



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Vnímání zaměstnaneckých benefitů ve společnosti  
XY

Perception of Employee Benefits in XY Company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Klára Šimonová

HANÁKOVÁ

PETRA

**2018**



HANÁKOVÁ, Petra. *Vnímání zaměstnaneckých benefitů ve společnosti XY*. Praha: ČVUT 2018. 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: 20. 04. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Kláře Šimonové za podporu, připomínky a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále společnosti XY a především jejím zaměstnancům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. V neposlední řadě také rodině a příteli za podporu nejen při psaní bakalářské práce, ale po celou dobu studia.

# Abstrakt

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jak současní zaměstnanci z různých oddělení vnímají zaměstnanecké benefity, do jaké míry jim rozumí a ví, co společnost nabízí. Teoretická část se zabývá odměňováním, druhy benefitů a komunikací na kterou navazuje praktická část, která má za cíl zodpovědět výzkumné otázky s pomocí vyhodnocení dotazníkového šetření a návrh řešení ve společnosti XY. Provedeným výzkumem bylo zjištěno, že zaměstnanci znají všechny benefity, ale jejich vnímání je velmi odlišné. Výsledky této práce budou poskytnuty personálnímu oddělení konkrétně oddělení benefitů, které je použije k dalšímu rozvoji v péči o zaměstnance.

## Klíčová slova

Zaměstnanecké benefity, Trendy v poskytování benefitů, Odměňování, Komunikace, Zaměstnanec

# Abstract

The bachelor thesis examines how employees from different departments perceive employee benefits, how they understand them and know what the company offers. The theoretical part deals with remuneration, types of benefits, and communication followed by the practical part which aims to answer research questions with the help of evaluation of the questionnaire survey and solution proposal in XY company. Research has shown that employees know all the benefits but their perceptions are very different. The results of this work will be provided to the Personnel Department, specifically to the Benefit Unit which will use them for further development of employee's care.

## Key words

Employee Benefits, Trends in Benefits, Remuneration, Communication, Employee

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Hanáková	Jméno:	Petra	Osobní číslo:	460915
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a Management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Vnímání zaměstnaneckých benefitů ve společnosti XY

Název bakalářské práce anglicky:  
Perception of Employee Benefits in XY Company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem této BP je zjistit, jak současní zaměstnanci z různých oddělení vnímají zaměstnanecké benefity, do jaké míry jim rozumí a ví, co společnost nabízí.

PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh řešení, jak zlepšit interní komunikaci ze strany zaměstnavatele.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část – Odměňování, Benefity a legislativa, Zaměstnanecké benefity, Komunikace, Adaptace; 3. Praktická část – Představení společnosti, Analýza současných benefitů, Komunikace ve společnosti, Dotazníkové šetření, Návrh řešení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 10th ed.; KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha; KOVAŘÍKOVÁ, Jarka. Interní komunikace je nutností. Praha: Sírta, 2016. ISBN 978-80-906367-0-5; URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší; MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Klára Šimonová, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017      Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2019

*Šimonová*      *pl*      *Bum*  
Podpis vedoucí(ho) práce      Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry      Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2018      *Šimonová*  
Datum převzetí zadání      Podpis studenta(ky)



# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	13
1.1 ROZDĚLENÍ ODMĚŇOVÁNÍ .....	13
1.2 BENEFITY A LEGISLATIVA .....	15
1.3 DĚLENÍ BENEFITŮ .....	19
2 TRENDY V POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ .....	22
2.1 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM BENEFITY (TREXIMA) .....	22
2.2 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM BENEFITY (GRAFTON) .....	24
2.3 AGE MANAGEMENT .....	25
2.4 GENERACE X, Y, Z .....	27
3 SOUVISEJÍCÍ FORMA SDĚLOVÁNÍ BENEFITŮ .....	30
3.1 FUNKCE KOMUNIKACE .....	30
3.2 KOMUNIKACE V RÁMCI SPOLEČNOSTI .....	32
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	38
4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	38
4.2 ODMĚŇOVÁNÍ .....	39
4.3 BENEFITY .....	39
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	42
5.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	43
5.2 DOTAZNÍK .....	43
5.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	57
5.4 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ .....	58
ZÁVĚR .....	61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	62
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	64
SEZNAM TABULEK .....	65
SEZNAM GRAFŮ .....	66

# ÚVOD

Jak bychom nejlépe definovali tu správnou odměnu? Je to výpis z bankovního účtu na začátku následujícího měsíce? Je to možnost pracovat z domova? Pravidelné výjezdy na pracovní cesty? Pestrý balíček zaměstnaneckých benefitů? Nebo pocit uspokojení z dobře odvedené práce? Odpověď na tuto otázku je velmi těžké obsáhnout, protože u každého zaměstnance by se lišila. Z tohoto důvodu je velmi náročné správně nastavit systém odměňování a zaměstnaneckých výhod. Jak ale ověřit, zda je systém nastaven správně? Co by mělo být konkrétním ukazatelem?

Jak již bylo zmíněno, tak každý zaměstnanec vidí odměňování a benefity ze své vlastní perspektivy. Co pro někoho může být nepostradatelným benefitem, tak druhý nemusí ocenit.

V současné době se benefity stávají jedním z hlavních lákadel, které zaměstnavatelé nabízejí vedle mzdy/platu ačkoli benefity nejsou zákonem nárokovatelné, tudíž množství a jejich formu si volí každý zaměstnavatel individuálně, pokud tedy chce benefity poskytovat.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jak současní zaměstnanci z různých oddělení vnímají zaměstnanecké benefity, do jaké míry jim rozumí a ví, co společnost nabízí.

V teoretické části se zabývám druhy benefitů, jejich daňovou ne/uznatelností, jaké jsou nynější trendy v jejich poskytování a také komunikaci, která je nedílnou součástí každé společnosti. Komunikace a benefity totiž spolu úzce souvisí hlavně z hlediska informovanosti zaměstnanců, na co mají nárok a o co mohou požádat.

V praktické části se zabývám dotazníkovým šetřením, které jsem po konzultaci a rozhovoru s jedním zaměstnancem, vytvořila. Shodli jsme se, že benefity jsou v této firmě velmi palčivým tématem. Zaměstnanci kolikrát nevědí, co přesně společnost nabízí a leckdy ani nemají chuť zjistit, jak od daný benefit požádat.

Cílem praktické části je zjistit, jak zaměstnanci vnímají samotné benefity, jestli je využívají (případně jak často), zda existují benefity, které osobně postrádají anebo co konkrétně by na současném poskytování benefitů změnili.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování by mělo být jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele snadno pochopitelné především z hlediska administrativy, dále by mělo být transparentní a jeho povaha by neměla být diskriminační. Při rozhodování o výši a způsobu odměňování musí společnost brát v úvahu několik faktorů jako:

- jak mají být vysoké mzdy;
- jaké by měly být odměny;
- jak upravit odměňování, aby motivovalo;
- jakou roli bude mít náplň práce, osobní schopnosti, výsledky práce;
- na jaké ukazatele vázat pohyblivou mzdu (a kdy takovou mzdu vyplácet).

(Urban, 2017, s. 116)

## 1.1 Rozdělení odměňování

Nynější pojetí odměňování je vnímáno v širším rozsahu. Už neobsahuje pouze peněžní odměnu, ale také propracovaný systém vzdělávání, možnost kariéerního růstu, pochvaly, zařazení na dané pracoviště, přidělení určitého zařízení. Dále můžeme zmínit méně hmatatelné odměny, které souvisejí s celkovou spokojeností zaměstnance v zaměstnání, ať už se jedná o dobrý pocit z vykonaného úkolu či dosáhnutí pracovního cíle (Koubek, 2007, s. 283).

Odměňování rozdělujeme do těchto základních úrovní:

### 1) Základní peněžní odměna

Základní peněžní odměna je pevná mzda/plat, kterou tvoří sazba za určitou práci popřípadě pracovní místo. Mění se podle toho, jaká je na danou pozici kladena úroveň práce, případně jaká je požadována kvalifikace.

### 2) Zásluhová odměna

Další peněžní odměnou, kterou lze poskytnout, je odměna vztahující se k pracovnímu výkonu, přínosu, dovednostem popřípadě zkušenostem.

### 3) Zaměstnanecké benefity

Mezi ně patří například úhrada pojistného, služební auta aj. Zaměstnanecké výhody jsou podrobněji popsány v kapitole 1.1.2.

#### 4) Příplatky

Příplatky ke mzdě (k platu) jsou vypláceny na základě zvláštních okolností. Jsou spojeny například s prací v noci, o víkendech, ve státní svátek, přesčas, aj.

#### 5) Nepeněžní odměny

Nejsou spojeny s konkrétní částkou. Dají se nejlépe vyjádřit kladnými pocity ze samotné práce (pocit úspěchu, autonomie, užitečnosti) případně mohou vznikat z pracovního prostředí a kvalitního vedení ze strany nadřízeného (rozvoj znalostí, zlepšení kvalifikace, leadership) (Armstrong, 2009, s. 25, 26).

### 1.1.1 Celková odměna

Celková odměna „obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“ (Armstrong, 2009, s. 42, podle Manus a Graham, 2003).

Armstrong (2009, s. 42) uvádí, že se celková odměna dělí na 2 hlavní kategorie:

- 1) Transakční odměny, které jsou hmotnými odměnami, patří mezi ně například peněžní odměny a benefity.
- 2) Relační (vztahové) odměny, které jsou nehmotné a týkají se rozvoje, vzdělávání, zážitků z práce.

Obrázek 1 - Model celkové odměny dle Towers Perrin

PENĚŽNÍ ODMĚNA	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY
<p><b>Nynější</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Jistá, zaručená</li><li>■ Podprůměrná</li><li>■ „Jedna velikost pro všechny“</li></ul> <p><b>Budoucí</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Provázaná s cíli organizace</li><li>■ Tržní sazby</li><li>■ Flexibilní</li></ul>	<p><b>Nynější</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Vstřícné k rodině</li><li>■ Paternalistické</li><li>■ Jisté, zaručené</li></ul> <p><b>Budoucí</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Šité na míru jedinci</li><li>■ Flexibilní</li><li>■ Oceňované pracovníky</li></ul>
VZDĚLÁVÁNÍ	PROSTŘEDÍ
<p><b>Nynější</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Dobré příležitosti ke vzdělávání</li><li>■ Polopatické vedení za ruce</li><li>■ Rozkouskované</li></ul> <p><b>Budoucí</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Více cílevědomé vzdělávání</li><li>■ Zaměřené na cíle organizace</li><li>■ Dobré příležitosti jako dosud</li></ul>	<p><b>Nynější</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Komfortní</li><li>■ Rodinné</li><li>■ Formální</li></ul> <p><b>Budoucí</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Podnětné</li><li>■ Vnímavé, citlivé</li><li>■ Přijemné</li></ul>

Zdroj: Armstrong (2009, s. 79) podle Towers Perrin

*„Horní dva kvadranty – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody – představují transakční odměny. Mají v podstatě peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků, ale mohou být snadno konkurenty kopírovány. Naproti tomu relační (nepeněžní) odměny odpovídající dolním dvěma kvadrantům jsou důležité pro zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů. Skutečná síla, jak říká, plyne z toho, když organizace kombinuje relační a transakční odměny“ (Armstrong, 2009, s. 44, 45, podle Thomson, 2005).*

### **1.1.2 Zaměstnanecké benefity**

Jedná se o takovou formu odměn, na něž mají zaměstnanci nárok tím, že pracují v dané společnosti. (Koubek, 2007, s. 319).

Hlavním cílem zaměstnaneckých benefitů je dle Armstronga (2006, s. 729) především:

- 1) Nabídnout odlišný a jedinečný balíček odměn, který by měl udržet ve společnosti nejen současné zaměstnance, ale také pozitivně ovlivnit získávání nových zaměstnanců.
- 2) Uspokojit osobní potřeby zaměstnanců.
- 3) Posílit loajalitu a závazek zaměstnance vůči organizaci.
- 4) Nabídnout zaměstnancům daňově zvýhodněné odměny.

Armstrong (2006, s. 729, 730) říká, že tyto cíle v sobě přímo neobsahují motivování zaměstnanců jako takových. Je to zapříčiněno tím, že tyto výhody mají nízký vliv na samotný výkon. Je však možné, že zaměstnanecké benefity mohou zlepšovat vnímání, loajalitu a angažovanost.

Zaměstnanecké benefity nemusejí být všemi zaměstnanci čerpány stejně a v plném rozsahu. Některé zaměstnanci využívají pravidelně, některé po uvážení. Záleží také na tom, zda jsou tyto výhody bezplatné či si je musí zaměstnanec poměrnou částí doplatit (Koubek, 2007, s. 320).

Šikýř (2016, s. 135) upozorňuje, že zaměstnanecké benefity nemusejí být všemi zaměstnanci vnímány jako výhoda. Je to dáno tím, že někteří zaměstnanci tyto benefity považují jako samozřejmé. Je tedy velmi důležité mít na paměti, že jakékoli zásahy do těchto výhod (například jejich zrušení, omezení nebo změna) můžou mít negativní vliv na spokojenost zaměstnanců.

## **1.2 Benefity a legislativa**

Výše a počet benefitů nejsou v zákoníku práce (dále jen ZP) specifikovány. Dle ZP zákona č. 262/2006 Sb. nemusí ze zákona zaměstnavatel

poskytovat benefity či další zaměstnanecké benefity nad rámec, který je určen ZP. ZP pouze upravuje minimální výši (například umzdy, dovolené a odstupného). Tímto se benefity stávají velkou konkurenční výhodou, která má za cíl podpořit loajalitu zaměstnance k společnosti, vlastní motivaci, ale také mají pozvednout samotné vnímání značky, kterou si společnost vytváří na trhu práce. Pokud zaměstnavatel nabízí benefity, tak často bývá jejich úprava zanesena v kolektivní smlouvě.

### **1.2.1 Kolektivní smlouva**

Podle Koubka (2007, s. 332) je výsledkem kolektivního vyjednávání kolektivní smlouva, která upravuje vztahy mezi odborovými orgány a organizací. Závazky, které jsou v této smlouvě napsané, musejí být jasně vymezené, časově ohraničené a kontrolované a zároveň nesmějí být v rozporu s aktuálními právními předpisy.

Do kolektivní smlouvy se nejčastěji zapisuje mzda, bezpečnost práce, rozvržení pracovní doby atp.

### **1.2.2 Poskytování zaměstnaneckých benefitů z hlediska Zákoníku práce**

Podle ZP nesmí být jakákoli změna v pracovní právním vztahu nižší nebo vyšší, než stanovuje zákon nebo kolektivní smlouva. Kodchylné úpravě může dojít, ale pouze smlouvou či vnitřním předpisem, avšak k úpravě povinností pouze smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Ze ZP vyplývá, že pokud zaměstnavatel bude chtít upravit některé náležitosti, tak se musí pohybovat v mezích zákona, ať už se jedná o sjednávání minima či maxima. Nejčastěji se tyto benefity sjednávají v pracovní smlouvě, manažerské smlouvě, dohodě o pracovní činnosti, aj. nebo vnitřním předpisem (tento předpis je vymezen v § 305 ZP). Jedná se například o odstupné, cestovní náhrady a odborný rozvoj zaměstnanců.

Hlava šestá ZP upravuje následující odměňování, které se týká mzdy:

- příplatky ke mzdě za práci přesčas vyšší, než je 25 % průměrného výdělku (dle § 114 ZP),
- příplatky k dosažené mzdě za práci ve svátek vyšší, než je průměrný výdělek zaměstnance místo náhradního volna (dle § 115 odst. 2 ZP),

- příplatky ke mzdě za noční práci vyšší, než je 10 % průměrného výdělku (dle § 116 ZP),
- příplatky ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí vyšší než 10 % základní sazby minimální mzdy (dle § 117 ZP),
- příplatky ke mzdě za práci v sobotu a v neděli vyšší než 10 % průměrného výdělku (dle § 118 ZP),
- odměna za pracovní pohotovost vyšší než 10 % průměrného výdělku (dle § 140 ZP).

(Macháček, 2017, s. 21 - 22)

### **1.2.3 Poskytování zaměstnaneckých benefitů z hlediska Zákona o daních z příjmu**

Proč společnosti poskytují různé formy odměn? Velmi záleží na daňových aspektech takovýchto výhod, protože některé s těchto výhod mohou být nákladem, který je daňově uznatelný (Urban, 2017, s. 147).

#### 1.2.3.1 Daňový režim zaměstnaneckých benefitů na straně zaměstnance

Výhodnost benefitů se dá spočítat také podle toho, zda podléhají danění. Jsou totiž benefity, které jsou od daně z příjmu osvobozeny (kompletní znění těchto benefitů včetně podmínek, za kterých se poskytují, najdeme upraveny dle § 6 odst. 9 Zákona o daních z příjmu (dále jen ZDP).

#### **Benefity, které jsou osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti:**

- odborný rozvoj zaměstnanců;
- stravování zaměstnanců;
- poskytování nealko nápojů;
- příspěvky na sport, vzdělávání a rekreaci;
- poskytování bezplatných jízdenek;
- poskytnutí darů;
- poskytnutí přechodného ubytování;
- sociální výpomoc;
- příspěvky na penzijní a životní pojištění;
- bezúročná půjčka.

(Macháček, 2017, s. 22 - 24)



#### 1.2.3.2 Daňový režim zaměstnaneckých benefitů na straně zaměstnavatele

Tento daňový režim je upraven ustanovením ZDP pro zaměstnavatele § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP.

#### **Podle tohoto ustanovení může zaměstnavatel vykázat jako daňový výdaj (náklad):**

- příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření a na penzijní pojištění a dále na soukromé životní pojištění;
- výdaje spojené s dopravou zaměstnanců do zaměstnání a ze zaměstnání poskytované formou nepeněžního nebo peněžního plnění zaměstnanci;
- poskytnutí příspěvku na přechodné ubytování zaměstnancům (popř. celé úhrady tohoto přechodného ubytování), pokud je toto dohodnuto v kolektivní smlouvě nebo stanoveno ve vnitřním předpisu, popř. přímo v pracovní nebo jiné smlouvě uzavřené se zaměstnancem;
- příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců;
- příspěvek na stravování;
- výše poskytnutých cestovních výdajů;
- motivační příspěvek na vzdělávání budoucího zaměstnance;
- nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci ve formě příspěvku na kulturní pořady, zájezdy a sportovní akce;
- podle § 25 odst. 1 písm. t) ZDP není u zaměstnavatele poskytnutí občerstvení zaměstnancům daňovým výdajem;
- poskytnutí nealkoholických nápojů ke spotřebě na pracovišti formou nepeněžního plnění;
- bezplatné poskytnutí služebního vozidla zaměstnanci pro služební i soukromé účely;
- prodej zboží, výrobků a poskytování služeb se slevou zaměstnancům;
- provoz vlastního předškolního zařízení.

(Macháček, 2017, s. 25 - 27)

### **1.2.4 Zaměstnanecké benefity z hlediska pojistných zákonů**

Vyměřovacím základem zaměstnance pro pojistné na důchodové pojištění a pojistné na veřejné zdravotní pojištění je úhrn příjmů ze závislé činnosti, které jsou (nebo by byly, pokud by podléhaly zdanění v České republice) předmětem daně z příjmů fyzických osob podle ZDP a nejsou od této daně osvobozeny a které mu zaměstnavatel zúčtoval

v souvislosti se zaměstnáním, které zakládá účast na nemocenském pojištění. Jak v § 5 odst. 1 zákona o pojistném na sociální zabezpečení, tak v § 3 odst. 1 zákona o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění je stanoveno, že zúčtovaným příjmem se rozumí plnění, které bylo v peněžní nebo nepeněžní formě nebo formou výhody poskytnuto zaměstnavatelem zaměstnanci nebo předáno v jeho prospěch, popřípadě připsáno k jeho dobru, anebo spočívá v jiné formě plnění prováděné zaměstnavatelem za zaměstnance.

Do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální pojištění a na všeobecné zdravotní pojištění se zahrnuje např.:

- nepeněžní příjem zaměstnance ve výši 1 % pořizovací ceny motorového vozidla poskytnutého zaměstnavatelem zaměstnanci k bezplatnému používání pro služební a soukromé účely;
- rozdíl mezi cenou obvyklou a cenou, za kterou jsou vlastní výrobky prodány nebo služby poskytnuty zaměstnancům, tedy částka podléhající u zaměstnance zdanění;
- nepeněžní příjem zaměstnance ve výši ceny obvyklé související s výdaji zaměstnavatele na dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání.

(Macháček, 2017, s. 27 – 28)

### 1.3 Dělení benefitů

Je velké množství benefitů, které může společnost svým zaměstnancům poskytnout. Benefity jsou různého charakteru a lze je rozdělit do několika skupin.

Koubek (2007, s. 320) člení benefity takto:

- 1) výhody sociální povahy (životní pojištění, půjčky, jesle, mateřské školy, kultura atp.);
- 2) výhody, které mají vztah k práci (stravování, produkty za zvýhodněné ceny, hrazené vzdělávání aj.);
- 3) výhody, které jsou spojeny s postavením v organizaci (automobil, bezplatné bydlení, mobilní telefon aj.).

Armstrong (2009, s. 385) doplňuje ještě tzv. přidružené zaměstnanecké benefity. Tento model se používá především v USA. To, jaké benefity společnost nabízí, závisí především na prostředí (ekonomika, země, pracovní trh, atp.). Zaměstnavatel si vyjedná s poskytovatelem slevu na různé služby, mezi které patří například:

- 1) zdraví (soukromá péče, zdravotní prohlídky);
- 2) ochrana (pojištění v případě vážného onemocnění, životní pojištění, úrazové pojištění);

- 3) volný čas (dovolená, sick day, cestovní pojištění, členství ve fitness);
- 4) domácnost (zboží pro domácnost, on-line nakupování).

Jak již bylo zmíněno výše, poskytování benefitů nepatří mezi povinnosti zaměstnavatele a tímto se stávají předmětem konkurenceschopnosti na trhu práce. Je tedy na uvážení každé firmy, jaké benefity bude nabízet svým zaměstnancům. Mezi faktory, které ovlivňují, jaké benefity bude firma nabízet, patří:

- 1) zjištění na základě dotazníkových šetření, co zaměstnanci chtějí;
- 2) srovnání co nabízí konkurence;
- 3) vlastní rozpočet.

Společnost by měla na základě těchto faktorů nejen sledovat náklady, ale také celkový rozpočet a jaký podíl mají právě náklady na benefity. Například pravidelným výzkumem, co jejich zaměstnanci chtějí, můžeme tyto náklady optimalizovat a zajistit, aby zaměstnanci nabízené benefity vnímali jako užitečné (Armstronga, 2009, s. 385, 386).

Koubek (2007, s. 320) je podobného názoru. Uvádí, že pokud organizace chce, aby její nabízené benefity měly příznivý dopad na motivaci, spokojenost a stabilitu zaměstnanců, tak by se měla zajímat o to, jaké benefity zaměstnanci chtějí. Je velmi běžné, že společnosti poskytují balíček benefitů, které vytvoří personální oddělení případně vedoucí zaměstnanci a zřídka kdy provedou šetření napříč společnostmi, aby zjistili, jak tyto benefity vnímají ostatní zaměstnanci. Z tohoto důvodu je nynějším trendem poskytování volitelných zaměstnaneckých benefitů. Těmi se detailněji zabývá kapitola 1.3.1.

V současné době je pro zaměstnance velmi důležitá rovnováha mezi profesním a osobním životem. Z toho důvodu mnoho zaměstnavatelů poskytuje benefit v podobě relaxace či příspěvku na sport (Macháček, 2017, s. 9). Dalším trendem je personalizace benefitů na míru každému zaměstnanci. Například mnoho firem nabízí jedinečné pracovní místo, které odpovídá konkrétním potřebám daného zaměstnance, což v praxi znamená, že nabízené benefity by měly odpovídat životnímu stylu, situaci a preferencím (HR Forum, 2017).

### **1.3.1 Druhy benefitů**

Jak již bylo zmíněno, benefity bývají často sjednány v kolektivní smlouvě nebo mohou být zahrnuty do pracovní smlouvy (popřípadě jiné

smlouvy) nebo mohou být stanoveny vnitřním předpisem. Šikýř (2016, s. 135, 136) rozděluje benefity na plošné a volitelné.

### **1) Plošné**

Umožňují všem zaměstnancům bez rozdílu využívat všechny benefity, které jsou jim zaměstnavatelem poskytnuty.

### **2) Volitelné**

Nebo také systém pojmenovaný jako *kafeterie*, umožňuje každému zaměstnanci využívat benefity dle osobních preferencí, potřeb, které přímo souvisí s jeho požadavky. Tyto preference se mohou měnit například svěkem, délkou pracovního poměru aj. Tento systém může být buďto částečný, kdy se některé benefity aplikují plošně (příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti, sick day atp.) a některé jsou volitelné (zdravotní péče, sport, rekreace, kultura atp.) nebo se může jednat o zcela volitelný systém, kdy si zaměstnanci vyberou z nabízených benefitů v rozsahu stanoveného rozpočtu. Tuto nabídku a rozpočet je možné rozlišit podle kritérií (hodnoty práce, pracovních podmínek, délky zaměstnaneckého poměru, atp.).

Koubek (2007, s. 321, 322) uvádí, že volitelný systém je velmi výhodný jak pro společnost, tak i pro zaměstnance a to z důvodů:

- 1) náklady na benefity jsou stále vyšší složkou celkových nákladů na zaměstnance a díky tomuto systému lze mít lepší kontrolu nad celkovými náklady;
- 2) hodnoty a preference lidí se v průběhu času změnila a správně nastavené benefity mohou mít pozitivní vliv na uspokojení a motivaci zaměstnanců a náklady jsou využity efektivněji;
- 3) nabízené benefity mohou být lákavější pro zaměstnance, pokud si je mohou vybrat dle svých preferencí;
- 4) zaměstnanec je lépe informován a má lepší přehled o nabízených benefitech;
- 5) nabídka benefitů, která se přizpůsobí každému zaměstnanci dle jeho potřeb, může vést k větší loajalitě současných zaměstnanců a zároveň může přilákat nové zaměstnance;
- 6) tento systém může mít příznivější dopad na myšlení zaměstnanců;
- 7) volba každého zaměstnance je registrována a tím má společnost lepší přehled a kontrolu nad čerpáním benefitů;
- 8) balíček sestavený z různých benefitů může být lépe vnímán například z toho důvodu, že některé benefity podléhají zdanění.

Nevýhodou tohoto systému je administrativní náročnost. Zaměstnanci nemusejí odhadnout své potřeby v dlouhodobém horizontu, což může v budoucnu vést k nespokojenosti.

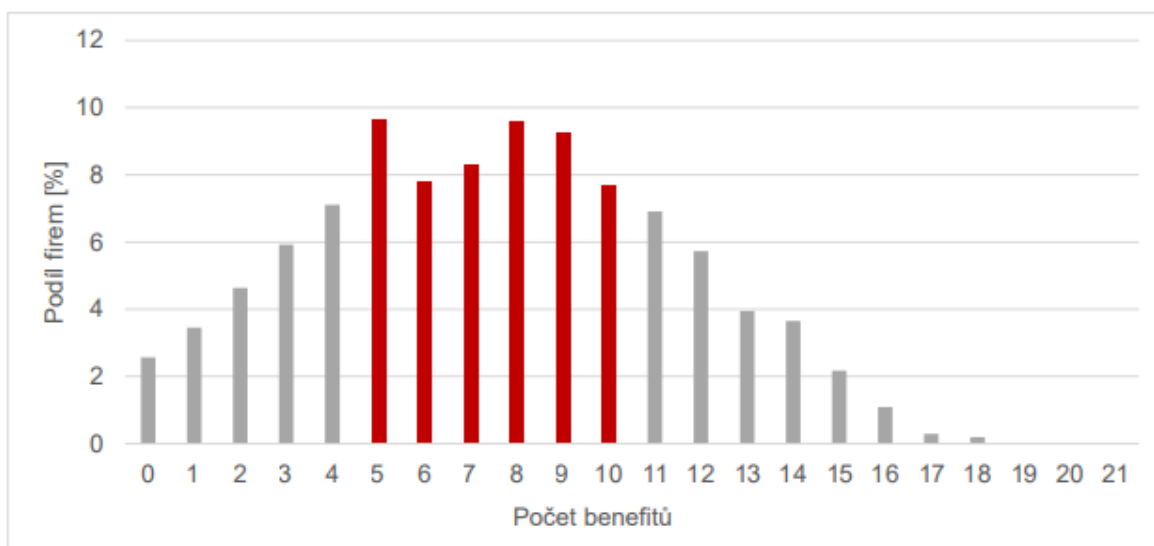
## 2 TRENDY V POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ

V současné době se společnosti nespolehnají pouze na nabízení zajímavé mzdy/platu, ale stále více přemýšlejí nad tím, jaké benefity nabídnou svým zaměstnancům. Velkou roli zde hraje rozpočet, nabízené benefity v rámci odvětví, ale také vnímání benefitů samotnými zaměstnanci.

### 2.1 Dotazníkový průzkum benefity (TREXIMA)

Společnost TREXIMA (TREXIMA, 2016, s. 4) uvádí, že 97 % zaměstnavatelů poskytuje alespoň jeden benefit (z těch, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření). Další hodnoty můžete vidět na Obrázku 2 a Obrázku 3 níže. Z tohoto šetření vyplývá, že společnosti průměrně poskytují 8 benefitů.

Obrázek 2 - Počet benefitů poskytovaných jednotlivými firmami v roce 2016



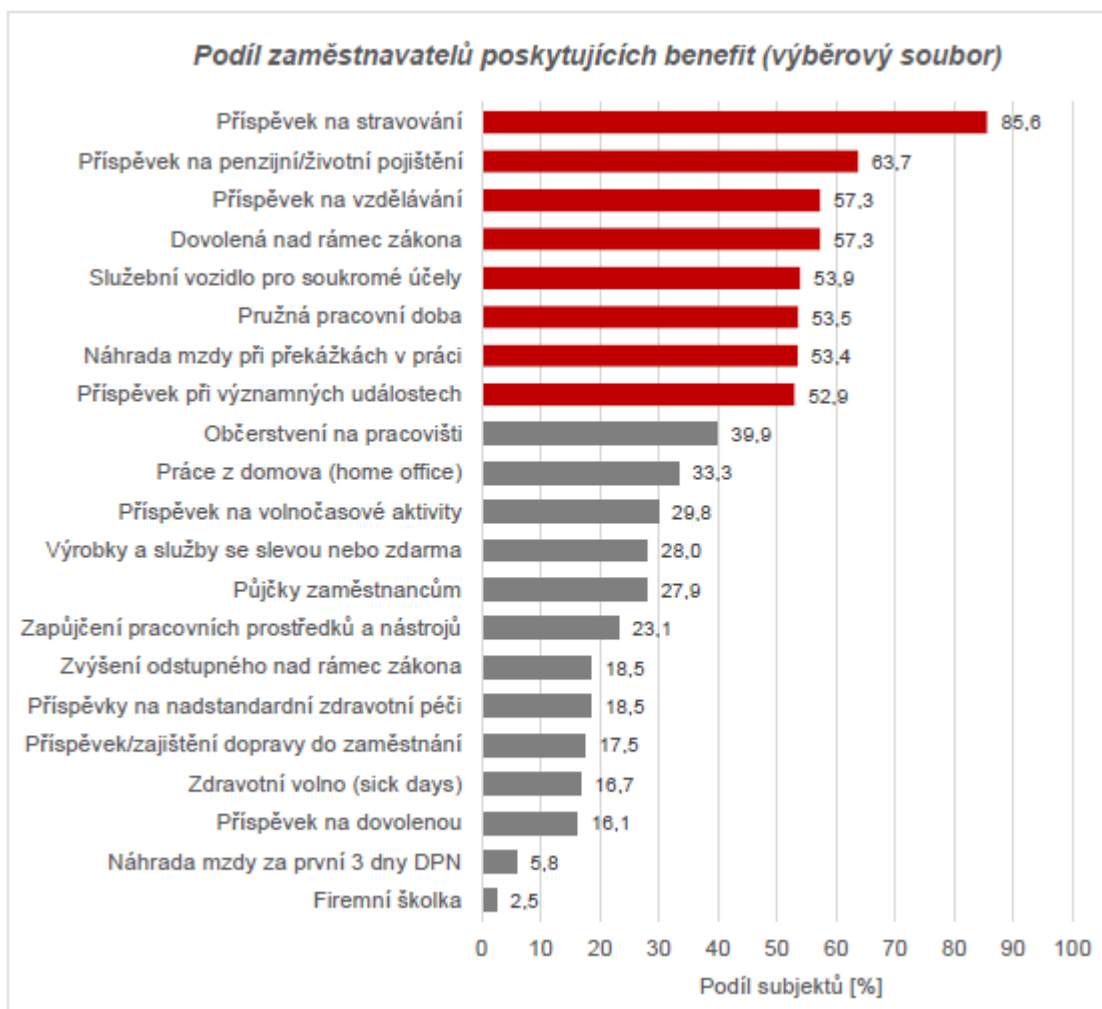
Pozn.: Souhrn výsledků šetření ve výběrovém souboru.

Zdroj: Šetření BENEFITY, TREXIMA.

Na Obrázku 2 můžeme vidět četnost benefitů, které firmy poskytovaly v roce 2016. Musíme podotknout, že jsou zde uvedeny benefity, které sice společnosti nabízejí, ale nemusí na ně mít nárok všichni zaměstnanci.

Z šetření vyplývá, že mezi nejčastěji poskytovaný benefit patří příspěvek na stravování (stravenky). Na druhém místě je příspěvek na penzijní/životní pojištění a na třetím místě je příspěvek na vzdělávání a dovolená nad rámec zákona.

Obrázek 3 - Žebříček benefitů podle četnosti jejich využívání v roce 2016 (výběrový soubor)



Pozn.: Náhrada mzdy při překážkách v práci představuje pouze náhradu mzdy při překážkách v práci na straně zaměstnance. DPN je zkratkou pro dočasnou pracovní neschopnost. Za benefity nejsou považována plnění, která je povinen zaměstnavatel poskytovat podle zákona (např. občerstvení na pracovišti ve vybraných případech, příspěvek na vzdělávání související s činností zaměstnavatele, náhrada mzdy za první 3 dny dočasné pracovní neschopnosti v případě nemoci z povolání apod.). Výsledky jsou uvedeny za výběrový soubor.

Zdroj: Šetření BENEFITY, TREXIMA.

## 2.2 Dotazníkový průzkum benefity (Grafton)

Jiný výzkum přináší personální společnost Grafton Recruitment, která v roce 2016 provedla výzkum o představách uchazečů. Srovnala ve dvou šetřeních 10 nejposkytovanějších benefitů a 10 nejžádanějších benefitů. Ačkoli se některé benefity umísťují v obou tabulkách, tak často na jiných místech. Tento průzkum například uvádí, že stravenky a týden dovolené navíc přestávají být benefitem, protože je zaměstnanci vnímají jako standard.

Tabulka 1 - TOP10 nejposkytovanějších benefitů

1	Stravenky
2	Placená dovolená nad rámec čtyř týdnů
3	Vánoční párty
4	Pružná pracovní doba
5	Firemní mobilní telefon k soukromým účelům
6	Jazykové vzdělávání
7	Občerstvení na pracovišti
8	13. plat/14. plat/pravidelné bonusy
9	Teambuilding a sportovní aktivity
10	Home office - práce z domova

Tabulka 2 - TOP10 nejžádanějších benefitů

1	Jazykové vzdělávání
2	13. plat/14. plat/pravidelné bonusy
3	Placená dovolená nad rámec čtyř týdnů
4	Pružná pracovní doba
5	Home office - práce z domova
6	Stravenky
7	Placená krátkodobá nemoc, sick days
8	Vzdělávání/Training Program
9	Firemní mobilní telefon k soukromým účelům
10	Možnost napracovat si hodiny

Zdroj: Grafton Recruitment (Buřinská, 2016).

Prvenství benefitu „Jazykové vzdělávání“ potvrzuje také portál personalista.com, který uvádí, že právě vzdělávání je jedním z nejžádanějších benefitů. Důkazem je průzkum společnosti EdAssist, který ukazuje, že o tento benefit má zájem téměř 70 % dotazovaných. Je to dáno především trendem klesající nezaměstnanosti. Zaměstnavatelé se nyní uchylují nejen k tzv. přetahování zaměstnanců od konkurence, ale hlavně se zaměřují na vzdělávání současných zaměstnanců (Personalista, 2017 a).

Je velmi důležité naslouchat vlastním zaměstnancům, o jaké benefity mají zájem a jaké konkrétně by jim vyhovovaly, avšak mějme na paměti, že samotné benefity na spokojenost, motivaci, loajalitu a další aspekty nestačí.

*„Široká nabídka benefitů je v současné době ‚v kurzu‘, ale zkušenosti HR (Human Resources, česky přeloženo jako lidské zdroje) profesionálové, kteří uvažují v dlouhodobé perspektivě, varují, že pro udržení kvalitních zaměstnanců je třeba něco jiného,“ říká Zuzana Lincová, ředitelka Profesia.cz. „To neznamená, že benefity je třeba zavrhnout – jen uvážlivě volit, jaká nabídka nám pomůže přilákat ty správné zaměstnance a motivovat je lepším výkonům. Ale především dnes doba vyžaduje budování tzv. employer brandu – značky, jejíž renomé táhne.“ (Personalista, 2017b).*

## 2.3 Age management

Age management je přístup, který zahrnuje strategie, postupy a programy, které aplikujeme na zaměstnance v různých věkových skupinách. Age management se také zabývá tím, aby na pracovišti byli zaměstnanci různého věku, což by mělo přispívat k lepšímu předávání znalostí, dovedností a zkušeností. Jejím účelem je také pomoci odstranit věkové bariéry, které mohou ve společnosti vzniknout (Kocianová, 2012, s. 23).

Podle Štorové a Fukana (2012, s. 7) můžeme pojem Age management vyjádřit jako řízení lidí se zaměřením nejen na jejich věk, ale také dovednosti a potenciál.

Ke strategii Age managementu dle Kocianové (2012, s. 23) lze přistupovat několika způsoby:

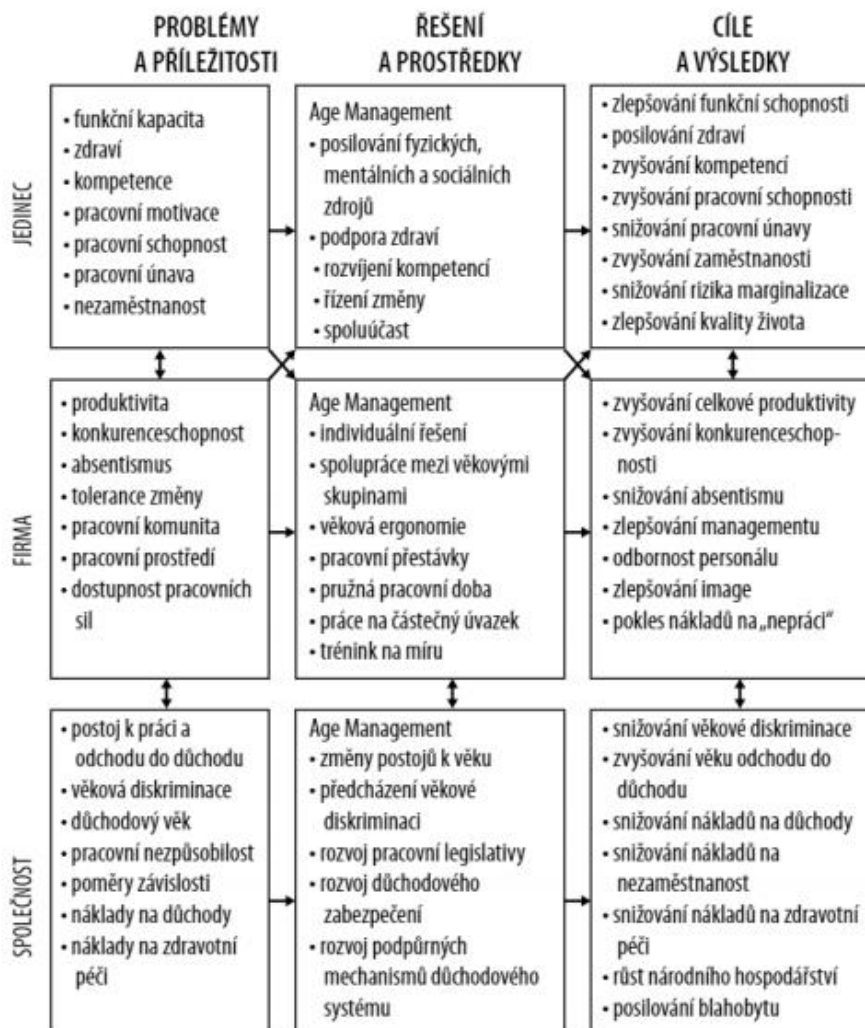
- jedinec – strategie se zaměřuje primárně na jednotlivého zaměstnance a týká se pracovních dovedností, zdraví a životní úrovně;
- kolektiv – strategie tvoří například spolupráci mezi odbory a zaměstnavateli;



- organizace - strategie aplikují na celo-organizační úroveň a zaměřují se především na předávání znalostí, zkušeností;
- společnost - strategie navrhuje národní vlády v návaznosti na aktuální témata (stárnoucí generace, zlepšení kvality života, snižování nákladů na důchody a péči).

Age management můžeme podle Štorové a Fukana (2012, s. 8) rozdělit na 3 úrovně (jedinec, firma, společnost):

Tabulka 3 - Klíčové úrovně Age managementu



Zdroj: Štorová, Fukan (2012) podle Ilmarinen, 2008

Pro lepší pochopení Age managementu a jeho jednotlivých fází se podíváme na přehledný Obrázek 4, kde můžeme pozorovat fáze kariérního života zaměstnance. Je zde chronologicky znázorněn profesní život od počátku až po výstup do důchodu. Mimo to je zde také napsáno, co ve které fázi zaměstnanec potřebuje.

Obrázek 4 - Model propojující důležité změny v pracovním životě s příklady dobré manažerské praxe (Tiina Saarelma-Thiel, FIOH, 2011)



Zdroj: Štorová, Fukan (2012, s. 49)

Výše uvedený model nabízí novou perspektivu k osobní politice, zvládnutí osobních rizik a Age managementu. Pokrývá celý běh pracovního života, diskutuje důležité fáze, které jednotlivce ovlivňují a nabízí řešení z pohledu managementu. Navrhuje schéma aplikovatelné na organizační úrovni. Školení managementu v oblasti zvládnutí důležitých životních změn zaměstnanců je jedním ze způsobů, jak zavést tento koncept do strategického řízení organizace (Štorová, Fukan, 2012, s. 51).

## 2.4 Generace X, Y, Z

V současné době je na pracovním trhu největší zastoupení zaměstnanců z generace X a Y. Předchozí generace (tzv. Baby Boomers) pomalu odchází do důchodu a následující (generace Z) ještě nezačala pracovat z důvodu studia.

Co se týče rozdělení dle data narození tak zde uvedeme rozdělení dle Oblingerových (Hejnová, 2015, s. 200):

- Baby Boomers - 1946 - 1964
- Generace X - 1965 - 1979
- Generace Y (Net generation) - 1980 - 1994

Detailněji se budeme zabývat pouze generacemi X a Y.

Každá generace má své specifické potřeby, ambice a motivace. Pokud bychom porovnali ochotu změnit zaměstnání, tak generace X je více loajální jednomu zaměstnavateli nežli generace Y, která je připravena i několikrát zaměstnavatele změnit. Z pohledu prosazení názoru je generace Y na rozdíl od X zvyklá, že může říci svůj názor. Také je zvyklá dostávat pravidelnou zpětnou vazbu a pochvalu za svůj pracovní výkon a je pro ni velmi důležitý tzv. worklife balance (rovnováha mezi zaměstnáním a osobním životem).

Na druhou stranu nesmíme zapomenout, že právě generace X má bohaté zkušenosti za dobu své působnosti na pracovním trhu a může předávat cenné rady a tipy. Nejlepší možnost je mít diverzifikované prostředí, kde se tyto dvě generace setkávají a spolupracují z důvodu sdílení nápadů a zkušeností, což by mělo vést k lepší atmosféře v týmu, protože se zaměstnanci cítí více ocenění a součástí společnosti. Také musíme mít na paměti, že pracovní prostředí se změní, až na trh práce vstoupí generace Z, která bude mít jiná očekávání a bude se muset v některých ohledech přizpůsobit (Merrick, 2016, s. 21 -24).

Článek v časopisu Forbes ukazuje v krátkém přehledu, jak vnímají lidé z generací: *Válečná generace*, *Baby Boomers*, *X*, *Y*, *Z*: práci, peníze, životní hodnoty a další. v našem případě jsme použili pouze pár vybraných otázek a to jen u generací *X*, *Y* a *Z*, které korespondují s naším tématem, jak ukazuje Obrázek 5 níže.

Obrázek 5 - Rozdělení generací *X*, *Y* a *Z*

<p>Budoucnost prý patří mileniálům. Sebevědomá mládež z přelomu tisíciletí by měla v roce 2020 tvořit třetinu světové pracovní síly. Pro firmy i sociology je tak stále aktuálnější otázka: <b>Jak na ně?</b> A zajímá to i nás. Zejména ve srovnání s ostatními, neméně specifickými generacemi.</p>	 <p>1968–1982 <b>HUSÁKOVY DĚTI</b></p>	 <p>1983–1997 <b>MILENIÁLOVÉ</b></p>	 <p>po 1998 <b>GENERACE Z</b></p>
<p><b>Jací jsou?</b></p>	<p>Jsou na vrcholu. Zažili socialismus i divoké devadesátky. Přestali se ženit a vdávat.</p>	<p>První globalizovaná generace. Jsou online. Volný pohyb přes hranice a svobodu berou jako samozřejmost.</p>	<p>Online generace – dnešní teenageři, nezažili dobu bez internetu nebo smartphonů.</p>
<p><b>Za co utrácejí peníze?</b></p>	<p>Před nákupem týdně hledají informace, mají rádi věrnostní karty.</p>	<p>Vydělávají, aby si mohli užívat.</p>	<p>Utrácejí za to, co je v kurzu. Běžné nákupy zatím obstarávají rodiče.</p>
<p><b>Životní hodnoty</b></p>	<p>Finanční zabezpečení a klidný život, mít vlastní bydlení.</p>	<p>Být šťastný a spokojený, užívat si života a mít na to dost peněz.</p>	<p>Mít opravdové přátele a hodně toho zažít.</p>
<p><b>Jak pracují?</b></p>	<p>Nejdřív práce, potom zábava. Nevadí jim ráno vstávat ani pracovat přesčas.</p>	<p>I práce může být zábava. Nechtějí jí ale obětovat všechno.</p>	<p>Pracovat teprve budou.</p>

Zdroj: vlastní podle: Boj o generace... <http://generace.forbes.cz/tabulka/>

# 3 SOUVISEJÍCÍ FORMA SDĚLOVÁNÍ BENE- FITŮ

Vzhledem k tomu, že jedním z cílů bakalářské práce je zjištění, do jaké míry zaměstnanci rozumí a ví, jaké mohou získat benefity, se tato kapitola bude věnovat funkcím a formám komunikace, jaké mohou nastat bariéry v komunikaci a jak nejlépe zaměstnance informovat.

## 3.1 Funkce komunikace

Mikuláščík (2010, s. 21 - 22) uvádí, že existují různé formy komunikace. Nelze tvrdit, že každá stojí samostatně, nýbrž jedna druhou doplňují. Komunikace probíhá v samotné mysli každého člověka a ve skupině (2 a více lidí). Existují funkce informativní, instruktivní, přesvědčovací, posilovací a motivující, zábavná, vzdělávací a výchovná, socializační a společensky integrující. Dále souvztažnost, funkce osobní identity, poznávací, svěřovací a úniková.

Vymětal (2008, s. 23) uvádí, že v případě komunikace mezi lidmi (sociální komunikace) můžeme komunikaci dělit na:

- ústní - rozhovor, diskuze;
- písemnou - dopis, email, zpráva;
- vizuální - graf, tabulka, fotografie, film.

Dále můžeme rozlišit komunikaci z hlediska komunikačních prostředků na:

- verbální - mluvené slovo;
- neverbální - řeč těla;
- realizovanou činy a skutky.

Komunikace není pouze o samotném mluvení, zahrnuje také naslouchání, čtení, psaní, řeč těla a činy. Musíme mít na paměti, že každý člověk může myšlenku, nápad, informaci interpretovat jiným způsobem a příjemce nemusí její význam zcela pochopit a tím může dojít ke zkreslení přenášené informace. Nejčastěji se toto může projevit, když spolu komunikují cizinci. V takovém případě zde může hrát rozdíl i kulturní odlišnost každého člověka a může docházet k většímu nepochopení (Mikuláščík, 2010, s. 23).

Dle Vymětala (2008, s. 27) je důležité, pokud chceme, aby byla komunikace efektivní, aby docházelo ke správnému formulování a vyznění přenášené myšlenky, tak by měla daná myšlenka splňovat následující požadavky:

- zřetelnost;
- stručnost;
- správnost;
- úplnost;
- zdvořilost.

### 3.1.1 Bariéry v komunikaci

Mikuláščík (2010, s. 36) dělí komunikační bariéry na *interní* a *externí*. Jedná se o takové bariéry, které mohou narušit probíhající komunikaci. Pokud si dané bariéry uvědomíme, tak na nich můžeme pracovat a případně jim můžeme předcházet anebo je odstranit.

#### a) Interní

Nejčastější interní (vnitřní) bariérou člověka je strach a nervozita. Tyto bariéry se můžou projevit změnou v hlasovém projevu (hlasový třes, zapomíná textu). Může také docházet ke změnám emočního vnímání, které se projeví ve snížené sebekontrolě, nárůstu hněvu, dále skákání do řeči, nepřipravenost na komunikaci, nesoustředěnosti nebo fyzickém nepohodlí.

Patří zde také sémantické bariéry, což jsou bariéry ve formě a způsobu mluveného slova. Může docházet k neporozumění, pokud jeden z komunikujících mluví například v nářečí, slangu nebo odborné terminologii. Často dochází k tomu, že jeden z účastníků neporozumí terminologii a místo toho, aby se zeptal, tak nedělá nic a ztrácí souvislosti.

Mezi další interní bariéry patří z hlediska postoje vůči mluvčímu xenofobie, nesympatie, neúcta, odpor a stereotypizace.

Dále ještě musíme zmínit zhoršené fyzické, psychické a neurologické funkčnosti (zhoršený sluch, zrak, deprese, Parkinsonova nemoc, atp.), které také mohou hrát velikou roli v tom, jak s daným člověkem máme komunikovat, aby nedocházelo k dezinformaci a informačnímu šumu.

#### b) Externí

Mezi externí bariéry můžeme řadit prostředí, ve kterém komunikace probíhá, i nevhodně vybavená místnost, může zapříčinit zhoršené podmínky. Dalšími bariérami je například věk, pohlaví, vyrušování třetí osobou, hluk a vizuální podněty.

Vymětal (2008, s. 37) doplňuje interní bariéry ještě o vhodně vybrané komunikační médium, o důležitost postavení ve smyslu nadřízenost a podřízenost, rozdílnost lidí z hlediska jazyka, původu, kultury, vzdělání.

Vybrali jsme pár příkladů, které jsou doporučovány pro odstranění komunikačních bariér:

- jistotu, že daná informace sleduje jasně rozpoznatelný cíl;
- věnovat adekvátní čas pro přípravu;
- zvolit vhodné prostředí, ve kterém bude komunikace probíhat;
- vyžádat si radu, pokud ji potřebujeme;
- pečlivě zvolit vhodné komunikační médium;
- mít na paměti, že sdělení má být jasné, stručné, úplné, správné a zdvořilé.

## **3.2 Komunikace v rámci společnosti**

Komunikaci v rámci společnosti dělíme na vnitřní (interní) a vnější (externí). Je velmi důležité, aby společnost dokázala pracovat s oběma typy. Komunikace totiž vytváří celkovou „image“, kterou společnost má. Nejde pouze o logo, firemní kulturu, reklamu ale také o to, jak samotnou společnost vnímají její zaměstnanci, veřejnost, státní orgány, zákazníci, konkurence, atp. (Vymětal, 2008, s. 258).

### **3.2.1 Interní komunikace**

Interní komunikace je všechno, co se v práci odehraje. Zahrnuje veškerou komunikaci, která může během pracovního dne proběhnout. Nepočítá pouze porady, meetingy, školení, teambuildingy, ale také krátké poklábosení s kolegou nad kávou, případně pochvalu od nadřízeného, ale také firemní newsletter, večírek nebo informace na intranetu (Kovaříková, 2016, s. 5).

#### **3.2.1.1 Nástroje a kanály interní komunikace**

##### **Formální**

Jedná se o takové informace, které chce společnost se zaměstnanci sdílet, ať už se jedná o firemní vize nebo plány. Dle druhu využívaného média dělíme formální komunikaci na:

- Formální tištěné komunikační kanály

Mezi tyto komunikační kanály patří například letáky, plakáty, firemní časopisy, manuály, nástěnky a další tištěné materiály. Měly by

být poutavé, hravé, barevné a měly by informovat zaměstnance o novinkách, nejlépe zábavnou formou.

- Formální digitální komunikační kanály

Pomalu se od tištěných materiálů upouští a spíše se společnost zaměřuje na komunikaci skrze online prostor. Zde bychom mohli řadit intranet, firemní sociální síť, mailing, firemní newslettery, firemní televize aj. Měly by platit podobné zásady jako u tištěných materiálů a to hlavně, co se týče formy zpracování.

Ať už tištěné nebo digitální nosiče, oba mají pár společných proměnných. Měly by být snadno dohledatelné, zaměstnanci by měli být seznámeni s tím, kde případné informace mohou najít, a letáčky ani emaily (případně newslettery) by neměly chodit příliš často. Vprvé řadě jde o zpestření a to, jak nejlépe a nejsnáze zaměstnance informovat o novinkách, výsledcích a případně dalších skutečnostech, jak již bylo zmíněno výše.

- Formální osobní komunikační kanály

Osobní komunikační kanály řadíme mezi jedny z nejdůležitějších. Přesně se totiž nejlépe budují a utužují vztahy, což je primárně tím nejdůležitějším úkolem interní komunikace. Ať už jde o menší shledání jako je meeting, setkání s kolegy anebo větší jako je konference, roadshow atp. Obě varianty jsou stejně důležité a každá přináší interní komunikaci jiné výhody.

### Neformální

Neformální komunikační kanály jsou všechny, které neorganizuje vprvé řadě společnost, ale může vzniknout na základě budování vztahů mezi spolupracovníky. Není o nic méně důležitá než formální, tudíž není dobré podceňovat ani tato setkání mimo kancelář.

Patří sem například:

- neformální kanály tištěné - například pozvánky na společnou večeři po práci;
- neformální kanály digitální - nepracovní emaily, sms;
- neformální kanály osobní - sportovní akce, výlety, kino.

(Kovaříková, 2016, s. 50 - 59).

#### 3.2.1.2 Jak má vypadat fungující interní komunikace

Mezi důležité faktory patří, aby interní komunikace odrážela to, co firma prezentuje. Ať už se jedná o firemní strategii, cíl, misi nebo kulturu, tak interní komunikace zastřešuje vše zmíněné. Je velmi žádoucí, aby zaměstnanci věděli, jaké je poslání firmy, jakých cílů



chce dosáhnout, a rozuměli, jaká je firemní kultura. Pokud budeme mít správně nastavenou interní komunikaci, tak se sní zaměstnanci ztotožní a i společnost díky tomu bude snáze dosahovat vytyčených cílů a zlepší se atmosféra na pracovišti (Kovaříková, 2016, s. 16).

#### 3.2.1.3 Jak nemá vypadat interní komunikace

V podstatě je to opak předcházející podkapitoly. Pokud firma nedisponuje žádnou interní komunikací anebo ji má nefunkční, tak se může stát, že budou zaměstnanci otráveni, demotivováni a brzy oně přijdeme. Interní komunikace a firemní kultura spolu úzce souvisí, tudíž pokud bude z dlouhodobého hlediska nefunkční, tak společnost nejenže ztratí schopné zaměstnance, ale může přijít i o dodavatele, obchodní partnery nebo klienty, což by mělo negativní dopad na výsledky společnosti (Kovaříková, 2016, s. 16).

### 3.2.2 Externí komunikace

Externí komunikací firmy se rozumí její vystupování vůči vnějšímu okolí. Zahrnuje to vše od komunikace se zákazníky, dodavateli, partnery přes věřitele, státní instituce, až k médiím a dalším subjektům. Mezi druhy komunikace patří osobní (osobní kontakt), písemné (tisková inzerce, billboardy) a elektronické (TV spot, newsletter, další formy reklamy).

Nejlepší externí komunikací je osobní kontakt. V době, která je velmi digitalizovaná a zrychlená, je tradiční osobní přístup tím nejdůležitějším, jakým může společnost vystupovat vůči veřejnosti.

Externí komunikaci doplňuje Public Relations (dále jen PR). Dělíme ji na:

- korporátní PR, které slouží k podpoře značky, ke zvýšení hodnoty společnosti v očích veřejnosti;
- produktové PR, které je zaměřené na daný produkt po celý jeho životní cyklus;
- vydavatelská činnost a jednotný vizuální styl, který je zaměřený například na vydávání firemních publikací, newsletterů, jde o vizuální způsob, jakým se společnost prezentuje navenek;
- finanční PR, jejíž působnost se zaměřuje na vnímání společnosti akcionáři, investory, bankami, atp.;
- vztahy s místní komunitou, kdy jde o vztahy s přílehlou komunitou;
- vztahy v rámci odvětví, kde řadíme vztahy formální i neformální mezi firmami v daném odvětví;

- komunikace s dalšími skupinami, kde se jedná o společenskou odpovědnost vůči ekonomickému, sociálnímu a životnímu prostředí.

(Přikrylová a Jahodová, 2008, s. 112 - 115).

### **3.2.3 Průzkumy a analýzy**

Hlavním bodem při průzkumu je vytvoření otázek, ze kterých dostaneme relevantní data. Měli bychom jejich vytvoření věnovat dostatek času, abychom získali užitečné informace. Je důležité také zvážit, jakou formou budeme daný průzkum distribuovat. Nejlepší a nejsnazší formou je online průzkum. Po zpracování informací bychom neměli zapomínat na prezentaci výsledků nejen vedení společnosti, ale také samotným respondentům. Na základě výsledků získáme zpětnou vazbu, se kterou bychom měli pracovat a zlepšit podmínky. Závěrem je dobré po určité době průzkum zopakovat, abychom zjistili, zda se situace změnila, přijatá opatření nebo změny fungovaly a my tak mohli přispět k dalšímu zlepšení (Kovaříková, 2016, s. 62 - 63).

### **3.2.4 Nový zaměstnanec**

Pro nové zaměstnance je interní komunikace nejdůležitější. Jsou totiž dvě varianty, které mohou nastat. Zaprvé, že díky správné interní komunikaci, nebude nový zaměstnanec tápat, rychleji a snadněji se zapracuje v novém prostředí a kolektivu anebo bude ztracený v závalu práce, nových podnětů a mohlo by dojít k tomu, že z práce odejde znechucen, zmaten, případně se nám už nikdy nevrátí. Abychom se vyhnuli druhé variantě, tak mimo správnou interní komunikaci musíme mít vypracován i adaptační program, se kterým musí být nováček blíže seznámen.

Dobrymi nástroji je jednak správné uvedení do pracovního prostředí, seznámení s kolegy, tak také správná komunikace s nadřízeným, který by měl nováčka seznámit s tím, kde se může v případě nesnází zeptat, předat mu důležité kontakty (IT podpora, personální,...), informovat ho o firemní kultuře, cílech, nabízených benefitech, hodnocení a odměňování. Nováček by měl odcházet s pocitem, že se nemusí bát pokládat otázky a v případě potřeby by měl vědět, za kým jít (Kovaříková, 2016, s. 73).

#### 3.2.4.1 Adaptace

Adaptace je nedílnou součástí začlenění nového zaměstnance do společnosti. Především jde o přizpůsobení se pracovnímu a sociální prostředí dané společnosti.

Dělíme ji na:

- Formální adaptaci, kdy nového zaměstnance uvádíme do společnosti dle nastaveného adaptačního programu;
- Neformální adaptaci, která probíhá především ze strany kolegů, jde například o komunikaci v kuchyňce, účast na teambuildingu či o neformální oběd během polední pauzy (Šikýř, 2016, s. 115).

Hlavním úkolem adaptace je, aby se nový zaměstnanec co nejdříve aklimatizoval na nové prostředí, zvykl si na nové spolupracovníky, přijal firemní kulturu a celkově se začlenil do fungování společnosti.

Orientaci můžeme dle Koubka (2007, s. 193, 194) rozdělit do 3 oblastí:

- celoorganizační, která je zaměřená na komunikaci obecných informací směrem ke všem zaměstnancům;
- útvarová (skupinová), která je zaměřená na dané oddělení a cílí informace právě jen na své oddělení;
- orientace na konkrétní pracovní místo, které se zaměřuje na dané pracovní místo, konkrétní úkony a náplň práce.

Hlavní úlohu v procesu orientace má především přímý nadřízený, který by měl být pro nového zaměstnance oporou. V rámci zlepšování programu orientace je důležité, aby přímí nadřízení úzce spolupracovali s kolegy z personálního oddělení. Tato komunikace by měla probíhat nejlépe po celou dobu orientace nového zaměstnance. Na základě toho může personální oddělení vypracovat lepší plány a tím celkově usnadnit orientaci novému zaměstnanci (Koubek, 2007 s. 201).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Po domluvě s vedením společnosti neuvedeme v této bakalářské práci její název. Pro další popis budeme používat společnost XY, společnost případně firma.

Cílem této části je představení společnosti, její charakteristika a hodnoty. Popis poskytovaných benefitů, na které má nárok každý zaměstnanec společnosti (dle typu pracovní pozice se některé benefity liší a proto je v tomto šetření nebudeme zmiňovat). Dále zjištění a vyhodnocení dotazníkového šetření, které jsme zvolili jako nástroj pro vyhodnocení výzkumných otázek, které jsou uvedeny v kapitole 0.

### 4.1 Charakteristika společnosti

Společnost XY je součástí mezinárodní společnosti sídlící v USA. V České republice má dva výrobní závody, jeden se sídlem v Praze a druhý se sídlem v Ostravě.

Společnost XY patří mezi přední společnosti v potravinářském průmyslu s exportem svých výrobků do více než 35 zemí světa. Veškerá výroba pro český, slovenský a evropský trh je zajištěna výrobní kapacitou továrny v Praze a Ostravě. Mimo své výrobky, má v licenci také několik evropských produktů, které jsou buďto připraveny ve výrobních prostorách anebo jsou dovezeny a v Praze/Ostravě jsou pouze opatřeny obalovými materiály s českou etiketou, aby mohly být distribuovány na český trh.

Jelikož se jedná o potravinářský průmysl, tak společnost dodržuje nejpřísnější hygienické normy, má vlastní oddělení, které se zabývá kvalitou a bezpečností a dokonce má i svoji specializovanou laboratoř, která provádí analýzy vzorků v průběhu celého procesu od testování vody až po hotové výrobky, aby byla zajištěna taková kvalita, kterou tento produkt deklaruje.

Společnost XY má závazek nejen v rámci zaměstnání, jako zajistit nejvyšší kvalitu značek (včetně licencovaných), jednat se zákazníky a konkurenty spravedlivě, udržovat důvěru, prosazovat transparentnost a dodržovat protikorupční zákon, odpovědně působit na trhu a zajistit zaměstnancům bezpečné pracovní prostředí, ale také má zájem o životní prostředí ve formě snížení ekologické stopy s dopady na přírodu a pomáhat okolí CSR (zkratka pro Corporate Social Responsibility, česky přeloženo jako sociální odpovědnost firmy) akcemi (dobrovolnictví, sbírky), kterých se zaměstnanci účastní dobrovolně. Mezi poslední projekty patřila sbírka starého oblečení potřebným a snídaně (kterou napekli zaměstnanci společnosti) jejíž výtěžek

z prodeje chlebičků, dortíků a dalšího pečiva putoval pro organizaci, která zajišťuje výcvik slepeckých psů.

## 4.2 Odměňování

Společnost XY odměňuje své zaměstnance na základě fixní částky, kterou udává pracovní smlouva. Každým rokem zvyšuje mzdy svých zaměstnanců nejen o procento inflace, ale také dle kolektivní smlouvy. Mezi příplatky patří práce v omezených prostorách, při práci s chemickými látkami a za dlouhodobou práci v hluku přesahující 85 dB.

Společnost má uzavřenou kolektivní smlouvu, ve které je zapsána například: výše odstupného, navýšení mzdy, výplatní lhůty, odměňování na základě překážek v zaměstnání, pracovní pohotovost (pokud je sjednána v pracovní smlouvě), odměny za pracovní jubileum, odměna za odchod do důchodu, která je vázána na délku pracovního poměru u společnosti (nad 10 let), délka dovolené, překážky na straně zaměstnance atp.

## 4.3 Benefity

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly 4, tak v této kapitole se budeme zabývat pouze benefity, na které mají nárok všichni zaměstnanci stejně. Na základě těchto benefitů byly vypracovány otázky pro dotazníkové šetření.

### 4.3.1 Týden dovolené navíc

Společnost XY poskytuje nad rámec dovolené, která ze ZP činí 4 týdny, 1 až 5 dní (tyto dny dovolené nelze převést do dalšího kalendářního roku). Pokud zaměstnanec tyto dny dovolené nevyčerpá s výjimkou překážky v zaměstnání (po dohodě s nadřízeným) tak mu dovolená propadá. Délka dovolené a všechny její náležitosti jsou upraveny kolektivní smlouvou. Pokud zaměstnanec pracuje ve směnném režimu a jeho směna činí 12 hodin, tak se dovolená přepočítává a v tomto případě má nárok na poměrnou část, která činí 17 celých směn.

### 4.3.2 Občerstvení na pracovišti

Společnost XY poskytuje svým zaměstnancům občerstvení na pracovišti. Jedná se o nealkoholické nápoje, čaj a kávu v libovolném množství.

### **4.3.3 Příspěvek na penzijní připojištění**

Po roce nepřetržitého zaměstnání u společnosti, může zaměstnanec požádat o příspěvek na penzijní připojištění. Mzda zaměstnance se sníží o 1,3 % a výše příspěvku společnosti bude činit 2,5 % z této částky. Minimální částka, kterou bude zaměstnanec měsíčně přispívat (pokud tuto částku nepokryje 1,3 % ze mzdy) je 100 Kč. i tento benefit je upraven v rámci kolektivní smlouvy. Tento příspěvek bude rovněž v době pobírání peněžité podpory v mateřství.

### **4.3.4 Kafeterie – systém volitelných benefitů**

Tento benefit je poskytován napříč celou společností, ale pouze některé skupiny zaměstnanců dostávají extra roční příspěvek ve výši 1 000 Kč. Konkrétní skupina, která dostává tento roční příspěvek, je definována vnitřním předpisem.

Zaměstnanec musí požádat o vystavení speciální karty (Benefit karta), na kterou je mu (pokud má nárok) ročně nahrána určitá částka případně si na tuto kartu může měsíčně zasílat fixně určitou částku anebo nepravidelně libovolnou částku dle svého uvážení.

Mezi největší výhodu tohoto benefitu patří daňová úleva, na druhou stranu se o tuto částku snižuje daňový základ a tímto i základ pro výpočet starobního důchodu a dále je s tímto benefitem spojena další administrativa. Zaměstnanec si musí aktivně na webových stránkách najít poskytovatele, u kterého lze tento benefit čerpat. V současné době existuje přes 12 000 poskytovatelů, u kterých lze tento benefit uplatnit.

### **4.3.5 Prodej nestandardních výrobků**

Podle dohody budou zaměstnancům a dalším osobám prodávány nestandardní výrobky až do jejich celkového vyprodukovaného objemu, podle zvláštních podmínek, které stanoví vnitřní předpis.

Prodejna nestandardních výrobků je otevřena denně v čase 8 až 18 hodin. Je přístupná všem zaměstnancům včetně zaměstnanců, kteří jsou již v důchodu. Každý zaměstnanec získá za 1 kalendářní měsíc určitý počet bodů (bývalý zaměstnanec - důchodce, získá poměrnou část), které může uplatnit v této prodejně a zakoupit produkty za zvýhodněnou cenu. Nabídka je každý týden jiná a závisí na manažerovi skladu společnosti, které výrobky postoupí do této prodejny. Tyto výrobky nelze zakoupit jednotlivě, ale po kartonu.

### **4.3.6 Příspěvek na stravování formou stravenek**

Všem zaměstnancům, kteří pracují na hlavní pracovní poměr, vzniká dnem podpisu smlouvy nárok na příspěvek na stravování formou stravenek ve výši 70 Kč. Zaměstnavatel přispívá částkou ve výši 50 % procent z celkové hodnoty stravenky.

Zaměstnanci, kteří pracují v nepřetržitém provozu, a jejich pracovní doba činí 12 hodin, mají nárok na 2 stravenky za celou odpracovanou směnu.

### **4.3.7 Odměna za pracovní jubileum**

Při dosažení pracovního jubilea u společnosti v délce 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 a 50 let bude zaměstnanci v příslušném měsíci, ve kterém mu vznikne nárok na tento benefit, poskytnuta odměna za každý odpracovaný rok u společnosti ve výši 500 Kč. Tato odměna bude zaměstnanci poskytnuta v rámci systému volitelných zaměstnaneckých výhod.

Při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu bude zaměstnanci vyplacena odměna, pokud nepřetržitá doba zaměstnání u společnosti překročí 10 let. V takovém případě mu náleží odměna za každý odpracovaný rok u společnosti ve výši 1 000 Kč.

Do této doby se započítávají všechny doby odpracované u společnosti, kromě doby učňovské přípravy.

### **4.3.8 Doporuč kamaráda**

Pokud zaměstnanec společnosti doporučí kandidáta za předpokladu, že tento kandidát nebyl v minulosti v kontaktu se společností (osobně, telefonicky, emailem) a úspěšně projde všemi koly výběrového řízení, tak takovému zaměstnanci náleží odměna ve výši 5 000 Kč v případě, že nový zaměstnanec setrvá u společnosti 3 měsíce.

Odměna za doporučení kandidáta bude zaměstnanci poskytnuta v rámci systému volitelných zaměstnaneckých výhod, pokud nebude řečeno jinak.

Všecké odměny za doporučení nového zaměstnance jsou ve stejné výši a nelíší se, na kterou pozici je kandidát doporučen. Pokud je částka odlišná, tak je tato změna komunikována v rámci interní komunikace, kterou musí schválit HR Business Partner.



### 4.3.9 Volno nad rámec zákona

Společnost uznává nad rámec zákona následující překážky v práci s plnou náhradou mzdy: vlastní svatba, narození dítěte (i družce), přestěhování zaměstnance, který má vlastní bytové zařízení, úmrtí blízkého rodinného příslušníka a doprovod dítěte rodičem první den do první třídy základní školy.

## 5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro získání informací jsme využili dotazníkového šetření, které bylo ve společnosti distribuováno dvojitým způsobem (elektronicky a v papírové podobě). Spomocí interního systému jsme našli přesné počty, kolik zaměstnanců pracuje v jakém oddělení, abychom měli relevantní vzorek napříč společností. Nejpočetnějším oddělením je oddělení Výroby, ve kterém pracuje kolem 170 zaměstnanců. Nejméně zastoupené je oddělení Kvality, kde pracuje 5 zaměstnanců.

Zaměstnancům, kteří mají přístup k firemnímu emailu, byl touto formou rozeslán online dotazník a zbylým (pouze ve výrobě) byl dán v tištěné podobě ve spolupráci se supervizory daných úseků, se kterými se znám osobně a kteří mi v této věci vyšli vstříc. Online dotazník byl zvolen z toho důvodu, že je uživatelsky komfortní a lze v něm nastavit různá větvení otázek dle odpovědi respondentů. Papírové dotazníky byly zvoleny z toho důvodu, že pro zaměstnance z oddělení Výroby je tato forma dotazníku přijatelnější než forma online. Na druhou stranu pokud zaměstnanci nezaškrtnou některé políčko, tak jim program (jako v případě online dotazníku) nemohl „napovědět“, na kterou otázku neodpověděli. Veškerá data z papírových dotazníků jsem poté zadala do online formy ručně.

V rámci tohoto dotazníku budu uvažovat pouze zaměstnance s místem výkonu v Praze, kde jich v současné době pracuje kolem 370.

## 5.1 Výzkumné otázky

Při tvoření dotazníku vycházíme z rozhovoru s jedním ze zaměstnanců z oddělení HR, který má přímo na starosti benefity a odměňování a dále z rozhovorů se zaměstnanci z různých oddělení, se kterými jsem osobně mluvila o nabízených benefitech.

Pro dotazníkové šetření byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

- 1) Zaměstnanci negativně vnímají systém volitelných benefitů *kafeterii*.
- 2) Zaměstnanci neznají všechny benefity, které společnost poskytuje.
- 3) Zaměstnanci nevyužívají příspěvku na penzijní připojištění, a z toho důvodu ho vnímají negativně.
- 4) Zaměstnanci hojně využívají slevu na firemní produkty a tento benefit vnímají pozitivně.

Abychom tyto výzkumné otázky potvrdili, případně vyvrátili, tak byl vytvořen dotazník, o jehož vyplnění jsem poprosila zaměstnance společnosti.

## 5.2 Dotazník

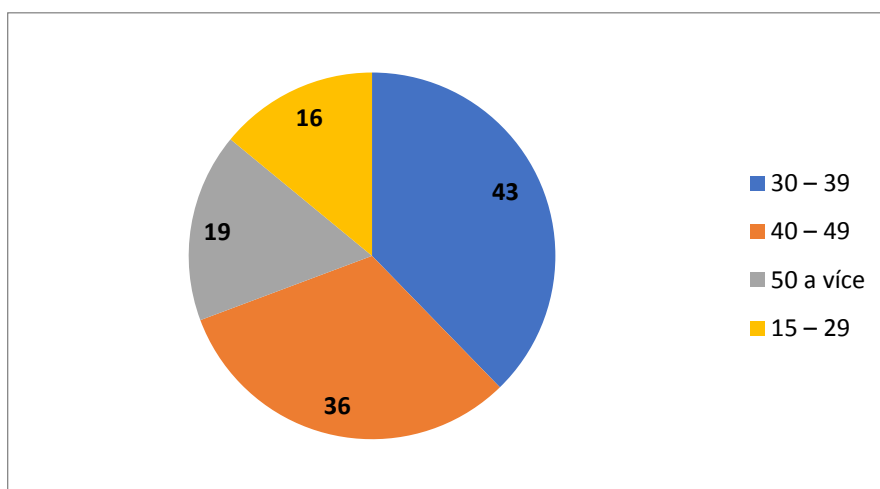
Cílem této bakalářské práce je zjistit, jak současní zaměstnanci z různých oddělení vnímají zaměstnanecké benefity, do jaké míry jim rozumí a ví, co společnost nabízí. Převážná část otázek byla uzavřená. Otevřené otázky byly nepovinné. Zvolili jsme tuto variantu hlavně z toho důvodu, že po zkušenostech s dotazníky v minulosti, zaměstnanci neradi vyplňují dlouhé dotazníky s otevřenými odpověďmi.

Dotazník obsahuje celkem 28 otázek z čehož 6 otázek je zaměřených na sociodemografické údaje.

Na dotazníkové šetření celkem odpovědělo 114 respondentů (50 z 50 tištěných dotazníků a 64 ze 110 odeslaných emailů). Do celkového počtu se započítává i několik zaměstnanců, kterým nebyl dotazník v první vlně zaslán, a kteří vznesli dotaz, zda by jim mohl být dodatečně zaslán odkaz na online dotazník s tím, že by se tohoto výzkumu rádi zúčastnili. Ze 114 responsí bylo 84 mužů (74 %) a 30 žen (26 %).

Na Grafu 1 vidíme, že převládá skupina lidí ve věkovém rozmezí 30 - 39 let a poté 40 - 49. Z údajů ze společnosti víme, že průměrný věk ve společnosti je kolem 41 let.

Graf 1 - Kolik je Vám let?

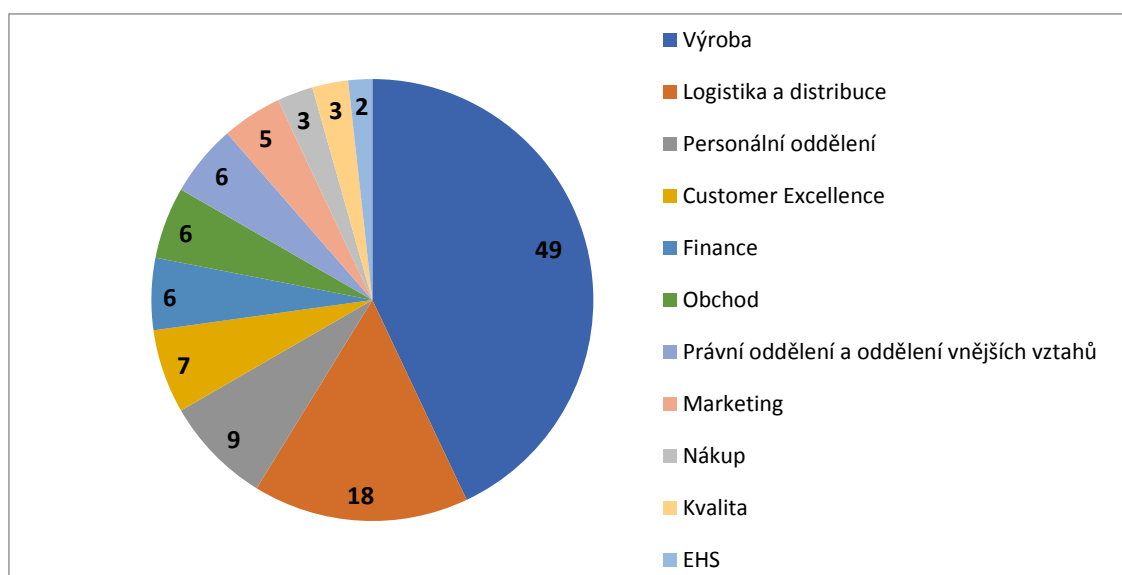


Zdroj: autor

Na Grafu 2 vidíme zastoupení jednotlivých zaměstnanců v daném oddělení. Nejvíce je zastoupeno oddělení *Výroby*, ve kterém v současné době pracuje kolem 170 zaměstnanců z cca 370 zaměstnanců v Praze. Nejméně je zastoupené oddělení

*Kvalita a Životní prostředí, Zdraví a Bezpečnost (Environment, Health & Safety dále jen EHS)*, kde pracuje pouze pár specialistů. Z tohoto důvodu byl dotazník ve velkém množství distribuován do oddělení *Výroby*, abychom měli relevantní vzorek všech zaměstnanců napříč jednotlivými odděleními.

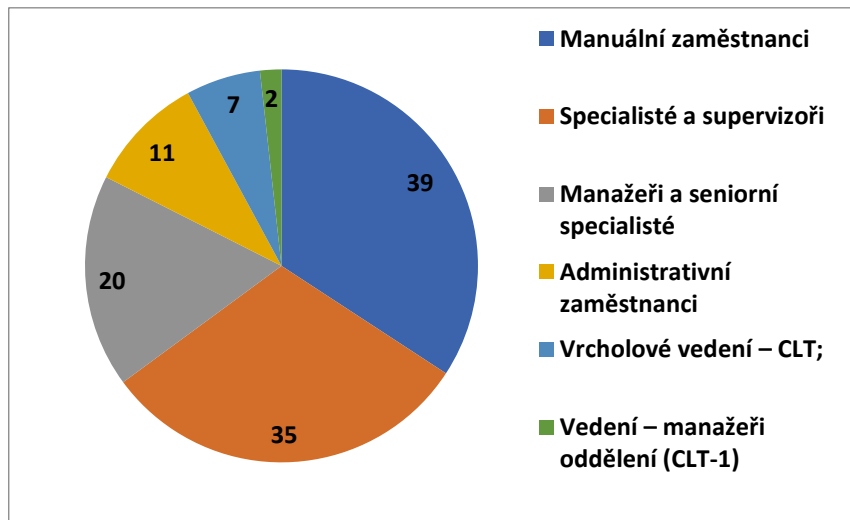
Graf 2 - V jakém pracujete oddělení?



Zdroj: autor

Jak již vyplývá z předchozího grafu, tak na Grafu 3 vidíme rozložení jednotlivých rolí ve společnosti. *Manuální zaměstnanci* (39 respondentů, 34 %) s opakující se pracovní náplní a *Specialisté a supervizoři* (35 respondentů, 31 %) jsou nejpočetnější skupinou zaměstnanců. Oproti tomu například na pozici *Vrcholové vedení – CLT*, pracuje pouze 9 zaměstnanců, z čehož se nám podařilo sesbírat odpovědi od 7 respondentů, zde se jedná především o ředitele jednotlivých oddělení.

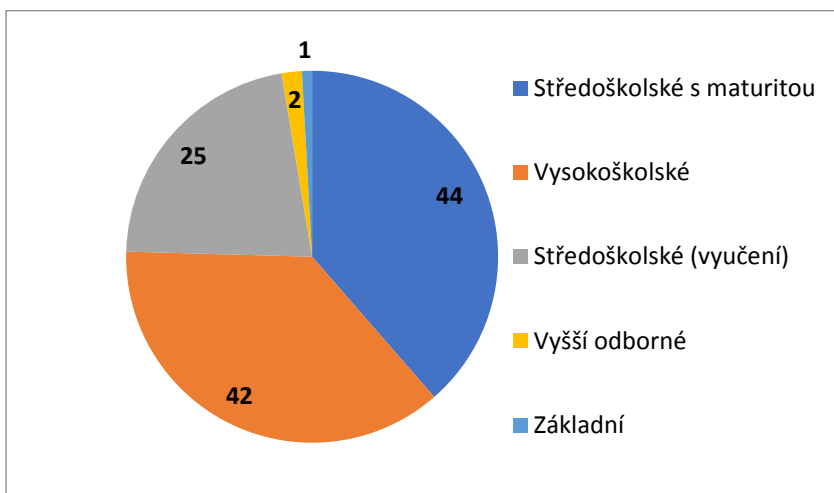
Graf 3 - Jaká je Vaše pozice?



Zdroj: autor

Na Grafu 4, vidíme, že nejvíce zaměstnanců má *Středoškolské vzdělání* (44 respondentů, 39 %) a v těsném závěsu *Vysokoškolské* (42 respondentů, 37 %).

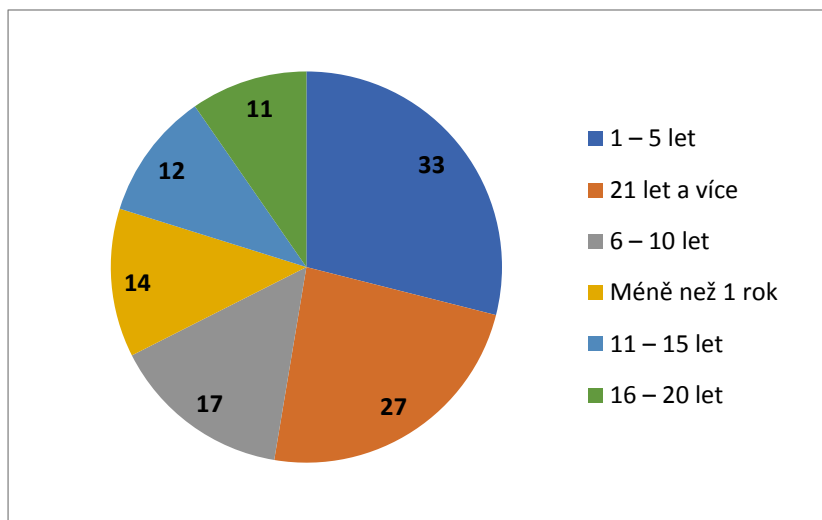
Graf 4 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: autor

Dle mého názoru jedním z nejzajímavějších údajů, je délka setrvání u společnosti. Na Grafu 5 můžeme vidět, že 33 respondentů (29 %) udává 1 až 5 let, ale těsně za touto skupinou je skupina 27 respondentů (24 %), která ve společnosti pracuje 21 let a více. Z údajů od společnosti víme, že průměrná doba trvání pracovního poměru je 13,5 let. Pro většinu zaměstnanců je práce u této společnosti jejich prvním zaměstnáním. Nejdéle pracující zaměstnanec oslavil u společnosti přes 50 let a v současné době zde stále pracuje na částečný úvazek, ačkoli je již v důchodovém věku.

Graf 5 - Jak dlouho pracujete u společnosti?



Zdroj: autor

Nejvíce respondentů uvedlo, že jim benefity byly představeny Nadřízeným (41 respondentů, 35, 09 %), dále Personalistou před nástupem do zaměstnání (27 respondentů, 23, 68 %) a na Personálním oddělení při nástupu do zaměstnání (18 respondentů, 15, 79 %) jak můžeme pozorovat v Tabulce 4.

Tabulka 4 - Jak jste byl/a seznámen/a s benefity, které společnost nabízí? (Vyberte pouze 1 odpověď, pokud jste se dozvěděl/a o benefitech z různých zdrojů zakroužkujte to, které Vám představilo benefity nejvíce):

Odpověď	Počet
Nadřízeným	41
Při osobním pohovoru s personalistou (ještě před nástupem)	27
Na personálním oddělení při nástupu do zaměstnání	18
Kolegou	12
Ostatní (kolektivní smlouva, intranet, email)	16

Zdroj: autor

V následující otázce mohli respondenti zaškrtnout maximálně 3 položky (případně vepsat jinou formu, která by jim vyhovovala). V Tabulce 5 vidíme, že shodně jako na předchozí otázku odpověděla tentokrát téměř polovina respondentů, že představení benefitů by nejvíce uvítali od svého *Nadřízeného* (56 respondentů) a dále se shodně umístily formy komunikace: pomocí *Emailu* (35 respondentů), na *Intranetu* (33 respondentů), při *Osobním pohovoru* (31 respondentů) a *Brožura* (30 respondentů). Pokud porovnáme Tabulky 4 a 5, tak můžeme vznést tvrzení, že pokud byl benefit představen *Nadřízeným*, tak je takováto forma vnímána jako velmi vyhovující. Dále můžeme pozorovat, že téměř shodné výsledky jsou u formy komunikace na *Personálním oddělení* při nástupu do zaměstnání (18 respondentů viz Tabulka 4 a 19 respondentů viz Tabulka 5).

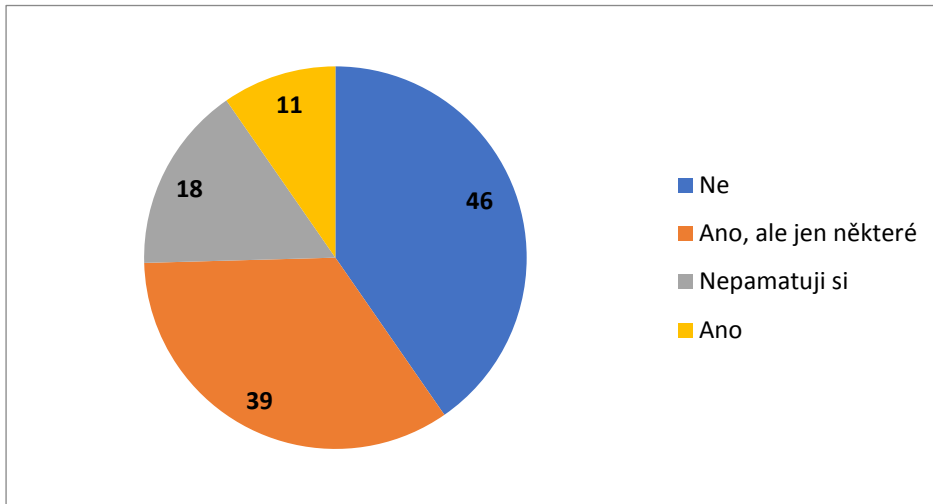
*Tabulka 5 - Jaká forma komunikace by Vám nejvíce vyhovovala při představení benefitů, které společnost nabízí? (Prosím zakroužkujte maximálně 3 položky):*

Odpověď	Počet
Od nadřízeného	56
Email	35
Intranet	33
Při osobním pohovoru	31
Brožura	30
Na personální oddělení při nástupu do zaměstnání	19
Formou výpisu na nástěnce	12
Na personálním oddělení při nástupu do zaměstnání	11
Mobilní aplikace	10
Od kolegy	7
Ostatní (inzerát, prezentace,...)	1

Zdroj: autor

Na Grafu 6 vidíme, že 46 respondentů (40 %) odpovědělo *Ne* na otázku, zda benefity znali před nástupem do zaměstnání. *Ano, ale jen některé* znalo 39 respondentů (34 %). Odpověď *Ano*, uvedlo pouze 11 respondentů (necelých 10 %).

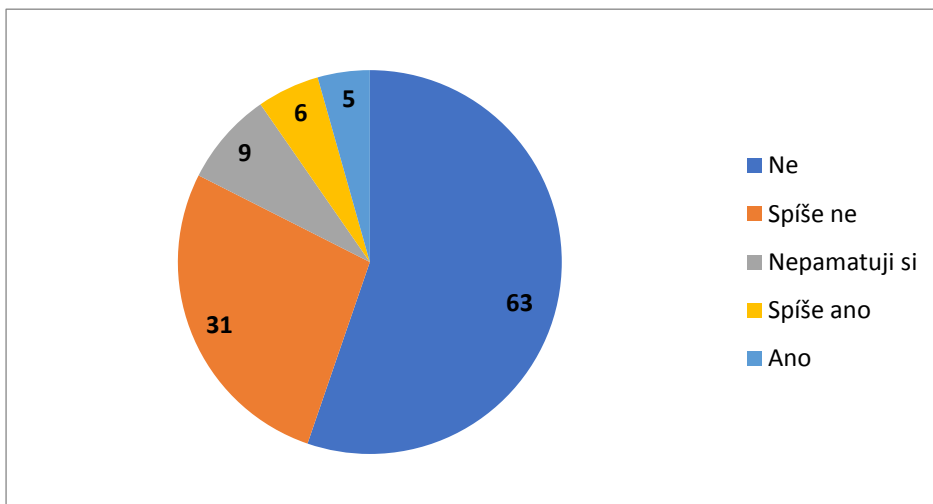
Graf 6 - Znal/a jste benefity ještě před nástupem do zaměstnání? (Například z inzerce).



Zdroj: autor

Z Grafu 7 vyplývá že benefity, které společnost nabízí, neměly vliv na výběr zaměstnání. Odpověď *Ne* zakroužkovalo 63 respondentů (55 %), *Spíše ne* 31 respondentů (27 %). Nabízené benefity ovlivnily pouze 11 respondentů (necelých 10 %) pokud sečteme zaměstnance, kteří odpověděli *Ano* a *Spíše ano*.

Graf 7 - Měly nabízené benefity vliv na Váš výběr zaměstnání?



Zdroj: autor

V Tabulkách 6 a 7 vidíme srovnání benefitů. Na škále od *Velmi zajímavý*, *Průměrně zajímavý*, přes *Nezajímavý* až po *Nevím*, že tento benefit poskytujeme a *Zatím jsem neměl možnost* využít zaměstnanci volili odpověď, jak daný benefit osobně vnímají.

Všechny odpovědi můžeme vidět v příložených tabulkách. V samotném popisu odpovědi, se budeme zabývat pouze nejčtenějšími výsledky.

Benefit *Týden dovolené navíc*, ačkoli jej spousta firem v nynější době nabízí, je vnímán velmi pozitivně. 81 respondentů (71 %) uvedlo, že je pro ně tento benefit *Velmi zajímavý*. Jako *Nezajímavý* jej označilo 5 respondentů (4 %).

Benefit *Občerstvení na pracovišti* je vnímán 51 respondenty (45 %) jako *Průměrně zajímavý*.

Benefit *Příspěvek na penzijní připojištění* je vnímán také pozitivně. 51 respondentů (45 %) uvedlo tento benefit jako *Velmi zajímavý*, 45 respondentů (39 %) jej uvedlo jako *Průměrně zajímavý*.

Benefit *Systém volitelných benefitů* (dále jen *Kafeterie*) je dle výsledků vnímám velmi rozporuplně. 20 respondentů (18 %) jej uvádí jako *Velmi zajímavý*, 51 respondentů (45 %) jako *Průměrně zajímavý*, 28 respondentů (25 %) jako *Nezajímavý*.

Benefit *Prodej nestandardních výrobků* je vnímám spíše pozitivně. Nejvíce respondentů jej ovšem vnímá jako *Průměrně zajímavý* (54 respondentů, 47 %), jako *Velmi zajímavý* jej vnímá 48 respondentů (42 %).

Benefit *Příspěvek na stravování* je taktéž vnímán pozitivně. Podobně jako benefit *Týden dovolené navíc*, je tato forma benefitu velmi rozšířená a často vnímána jako standard. 65 respondentů (57 %) jej uvádí jako *Velmi zajímavý* a 42 (37 %) jako *Průměrně zajímavý*.

Benefit *Odměna za pracovní jubileum* jako *Průměrně zajímavý* označilo nejvíce respondentů 45 (39 %), dále 40 respondentů (35 %) jako *Velmi zajímavý*, jako *Nezajímavý* 17 respondentů (15 %) a 11 respondentů (10%) označilo odpověď: *Zatím jsem neměl možnost využít*.

Benefit *Doporuč kamaráda* nejvíce respondentů 49 (43 %) vnímá jako *Průměrně zajímavý*, dále jako *Nezajímavý* jej uvedlo 28 respondentů (25 %), jako *Velmi zajímavý* jej vnímá 21 respondentů (18 %) a 13 respondentů (11 %) uvádí, že *Zatím neměli možnost jej využít*.

Benefit *Volno nad rámec zákona* je vnímám opět velmi pozitivně. Celkem 64 respondentů (56 %) jej vnímá jako *Velmi zajímavý* a 37 respondentů (32 %) jako *Průměrně zajímavý*.

Z výsledků vyplývá, že jako nejzajímavější benefity jsou vnímány *Týden dovolené navíc*, *Příspěvek na penzijní připojištění*, *Příspěvek na stravování formou stravenek* a *Volno nad rámec zákona*. Oproti tomu



jako nejméně zajímavé benefity z osobního hlediska zaměstnanci označili Kafeterii a program Doporuč kamaráda.

Tabulka 6 - Srovnání vnímání benefitů 1

Odpověď	Týden dovolené navíc	Občerstvení na pracovišti	Příspěvek na penzijní připojištění	Kafeterie - systém volitelných benefitů
Velmi zajímavý	81	25	51	20
Průměrně zajímavý	28	51	45	51
Nezajímavý	5	20	7	28
Nevyužívám	-	11	9	11
Nevím, že tento benefit poskytujeme	-	7	2	1
Zatím jsem neměl možnost využít	-	-	-	3

Zdroj: autor

Tabulka 7 - Srovnání vnímání benefit 2

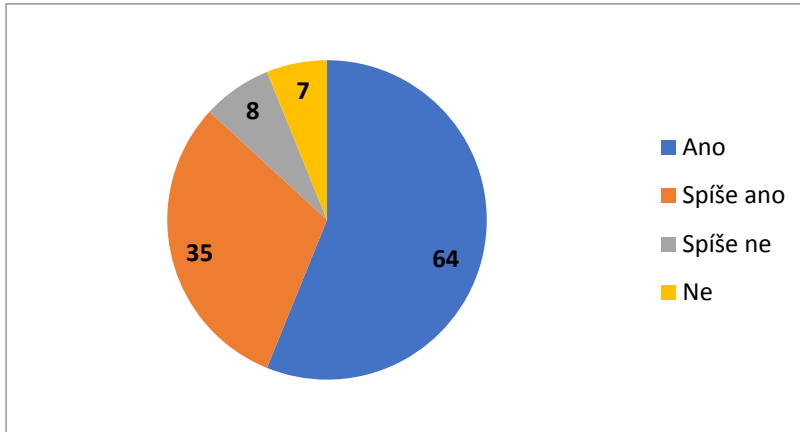
Odpověď	Prodej nestandardních výrobků společnosti	Příspěvek na stravování formou stravenek	Odměna za pracovní jubileum	Doporuč kamaráda	Volno nad rámec zákona
Velmi zajímavý	48	65	40	21	64
Průměrně zajímavý	54	42	45	49	37
Nezajímavý	8	7	17	28	7
Nevyužívám	3	-	1	2	1
Nevím, že tento benefit poskytujeme	1	-	-	1	1
Zatím jsem neměl možnost využít	-	-	11	13	4

Zdroj: autor

V rámci výzkumné otázky se budeme detailněji zabývat benefitem Kafeterie (systém volitelných benefitů). Zajímalo nás, zda zaměstnanci ví, jak tento systém funguje a zda mu rozumí.

Z Grafu 8 kupodivu vyplývá, že drtivá většina zaměstnanců ví, co tento benefit obnáší (99 respondentů, 86 %) pokud vezmeme v úvahu odpovědi *Ano* a *Spíše ano*.

*Graf 8 - Víte co obnáší systém volitelných zaměstnaneckých výhod nazývaný Kafeterie (Benefit karta)?*



Zdroj: autor

Ovšem pokud se podíváme na Tabulku 8 tak zjistíme, že pouze 66 respondentů (58 %) tento benefit využívá.

*Tabulka 8 - Využíváte tento benefit?*

Odpověď	Počet
Ano	66
Ne	48

Zdroj: autor

V Tabulce 9 vidíme výsledky, k čemu nejčastěji zaměstnanci benefit *Kafeterie* využívají. Nejčastěji je zde odpověď *Zdraví* a poté shodně *Sport* a *Kultura*.

*Tabulka 9 - Pokud Ano, K čemu tento benefit nejčastěji využíváte?*

Odpověď	Počet
Zdraví	49
Sport	23
Kultura	23
Cestování	6
Vzdělávání	4
Wellness	3
Zážitky	3
Optika	3

Zdroj: autor

V Tabulce 10 vidíme, z jakých důvodů tento benefit někteří zaměstnanci nevyužívají. Z výsledků vyplývá, že hlavním důvodem je stímto benefitem spojená administrativa, kterou zaměstnanci vnímají jako velmi složitou a uživatelsky nekomfortní. Shodně jej také někteří zaměstnanci vnímají jako nezajímavý benefit a z tohoto důvodu ještě ani nepožádali o Benefit kartu (na kterou si můžou převést část mzdy) případně neví, jak tento benefit funguje, a tedy nemají zájem se dozvědět více informací.

Tabulka 10 - Pokud Ne, Z jakého důvodu tento benefit nevyužíváte? (Kafeterie)

Odpověď	Počet
Je uživatelsky nekomfortní a složitý	8
Není pro mne zajímavý	8
Nevím	6
Nevnímám jej jako benefit	5
Ostatní	5
Zatím nemám nárok na tento benefit	3

Zdroj: autor

V rámci další výzkumné otázky jsme se zaměřili na benefit *Příspěvek na penzijní připojištění*. Tento benefit využívá celkem 65 respondentů (57 %), jak můžeme vidět v Tabulce 11.

Tabulka 11 - Využíváte benefit příspěvek na penzijní připojištění?

Odpověď	Počet
Ano	65
Ne	49

Zdroj: autor

Respondent byl požádán, pokud tento benefit nevyužívá, aby odpověděl, z jakého důvodu. Nejčastějšími odpověďmi bylo, že zatím si nezažádal o příspěvek, o tomto benefitu nepřemýšlel, ze strany zaměstnavatele jde o malý příspěvek a dále, že je u společnosti pouze krátce a z tohoto důvodu nemá nárok (na tento benefit je nárok až po 1 odpracovaném roce u společnosti). Veškeré odpovědi jsou v Tabulce 12.

Tabulka 12 - Z jakého důvodu tento benefit nevyžíváte? (Příspěvek na penzijní připojištění)

Odpověď	Počet
Ostatní (nezažádal jsem si, nepřemýšlel jsem o něm, nízký příspěvek od zaměstnavatele)	8
Zatím nemám nárok na tento benefit	6
Není pro mne zajímavý	5
Nemám finanční prostředky	4
Je s ním spojená složitá administrativa	3
Nevím, co obnáší	2

Zdroj: autor

Velmi diskutovaným benefitem je také program Doporuč kamaráda. V Tabulce 13 můžeme vidět, zda tento benefit zaměstnanci znají. Pokud vezmeme v úvahu odpovědi Ano a Spíše ano, tak celkem 108 respondentů (95 %) tvrdí, že tento benefit zná.

Tabulka 13 - Znáte program „Doporuč kamaráda“?

Odpověď	Počet
Ano	86
Spíše ano	22
Spíše ne	5
Ne	1

Zdroj: autor

Pokud se ovšem podíváme na Tabulku 14, tak vidíme, že tento benefit využívá pouze 28 respondentů (25 %). Ostatní respondenti dosud nedoporučili ani jednoho kandidáta.

Tabulka 14 - Doporučil/a jste již někdy přes tento program nějakého zaměstnance?

Odpověď	Počet
Ano	28
Ne	86

Zdroj: autor

V návaznosti na předchozí tabulku se podívejme na výsledky Tabulky 15. 72 respondentů (63 %) uvedlo, že odměna, která je nabízena za doporučení kandidáta (podmínky viz 4.3.8) je adekvátní.

Tabulka 15 - Přijde Vám nabízená odměna (5 000 Kč do Kafeterie) zajímavá?

Odpověď	Počet
Ano	72
Ne	42

Zdroj: autor

Pokud respondent uvedl, že nabízená odměna není adekvátní, tak mohl napsat, jaká odměna by dle jeho názoru byla adekvátní. V předchozí otázce 42 respondentů uvedlo, že nabízená odměna není dostačující. Celkem odpovědělo 37 respondentů z toho 18 respondentů (49 %) uvedlo, že namísto odměny do *Kafeterie*, by raději uvítali odměnu do mzdy. 12 respondentů (40 %) by uvítalo vyšší finanční odměnu. Všechny odpovědi jsou zaznamenány v Tabulce 16.

*Tabulka 16- Uvítali byste jinou odměnu za doporučení nového zaměstnance? Pokud ano, napište.*

Odpověď	Počet
Odměna do mzdy	18
10 000 Kč	8
20 000 Kč	4
Firemní produkty, merchandise	3
Odstupňovaná odměna v závislosti na pozici	2
Ostatní	2

Zdroj: autor

Další výzkumná otázka byla zaměřena na využívání benefitu *Prodej nestandardních výrobků* (dále jen sleva na firemní produkty). 97 respondentů (85 %) uvedlo, že tento benefit využívá. Celkový poměr můžeme vidět v Tabulce 17.

*Tabulka 17 - Využíváte slevu na firemní produkty?*

Odpověď	Počet
Ano	97
Ne	17

Zdroj: autor

Z Tabulky 18 vyčteme, že nejčastější odpovědí, kterou uvedlo 33 respondentů (29 %) je *Nepravidelně/Těžko určit jak často*, dále 29 respondentů (25 %) odpovědělo, že tento benefit využívá *Každý měsíc*, 23 respondentů (20 %) nakupuje se slevou firemní výrobky *Každé 2 měsíce*. Tento benefit nevyužívá 10 respondentů (9 %).

Tabulka 18 - *Jak často tento benefit využíváte?*

Odpověď	Počet
Nepravidelně/Těžko určit jak často	33
Každý měsíc	29
Každé 2 měsíce	23
Jednou za půl roku	14
Nevyužívám tento benefit	10
Sezónně (například jen v létě)	5

Zdroj: autor

V Tabulce 19 níže vidíme celkové hodnocení 3 benefitů, na které jsme se detailněji zaměřili (*Kafeterie*, *Příspěvek na penzijní připojištění* a *Sleva na firemní produkty*). Zaměstnanci měli tyto benefit hodnotit na škále jako ve škole (1 - výborně, 2 - chvalitebně, 3 - dobře, 4 - dostatečně, 5 - nedostatečně).

Benefit *Kafeterie* je celkově vnímán mezi známkami 3 a 4. Toto hodnocení koresponduje již s předešlými Tabulkami 8, 9, 10 a Grafem 8.

Benefit *Příspěvek na penzijní připojištění* je vnímán nejčastěji známkou 1 a dále mezi 2 a 3. Tento benefit nebyl tak negativně vnímán jako ten předchozí. V porovnání s benefitem *Kafeterie* s ním není spojeno tolik administrativních úkonů a je tedy uživatelsky přijatelnější, ačkoli si oněj zaměstnanec musí jít zažádat na personální administrativu.

Benefit *Sleva na firemní produkty* je vnímán napomezí mezi známkami 1 a 2, ale také 3. Zaměstnanci tento benefit oceňují, ale zároveň by chtěli pestřejší a stabilnější nabídku produktů. Tento systém funguje na základě momentální nabídky a nelze si objednat určité produkty.

Tabulka 19- Hodnocení Kafeterie, Příspěvku na penzijní připojištění a Slevy na firemní produkty

Hodnocení (jako ve škole)	Kafeterie	Příspěvek na penzijní připojištění	Sleva na firemní produkty
1	12	47	39
2	20	28	33
3	37	26	27
4	38	8	14
5	7	5	1

Zdroj: autor

V Tabulkách 20, 21 vidíme odpovědi na otevřené otázky, které byly nepovinné, a bylo jen na respondentovi, jestli na ně chtěl odpovědět. Na otázku, zda zaměstnanci postrádají nějaký benefit, odpovědělo celkem 54 respondentů (47 % z celkového počtu 114 respondentů). Někteří uvedli pouze 1 benefit, někteří vypsali benefitů více. Nejčastěji respondenti 18 (33 %) postrádají *Příspěvek na dopravu*, *Multisport kartu* uvedlo 12 respondentů (22 %) a další benefity, které můžeme vidět níže.

Tabulka 20 - Je nějaký benefit (popřípadě benefity), které postrádáte v naší nabídce?

Odpověď	Počet
Příspěvek na dopravu	18
Multisport karta	12
Příspěvek pro děti (školky, tábory)	7
Ocenění (příplatek) za věrnost	5
Jazykový kurz	4
Příspěvek na rekreaci, dovolenou	4
Volné vstupy, kde je společnost partnerem	3
Navýšení mzdy po roce, extra bonus do výplaty	3
Propagační materiály, merchandise	3
Více než 5 týdnů dovolené	3
Příspěvek na kulturu	2

Zdroj: autor

Na otázku, zda je něco ohledně benefitů, co byste chtěli změnit, odpovědělo celkem 55 respondentů (48 % ze 114 dotázaných). Nejčastější odpovědí byla *Hodnota stravenky*, kterou uvedlo 20 respondentů (36 %). Dále 17 respondentů (31 %) odpovědělo, že by něco změnili na systému *Kafeterie* (Benefit karta) respektive 12 % by chtělo vyšší

příspěvky, a shodně po 9 % respondentů by chtělo buďto systém změnit (například aby se společnost vrátila k vyplácení odměny ve formě „papírových stravenek“) anebo úplně zrušit. Další návrhy na změny můžeme vidět v Tabulce 21.

Tabulka 21 - Je něco, co se týče benefitů, co byste chtěli změnit? Pokud ano, napište

Odpověď	Počet
Hodnota stravenky	20
Prodejna nestandardních výrobků (zvýšit možnost výběru produktů)	7
Benefit karta - vyšší příspěvek	7
Benefit karta - změnit systém	5
Benefit karta - zrušit	5
Zlepšit komunikaci benefitů a naslouchat potřebám zaměstnanců	5

Zdroj: autor

### 5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V tomto dotazníkovém šetření jsme se zabývali čtyřmi výzkumnými otázkami.

První výzkumnou otázkou bylo, že zaměstnanci negativně vnímají systém volitelných benefitů *Kafeterii*. Odpověď na tuto otázku nelze jednoznačně určit. Na jednu stranu zaměstnanci ví, co tento benefit obnáší, viz Graf 8, tudíž můžeme vyloučit, že by o tomto benefitu nebyli dostatečně informováni (odpověď *Ano* a *Spíše Ano* označilo celkem 99 respondentů ze 114). Tento benefit je využíván celkem 66 zaměstnanci viz Tabulka 8. Na druhou stranu spousta zaměstnanců jej vnímá jako uživatelsky nepřístupný a velmi náročný na administrativní úkony viz Tabulka 10. Celkovým hodnocením však tento benefit propadá. V Tabulce 19 můžeme pozorovat, že hodnocení tohoto benefitu je v hodnocení na škále jako ve škole mezi stupni 3 a 4 (tato hodnocení udělilo dohromady 75 respondentů). Tento fakt, je možná způsoben špatnou komunikací tohoto benefitu v minulosti.

Druhou výzkumnou otázkou bylo, že zaměstnanci neznají všechny benefity, které společnost nabízí. Tuto domněnku můžeme vyvrátit. Z Tabulek 6 a 7 můžeme vyvodit, že pouze 12 respondentů uvedlo, že některý z nabízených benefitů nezná.



Třetí výzkumnou otázkou bylo, že zaměstnanci nevyužívají příspěvek na penzijní připojištění, a z toho důvodu ho vnímají negativně. Tuto domněnku můžeme taktéž vyvrátit. Tento benefit je zaměstnanci využíván. Z Tabulky 11 vidíme, že jej využívá celkem 65 respondentů. Pokud tento benefit někdo nevyužívá, je to primárně z toho důvodu, že na tento benefit nemá nárok, nemá zájem, případně nemá tolik finančních prostředků. Celkově je tento benefit velmi pozitivně vnímán. V Tabulce 6 vidíme, že jako *Velmi zajímavý* jej hodnotí 51 respondentů a jako *Průměrně zajímavý* jej hodnotí 45. V Tabulce 19 můžeme pozorovat, že hodnocení tohoto benefitu na škále jako ve škole je stupeň 1 (47 respondentů) a pak na pomezí 2 - 3 (tato hodnocení udělilo dohromady 54 respondentů). Pouze 13 respondentů tento benefit hodnotí známkou 4 a 5.

Čtvrtou výzkumnou otázkou bylo, že zaměstnanci hojně využívají benefit *Sleva na firemní produkty* a vnímají ho pozitivně. Na jednu stranu tuto domněnku můžeme vyvrátit. Ačkoli z Tabulky 17 vyčteme, že 97 respondentů tento benefit využívá (85 %), tak v Tabulce 18 vidíme, že nejčastější odpovědi na otázku *Jak často tento benefit využíváte?* respondenti nejčastěji uvedli (33 responsí), *Nepravdělně/Těžko určit* jak často. Pokud porovnáme další odpovědi, tak můžeme vyvodit, že tento benefit využívají zaměstnanci velmi zřídka. Na druhou stranu 29 respondentů tento benefit využívá *Každý měsíc* a 23 respondentů *Každé 2 měsíce*. Domněnku, že je tento benefit vnímán pozitivně, můžeme potvrdit. Dle Tabulky 7 je tento benefit vnímán jako *Velmi zajímavý* (48 respondentů) a jako *Průměrně zajímavý* (54 respondentů). v Tabulce 19 můžeme pozorovat, že hodnocení tohoto benefitu je v hodnocení na škále jako ve škole je mezi stupni 1 a 2 (dohromady 72 respondentů).

## 5.4 Závěrečná doporučení

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci sice využívají systém volitelných benefitů *Kafeterii*, ale jeho vnímání je spíše negativní. V tomto případě možným řešením by bylo zlepšení komunikace směrem k zaměstnancům. Dotazníkové šetření ukazuje, že nejčastěji jsou benefity představeny nadřizeným a zároveň respondenti uvedli, že právě takovýto způsob představení benefitů jim nejvíce vyhovuje. Pokud bychom tedy znovu proškolili nadřizené, aby benefit *Kafeterie* lépe představili, tak by tento benefit mohl být lépe vnímán. Z Tabulky 10 vyplývá, že právě program *Kafeterie* (Benefit karta) je pro hodně lidí složitý a administrativně náročný a z tohoto důvodu oně nejvíce nejeví takový zájem. Jako další doporučení bych uvedla například vytvoření podrobného návodu (brožury), kde by byly vysvětleny jednotlivé kroky a byly by zde také napsány různé tipy, kde lze tento

benefit uplatnit, což by zaměstnancům usnadnilo administrativu spojenou s tímto benefitem.

Dále z tohoto šetření vyčteme, že zaměstnanci ví, jaké benefity společnost nabízí. Lze tedy usoudit, že při představování benefitů ať už ze strany nadřízeného či personálního oddělení nedochází k pochybení a zaměstnanci mají pocit, že znají všechny benefity.

*Příspěvek na penzijní připojištění* je zaměstnanci vnímán pozitivně, z tohoto hlediska je komunikace směrem k zaměstnancům v pořádku. Jelikož je tento benefit volitelný, tak je čistě na svobodné vůli každého zaměstnance, zda chce využít tuto formu spoření a příspěvku od zaměstnavatele. Jako největší překážku je možné vnímat buďto tedy nedostatek finančních prostředků anebo fakt, že zaměstnanec o takové spoření nemá zájem a upřednostňuje okamžitou spotřebu před dlouhodobým spořením do budoucna. V tomto případě bych navrhovala, aby zaměstnavatel zvažil vyšší příspěvky, které by zaměstnancům poskytl.

Jelikož společnost nedisponuje velkým množstvím parkovacích míst a většina zaměstnanců cestuje do práce hromadnou dopravou, tak je možné, že jednou z příčin, proč si zaměstnanci nekupují tak často *Firemní produkty* je právě z důvodu, že se dají zakoupit pouze po kartonu a ne po jednotlivém balení (kusech). Druhým důvodem může být rozmanitost nabídky. Nabídka firemních produktů je proměnlivá a nemusí oslovit každého zaměstnance a přimět ho ke koupi produktu, který nespotřebává. Řešením by mohl být interní systém případně aplikace, přes kterou by si na konkrétní den zaměstnanec mohl objednat určité množství výrobků, které sám spotřebává a ve sjednaný čas by zajel do prodejny a vyzvedl je (tato prodejna funguje i o víkendy). Hodnoty v Tabulce 19 a připomínky v Tabulce 21 potvrzují toto tvrzení, že zaměstnanci ačkoli tento benefit hodnotí pozitivně, tak nejsou plně spokojeni s nabídkou produktů.

Dále bych se zaměřila na výsledky šetření z Tabulek 20 a 21, kdy respondenti měli prostor napsat, jaký benefit jim osobně chybí a co by případně změnili v poskytování benefitů.

Nemůžeme přehlédnout, že zaměstnancům nejvíce chybí *Příspěvek na dopravu*.

Od společnosti vím, že spousta zaměstnanců denně dojíždí a to nejen v rámci Prahy, ale také z přilehlých vesnic případně měst a z toho důvodu by příspěvek na dopravu byl velmi atraktivním benefitem. Dále *Multisport karta*, jež držitele opravňuje k 1 vstupu denně do partnerského sportoviště (sauna, fitness, bazén, atp.). Ačkoli v rámci benefitu *Kafeterie* lze uplatnit body na sportovní vyžití, tak ve srovnání s tím, co poskytuje karta *Multisport* je nabídka omezená.

Z Tabulky 21 vyčteme, že by respondenti změnil *Hodnotu stravenek*. V porovnání s okolními restauracemi je hodnota stravenek opravdu nízká a zaměstnanec musí utratit stravenky 2, aby zaplatil standardní oběd s polévkou a nápojem. Z tohoto důvodu, by asi nejlepším řešením bylo navýšit hodnotu stravenky a dorovnat takto i hodnotu stravenky, kterou nabízí konkurence.

# ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jak zaměstnanci z různých oddělení vnímají zaměstnanecké benefity, do jaké míry jim rozumí a ví, co společnost nabízí. Dotazníkové šetření bylo postaveno na výzkumných otázkách, které jsou celkem čtyři.

Některé benefity jako například Týden dovolené navíc, Stravenky a Občerstvení na pracovišti jsou v současné době vnímány jako standard, proto jsou firmy nuceny nabídnout něco navíc, pokud se chtějí odlišit, případně zaujmout kandidáty. Se snižující se úrovní nezaměstnanosti jsou firmy postaveny před takovou situací, že nabídka benefitů se stává konkurenční výhodou, jež má nalákat nové zaměstnance a udržet ty stávající.

Teoretická část této práce shrnula rozdělení odměňování, benefity z hlediska daňové uznatelnosti, jejich dělení a také trendy v poskytování benefitů. Dále funkce komunikace, která je nedílnou částí jak v interním, tak v externím prostředí. V našem případě jsme uvažovali pouze interní komunikaci.

Na teoretickou část navazuje praktická, ve které byla představena společnost XY a jaké benefity jsou právě v této společnosti poskytovány všem zaměstnancům. Poté jsou zde rozebrány jednotlivé otázky z dotazníkového šetření, ze kterého jsme chtěli získat informace pro výzkumné otázky, které byly vytvořeny po konzultaci s jedním zaměstnancem společnosti, který pracuje v HR oddělení a konkrétně se zabývá benefity. Zaměřovali jsme se především na vnímání systému volitelných benefitů Kafeterie, Příspěvek na penzijní připojištění, Slevu na firemní produkty, zda zaměstnanci ví, jaké všechny benefity společnost nabízí a v závěru dotazníku dostali respondenti prostor k vyjádření, zda existuje benefit (případně benefity), které v nabídce postrádají případně, co by chtěli změnit na současné nabídce benefitů. Obě tyto otázky byly otevřené bez možnosti výběru a bylo čistě jen na zaměstnanci, zda na tuto otázku odpověděl.

Tento dotazník vyplnilo celkem 114 respondentů z cca 370 zaměstnanců, veškeré výsledky byly použity nejen pro tuto bakalářskou práci, ale také pro zaměstnance společnosti, který má na starosti systém odměňování a benefitů a dále zaměstnanci, který má na starosti projekt ohledně Employer Brandingu. Věřím, že pro společnost XY budou tyto výsledky užitečné a pomohou ke zlepšení nejen samotného vnímání benefitů, ale také k lepší komunikaci a případně ke vzniku nových benefitů, o které sami zaměstnanci projeví zájem.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2006. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 0749446315.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024728902.

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 8024704692.

BURÍNSKÁ, Barbora, 2016. *Češi chtějí peníze navíc, stravenky už netáhnou*, In: *Novinky.cz*[online], [Cit. 29. 11. 2017]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/finance/414363-cesi-chteji-penize-navic-stravenky-uz-netahnou.html>

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

HEJNOVÁ, Vendula, 2015. *Vstup generace z na trh práce*, [Cit. 22. 1. 2018]. Dostupné z: [http://knowledgeconference.upol.cz/downloads/2015-Sbornik\\_Znalosti.pdf](http://knowledgeconference.upol.cz/downloads/2015-Sbornik_Znalosti.pdf)

HR FORUM, 2017. *Benefity budou stále více zasahovat do osobního života lidí*, [online], [Cit. 22. 1. 2018] Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/benefity-budou-stale-vice-zasahovat-osobniho-zivota-lidi/>

In: Personalista.com, 2017. *Jak získat ty správné lidi nabídkou benefitů?*, [online], [Cit. 29. 11. 2017]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/ziskate-ty-spravne-lidi-nabidkou-benefitu.html>)

In: Personalista.com, 2017. *Zaměstnavatelé: Pro 70 procent zaměstnanců je hlavním benefitem vzdělávání*, [online], [Cit. 29. 11. 2017]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/zamestnavatele-pro-70-procent-zamestnancu-je-hlavnim-benefitem-vzdelavani.html>

KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 9788024732695.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611683.

KOVAŘÍKOVÁ, Jarka, 2016. *Interní komunikace je nutnost!*. Praha: Siria. ISBN 978-80-906367-0-5.

- MACHÁČEK, Ivan, 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-514-7.
- MERRICK, Chris, 2016. 'X, Y, Z-generations in the workforce', *Training Journal*, pp. 21-24, Business Source Complete, EBSCOhost, [Cit. 10. 12. 2017].
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024752129.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024758701.
- ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN, 2012. *Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti*. Šumperk: JENA. ISBN 978-80-87137-35-2.
- TREXIMA, 12/2016. *ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA BENEFITY Výsledky průzkumu - dotazníkové šetření*. [Cit. 25. 11. 2017]. Dostupné z: Dostupné také z: <https://www.cmkos.cz/obsah/754/vysledky-pruzkumu-benefity/17805>
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 9788024726144.

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Model celkové odměny dle Towers Perrin .....	14
Obrázek 2 - Počet benefitů poskytovaných jednotlivými firmami v roce 2016 .....	22
Obrázek 3 - Žebříček benefitů podle četnosti jejich využívání v roce 2016 (výběrový soubor) .....	23
Obrázek 4 - Model propojující důležité změny v pracovním životě s příklady dobré manažerské praxe (Tiina Saarelma-Thiel, FIOH, 2011) .....	27
Obrázek 5 - Rozdělení generací X, Y a Z .....	29

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - TOP10 nejposkytovanějších benefitů .....	24
Tabulka 2 - TOP10 nejžádanějších benefitů .....	24
Tabulka 3 - Klíčové úrovně Age managementu .....	26
Tabulka 4 - Jak jste byl/a seznámen/a s benefity, které společnost nabízí? (Vyberte pouze 1 odpověď, pokud jste se dozvěděl/a o benefitech z různých zdrojů zakroužkujte to, které Vám představilo benefit nejvíce): .....	46
Tabulka 5 - Jaká forma komunikace by Vám nejvíce vyhovovala při představení benefitů, které společnost nabízí? (Prosím zakroužkujte maximálně 3 položky): .....	47
Tabulka 6 - Srovnání vnímání benefitů 1 .....	50
Tabulka 7 - Srovnání vnímání benefitů 2 .....	50
Tabulka 8 - Využíváte tento benefit? .....	51
Tabulka 9 - Pokud Ano, K čemu tento benefit nejčastěji využíváte? .....	51
Tabulka 10 - Pokud Ne, Z jakého důvodu tento benefit nevyžíváte? (Kafeterie) .....	52
Tabulka 11 - Využíváte benefit příspěvek na penzijní připojištění? .....	52
Tabulka 12 - Z jakého důvodu tento benefit nevyžíváte? (Příspěvek na penzijní připojištění) .....	53
Tabulka 13 - Znáte program „Doporuč kamaráda“? .....	53
Tabulka 14 - Doporučil/a jste již někdy přes tento program nějakého zaměstnance? .....	53
Tabulka 15 - Přijde Vám nabízená odměna (5 000 Kč do Kafeterie) zajímavá? .....	53
Tabulka 16- Uvítali byste jinou odměnu za doporučení nového zaměstnance? Pokud ano, napište. ....	54
Tabulka 17 - Využíváte slevu na firemní produkty? .....	54
Tabulka 18 - Jak často tento benefit využíváte? .....	55
Tabulka 19- Hodnocení Kafeterie, Příspěvku na penzijní připojištění a Slevy na firemní produkty .....	56
Tabulka 20 - Je nějaký benefit (popřípadě benefity), které postrádáte v naší nabídce? .....	56



Tabulka 21 - Je něco, co se týče benefitů, co byste chtěli změnit? Pokud ano, napište .....	57
--	----

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 - Kolik je Vám let? .....	44
Graf 2 - V jakém pracujete oddělení? .....	44
Graf 3 - Jaká je Vaše pozice? .....	45
Graf 4 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....	45
Graf 5 - Jak dlouho pracujete u společnosti? .....	46
Graf 6 - Znal/a jste benefity ještě před nástupem do zaměstnání? (Například z inzerce) .....	48
Graf 7 - Měly nabízené benefity vliv na Váš výběr zaměstnání? ...	48
Graf 8 - Víte co obnáší systém volitelných zaměstnaneckých výhod nazývaný Kafeterie (Benefit karta)? .....	51

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Petra Hanáková

V Praze dne: 20. 04. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis