuje všemi dostupnými prostředky. Zároveň se usilovně snaží prosadit kulturu firmy a její hodnoty, které jak sama říká, jsou ekonomicky přizpůsobené dané zemi. *„Ve všech zemích podporujeme jedinečnou podnikovou kulturu opírající se o silnou tradici. Jejím základem jsou dvě hlavní hodnoty: chuť do života a zodpovědnost.“* (XY, 2016.)

Jako největší zaměstnanecký benefit firma prezentuje firemní kulturu a nehmotné motivační benefity s možností rozvoje a inovací.

Společnost YZ. je maloobchodní prodejce zaměřený na sportovní vybavení, oblečení a obuv pro všechny věkové kategorie. Na českém trhu působí již od roku 1999 (YZ, 2017). Vize i mise společnosti YZ jsou více progresivní, zaměřené na individuální rozvoj, nikoli týmový. Firma rozlišuje daleko více pozic, které mají i různé nástupní mzdy. Poskytované benefity jsou celoplošné, stejně jako finanční odměny. Nástupní plat do firmy je mírně větší než do firmy XY, což podporuje nově příchozí. Zároveň má společnost velmi striktní podmínky, a tak o odměny jak finanční, tak nefinanční může zaměstnanec lehce přijít nebo mu mohou být sníženy.

## 4.1 Zaměstnanecké benefity společnosti XY

Společnost XY se řadí mezi zaměstnavatele poskytující systém fixních i volitelných benefitů. Fixní systém benefitů tj. takový systém, ve kterém jsou vybrány jednotlivé zaměstnanecké výhody bez ohledu na to, zda o ně mají zaměstnanci zájem nebo ne, a dva flexibilní, volitelné benefity (XY, 2017). Všechny benefity jsou celoplošné, to znamená, že jsou stejné pro všechny zaměstnance XY bez rozdílu jejich pozice. Zároveň nelze počítat s jednorázovými typy odměn, nejedná-li se o vývojové oddělení a jejich vnitřní systém benefitů, který je mírně odlišný například od marketingového a logistického oddělení.

Práce je zaměřena na systém odměňování zaměstnanců obchodů v ČR.

Firma XY má ve svých obchodních pobočkách k dispozici 3 základní pozice, což

je velký rozdíl od ostatních společností, zabývajících se prodejem sportovních potřeb (XY, 2016).

Základní pozicí je prodavač, na této pozici může pracovat zaměstnanec na dohodu o provedení práce, dohodu o pracovní činnosti či plný úvazek. Nástupní mzda na tuto pozici je v Praze 17 400 Kč hrubého měsíčně za plný úvazek plus níže zmíněné zaměstnanecké celoplošné odměny.

Další pozicí je vedoucí prodejny, jehož nástupní měsíční mzda v Praze se pohybuje kolem 25 000 Kč hrubého za plný úvazek. Vedoucí má stejné benefity jako prodavač, ale má větší odměny z prodeje a celkového obratu jedné pobočky (XY, 2017).

Třetí pozicí je ředitel prodejny. Ani ten nemá jiné benefity než prodavač a vedoucí prodejny.

Zaměstnanecké benefity firmy XY jsou Relax pass od společnosti Sodexo, slevy na nákup vlastní značky, akcie firmy, 5 týdnů dovolené, podíl na zisku, individuální možnost navýšení základu mzdy a sama firma prezentuje i nehmotný benefit v podobě možnosti osobního rozvoje v oblasti sportu a firemní kultury (XY, 2017).

V rámci udržení dobré atmosféry a zdůraznění individuální potřeby kvalitních zaměstnanců se firma snaží vyjít vstříc potřebám svých zaměstnanců. Firemní filosofie vyžaduje spokojené sportovce, kteří by své nadšení prezentovali potencionálním klientům, a proto se jejich sportovním potřebám snaží vyjít vstříc a směny jsou sestavovány flexibilně k přihlednutím na přání a potřeby zaměstnanců.

Zaměstnanci prodejen mají možnost zlevněného nákupu zboží, které se na prodejnách prodává, tzn. vlastních značek firmy XY (kterých společnost XY nabízí stále k 15 značkám), (XY, 2017).

Sleva je 20 % na všechny produkty.

Tento benefit nepatří mezi výrazně motivující benefity, přitom nabízí značnou úsporu pro zaměstnance a lehkou ztrátu na zisku pro zaměstnavatele (XY, 2017). Tento benefit nepatří mezi daňově zvýhodněné benefity.

Další odměnou, kterou zaměstnanci mají je podíl na zisku prodejny z tržeb na pokladně, jedná se o benefit, který je celoplošný a fixní.

Mezi zaměstnance prodejny se dělí 0-20% z tržeb aktuálního měsíce. Tento benefit se jim přidává rovnou k základu mzdy, takže není nijak daňově zvýhodněn, je to ale odměna, kterou mohou samy zaměstnanci ovlivnit svojí snahou. Tento benefit slouží ideálně jako stimul a dlouhodobá motivace.

Pro některé zaměstnance je mírně stresující, jelikož se odměna dělí rovnoměrně mezi všechny pracovníky, mohlo by dojít k demotivaci, zároveň to sdružuje lepší týmy pohromadě a neaktivní jedinci jsou často z kolektivu a následně i ze zaměstnání vytlačeni v 90% případů odejdou sami. Další výhodou tohoto benefitu je sdružování a vytváření kvalitních týmů na prodejně (XY, 2017).

Vedoucí prodejny a ředitelé pak dostanou větší část z tržeb i celkového prodeje, podmínky opět fungují po celé republice stejně.

Tento benefit patří mezi vítané odměny ve firmě, zaměstnanci ho spíše berou jako odměnu ke mzdě a berou to jako samozřejmou součást strategického smýšlení firmy.

Individuální navýšení mzdy, může být řazeno do krátkodobě motivujících stimulů, jelikož se pak stává stálým navýšením ve mzdě po celý rok.

Manažer (vedoucí prodejny) jednou za rok rozděljuje navýšení základů mzdy jako odměnu za kvalitně odvedenou práci a zdůraznění důležitosti pracovníka ve firmě. Manažer tak může učinit jednou za rok a jeho návrh zvýšení mzdy má velmi široké rozmezí.

Mezi velké výhody můžeme zařadit motivaci, kterou zaměstnanec má před zvýšením mzdy, protože o této odměně jsou všichni velmi dobře informováni. Zároveň může následně demotivovat, pokud nepřijde očekávané zvýšení či zvýšení o očekávanou míru. Také musí být bráno v úvahu, že ne všichni jsou

odměnění i když mohli pracovat v rámci kvalit, protože zde není nasazen jasný cíl pro všechny, co je potřeba k získání této odměny přesně udělat. I když má tento benefit sloužit jako ocenění kvalitní práce a nasazení, kterou individuálně posoudí manažer, vzhledem k tomu, že koncept firmy je založen na sportovním týmu, který se dělí o odměny, pracuje ve velmi přátelském prostředí a všichni mají podobné podmínky pro úspěch, tento benefit by mohl působit až kontroverzně. Navýšení sice schvaluje i ředitel prodejny, ovšem navrhuje ho na základě osobního ohodnocení manažer, toto hodnocení by mohlo být jednostranné.

Tento fakt ovšem dotazníkové šetření nepotvrdilo. Zaměstnanci se cítí být součástí firemní kultury a tento systém velmi vítají.

Za benefit společnost XY uvedla i pátý týden dovolené, ze zákona je stanovena pouze spodní hranice, minimální dovolené na čtyři týdny. Existují výjimky, které mají zákonně stanoveno více týdnů dovolené, mezi ně, ale zaměstnanci firmy XY nespádají (XY, 2017).

Zaměstnanci, který vykonává zaměstnání v pracovním poměru, vzniká za podmínek stanovených podmínkami právo na dovolenou za kalendářní rok nebo na její poměrnou část, dovolenou za odpracované dny, dodatkovou dovolenou (zákoník práce, 2017).

Ze strany zaměstnavatele se jedná o daňově nevýhodnou odměnu, ve které má finanční ztrátu, protože zaměstnanec je plně placen. Ze strany zaměstnance se jedná o velikou výhodu, protože v době dovolené pobírá mzdu. Tento benefit se týká pouze zaměstnanců pracujících na plný úvazek.

Dle proběhlého šetření zaměstnanci tento benefit berou jako samozřejmost a mnozí nevědí, že zákonné minimum jsou čtyři týdny (zákoník práce, 2017). I proto to ani za benefit zaměstnanci společnosti XY nepovažují dle proběhlých šetření.

Zaměstnanci společnosti XY dostávají každý měsíc Relax pass od společnosti Sodexo v hodnotě 200 Kč (XY, 2017).

Poukázka je Relax pass je platná dva roky od vydání a je možné ji uplatnit vždy nejpozději do konce kalendářního roku. Je to univerzální nástroj pro podporu vašeho aktivního odpočinku. Síť partnerů poukázky obsahuje více než 5 000 různých aktivit po celé ČR. Tuto konkrétní poukázku lze využít pro kulturu, sport a relaxaci. Pro názornost je uveden krátký seznam spolupracujících podniků, kde

Ize poukázku uplatnit: Babylon centrum Liberec (bazén), BBC Fitness centrum, Snowhill (ski areál v Herlíkovicích) a mnoho dalších firem (Benefity, Sodexo, 2017). Tento druh benefitu podporuje myšlení a vizi firmy. Firma XY se zajímá hlavně o sportovce, celý její koncept zdůrazňuje potřebu prosazovat firemní hodnoty. Benefit je daňově výhodný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Jedná se o nepeněžní plnění poskytovaná na vrub nedaňových nákladů ze zisku po zdanění nebo z fondů. Nespadá do vyměřovacího základu zdravotního a sociálního pojištění do částky 20 000 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance (ZDP, 2017). Daňové zvýhodnění pro konkrétní pozici prodavačky je uvedeno v tabulce 3.

Tabulka 3 daňové zvýhodnění pro zaměstnance

Z pohledu zaměstnance	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		200	200
Hrubá mzda	17 400 Kč	17 600 Kč	17 400 Kč
SP 6,5 %	1 131 Kč	1 144 Kč	1 131 Kč
ZP 4,5 %	783 Kč	792 Kč	783 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	4 350 Kč	4 400 Kč	4 350 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	1 566 Kč	1 584 Kč	1 566 Kč
Základ daně	23 316 Kč	23 584 Kč	23 316 Kč
Zálohová daň	3 497 Kč	3 538 Kč	3 497 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	14 059 Kč	14 196 Kč	14 259 Kč
Skutečný užitek zaměstnance		138 Kč	200 Kč

Při použití poukázek je reálný příjem zaměstnance vyšší o:

45,14 %

Zdroj: 3 Benefity.sodexo.cz, 2017

Tabulka 3 ukazuje daňovou výhodnost pro zaměstnance, který tedy při odebrání poukázek ušetří měsíčně 45,14 % čisté částky, než kdyby jí musel danit. Ročně se tedy jedná o úsporu 1 656 Kč, než kdyby zaměstnanec dostával peněžní

odměnu ve stejné výši, protože částka se zaměstnanci nedaní, tím pádem ušetří na základu daně a ve finále může užít celou částku.

Tabulka 4 daňová výhodnost z pohledu zaměstnavatele

Z pohledu zaměstnavatele	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		200	200
Hrubá mzda	17 400 Kč	17 690 Kč	17 400 Kč
SP 6,5 %	1 131 Kč	1 150 Kč	1 131 Kč
ZP 4,5 %	783 Kč	796 Kč	783 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	4 350 Kč	4 423 Kč	4 350 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	1 566 Kč	1 592 Kč	1 566 Kč
<b>Základ daně</b>	<b>23 316 Kč</b>	<b>23 705 Kč</b>	<b>23 316 Kč</b>
Zálohová daň	3 497 Kč	3 556 Kč	3 497 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	14 059 Kč	14 259 Kč	14 259 Kč
Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance		389 Kč	247 Kč

Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou výdaje zaměstnavatele o: **57,53 %**

Zdroj: 4 *Benefity.sodexo.cz, 2017*

Tabulka 4 ukazuje daňovou výhodnost z pohledu zaměstnavatele a úsporu navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance.

Firma XY ročně využije částku 2 400 Kč na jednoho zaměstnance a celkově zaplatí 2 964 Kč. Průměrně 1 pobočka ušetří měsíčně, tím že nenavýší daňové náklady na zaměstnance o 57,53 %. Je to díky snížení základu daně, takže se zaměstnavateli benefit vyplatí více než jednostranná finanční odměna.

Tabulka 5 celkově ušetřené náklady na 1 pobočku

Počet zaměstnanců na pobočce 92	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Daňové náklady zaměstnavatele na 1 měsíc	35 785	<b>22 716</b>

Zdroj: 5 *Benefity.sodexo.cz, 2017*



V tabulce 5 je vidět vyčíslení celkových nákladů jedné pobočky (obchodu) na jeden měsíc, roční úspora se bude pohybovat kolem 156 828 Kč. Tato úspora by bez použití daňově výhodného benefitu nevznikla, i kdyby zaměstnavatel navýšil mzdový základ, musel by z něj daň zaplatit (benefity.sodexo.cz, 2017).

Druhou výhodou pro zaměstnavatele je podpora firemní kultury, protože zaměstnanec nemůže poukaz použít k jiným než výhradně určeným činnostem.

Tento benefit zaměstnanci shledávají jako velmi vítaný dle proběhlých šetření.

Karta Multisport je produkt v oblasti nepeněžních benefitů pro zaměstnance. Opět si jej ve firmě může pořídit každý (XY, 2017).

Multisport karta může být použita pouze konkrétním zaměstnancem a to neomezeně pro vstup do sportovních a relaxačních zařízení na území celé ČR. Sportoviště i aktivity lze libovolně střídat (Multisport, 2016). Je to výhodný model financování pro sportovce a aktivně žijící osoby se spoluúčastí zaměstnanců. Nezávazná spolupráce formou písemné smlouvy s měsíční výpovědní lhůtou. Od smlouvy je možné bez udání důvodu kdykoli odstoupit.

*„Program MultiSport může být financován z různých zdrojů. Vzhledem k potřebám zaměstnavatele, jeho zaměstnanců a jejich finančním možnostem se vyhodnotí, zda bude program financován z: provozních prostředků firmy, vlastních prostředků zaměstnance (měsíční srážka ze mzdy), nebo kombinace dvou výše uvedených způsobů financování“ (MultiSport, 2016).*

Cena karty MultiSport je ovlivněna několika faktory. Nejzásadnější faktor je, kolik je do programu přihlášeno osob. Další markantní faktor je výše zmíněný model financování, ze kterého vyplývá procentuální rozdělení měsíčních nákladů mezi zaměstnance a zaměstnavatele. Nejčastější model zaznamenaný firmou MultiSport je celková úhrada zaměstnavatelem či rozdělení nákladů 50:50 (MultiSport, 2016). K výši spoluúčasti pro daný model financování není přesně určená hranice, tudíž je libovolná, většinou záleží na filosofii společnosti. Takže tento benefit může být daňově zvýhodněn stejně jako předchozí Relax pass, jako nezdanitelná část příjmu na straně zaměstnance a snížení pro daň zaměstnavatele (ZDP, 2017).

Výhodou tohoto benefitu může být to, že MultiSport kartu lze pořídit až 3 dětem zaměstnance do 15 let za zvýhodněnou cenu. Nevýhodou, že je karta na jméno a pokud ji nechcete například po 2 měsících, byť jen na měsíc používat o znovu obnovení lze požádat až po půl roce.

V případě společnosti XY si zaměstnanci kartu za 790 Kč hradí způsobem stržením částky ze mzdy, čímž ztrácí daňové zvýhodnění ze strany zaměstnance. Benefit je tedy hrazen zcela z jeho nákladů. Částka 790 Kč je plná cena karty. Zaměstnavatel se tedy aktivně nepodílí na příspěvku a benefit pouze zprostředkovává (XY, 2017).

Tento benefit je velmi nový a ještě není mezi zaměstnance řádně uveden.

Zaměstnanci společnosti mají možnost nakoupit si akcie firmy XY, je to jedinečná možnost, protože podílové akcie nejsou volně obchodovatelné a jsou čistě v držení firmy.

Zaměstnanec má možnost koupit si podíly do čtvrtiny svého ročního hrubého příjmu každý rok. Například pokud ročně vydělá 100 000 Kč, může si každý rok koupit akcie za 25 000 Kč. Akcie mají fixaci na 5 let, ale lze je vybrat dříve ze schválených důvodů (svatba, koupě domu, automobilu,...). Pokud zaměstnanec ukončí pracovní poměr ve firmě, má povinnost okamžitého prodeje akcií za aktuální cenu (XY, 2017).

Firma jednou za rok v únoru stanovuje prodejní ceny akcií spolu s hodnocením aktiv firmy. Za jedno procento se obvykle platí přibližně od 12 – 17 eur.

Graf 2 zhodnocení celkového obrátu



Zdroj: 6 XY, 2017

Graf 2 naznačuje potencionální růst výdělku z akcií společnosti. V posledních 10 ti letech se jí podařilo upevňovat své místo na trhu a tím pádem, zhodnocovat akcie firmy, přibližné zhodnocení se pohybuje kolem 27 % v roce 2015.

Podíl na celkovém obrátu má celosvětově 65 % poboček společnosti a 35 % domovské pobočky v Evropě (XY, 2015).

Toto je jeden ze dvou volitelných benefitů společnosti XY, možnost využití mají tedy všichni s rozdílnou možností výdělku akcií. Dle zaměstnanců se jedná o velice jedinečný benefit, který považují za určitý druh penzijního připojištění. Tento benefit není daňově výhodný. Zaměstnavatel jej považuje za důležitý strategický tah, podporu sounáležitosti s firmou a pocitem podílení se na jejím rozvoji. Toto je nejoblíbenější zaměstnanecký benefit, jak vyplynulo z dotazníkového interního průzkumu.

## **4.2 Zaměstnanecké benefity společnosti YZ**

Společnost YZ nabízí svým zaměstnancům slevy na nákup zboží v domovské prodejně, vstup zdarma do fitness centra a stravenky (YZ, 2017).

Zaměstnanci mohou využívat celoplošně výše zmíněné benefity, kromě finanční odměny a stravenek. U těchto dvou benefitů ovšem závisí na výkonu pracovníka v jednotlivých měsících (YZ, 2017).

Podobně jako firma XY i zaměstnanci firmy YZ nabízí svým zaměstnancům 20 % slevy na zboží na prodejně. V tomto případě se jedná o velmi vítaný benefit a zaměstnanci jsou s tímto benefitem plně spokojeni.

Firma YZ na rozdíl od firmy XY nabízí všem svým zaměstnancům volný vstup do vybraných fitness center, která mají k dispozici bazén.

Tento benefit je částečně daňově zvýhodněný pro zaměstnavatele. Zaměstnavatel může použít až 20 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance, jak mu zákon dovoluje (ZDP, 2017). A tím mu sníží finanční náklady na zaměstnance, než kdyby vyplácel zaměstnanci finanční odměnu.

Zaměstnanci společnosti jsou s tímto benefitem spíše spokojeni, jedná se hlavně o brigádníky a pracovníky na poloviční úvazek, kteří tento konkrétní benefit volili jako velmi vítaný.

Nejoblíbenější benefit společnosti YZ, je příspěvek na stravování, pomocí stravenek od společnosti Ticket pro.

Tento benefit je oboustranně velmi výhodný. V ČR je zákonná úprava stanovena níže.

Dle ustanovení § 236 zákoníku práce zaměstnavatel není povinen zajišťovat stravu pro zaměstnance, ale je povinen zaměstnancům ve všech pracovních směnách (započítáváje i noční směny), aby si v průběhu své směny stravování mohl zajistit. Jedinou výjimkou jsou zaměstnanci na pracovní cestě.

Zaměstnavatelé rádi využívají tohoto benefitu, protože je obecně aplikovatelný a vhodný pro všechny. Také tím může získávat kontrolu nad časem, kteří zaměstnanci stráví na své pauze. Tento konkrétní princip je používán již od dob Tomáše Bati. Takže se na stravování zaměstnanců může podílet jak organizačně, tak finančně nebo jej plně zajistit.

Daňový režim u zaměstnavatele je závislý na způsobu zajištění stravování vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů také výdaje vynaložené na provoz vlastního stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin, nebo příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytovaných až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance v § 6 odst. 7 písm. a) tohoto zákona při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin (Zákon o daních z příjmů, 2017).

Pro zaměstnance platí, že příspěvek od zaměstnavatele je zcela osvobozený od daně, tzn., nepodléhá dani z příjmů a nevstupuje do vyměřovacího základu pojistného na zdravotní a sociální pojištění. Pro firmu to tedy znamená odečet úlevy z daňového základu.

Zaměstnanci společnosti YZ by velmi uvítali vylepšení v podobě přechodu na E- stravenky, což jsou elektronické stravenky nahrazující papírové, které jim připadají zastaralé.

### **4.3 Průzkum spokojenosti s benefity ve společnosti XY**

Průzkumu spokojenosti se zúčastnili hlavně pracovníci na pozicích prodavačů a vedoucích prodejny, kteří vyplňovali elektronický dotazník či byli individuálně dotazováni přímo.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo kolem 70 % mužů a 40 % žen, většinová věková kategorie byla středoškolská bez maturity ve věku mezi 19 – 24 lety. Počet zaměstnanců na plný a poloviční úvazek, kteří se průzkumu zúčastnili, byl úzce vyrovnán. Průměrný příjem domácnosti, ve které zaměstnanci XY žijí je z 61 % v rozmezí mezi 26 000 - 36 000 Kč.

Všichni jsou si vědomi o používání všech benefitů až na 5 týden dovolené, tu jako zaměstnanecký benefit neuvedl žádný z dotazovaných.

Se stávajícími benefity jsou zaměstnanci spokojeni následovně dle tabulky 6.

Tabulka 6 spokojenost zaměstnanců se stávajícími benefity

Benefit	Průměr	Rozptyl
procentuální bonusy z prodeje	4,5	0.25
Relax pass ve výši 200 Kč	4,5	0.75
<b>MultiSport karta</b>	<b>2,8</b>	<b>3.188</b>
slevy na nákup zboží značky XY 20 %	4,5	0.188
<b>možnost nákupu akcií firmy</b>	<b>4,7</b>	<b>0.75</b>
individuální navýšení mzdy	4,3	0.688

Zdroj: 7 vlastní zpracování dle průzkumu spol. XY

Z tabulky 6 je zjevné že nejoblíbenějším benefitem je možnost nákupu firemních akcií, to zaměstnanci považují za správný směr uvažování firmy. Naopak za nejméně podstatnou považují MultiSport kartu, dále vysvětlují, že je to proto, že na ní nejsou žádné zjevné výhody a tudíž se jim zdá jako nejméně užitečná, také doplňují, že má podobný význam jako Relax pass. Na středních pozicích se ustálili procentuální bonusy z prodeje, Relax pass a slevy na nákup zboží. Lehce pod průměrem skončilo individuální navýšení mzdy.

Jako benefit, který by byl potřeba vylepšit, uvedli zaměstnanci právě MultiSport kartu. Jako další benefit, který by upravili, by byl Relax pass a zvýšili jeho hodnotu nejméně o 100 Kč, to by nejvíce ocenili zaměstnanci, kteří mají rodiny. Dalších 20 % uvedlo, že by raději navýšili hodnotu Relax passu, nežli pobíralo MultiSport kartu.

Celková spokojenost se stávajícími benefity je tedy kolem 75 %.

Většina zaměstnanců by také ke stávajícímu systému ocenila i další benefit či jednorázovou odměnu.

Jako nejvíce žádaný a nejatraktivnější benefit, který by zaměstnanci oceněn, by byl 13. plat, dále pak stravenky, nápoje na pracovišti, incentivní cesta na míru a příspěvek na penzijní připojištění.

Zaměstnanci společnosti preferují zaměstnanecké benefity nad vysokým základem mzdy, protože si v 52 % uvědomují podstatnost přínosu benefitů jak z pohledu daňového, tak motivačního. Nevadí jim nefinanční benefity a přikládají jim stejnou váhu jako finančním benefitům. A preferují hmotné odměny nad nehmotnými.

Zároveň všichni zaměstnanci vítají firemní kulturu a možnost osobního rozvoje jako zaměstnanecký benefit, kterého se jim ve společnosti dostává.

### **4.3.1 Porovnání průzkumu spokojenosti a sledovanost atraktivity dalších benefitů**

Firma XY byla porovnána v dotazníkovém šetření s další firmou nabízející sportovní zboží a působící na celoevropském trhu.

Dle průzkumu zaměstnanci společnosti YZ jsou více zaměřeni na individuální rozvoj, mohou podstoupit dobrovolná školení, kurzy na zvýšení kvalifikace, například z pozice skladník na pozici skladník – logistik a podobné.

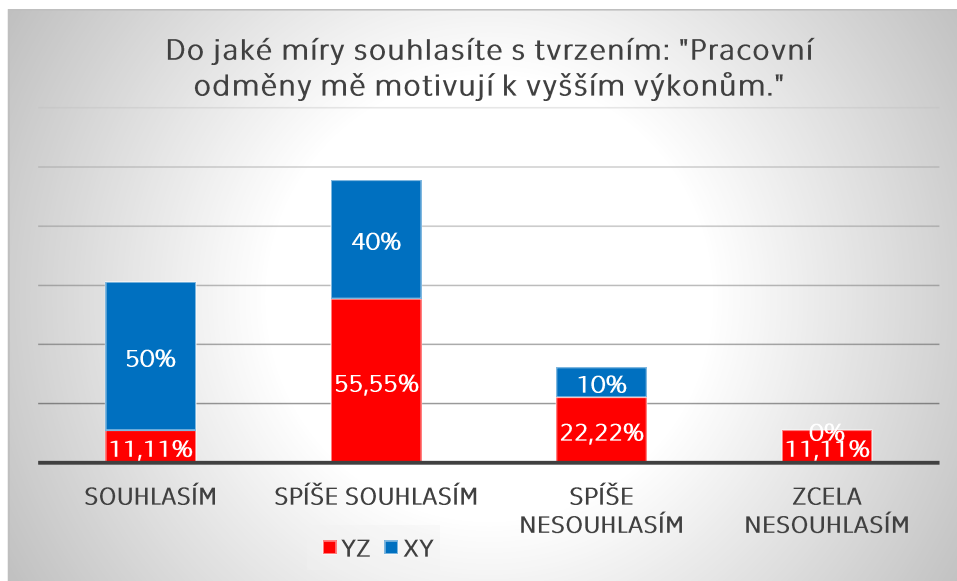
Nejvíce by zaměstnanci společnosti přesto podpořili týmovou atmosféru a podporu firemní kultury.

Průzkumu se zúčastnila 55 % převaha mužů. Průměrný věk byl mezi 25 – 35 lety s dosaženým středoškolským vzděláním zakončeným maturitou. Většina respondentů si je vědoma možnosti zaměstnaneckých benefitů, konkrétně 90 % dotazovaných, zbylých 10 % mohou být neinformovaní, noví zaměstnanci či brigádníci, kteří nemají žádaný přehled a některé z benefitů se jich netýkají.

S nabídkou benefitů je spokojených pouze 44,4 % zaměstnanců společnosti YZ, zatímco ve firmě XY je spokojeno kolem 75 %.

Zaměstnanci tvrdí, že motivace je neodmyslitelnou součástí jejich práce, shodne se natom 70 % zaměstnanců ve společnosti YZ a ve firmě XY je to pro 100 % neodmyslitelná součást. Zaměstnanci obou dotázaných společností se většinou shodli na tom, že motivace ovlivňuje jejich pracovní výkon.

Graf 3 míra souhlasu s faktem ve spol. YZ a XY



Zdroj: 8 vlastní zpracování dle údajů z dotazníkového šetření

Z grafu 3 vyplívá, že většina zaměstnanců bere zaměstnanecké benefity jako důležitou součást motivace k pracovním výkonům.

Většina zaměstnanců společnosti YZ odpověděla, že za kvalitní motivaci považují peněžní odměny a finanční ohodnocení (vysokou mzdu), naopak zaměstnanci společnosti XY si cení podpory a pochopení vedení, stejně jako možnosti prosazení vlastního názoru. Zde vidíme odlišné přístupy k vedení lidí i formy motivace a z toho poté vyplívající systém benefitů.

Zaměstnanci YZ také dávají přednost nefinančním benefitům, ale více dbají na vysokou mzdu i když by jí kompenzovala široká škála volitelných pracovních benefitů. Místo dobrého kolektivu by volila vyšší mzdové ohodnocení, to ve společnosti XY by vyhrála varianta kolektivu.

Také se liší, míra příjmu, domácností ve kterých zaměstnanci žijí, ve firmě YZ převažuje průměrný měsíční příjem domácnosti v 61 % 49 000 – 59 000 Kč.

Tabulka 7 atraktivita jednotlivých benefitů pro zaměstnance

typ benefitu	YZ	XY
13. plat	3,86	5,00
slevy na nákup vlastní značky	3,29	5,00
fixní odměny od 0-20%	3,43	4,75
podpora firemní kultury	3,29	4,75
Relax pass	3,00	4,75
firemní akcie	2,71	4,75
nápoje zdarma (voda, sycené nápoje, energy drinky)	3,72	4,75
stravenky ve výši 70 - 100 Kč	3,85	4,60
příspěvek na dovolenou (incentivní cestu)	4,00	4,00
vstup zdarma do fitness centra či bazénu	3,45	4,00
příspěvek na penzijní spoření	3,29	4,00
flexi poukázky (multi pas)	3,86	3,75
Karty multisport	3,71	3,25
sick days	3,29	3,25
firemní automobil	3,57	3,00
věcné dary/jednorázové odměny	3,00	2,30
firemní mobilní telefon	3,29	2,25

Zdroj: 9 vlastní zpracování průzkumu

Z tabulky můžeme vidět různé preference zaměstnaneckých benefitů ve váženém průměru, jak jednotlivé benefity zaměstnanci shledali atraktivní na škále od 1-5 (jedna bylo nejméně).

I když výsledky byly značně rozdílné, největší shoda byla zaznamenána u příspěvku na dovolenou (incentivní cestu), která by byla atraktivní i pro zaměstnavatele nejen z daňového pohledu, ale také díky utužování vztahů a navazování kontaktů a nenásilnému učení a odpočinku v podobě relaxace. Tento benefit zaměstnancům společnosti YZ připadal nejatraktivnější a pravděpodobně i nejvítanější.

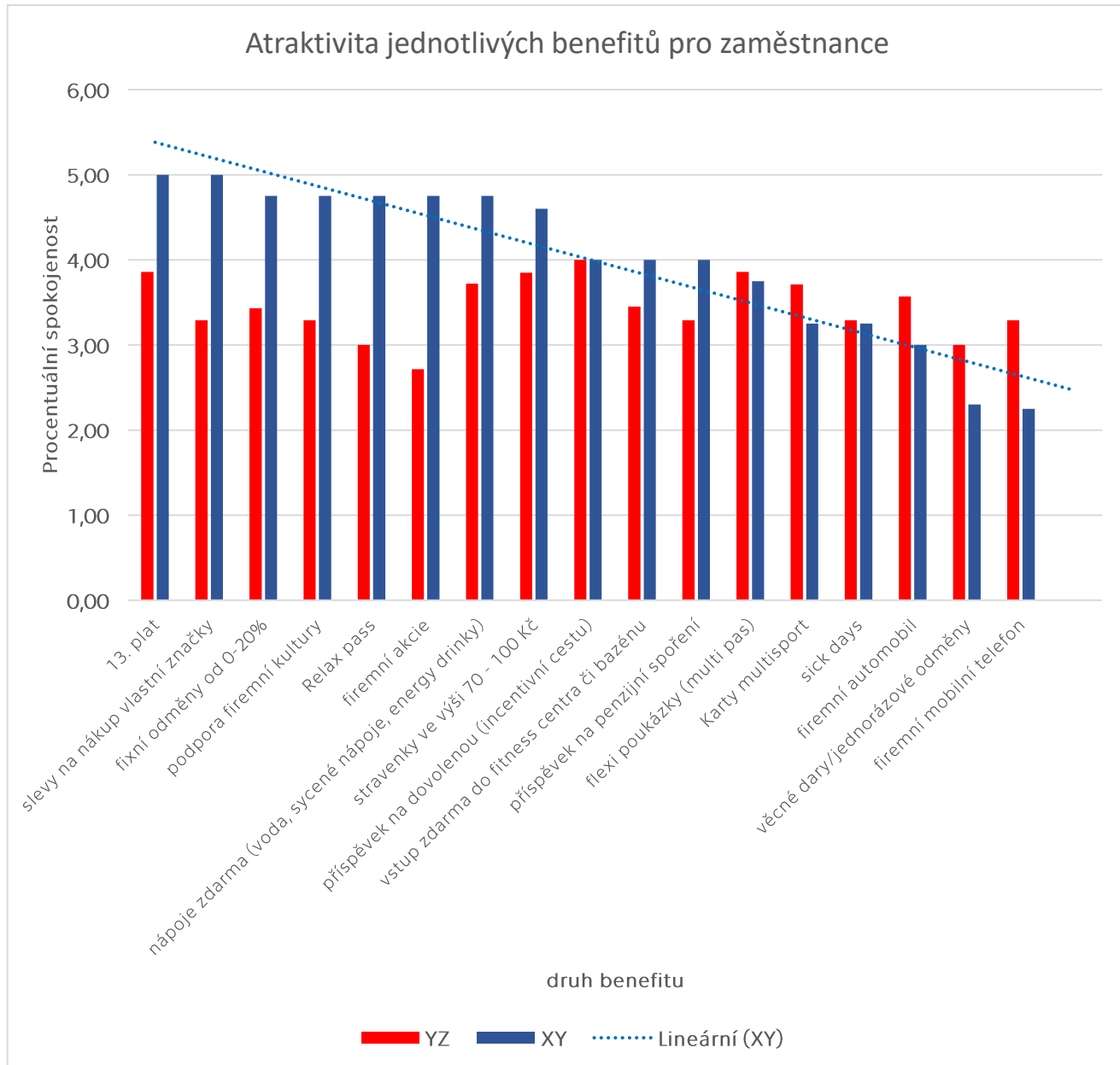
Na prvním místě zaměstnanci firmy XY zvolili 13. plat, typ benefitu, kdy zaměstnanec dostane většinou v prosinci o plat navíc. Jedná se tedy o dvojnásobnou mzdu nebo před Vánoci o tzv. třináctý výdělek, který by se měl rovnat čisté průměrné mzdě. „Třináctý plat je nárokovatelná složka mzdy, která je ukotvena ve smlouvě“ (Ekonomika.idnes, 2008). Lidé si ji často pletou s jednorázovou odměnou, o tu se v tomto případě nejedná.

Ve firmě YZ na druhém místě skončili Flexi passy a hned za nimi karty MultiSport. Naopak ve společnosti XY na druhý nejatraktivnější benefit včetně těch, které již mají a považují je za výrazně atraktivnější než ty, které nemají, skončila



možnost nealkoholických nápojů na pracovišti zdarma. A hned pod nimi stravenky.

Graf 4 atraktivita jednotlivých benefitů pro zaměstnance



Zdroj: 10 vlastní zpracování průzkumu ve společnostech

Dle grafu 4 můžeme názorně vidět odlišnost v názorech na atraktivitu jednotlivých benefitů, zaměstnance obou pracovišť by mělo spojovat podobné zaměření oborů a určitá náklonnost ke sportu. Přesto všechno se nároky na odměny značně odlišují.

Podobně jako firma XY i zaměstnanci firmy YZ nabízí svým zaměstnancům 20 % slevy na zboží na prodejně. V tomto případě se jedná o velmi vítaný benefit a zaměstnanci jsou s tímto benefitem plně spokojeni v obou případech. U slevy na nákup věcí vlastní značky se velmi liší atraktivita, pro zaměstnance společnosti XY se řadí k předním benefitům, zaměstnanci YZ tento benefit mají rádi, ale nahradili by jej atraktivnějším benefitem z uvedené škály.

## 5 Navrhovaná vylepšení a doporučení pro společnost XY

Navrhovaná řešení a vylepšení v oblastech firemních benefitů pro společnost XY. Společnost XY má dobře fungující stávající systém benefitů, který motivuje zaměstnance. Společnost by přesto potřebovala, aby zaměstnanci méně fluktovali, byli stálější (dlouhodobější) a více z nich pracovalo na plný úvazek ve firmě. Firma by také potřebovala, aby motivace na zaměstnance působila z dlouhodobějšího hlediska a k tomu by měl přispět vylepšený systém poskytování benefitů.

Nový navržený systém benefitů by neměl být v rozporu s firemní kulturou, vizí a misí.

Je potřeba do kritérií zhodnotit, že společnost láká převážně mladé lidi. Mezi zaměstnanci se jen zřídka pohybují osoby starší 36 let. Dalším podstatným kritériem je, že společnost je zaměřena převážně na sportovce. A třetím kritériem je, že se společnost XY snaží nabízet všem rovné příležitosti a benefity.

Jako jediný stávající benefit, se kterým zaměstnanci nejsou spokojeni je možnost uplatnění karty Multisportu.

Toto může být způsobeno faktem, že se jedná o nový benefit a také, že nemá daňové zvýhodnění, o kterém zaměstnanci vědí, že existuje. Postrádá tak pro ně motivační složku poskytovaného benefitu. Existuje možnost zhodnocení snahy zaměstnavatele o přiblížení sportovních příležitostí pro svoje zaměstnance.

Navrhnutým řešením je daňové zvýhodnění karty MultiSport a poměrové rozložení nákladů na kartu mezi zaměstnavatele a zaměstnance.

Může se jednat o částku 200 Kč, což je hodnotově stejná částka jako je hodnota Relax passu, který zaměstnanci dostávají každý měsíc.

Ze strany zaměstnavatele se jedná o daňově částečně zvýhodněný benefit, kterým stále lze z daňového základu odečíst úlevu. Jak bylo v práci zmiňováno ani s přidáním tohoto benefitu nebude překročena hranice 20 000 Kč na zaměstnance na rok.

Tím pádem se zaměstnanci sníží cena, kterou bude muset platit za MultiSport kartu na 590 Kč, což už je velmi slušná cena k přihlídnutí na fakt, že velká část

zaměstnanců společnosti XY jsou studenti, a tak na některých sportovištích již mají snížené ceny, tudíž by se jim karta více vyplatila.

Úplně nejlepším řešením by bylo zaměstnancům kartu strhávat před zdaněním mzdy a snižovat tak i jim základ daně, stejně jako u Relax passů.

Třetím řešením by bylo úplné zrušení karet MultiSport a navýšením finanční částky na Relax passech či zvolení například Flexi passů. Optimální by to mohlo být také z důvodů, že by tak zaměstnanci mohli chodit na jimi vybraná místa, bez ohledu na to, zda spolupracují s MultiSportem či ne a také by mohli chodit kupříkladu s doprovodem. Vezmeme-li v potaz, že se XY snaží přilákat více zaměstnanců na plný úvazek a dlouhodobě, většina si během příštích 5 let bude chtít založit rodinu, tím pádem svůj volný čas pravděpodobně bude chtít věnovat jim a proto by si k MultiSportu kartě mohli pořídit i další se slevou pro děti, ale s Flexi passem či Relax passem by mohli rovnoměrně střídat zvolené aktivity.

V tomto případě vzhledem k novému zavedení benefitu a firemní kultury by podnik měl zvolit variantu A, a to dělení nákladů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem k poměru 80:20, jak je zmíněno výše.

Pro větší zefektivnění a propojení benefitů, by bylo vhodné zavést cafeteria systém, pro nepeněžní odměňování zaměstnanců. Je to tak výrazný rozdíl oproti zvyšování mezd v oblasti ušetření, ve finále by měl i zaměstnanec ocenit, že se mu většina těchto položek nedaní a tudíž využívá čistou částku a zaměstnavatel ocení také daňové zvýhodnění, motivační přínos a zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců a pro zaměstnavatele se to mimo jiných výše zmíněných důvodů může stát i kvalitní konkurenční výhodou.

Tabulka 8 návrh systému benefitů

návrh cafeteria systému			
fixní benefity pevná část	Relax pass v hodnotě 200 Kč		pro všechny zaměstnance
	možnost nákupu akcií firmy		pro všechny zaměstnance
	slevy na nákup zboží Decathlonu		pro všechny zaměstnance
	nápoje na pracovišti		pro všechny zaměstnance
	5 týden dovolené		pro stálý pracovní poměr
flexibilní benefity pohyblivá část	MultiSport karta v hodnotě 590 Kč	zaměstnavatel hradí 200Kč	pro stálý pracovní poměr, výběr 1 benefitu a po 3 letech zvolení druhého
	Flexi pass v hodnotě 200 Kč	zaměstnavatel hradí 200Kč	
	Příspěvek na dovolenou (incentivní cestu)	zaměstnavatel hradí 2 400 Kč	
	Stravenky v hodnotě 105 Kč	zaměstnavatel hradí 17 928 Kč/rok	

Zdroj: 11 vlastní zpracování

V tabulce 8 je vidět návrh systému cafeteria s pevnou a pohyblivou částí můžeme nalézt stávající benefity, ponechané pro všechny zaměstnance.

Jako nový fixní benefit byly přidány nealkoholické nápoje na pracovišti. Hodnota nealkoholických nápojů poskytovaných jako nepeněžní plnění ze sociálního fondu, ze zisku (příjmu) po jeho zdanění anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti jsou tedy daňově zvýhodněné pro obě strany (ZDP, 2017). Nápoje by byly poskytovány v části provozovny určené ke stravování, kuchyňce či u skříněk, k dispozici by byla káva, čaj, voda a sycené nápoje. O víkendech či dlouhých směnách by mohli být nadstandardně poskytovány energetické nápoje. Roční náklad na zaměstnance je vyčíslen na přibližných 750 Kč. Tento benefit je velice žádaný a není nijak finančně náročný, přispívá k obecnému zdraví zaměstnanců.

Flexibilní část benefitů by fungovala jako nadstandardní motivace pro stálý pracovní poměr, nejdříve by zaměstnanec měl možnost výběru z 3 možností a to Multisport karty, Flexi pasu či příspěvku na dovolenou. Příspěvek by byl jednorázový na určitou incentivní cestu či víkendový pobyt. Zaměstnanec by měl pocit možnosti volby ideálního benefitu, který je v souladu s firemní vizí a pocit nadstandardního ocenění za dlouhodobou a pravidelnou práci ve firmě. Pro zaměstnavatele by vznikl nefinanční náklad, který je pro něj výhodnější než navýšení mzdy.

Jako poslední přidaný benefit jsou stravenky, na které by zaměstnavatel přispíval částkou 17 928 Kč ročně, což by odpovídalo ideálnímu příspěvku na jednu stravenku v hodnotě 105 Kč, která je momentálně daňově nejvýhodnější. Od ledna byl zákonem navýšen příspěvek na 83 Kč. V případě stravenek v hodnotě 105 Kč si zaměstnavatel odečte maximální daňově uznatelný náklad. Zaměstnanec pak platí zbytek částky, kterou má ještě daňově zvýhodněnou.

Tento benefit by byl k dispozici až po 3 letech práce u firmy na plný úvazek, jako ukázka dlouhodobého zájmu udržení stálých zaměstnanců a jejich podporování. Stravenky mají také psychický efekt, mnozí lidé pravidelně nestravují, z čehož z dlouhodobého hlediska vznikají zdravotní potíže.

## Závěr

Cílem práce bylo prozkoumat spokojenost zaměstnanců společnosti XY a navrhnout vylepšení stávajícího systému zaměstnaneckých výhod.

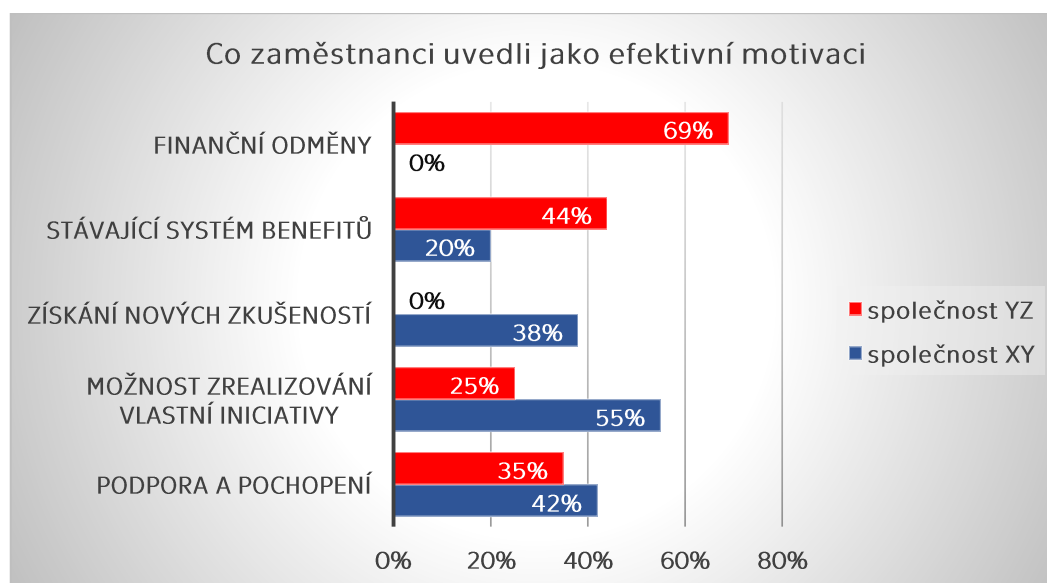
Dle předpokladů byla dotazníkovým šetřením zjištěna následující fakta.

Podle výzkumných předpokladů byla zjištěna spokojenost zaměstnanců ve společnosti XY se stávajícími benefity a to v 75 % na velmi dostačující, s možností vylepšením a upravením stávající podoby některých benefitů a zavedení 1 - 2 dalších. Ty by měly mít dlouhodobou motivační složku, aby zaměstnanci tolik nefluktovali a více si společnost uvědomovali. Bylo předpokládáno, že stávající systém berou do určité míry jako samozřejmost, což výzkum potvrdil.

Přes 80 % souhlasí, že motivace má vliv na jejich pracovní výkon a uvádí, že celoplošné benefity berou spíše jako samozřejmou odměnu ke mzdě.

To potvrzuje odpověď, že stávající hmotné odměny motivují pouze 35 % k vyšším výkonům. Zato zaměstnanci oceňují nehmotné části motivace, jak dokazuje graf 5.

Graf 5 zpracování výzkumu ohledně motivace zaměstnanců



Zdroj: 12 vlastní zpracování dotazníkového šetření

Graf 5 dokazuje podporu druhé zkoumané hypotézy a to, že corporate identity i culture podporuje myšlení zaměstnanců a jejich vnímání, i u zdánlivě podobných firem se stejným zaměřením – na mladé sportovce, kteří mají chuť prodávat

sportovní zboží. Systém odměňování se poté odráží i na požadovaném výkonu. I proto musí být voleny vhodné benefity s ohledem na zaměstnance jako individuální jednotky a nabírat je s ohledem na jejich vlastní vnímání a ztotožňování s hodnotami firmy, už proto, že obě společnosti mají celoplošné a ne individuální benefity. Zaměstnanci společnosti XY preferují nehmotné odměny, nejvíce možnost realizace vlastní iniciativy (tuto odpověď napsalo 55 % dotazovaného vzorku zaměstnanců). Druhou nejčastější vítanou odměnou je podpora a pochopení individuálních potřeb jedince, na benefity si vzpomnělo pouze 20 % dotazovaného vzorku.

Zaměstnanci společnosti YZ jsou více zaměřeni na finanční odměny. Systém benefitů zde mají celoplošný, to znamená, že všichni na benefity mohou dosáhnout, ale není jisté, zda všechny benefity plní motivační složku. Rozdíl je také v prezentaci firmy, která tlačí více na výkony individuálních jedinců a ne týmu jako takového. To je dáno firemním myšlením.

Finanční odměny zaměstnance společnosti XY nenapadly, i když by také měli působit jako motivační složka. Proto bylo doporučeno zavést jednorázové odměny k navrhovanému cafeteria systému, které bude každý měsíc rozdělovat vedoucí prodejny individuálně s pochvalou za odvedenou práci.

Také bylo zjištěno, že zaměstnanci nepovažují za benefit 5. týden dovolené, většinou z milné znalosti zákona o minimální povinné délce dovolené stanovené zákonem na 4 týdny pro plný úvazek. Bylo tedy doporučeno zdůraznit tento benefit jako výhodu pro pracovníky s plným úvazkem, pomocí osobního informování a poskytnutí detailního přehledu na internetových stránkách.

Dle dotazníkového šetření a rozhovorů byla zjištěna celková spokojenost se stávajícím systémem benefitů až na používání karty Multisport. Její doporučené vylepšení pro stranu zaměstnance i zaměstnavatele bylo uvedeno výše, tak aby se karta Multisport stala žádaným a vítaným benefitem. Její odstranění nebylo doporučeno vzhledem k využitelnosti karty a celkového smýšlení firmy a její přímé vazby ke sportu. Byla navržena jiná řešení a doporučení ve třech pravděpodobných variantách.

Dále byl navrhnout cafeteria systém benefitů tak, aby se benefity staly i efektivním systémem odměňování a působili i jako dlouhodobá motivace. To by mělo zajistit nabídnutí příslibu dalších benefitů, zvolených dle dotazníkového šetření jako žádané a atraktivní.

Porovnáním benefitů ve společnosti XY a YZ bylo získáno povědomí o odlišnosti potřeb benefitů zdánlivě podobných společností se stejným zaměřením podnikání a podobnými pozicemi pro zaměstnance. Závěrem je, že se zaměstnanecké benefity v každé společnosti musí hodnotit individuálně dle daných potřeb zaměstnanců, zaměstnavatele a šířením firemní kultury tak, aby benefity nebyli v rozporu s firemní vizí a misí. Rovněž je žádoucí, aby splňovaly požadavky na dlouhodobé a krátkodobé motivační faktory a účely, za jakými zaměstnavatel či manažer daný výběr benefitů zvolil a umožnit užívat určité skupině zaměstnanců či v případě společnosti XY spíše celoplošně a dostupně pro všechny.

Jako podporu týmového ducha a zároveň individuality a potřeby jednotlivých zaměstnanců by společnost měla zvolit fixní a flexibilní část takzvaného cafeteria systému, nejméně pro zaměstnance pracující na plný úvazek. Fixní část by byla zvolena celoplošně pro všechny stejně. Flexibilní část by byla pro zaměstnance pracující na plný úvazek s možností rozšíření (možnosti více vybraných flexibilních benefitů) po třetím roku u firmy jako dlouhodobá motivace. Dalším stádiem by mohla být jednorázová finanční odměna, každý další rok u firmy, jako ocenění zaměstnanců a jejich soudržnosti s firmou. Jinou možností je navýšení hodnoty Relax passu například na 300 Kč měsíčně.

Zároveň by bylo vhodné nabídnout nějaký lukrativní benefit, který by upevňoval firemní hodnoty a motivoval brigádníky, k přechodu z polovičního úvazku na plný úvazek. Tuto motivaci by měla zajišťovat právě flexibilní část navrhovaného systému.

I když koncept na pobočkách preferuje mladé lidi, je potřeba si udělat z brigádníků dlouhodobé stálé zaměstnance. To se nevylučuje se sportovní koncepcí firmy a naopak by to mohlo pozvednout i marketingovou stránku věci. Poukázalo by se na fakt, že sport je vhodný pro lidi v každém věku, což by korespondovalo s marketingovým vystupováním firmy a ukázalo potencionálním novým zaměstnancům neustále rozvíjející se možnosti ve firmě XY.

Přínosem této práce je zhodnocení systému benefitů firmy XY a návrh nového, efektivnějšího systému.

Benefity jsou také chápány jako efektivní nástroj ke zvyšování pracovního potencionálu a motivace zaměstnance. Tyto atributy by měly působit ve správném propojení. V moderním pojetí podporují dlouhodobé zlepšování



rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem jedince (tzv. work-life balance), což ve své podstatě přináší užitek obou stranám.

# Seznam použité literatury

AMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků - Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku, Praha, Grada 2009, ISBN: 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BROWN, Luis V., Psychology of Motivation, New York, Nova Science Publisher, 2011, ISBN: 978-1-60021-598-8.

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

ERDÉLY, Evžen. Baťa - švec, který dobyl světa. Praha: Dobrovský, 2013. Omega (Dobrovský). ISBN 978-80-7390-037-3.

HOFFMAN, Stefanie. Classic Motivation Theories - similarities and differences between them. Germany: Grin Verlag, 2006, ISBN 978 -3-638-841023.

JAKUBKA, Jaroslav, a kol. Zákoník práce s komentářem. 5. Olomouc : Anag, 2011. 1199 s. ISBN 978-80-7263-637-2.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JEX, M. Steve, BRITT W. Thomas. Organizational Psychology: A scientist - practitioner Approach, Edition 3. John Wiley & Sons, 2014. ISBN 978-11-1872-445-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. ISBN 978-80-903808-9-9.

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení. Praha: C.H. Beck,2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN978-80-7400-301-1.

MEHTA, Amitabh. Organisation developement. India: Global India Publications Pvt. Ltd., 2009. ISBN 978-93-80228-27-3.

PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha : Linde, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754- 6.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. 10 nejdražších manažerských chyb. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

WALKER, Alfred J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

Zákony:

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v aktuálním znění od 01.04.2017-30.6.2017

Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon České národní rady o daních z příjmů, v aktuálním znění od 01.04.2017

Internetové zdroje:

BBC news, 2017. World benefits news. bbc.com [online] 2017. [09-03-2017] dostupné na: <http://www.bbc.com/news/world-us-canada-39216437>

Benefits.metlife, 2016. trends in benefits. benefittrends.metlife.com [online] 2016. [16-02-2016] dostupné na: <https://benefittrends.metlife.com/us-perspectives/the-millennial-benefits-perspective/>

danari online, 2017. daňové řešení benefitů. danarionline .cz [online] 2017. [01-01-2017] <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d34620v44238-vybrane-benefity-a-jejich-ucetni-a-danove-reseni/>

Ekonomika IDNES, 2012. Třinácté platy. ekonomika.idnes.cz[online] 2012. [10-12-2012] dostupné na: [http://ekonomika.idnes.cz/trinacte-platy-rostou-ale-dostava-je-mene-lidi-f4b-/ekonomika.aspx?c=A121210\\_142809\\_ekonomika\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/trinacte-platy-rostou-ale-dostava-je-mene-lidi-f4b-/ekonomika.aspx?c=A121210_142809_ekonomika_spi)

IITours, 2015. Incentivní cesty. iitours.cz [online] 2015. [04-05-2015] dostupné na: [http://www.iitours.cz/incentivni\\_cesty\\_na\\_miru](http://www.iitours.cz/incentivni_cesty_na_miru)

inc.com, 2015. Odměňování zaměstnanců a vnější vlivy. inc.com [online] Employees benefits and its predictability. 2015. [03-12-2015] dostupné na: <http://www.inc.com/>

Multisport ,2017. karta multisport. multisport.cz [online] 2017. [01.02. 2017] dostupné na: <http://www.multisport.cz>

NN pojišťovna, 2015. Průzkumy zaměstnaneckých benefitů. nn.cz [online] 2015. [30-07-2015] dostupné na: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmam-se-dari-nabizeji-zamestnancum-vice-benefitu-nez-loni.html>

Peníze, 2016. Sick days. penize.cz [online] 2016. [30-09-2016] dostupné na: <http://www.penize.cz/zamestnani/316172-ocima-expertu-sick-days-naridit-firmam-at-lidem-daji-par-dni-na-zdravotni-volno>

Sodexo,2017. zdroje výpočtů Relax passů. sodexo.cz [online] 2017. [01.02. 2017] dostupné na: [http://www.sodexo.cz/relax\\_pass](http://www.sodexo.cz/relax_pass)

Ticketpro ,2017. stravenky Ticketpro. ticketpro.cz [online] 2017. [01.01. 2017] dostupné na: <http://www.ticketpro.cz/stravenky>

Zprávy IDNES,2016. Sick days. zpravy.idnes.cz [online] 2016. [12-09-2016] dostupné na: [http://zpravy.idnes.cz/nemocenska-v-prvnich-trech-dnech-se-nevrati-neprosly-ani-sick-days-domaci.aspx?c=A160912\\_182330\\_domaci\\_kop](http://zpravy.idnes.cz/nemocenska-v-prvnich-trech-dnech-se-nevrati-neprosly-ani-sick-days-domaci.aspx?c=A160912_182330_domaci_kop)

# Seznam tabulek

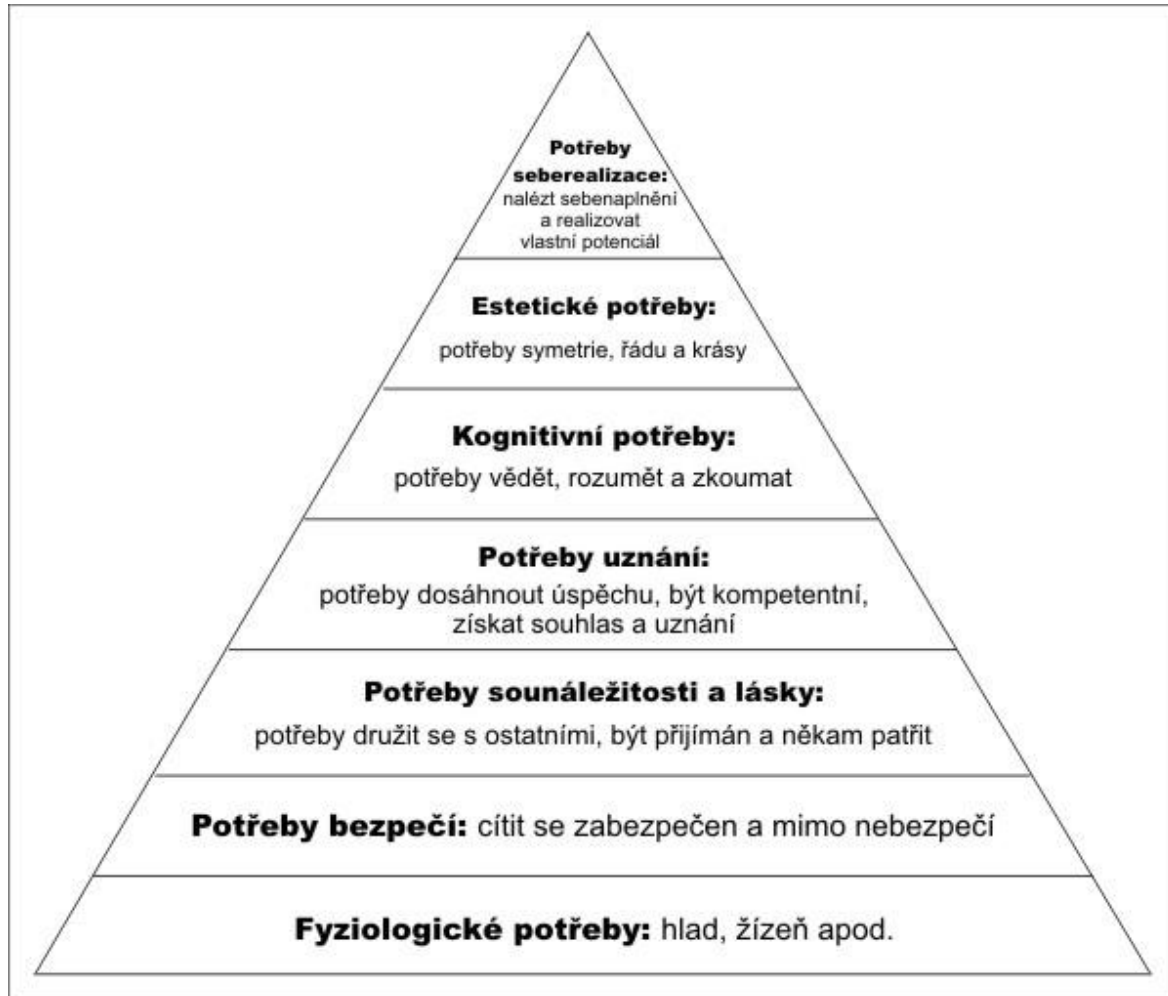
Tabulka 1 přehled zaměstnaneckých benefitů v ČR.....	26
Tabulka 2 průměrné náklady na zaměstnanecké benefity.....	28
Tabulka 3 daňové zvýhodnění pro zaměstnance.....	35
Tabulka 4 daňová výhodnost z pohledu zaměstnavatele.....	36
Tabulka 5 celkově ušetřené náklady na 1 pobočku.....	36
Tabulka 6 spokojenost zaměstnanců se stávajícími benefity .....	41
Tabulka 7 atraktivita jednotlivých benefitů pro zaměstnance .....	44
Tabulka 8 návrh systému benefitů.....	48

# Seznam grafů

Graf 1 průměrný počet poskytnutých benefitů .....	27
Graf 2 zhodnocení celkového obrátu .....	38
Graf 3 míra souhlasu s faktem ve spol. YZ a XY .....	43
Graf 4 atraktivita jednotlivých benefitů pro zaměstnance .....	45
Graf 5 zpracování výzkumu ohledně motivace zaměstnanců .....	50

# Seznam příloh

Příloha 1 Maslowova pyramida potřeb



zdroj: 13 Vysekalová, 2012

příloha 2 vzor poukázek Relax pass



Zdroj: 14 Benefity.sodexo.cz, 2017

Příloha 3 dotazníkové šetření

Jaké je Vaše pohlaví?

- žena  muž

povinná otázka

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní  středoškolské – učiliště  středoškolské – ukončené maturitou  vyšší odborné  vysokoškolské

povinná otázka

Jaký je Váš věk?

- mezi 15–18 lety  mezi 19–24 lety  mezi 25–35 lety  mezi 36 – 46 lety  mezi 47 – 57 lety  mezi 58 – 68 lety  od 69 a výše

povinná otázka

Jaký je Váš stávající pracovní úvazek?

- dohoda o provedení práce  dohoda o pracovní činnosti (DPC)  poloviční úvazek  plný úvazek

povinná otázka

Na jaké pozici ve firmě pracujete?

- prodavač  vedoucí prodejny  Vlastní odpověď:

povinná otázka



Nabízí Vaše společnost zaměstnanecké benefity?

ano  ne

povinná otázka

Jaké benefity/výhody pobíráte?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 7 možností.

procentuální bonusy z prodeje  Relax pas ve výši 200 Kč  Multisport kartu  slevy na nákup zboží vlastní značky 20 %  možnost nákupu akcií firmy  individuální navýšení mzdy  Vlastní odpověď:

povinná otázka

Uvedte, jak jste se stávající nabídkou benefitů spokojeni. (0 znamená absolutní nespokojenost - vyšší čísla větší spokojenost)

U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí 0-5:

procentuální bonusy z prodeje:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Relax pas ve výši 200 Kč:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Multisport karta:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
slevy na nákup zboží značky XY 20 %	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
možnost nákupu akcií firmy:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
individuální navýšení mzdy:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

povinná otázka

Jaký stávající benefit byste vylepšili a proč?

(text)

povinná otázka

Jaká je Vaše celková spokojenost s nabídkou hmotných a nehmotných výhod? (1 nejméně -5 nejvíce)

1 2 3 4 5

povinná otázka

Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

Ano  Ne

povinná otázka

Do jaké míry souhlasíte s tvrzením: "Pracovní benefity jsou pro mě neodmyslitelnou součástí mé práce."

SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

nepovinná otázka

Do jaké míry souhlasíte s tvrzením: "Pracovní odměny mě motivují k vyšším výkonům."

SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

Co považujete za efektivní motivaci?

(text)

Doplňte, které z následujících odměn byste ve stávajícím zaměstnání ocenili:

U každé podotázky prosím zvolte odpověď na dané škále:

stravenky ve výši 70 - 100 Kč	určitě bych ocenil/a <input type="radio"/>	není pro mě podstatný/důležitý <input type="radio"/>
nápoje zdarma (voda, sycené nápoje, energy drinky)	určitě bych ocenil/a <input type="radio"/>	není pro mě podstatný/důležitý <input type="radio"/>
příspěvek na penzijní spoření	určitě bych ocenil/a <input type="radio"/>	není pro mě podstatný/důležitý <input type="radio"/>

věcné dary/jednorázové odměny	určitě bych ocenil/a <input type="radio"/>	není pro mě podstatný/důležitý <input type="radio"/>
13. plat	určitě bych ocenil/a <input type="radio"/>	není pro mě podstatný/důležitý <input type="radio"/>
vstup zdarma do fitness centra či bazénu	určitě bych ocenil/a <input type="radio"/>	není pro mě podstatný/důležitý <input type="radio"/>
sick days	určitě bych ocenil/a <input type="radio"/>	není pro mě podstatný/důležitý <input type="radio"/>
příspěvek na dovolenou (incentivní cestu)	určitě bych ocenil/a <input type="radio"/>	není pro mě podstatný/důležitý <input type="radio"/>
příspěvek na cestovné do zaměstnání	určitě bych ocenil/a <input type="radio"/>	není pro mě podstatný/důležitý <input type="radio"/>
podporu firemní kultury	určitě bych ocenil/a <input type="radio"/>	není pro mě podstatný/důležitý <input type="radio"/>

flexi passy	určitě bych ocenil/a <input type="radio"/>	není pro mě podstatný/důležitý <input type="radio"/>
-------------	---	--

**povinná otázka**

Jak se vám následující benefity zdají atraktivní? (0 znamená, že Vám nepřijdou vůbec atraktivní)

U každé podotázky prosím zvolte odpověď v rozpětí 0-5:

podpora firemní kultury:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Karty multisport:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
věcné dary/jednorázové odměny:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
příspěvek na dovolenou (incentivní cestu):	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
sick days:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
stravenky ve výši 70 - 100 Kč:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
flexi poukázky (multi pas):	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
nápoje zdarma (voda, sycené nápoje, energy drinky):	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
firemní mobilní telefon:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

firemní automobil:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
Relax pass:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
slevy na nákup vlastní značky:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
příspěvek na penzijní spoření:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
13. plat:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
nákup vlastních akcií společnosti:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
vstup zdarma do fitness centra či bazénu:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
fixní odměny od 0-20%:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>
firemní akcie:	0 <input type="radio"/>	1 <input type="radio"/>	2 <input type="radio"/>	3 <input type="radio"/>	4 <input type="radio"/>	5 <input type="radio"/>

nepovinná otázka

Slyšeli jste o zaměstnaneckých odměnách ve formě wellness&relax programech na míru? Vyberte tvrzení, které nejvíce odpovídá vašemu názoru.

- rád/a bych tento typ benefitu využíval/a a zajímá mě více než většina stávajících benefitů
- ocenil/a bych tento typ benefitu  je to moderní trend, ale nepříjde mi podstatný
- tento typ benefitu mě nezajímá  neznám tento benefit  nevím co si pod ním přesně představit

povinná otázka

Vyberte co je pro vás důležitější či více preferované:

Zvolte prosím na škále, ke kterému z výroků se více kloníte:

vysoký základ mzdy	<input type="radio"/>	←	<input type="radio"/>	→	pestrá škála benefitů
finanční benefity	<input type="radio"/>	←	<input type="radio"/>	→	nefinanční benefity
hmotná odměna	<input type="radio"/>	←	<input type="radio"/>	→	pocit sounáležitosti se společností
dobry kolektiv	<input type="radio"/>	←	<input type="radio"/>	→	vysoké finanční ohodnocení
flexibilní pracovní doba	<input type="radio"/>	←	<input type="radio"/>	→	fixní pracovní doba

povinná otázka

Považujete firemní kulturu a možnost osobního rozvoje za vítaný benefit?

ano  ne  nemyslím si, že se to dá považovat za benefit

nepovinná otázka

Jaký je průměrný měsíční příjem domácnosti ve které žijete?

0 – 10 000 Kč  11 000 – 15 000 Kč  16 000 – 25 000 Kč  26 000 – 36 000 Kč  
 37 000 – 48 000 Kč  49 000 – 59 000 Kč  60 000 – 70 000 Kč  70 000 – 90 000 Kč  
 100 000 Kč a více

odlišení otázky druhého dotazníku v otázkách:

Na jaké pozici ve firmě pracujete?

brigádník  prodavač  skladník  vedoucí  pobočky  manažer  Vlastní odpověď:

Jaké zaměstnanecké benefity vaše firma nabízí?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 11 možností.

procentuální bonusy z prodeje  Multisport kartu  slevy na nákup zboží v domovské prodejně  možnost nákupu akcií firmy  individuální navýšení mzdy  stravenky  flexi passy  podporu firemní kultury  vstup zdarma do fitness centra  sick days  příspěvek na dovolenou (incentivní cestu)  Vlastní odpověď:

Zdroj: 15 vlastní dotazníkové šetření vyplněné pomocí vyplnto, 2017 a excel

