



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# STUDIE SYSTÉMU BENEFITŮ VE STROJÍRENSKÉM PODNIKU

THE STUDY OF BENEFITS IN AN ENGINEERING COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. KATEŘINA KABELÍKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Kateřina Kabelíková**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Studie systému benefitů ve strojírenském podniku**

v anglickém jazyce:

**The Study of Benefits in an Engineering Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve strojírenském podniku z hlediska

- výrobního portfolia

- forem hodnocení

Cíle řešení

Analýza současného stavu hodnocení výkonnosti z pohledu benefitů

Vyhodnocení teoretických přístupů k systému benefitů

Tvorba návrhu systému benefitů

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s, 2007. 800 s. 978-80-247-1407-3.
- BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, a.s, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-45-92
- FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-247-3067-7.
- HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Linde, a.s., 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 78-80-247-1904-7.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 31.3.2014

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá zhodnocením a optimalizací systému benefitů ve strojírenském podniku. V úvodní části práce jsou popsány základní typy zvýšení motivace zaměstnanců pomocí odměňování a komplexního systému benefitů. V další části práce je provedena rešerše benefitů poskytovaných firmami, působícími v České republice ve srovnání s konkrétním strojírenským podnikem ABC. V praktické části práce je proveden průzkum nejčastěji poskytovaných benefitů firmami. Diplomová práce dále obsahuje dotazník, na jehož základě došlo k vyjádření zájmu o konkrétní benefity. U benefitů, o které byl projevěn největší zájem, je doplněno finanční vyjádření nákladů pro zaměstnavatele. V závěru práce jsou uvedeny další doporučení na optimalizaci dotazníku a konkrétní návrhy na zlepšení funkčnosti systému benefitů v daném strojírenském podniku ABC.

## **Abstract**

This diploma thesis deals with evaluation and optimization of the system of benefits in an engineering company. Introductory part of the thesis describes the basic ways to increase motivation of employees through the comprehensive system of remuneration and benefits. Next part of the thesis presents a comparison of benefits provided by companies operating in the Czech Republic and the particular engineering company ABC. Practical part of the thesis carries out a survey focused on the most frequently provided benefits by different companies. The thesis also includes the questionnaire in which the interest for specific benefits was expressed. The benefits in which the greatest interest was shown are supplied with a financial description of costs for the employer. The conclusion provides additional recommendations for further optimization of the questionnaire and specific proposals to improve the system of benefits in the engineering company ABC.

## **Klíčová slova**

lidské zdroje, motivace, odměňování, zaměstnanecké benefity, průzkum

## **Key words**

Human resources, motivation, remuneration, employee benefits, survey

## **Bibliografická citace mé práce**

KABELÍKOVÁ, K. *Studie systému benefitů ve strojírenském podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 114 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne.....

.....

**Bc. Kabelíková Kateřina**

podpis studenta

## **Poděkování**

V této části bych ráda poděkovala prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za odborné vedení a rady při vypracování diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti ABC a dalším respondentům za velmi vstřícný přístup a poskytnutí materiálů ke zpracování obsahu samotné práce.

Největší poděkování ovšem patří Ing. Magdě Hájkové, specialistce vzdělávání a rozvoje a Ing. Kamile Bednářové, vedoucí účetní kanceláře, které mi daly směr a cenné rady nejen ve zpracování diplomové práce, ale také v osobním životě.

## Obsah:

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>1 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>2 TRENDY V PERSONÁLNÍCH SYSTÉMECH</b> .....	<b>12</b>
<b>3 LIDSKÉ ZDROJE</b> .....	<b>13</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
3.2 Řízení lidského kapitálu.....	15
<b>4 MOTIVACE</b> .....	<b>17</b>
4.1 Typy motivace.....	17
4.2 Faktory pracovní motivace a spokojenosti.....	18
4.3 Proces motivace.....	20
4.4 Koloběh motivace .....	20
4.5 Maslowova hierarchie potřeb .....	21
4.6 Vztah motivace a odměňování .....	22
<b>5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>25</b>
5.1 Typy odměn.....	26
5.2 Odměňování a hodnocení práce .....	26
5.3 Efektivnost systému odměňování .....	27
5.4 Základní otázky před vytvořením systému odměňování.....	27
5.5 Cíle systému odměňování .....	28
5.6 Změny v systémech odměňování v 21. století .....	30
<b>6 BENEFITY</b> .....	<b>31</b>
6.1 Charakteristika benefitů .....	31
6.2 Účel a cíl zaměstnaneckých benefitů .....	32
6.2.1 Výhody a nevýhody poskytovaných benefitů pro zaměstnance .....	33
6.2.2 Výhody a nevýhody poskytování benefitů pro zaměstnavatele.....	33
6.3 Členění benefitů .....	34
6.3.1 Nejčastější systém členění benefitů .....	34
6.3.2 Benefity dle daňové a odvodové výhodnosti .....	37
6.3.3 Benefity z věcného hlediska .....	41
6.3.4 Benefity z hlediska výdajů zaměstnavatele .....	42
6.4 Novinky v zaměstnaneckých benefitech .....	43
6.5 Poskytování zaměstnaneckých benefitů.....	46

6.5.1	Komu poskytovat zaměstnanecké benefity.....	46
6.5.2	Jakou formou a způsobem poskytovat zaměstnanecké benefity.....	47
6.5.2.1	Fixní způsob poskytování benefitů.....	47
6.5.2.2	Flexibilní způsob poskytování benefitů.....	48
6.5.2.3	Možné způsoby řešení Cafeteria systému .....	51
6.5.2.4	Společnosti nabízející Cafeteria systém .....	53
<b>7</b>	<b>PODNIK ABC .....</b>	<b>56</b>
7.1	Struktura zaměstnanců .....	56
7.2	Výrobní sortiment .....	57
7.3	Cíle a poslání podniku.....	58
7.4	Analýza současného systému benefitů v podniku.....	59
<b>8</b>	<b>ANALÝZA BENEFITŮ POSKYTOVANÝCH FIRMAMI .....</b>	<b>62</b>
<b>9</b>	<b>ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI.....</b>	<b>67</b>
9.1	Vyhodnocení obecných údajů o respondentech .....	68
<b>10</b>	<b>CELKOVÉ VYHODNOCENÍ BENEFITŮ .....</b>	<b>82</b>
<b>11</b>	<b>VYHODNOCENÍ KONKRÉTNÍCH BENEFITŮ .....</b>	<b>86</b>
<b>12</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO PODNIK ABC .....</b>	<b>105</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>108</b>
	SEZNAM LITERATURY .....	110
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	113
	SEZNAM TABULEK .....	113
	SEZNAM GRAFŮ.....	113
	SEZNAM PŘÍLOH.....	114

# ÚVOD

Každý podnik se snaží mít co nejpevnější postavení na trhu a být co nejvíce konkurenceschopný ve vztahu k ostatním podnikům.

Jednou z metod, jak tohoto cíle může dosáhnout, je i poskytování zaměstnaneckých výhod, tedy benefitů.

Zaměstnanecké benefity jsou něco, co zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům navíc, jakoby na přilepšenou k jejich platu. Jedním z cílů této práce je zjistit zájem zaměstnanců

o poskytované benefity a navrhnout opatření na zlepšení.

Teoretická část studie se zabývá především motivací a její vazbou na systémy odměňování zaměstnanců. Dále je vyjádřena charakteristika benefitů, jejich účel a výhody, popřípadě nevýhody. Jsou popsány formy a způsoby poskytování benefitů.

Na základě teoretických znalostí je sestaven přehled benefitů poskytovaných firmami, který je následně použit, jako podklad pro dotazníkový průzkum.

Průzkum je vyhodnocen, jak formou tabulek, tak přehlednou formou grafů, které jsou okomentovány. Dále jsou vyjádřena doporučení a možné návrhy řešení.

# 1 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem diplomové práce „*Studie systému benefitů ve strojírenském podniku*“ je zhodnocení současného systému benefitů podniku ABC a konkrétního zájmu jeho zaměstnanců o dané benefity.

## **Dílčí cíle diplomové práce:**

- Definovat řízení lidských zdrojů.
- Důkladněji analyzovat motivaci zaměstnanců.
- Popsat proces motivace a její vztah k odměňování.
- Odměňování a hodnocení práce.
- Cíle odměňování.
- Definovat benefity a zaměstnanecké výhody.
- Definovat cíl a účel benefitů.
- Formulovat způsoby poskytování benefitů.
- Vyjádřit výhody a nevýhody poskytovaných benefitů.
- Popsat podnikání ve strojírenském podniku ABC.
- Analyzovat současný stav benefitů v podniku ABC.
- Zhodnocení systému benefitů poskytovaných konkurenčními podniky.
- Zhodnocení zájmu zaměstnanců o konkrétní benefit.
- Provést dotazníkové šetření.
- Na základě průzkumu odvodit závěry a doporučení.
- Vyjádřit finanční náročnost konkrétních benefitů.
- Navrhnout systém benefitů a doporučení na jeho zlepšení.

## 2 TRENDY V PERSONÁLNÍCH SYSTÉMECH

Řízení, jako jedno z nejdůležitějších lidských činností se stalo nezbytným pro zajištění úspěchu individuálních úsilí. Je součástí lidského bytí od chvíle, kdy lidé začali vytvářet skupiny, jež sloužily k dosahování cílů, kterých jedinci nemohli dosáhnout jako jednotlivci. V dnešní době je otázka řízení o to více aktuální

Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují ve skupinách a účinně dosahují vytyčených cílů. Management je realizován manažery na různých úrovních řízení. Řízení je spojeno s produktivitou. Ta předpokládá efektivnost účinnost. (Armstrong, 2007, s. 25–60)

Management je systém teoretických a praktických řídicích znalostí, dovedností a činností a podle Armstronga (2007) zahrnuje 4 základní funkce: plánování, organizování, řízení a kontrolu.

Management je také proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který vede k dosažení cílů organizace. Zmíněné aktivity mohou být jednotlivými manažery upřednostňovány podle potřeb organizace a podle schopností a osobních preferencí manažerů. Všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí řízení a jsou vzájemně propojeny. (Armstrong, 2007, s. 25–60)

### 3 LIDSKÉ ZDROJE

Lidé jsou nejcennější co podnik má. Jsou jeho nedílnou součástí, stejně jako technické prostředky a technologie. Lidé jsou nejvyšší přidanou hodnotou podniku. Díky nim jsou technické vymoženosti a řešení realizovány s motivací dosahování cílů podniku. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s.10–24)

*„Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů“*

(Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 24)

Lidé jsou tvůrci úspěšného podniku a jeho dlouhodobého působení na trhu. Proto je pro podniky důležité zamyslet se nad investicí do svých zaměstnanců formou vzdělávání, odměňování či benefitních systémů, s cílem zkvalitnění podnikového prostředí.

*„Nositeli veškeré aktivity, produktivity i prosperity podniků jsou podle Bedrnové a Nového (2002) pracovníci – lidé.“* (Bedrnová, Nový, 2002, s. 47)

Aby podnik viděl, že jím poskytovaná nadstandardní péče zaměstnancům je efektivní, měl by mít vhodně nastavený systém sledování, tj. hodnocení a měření. Systém benefitů v podniku by měl být vhodně nastaven a řízen, stejně jako ostatní systémy. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s.10–24)

V dnešní době se bohužel setkáváme s tím, že podniky mají nevhodně nastavený systém odměňování a benefitů.

První, co by podnik měl udělat, je určit způsob, jak měřit hodnotu lidského kapitálu, aby byl schopen definovat, jakou mají pro něj zaměstnanci hodnotu a jaký má pro něj význam investovat do systému benefitů.

**Měřit hodnotu lidského kapitálu znamená sledovat:**

- ukazatele fluktuace;
- stabilizaci zaměstnanců;
- výdaje na vzdělání;
- objem vyplacených mezd;
- spokojenost;
- náklady na nové zaměstnance;
- přidanou hodnotu na jednoho zaměstnance;
- produktivitu;
- absence;
- úrazovost. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 24–25)

„Anderson vytvořil nástroj k hodnocení lidského kapitálu založený na třech klíčových faktorech, a to na souladu, nákladech a hodnotě“. „Soulad“ ukáže, zda řízení lidských zdrojů je ve shodě s cíli podniku. „Náklady“ měří výdaje skutečně vynaložené na lidské zdroje a personální práci. Pomocí „hodnoty“ jsou odhadovány výsledky přinášené lidskými zdroji. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 25)

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je chápáno jako strategický a promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace vlastní – tedy lidí. Lidé v podniku pracují a tím přispívají k dosažení cílů jak svých, tak cílů organizace. (Armstrong, 2007, s. 27)

Definice nám sděluje potřebu uvědomit si, jak nesmírně důležité je mít v podniku kvalifikované a spokojené pracovníky.

Naším cílem by tedy měl být „zdravý“ podnik a „spokojení“ lidé pracující v podniku.

Ne vždy může nadřízený u svých pracovníků ovlivnit tento cíl. Rozhodně mu ale pomůže znát a aplikovat **Maslowovu hierarchii lidských potřeb**. Maslow ji uveřejnil ve své knize „*Motivace a osobnost*“ (1954). Teorie objasňuje, co lidé potřebují uspokojit nejdříve - primární potřeby a teprve poté mohou začít uspokojovat potřeby vyšší.

Maslow seřadil tuto teorii od nejnižších potřeb k nejvyšším a to následně: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba sounáležitosti, potřeba uznání, potřeba seberealizace.

Vyjádření této **teorie v praxi** může být následující: nebude-li mít pracovník dobré pracovní podmínky (například malé množství přestávek, agresivního nadřízeného nebo nekvalitní stravu), tak tento zaměstnanec nebude ochoten myslet na cíle podniku a kvalitu své práce. Jediné co jej bude zajímat, budou jeho problémy a neuspokojené potřeby, což má za následek nekvalitní práci a ztráty pro zaměstnavatele.

Proto je v zájmu zaměstnavatelů vytvořit svým zaměstnancům prostředí, ve kterém budou ochotni pracovat, budou se zde cítit dobře, budou motivováni k výkonům a budou se cítit za své výkony náležitě odměněni jak finančně, tak formou jiných benefitů.

### **Srovnání řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu**

Vzhledem k tomu, že akademikové v poslední době začali rozlišovat mezi lidskými zdroji a kapitálem, považují za nutné tuto rozepři objasnit.

Dříve byl lidský kapitál chápán jako **bohatství** a lidské zdroje jako **náklady**, avšak všechny koncepce obsažené v řízení lidského kapitálu jsou v současné době obsaženy v řízení lidských zdrojů, proto bychom se měli dívat na danou problematiku z obou pohledů a vlastně ji chápat jako jeden **nedělitelný celek**. (Armstrong, 2007, s. 25–60)

## **3.2 Řízení lidského kapitálu**

Řízení lidského kapitálu se týká měření, získaných výsledků a vytvořených závěrů. Tyto tři části tvoří **proces měření lidského kapitálu** a poskytování jeho výsledků. Řízení lidského kapitálu znamená zaměření pozornosti organizace na strategie, které je třeba zavést, abychom zvýšili přidanou hodnotu podniku, jejímž zdrojem jsou lidé. Je třeba identifikovat takové stránky, které znamenají největší přínos pro podnik. (Armstrong, 2007, s. 52) Při rozhodování o cílech, je pro podnik důležité, nalézt odpovědi na tři zásadní otázky: „*Proč? Co? Jak?*“ a dále je rozvést do mnoho detailnější podoby. (Jurová, 2002, s. 10)

### **Největším přínosem a měřítkem pro podnik jsou:**

- zisk;
- produktivita;
- zařazení zaměstnanců;
- rozvoj zaměstnanců. (Armstrong, 2007, s. 25–60)

Řízení lidského kapitálu ukazuje způsoby, kde a jak **investice do lidí** přinášejí největší návratnost. Investice zajišťují, aby bylo tohoto cíle dosaženo. Strategie lidského kapitálu může být vytvořena na základě využití údajů získávaných pomocí měření a předkládání informací o lidském kapitálu. (Armstrong, 2007, s. 25–60)

### **Strategie lidského kapitálu v podniku se týká:**

- řízení znalostí;
- zabezpečování potřebných pracovníků;
- řízení talentů;
- řízení pracovního výkonu;
- programů vzdělávání a rozvoje;
- procesů odměňování a benefitů;
- oceňování pracovníků. (Armstrong, 2007, s. 52)

**Model výkonu organizace** tvoří šest vzájemně provázaných faktorů, které v rámci organizace fungují různým způsobem, avšak dohromady vytváří unikátní DNA podniku. (Armstrong, 2007)

- **Lidé v organizaci** – dovednosti, schopnosti v rámci školení;
- **Pracovní procesy** – výkon práce za účelem získání finančních prostředků;
- **Struktura, podoba a profil řízení** – míra samostatnosti a kontroly;
- **Informace a znalosti** – výměna informací mezi pracovníky, zákazníky;
- **Rozhodování** – přijímání rozhodnutí, míra decentralizace, participace a včasnosti;
- **Odměňování a benefity** – peněžní a nepeněžní motivace, ohroženost výplat, individuální a kolektivní odměny, krátkodobé a dlouhodobé odměny. (Armstrong, 2007, s. 53)

## 4 MOTIVACE

Motivace zaujímá velkou roli i v systému benefitů v podniku. Benefity si kladou za cíl, být efektivní investicí podniku do svých zaměstnanců, proto manažeři a vedoucí využívají motivaci jako nástroj pro dosahování požadovaného pracovního výkonu svých zaměstnanců. Cílem managementu je vytvořit pracovní prostředí za pomoci správných motivačních procesů. (Armstrong, 1999)

Teorie motivace se zabývá procesem motivování zaměstnanců a popisem chování lidí v pracovním procesu. Teorie motivace, rozebírá i to, co organizace dělají pro podporu zaměstnanců. V první řadě jde o nasměrování úsilí zaměstnanců takovým směrem, aby podpořili splnění cílů podniku a uspokojení jeho vlastních potřeb.

Míra spokojenosti zaměstnanců velmi často závisí na jejich vlastních potřebách, očekáváních a tedy přímo závisí na prostředí, ve kterém pracují. (Armstrong, 2007)

### 4.1 Typy motivace

Podle Armstronga (2007, s. 219–221), rozlišujeme dva hlavní způsoby motivace pracovníků:

- **Zaměstnanci motivují sami sebe** tím, že hledají, nalézají a vykonávají danou práci, která uspokojí jejich potřeby a vede k uspokojení jejich cílů.
- **Management motivuje jedince** prostřednictvím motivačních metod, jako je: odměňování, uznání, zvýšení platu či pochvala a další motivační metody.

Tyto dva typy motivace můžeme dále dle Armstronga (1999, s. 376–378; 2007, s. 220) rozdělit na:

**Motivaci vnitřní** – jedná se o okolnosti, jenž si lidé sami vytvářejí, nebo které mohou sami ovlivnit. Vnitřní motivace vede k určitému chování jedince a faktory, které ji tvoří, jsou:

- **Odpovědnost** – pocit jedince, že práce, kterou dělá je důležitá a zaměstnanec má kontrolu nad svými možnostmi.
- **Autonomie** – možnost volně jednat, využívat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti, příležitost k pracovnímu postupu.

- **Příležitost rozvíjet** dovednosti a schopnosti každého jedince.
- **Příležitost k postupu** v pracovních pozicích od nejnižších po nejvyšší.

**Vnitřní motivace** - působí dlouhodoběji a má hlubší charakter působení, protože je součástí jedince a není z vnějšího okolí.

**Vnější motivace** - je takové jednání managementu, které má za cíl motivovat zaměstnance k co nejlepším pracovním výkonům.

Motivace vnější je tvořena:

- **odměňováním** – pochvala, zvýšení platu nebo povýšením zaměstnance;
- **tresty** – za špatně nebo neúplně odvedené povinnosti, například: disciplinární řízení, snížení platu nebo kritika.

**Vnější motivace** má zajisté velký vliv, ale z největší pravděpodobnosti nebude mít takové dlouhodobé působení, jako má motivace vnitřní. (Armstrong, 2007; Armstrong 1999)

## 4.2 Faktory pracovní motivace a spokojenosti

Každý vedoucí, který se snaží motivovat své zaměstnance, musí nejdříve reálně zjistit, co zvyšuje jejich motivaci. Důležité je také, jaké používá nástroje motivace ve vztahu k jednotlivým zaměstnancům, aby zvýšil efektivitu daného procesu. Proto potřebuje přistupovat ke každému zaměstnanci individuálně. Bude-li vedoucí vhodně kombinovat informace, může dosáhnout trvalého zvýšení výsledků. Jak uvádí Nakonečný (2005) důležitá je spokojenost zaměstnance se svou pracovní pozicí a míra identifikace zaměstnance s organizací. Čím silnější ztotožnění zaměstnance, tím více je možno na zaměstnance působit.

### **Zaměstnanec se s organizací identifikuje silněji, pokud:**

- podnik je vysoce uznáván ve společnosti;
- v podniku existuje dobrá spolupráce zaměstnanců;
- potřeby jedince jsou uspokojovány uvnitř samotného podniku;
- je omezen konkurenční boj mezi členy podniku. (Nakonečný, 2005, s. 121)

Na základě teorie, kdy Nakonečný (1996) dělí **motivy práce lidí** na **vnitřní** a **vnější**, lze pracovníky dále rozdělit do dvou skupin:

- **Motivation seekers** – zaměstnanci motivováni vnitřně, pracovními úkoly akceptují nedostatek pracovního prostředí.
- **Maintenance seekers** – zaměstnanci motivováni z vnějšího okolí, k práci přistupují negativněji a důraz kladou na pracovní podmínky.

Dále můžeme zmínit Herzbergerovu teorii, jenž dělí zaměstnance také na dvě skupiny. Na tu, na níž **působí pracovní prostředí** a na **ovlivněnou obsahem práce**. Tato teorie rozděluje faktory motivace a spokojenosti následujícím způsobem.

**Faktory hygienické:**

- pracovní řády a směrnice;
- technické vedení;
- plat;
- pracovní podmínky;
- mezilidské vztahy;
- osobní život.

**Faktory motivační:**

- výkon;
- úspěch;
- uznání;
- samotná práce;
- odpovědnost;
- kariérní postup.

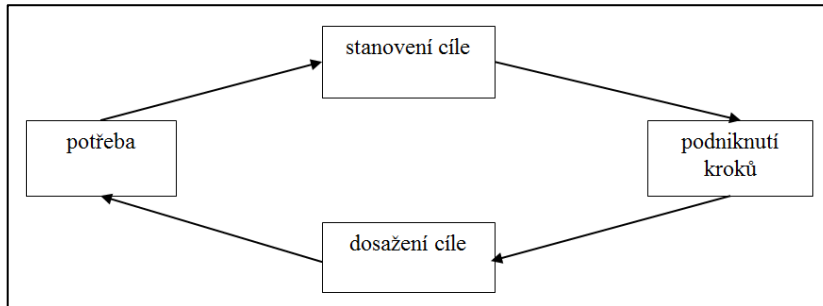
(Bělohávek, 1996, s. 177)

S Herzbergerovým pojetím motivátorů se shoduje i Bedrnová a Nový (2002), kteří rozšiřují **přehled vnějších faktorů na:**

- obsah práce;
- hmotnou odměnu;
- atmosféru na pracovišti;
- pracovní podmínky;
- identifikaci s organizací i profesí;
- neformální hodnocení.

### 4.3 Proces motivace

Proces motivace vyjadřuje názor, že motivace je vědomým nebo samovolným zjištěním neuspokojených lidských potřeb.



**Model procesu motivace** popisuje, jak dochází k motivaci jedince. Potřeba vyjadřuje, že

**Obr. 1: Model procesu motivace** máme nedostatek něčeho, co má pro nás hodnotu, co chceme získat nebo čeho chceme dosáhnout.

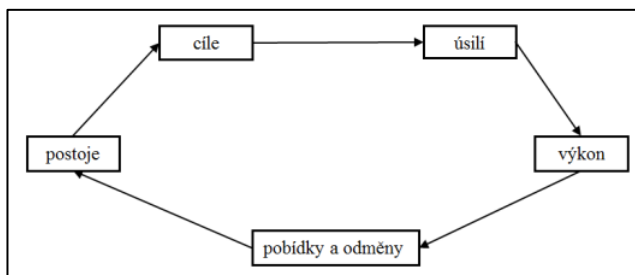
Stanovujeme si cíle, kterých chceme dosáhnout, s cílem uspokojení svých potřeb. K dosažení vytyčených cílů si zvolíme cestu, kterou se dáme, aby byla uspokojena naše přání a potřeby. Pokud dosáhneme cíle a uspokojíme naši potřebu, můžeme tyto kroky opakovat vždy, máme-li nové potřeby. (Armstrong, 1999, s. 295–296)

#### Chování jednotlivce je ovlivněno mnoha faktory:

- **Vnitřní faktor – motiv** – působí na chování člověka jako samotný motiv. Motivem – jsou vnitřní pohnutky, instinkty, potřeby, touhy a přání, jenž působí v lidském povědomí. Motivy mohou být vzájemně protichůdné.
- **Vnější faktor – stimul (motivátor)** – jenž ovlivňuje jedince z vnějšku a jeho cílem je dosáhnout žádoucího chování člověka. (Kasper, Mayhofer, 2005, s. 241)

### 4.4 Koloběh motivace

Základní model koloběhu motivace lidského chování lze znázornit následovně: Z obrázku č. 2 je zřejmé, že pro koloběh motivace je nejdůležitějších **pět proměnných** (úsilí, výkon, pobídky a odměny, postoje, cíle), které dále ovlivňují faktory motivace.



K samotné motivaci dochází, ve chvíli, kdy zaměstnanci za práci dostanou očekávanou odměnu, jež uspokojí jejich přání.

**Obr. 2: Základní model koloběhu motivace lidského chování,** Zdroj: Kasper, Mayhofer, 2005, s. 241; upraveno

**Přínos motivace** spočívá v tom, že zvyšuje efektivitu, účinnost, produktivitu, a pravděpodobnost pro podnik, že bude dosaženo jim stanovených cílů. Tento základní model lze rozšířit o osobnost jednotlivce, spravedlnost vztahující se ke spravedlivé nebo nespravedlivé odměně zaměstnance, instrumentalitu vyjadřující očekávání, odměny za odvedený výkon a to vše ve vztahu k pracovnímu prostředí ve firmě. (Kasper, Mayhofer, 2005, s. 240–245)

Vedle přínosů motivace je nutné také zmínit případy **nedostatečné motivace** zaměstnanců ze strany jejich nadřízených, která se projevuje:

- zvýšenou absencí v docházce;
- pozdními příchody zaměstnanců na pracoviště;
- nedostatečným využitím pracovní doby;
- celkovým plýtváním s časem v podniku;
- zvýšením finančních nákladů na provoz podniku;
- prodlužováním pracovní doby managementu;
- nutností neustálé kontroly práce zaměstnanců;
- snižující se kvalitou a zájmem zaměstnanců o práci na dané pozici;
- poklesem kreativních připomínek a návrhů na zlepšení činnosti podniku;
- snižující se ochotou pracovníků přijímat odpovědnost za chod podniku;
- snížením ochoty osobní podpory kultury podniku. (Kasper, Mayhofer, 2005)

Z výše uvedeného seznamu vyplývá, že pouze správně motivovaní zaměstnanci s **jasně stanovenými cíli a kroky k jejich dosažení**, jsou schopni efektivně pracovat nejen pro sebe, ale i pro podnik, a vynaloženým úsilím uspokojovat potřeby své i podniku.

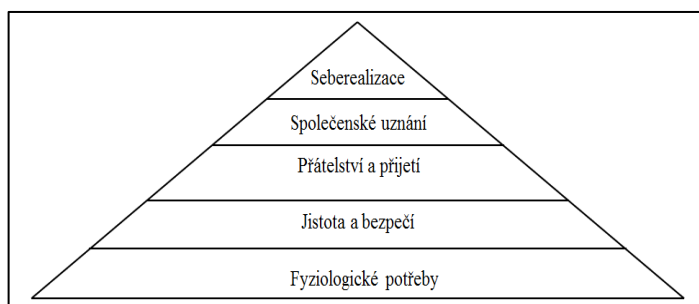
#### **4.5 Maslowova hierarchie potřeb**

Motivace a upokojujování potřeb spolu úzce souvisí. Potřeba jedince, jež není uspokojena, vyvolává stav nervozity a vytváří napětí. Nejlépe vztah mezi teorií a potřebou vyjádřil Maslow (1954). Ten vytvořil ucelený systém hierarchie potřeb, o kterém věřil, že je **základem každé osobnosti**. Maslowova hierarchie potřeb

se následně stala nejslavnější klasifikací v této oblasti. Maslow (1954) rozdělil **hlavní potřeby jedinců do pěti dílčích kategorií**, jež jsou společné pro všechny jedince. Na nejnižším stupni pyramidy jsou, dle něj, základní fyziologické potřeby a na nejvyšším stupni potřeby seberealizace. (Armstrong, 2007, s. 224)

#### Pyramida hierarchie potřeb:

- **Fyziologické potřeby** – potřeba kyslíku, jídla, vody a sexu.
- **Jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany proti nebezpečí.
- **Sociální** – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
- **Uznání** – potřeba sebeúcty a respektu ostatních (prestiž).
- **Seberealizace** – potřeba rozvíjet své schopnosti a dovednosti. (Armstrong, 2007, s. 224)



Obr. 3: **Maslowova hierarchie potřeb**  
Zdroj: Němeček, 2007; upraveno

na uspokojení této vyšší potřeby. Potřebu seberealizace však jedinec nemůže uspokojit nikdy (Armstrong, 2007, s. 224)

Maslow vyjadřuje názor, že pokud jedinec uspokojí potřebu nižší, potřeba vyšší se stane dominantní. Pozornost osoby se pak soustředí

#### 4.6 Vztah motivace a odměňování

Nejen dle názoru Bělohlávka (2008), se řada vedoucích v podnicích, stále domnívá, že **jedinou motivací** jako odměny jejich zaměstnanců jsou **peníze**. Peníze mají jistě velký význam, ale nejsou jediným prostředkem motivace pracovníků. Stimulem pracovníka může být téměř vše, co mu může podnik nabídnout a co je pro něj nějakým způsobem významné.

Aby podnik vhodně motivoval své zaměstnance, musí vedoucí nejdříve pochopit, důležitost motivů jednotlivých zaměstnanců. Různí zaměstnanci upřednostňují různé motivy a stimuly, kterými dle Bělohlávka (2008, s. 42–43), Provoznička a Komárkové (1996, s. 168–184) mohou být:

- **Hmotná odměna** – je hlavní stimulující prostředek.
- **Peněžní** – plat, mzda, prémie atp.
- **Specifická** – možnost využít služebního auta i k soukromým účelům jedince, odkoupení zaměstnaneckých akcií atd.
- **Povzbuzování od vedoucích** – dává zaměstnancům pocit jejich důležitosti pro podnik.
- **Osobní postavení** – pocit, kvůli kterému se pracovník snaží být úspěšný.
- **Pracovní výsledky** – jsou jako motivace zaměstnanců hnacím motorem firmy.
- **Přátelství a sociální vztahy** – dobrá atmosféra na pracovišti.
- **Jistota** – stálého, třeba i malého příjmu.
- **Odbornost** – rozhodující pro ty, kteří preferují svůj osobnostní a znalostní rozvoj.

Z výše uvedeného vyplývá, že peníze jsou hlavním motivujícím prvkem, především díky své lehké směnitelnosti za věci, které lidé chtějí. Avšak nejsou jediným motivujícím prvkem.

Důkaz o tom, že hmotná odměna v podobě peněz je výrazným motivačním faktorem lze nalézt i v průzkumu uveřejněném v časopise Human Resource Management (2004, s. 381-394, vlastní překlad) V tomto průzkumu bylo srovnáno mnoho výsledků obsažených v jiných průzkumech, kde jednotliví respondenti vyjadřovali svůj názor na význam odměny ve srovnání s ostatními motivačními faktory a ve srovnání s reakcí na motivační podněty. Při přímém dotázání na význam odměny byl její význam zaměstnanci průměrně umísťován na páté místo. Na rozdíl od výsledků organizací, které provedly výzkum až po zavedení různých motivačních intervencí. Těmito intervencemi byly například změna uspořádání práce nebo změna systému odměňování atd., kde se odměna projevila jako nejúčinnější motivační prvek.

Rozdíl je ve studii vysvětlován následovně: pokud je zaměstnanec dotázán přímo na význam odměny, tak z největší pravděpodobnosti její význam podceňuje nebo není schopen odhadnout, jak by mohl reagovat na změnu v odměňování.

Ze studie vyplývá, že odměna má **stimulační účinky** na zaměstnance. Jejich jednotlivé účinky byly rozebrány autory Niermeyerem a Seyffertem (2005, s. 87–88):

- **Pevný plat** – umožňuje zaměstnanci žít život při odpovídajícím životnímu standardu.
- **Sociální služby**, jako životní pojištění (ŽP) nebo penzijní připojištění (PP) atd. – vyjadřují zájem podniku na osobním blahu zaměstnanců a jejich rodin.
- **Krátkodobé účasti** – na základě plnění cílů a jejich přínosů vyjadřují ocenění zaměstnanců podnikem.
- **Dlouhodobé účasti** například: podíly na výsledcích podniku či nabídka zaměstnaneckých akcií atd. – podnik se snaží stabilizovat zaměstnaneckou politiku tím, že umožňuje zaměstnanci podílet se na jeho dlouhodobém úspěchu. Zaměstnanci dostávají nabídky dlouhodobější spolupráce a jsou vázáni k podniku i emocionálně.
- **Nadstavba** – velmi často se jedná o bezplatné používání firemního auta k soukromým účelům, služebního mobilu či využití telefonu na pracovišti.

Tato politika podniku dává zaměstnanců **pocit důvěry**, tím, že nejsou kontrolováni přímo, ale mají jistou benevolenci.

V podniku je třeba dbát na **správné nastavení systému odměňování**. Je-li systém špatně nastaven, může zaměstnance podniku demotivovat. Správně nastavený systém je pro podnik ukazatelem konkurenceschopnosti k ostatním firmám a zaměstnanci odměny považují za atraktivní a přiměřené k úsilí, které věnují práci v podniku. Takovéto odměny je podněcují k větší efektivitě v jejich práci a celkově větší spokojenosti s podnikem.

## 5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Jak zmiňuje Koubek (2007b, s. 283–284) ve své knize „*Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*“, odměňování zaměstnanců je **nejdůležitější činností** týkající se řízení lidských zdrojů. Jeho mimořádný význam spočívá v přínosech pro podnik i jeho zaměstnance. Odměňování je nejefektivnějším nástrojem motivování pracovníků, jenž má podnik k dispozici. Odměňování je v našich podmínkách často chápáno, jako systém odměňování v organizaci, jenž je tvořen především mzdami a peněžními odměnami. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 67)

**Hlavním úkolem** v oblasti odměňování je vytvoření **spravedlivého a motivujícího systému** odměňování, jenž je vysoce efektivní a splňuje podmínky podniku a zároveň je kladně přijímán zaměstnanci. (Koubek, 2007b, s. 283–284)

Systémem odměňování zaměstnanců se zabývá i legislativa České republiky a to konkrétně zákon č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce, v platném znění, který upravuje pracovněprávní vztahy zaměstnanců a jejich zaměstnavatelů. V části čtyři: „*odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu*“ je ustanoveno, že zaměstnanci náleží za jím vykonanou práci mzda, plat nebo odměna z dohod, jež je zde blíže definován.

V článku s názvem „*Cash is king*“, vypracovaném na základě výzkumu v roce 2007 mezi osmi miliony zaměstnanci ve čtrnácti zemích světa, uvádí Klie (2009, s. 10–12, vlastní překlad), že **mzda a zaměstnanecké výhody** jsou **hlavním motivátorem** a rozhodujícím činitelem pro zaměstnance, v případě, kdy se rozhodují, zda v zaměstnání zůstat či ne. Mezi méně důležité faktory pak zaměstnanci zařadili zajímavost samotného pracovního místa, osobní rozvoj, profesní růst, či dobré jméno firmy.

Pojem odměňování specifikuje Koubek (2007b, s. 283) následovně:

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě další formy finanční odměny. **Moderní pojetí** odměňování je daleko **širší**. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla

nepeněžní) poskytované podnikem pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.

Je možné říci, že tato definice nejlépe shrnuje dnešní pojetí odměňování a pod pojmem celková odměna je nutno si představit i toto širší pojetí.

## 5.1 Typy odměn

Typy odměn lze rozdělit dle Koubka (2007a, s. 158–159) na:

**Vnější odměny** – jsou hmatatelné a kontroluje je společnost:

- mzda nebo plat;
- finanční i nefinanční zaměstnanecké výhody;
- nepeněžní odměny, např. pochvala, povýšení apod..

**Vnitřní odměny** – nejsou hmatatelné a společnost je nemá pod kontrolou, ale může zajistit pocit odměny pomocí provázání odměn vnitřních a vnějších. Vnitřní odměny souvisí s vnitřními pocity zaměstnanců z vykonávané práce, jako jsou:

- spokojenost a radost;
- užitečnost a úspěšnost;
- seberealizace;
- pocit vlastního významu;
- neformální uznání okolí atd.

## 5.2 Odměňování a hodnocení práce

Je nutností, aby byl systém odměňování spravedlivý, a hlavním nástrojem pro splnění této podmínky je **spravedlivý systém hodnocení práce**.

Tento systém zajišťuje spravedlivé ohodnocení a odměňování pracovních míst. Dále zajišťuje, aby pracovní místa se stejnou náročností byla stejně odměňována a rozdílná byla spravedlivě odlišena.

Hodnocení práce a význam ve vztahu k odměňování definuje ve svém díle „*Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*“ Armstrong (2007, s. 609–612). Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací

v organizaci. Poskytuje tím základ pro vytvoření spravedlivých mzdových a platových struktur, pro rozřazení prací a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.

### 5.3 Efektivnost systému odměňování

Pokud má být **systém odměňování efektivní**, musí splňovat následující **podmínky**, (rozdává, jak Koubek (2007b, s. 285), tak Armstrong (2009, s. 20–32):

- Provázat systém odměňování s cíli podniku, jeho hodnotami a potřebami zaměstnanců.
- Odměny udílet za výsledky a schopnosti zaměstnancům dle náročnosti a hodnoty vytvářené práce.
- Systém odměňování by měl přispět ke konkurenceschopnějšímu postavení podniku na trhu.
- Časová náročnost a náklady na systém odměňování musí být uzpůsobené možnostem podniku.
- Odměňovat správné věci.
- Motivovat a podporovat všechny zaměstnance k efektivnějším pracovním výkonům
- Podporovat zaměstnance ke zvyšování osobní kvalifikace a schopností a tím podporovat jejich angažovanost ve firemních záležitostech.
- Podporovat motivaci zaměstnanců tak, aby měl podnik stále k dispozici dostatečné množství kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců.
- Zaměstnanci musí systém odměňování přijímat a akceptovat, a proto musí být transparentní, spravedlivý a objektivní.
- V neposlední řadě musí být systém odměn v souladu s právními normami a veřejnými zájmy společnosti.

### 5.4 Základní otázky před vytvořením systému odměňování

Chce-li podnik vytvořit systém odměňování, musí být schopen odpovědět na několik základních otázek:

### **Čeho chce podnik dosáhnout efektivním systémem odměňování?**

- konkurenční výhody k získání a udržení zaměstnanců;
- produktivity a zisku;
- kvalitního pracovního prostředí na pracovišti;
- pracovního kolektivu, jenž je schopen uskutečnit cíle společnosti.

### **Jaký význam mají různé možnosti odměn pro zaměstnance?**

- Nástroj, jímž uspokojují potřeby své a své rodiny;
- sociální jistoty a životní stabilitu s jasnou perspektivou;
- očekávají spravedlnost a srovnatelnost v systému odměňování;
- očekávají uznání za práci, jež vykonávají;
- dělají práci, která je uspokojuje.

### **Jakými vnějšími faktory je odměňování ovlivňováno ve společnosti?**

- populačním vývojem;
- situací na trhu práce;
- profesně kvalifikační strukturou lidských zdrojů;
- životním stylem společnosti;
- úrovní zdanění;
- mírou inflace;
- ekonomickou a sociální politikou vlády;
- členstvím v Evropské unii a sounáležitostí v nadnárodních celcích;
- úrovní odměňování v konkurenčních podnicích; v daném odvětví, městě, regionu, státě atd. (Koubek, 2007a, s. 161 –162)

## **5.5 Cíle systému odměňování**

Systém odměňování by měl sledovat **tři hlavní cíle** ve vztahu ke stanovení mzdy, platu, zaměstnaneckým výhodám a jiným formám, jak peněžního, tak nepeněžního odměňování,

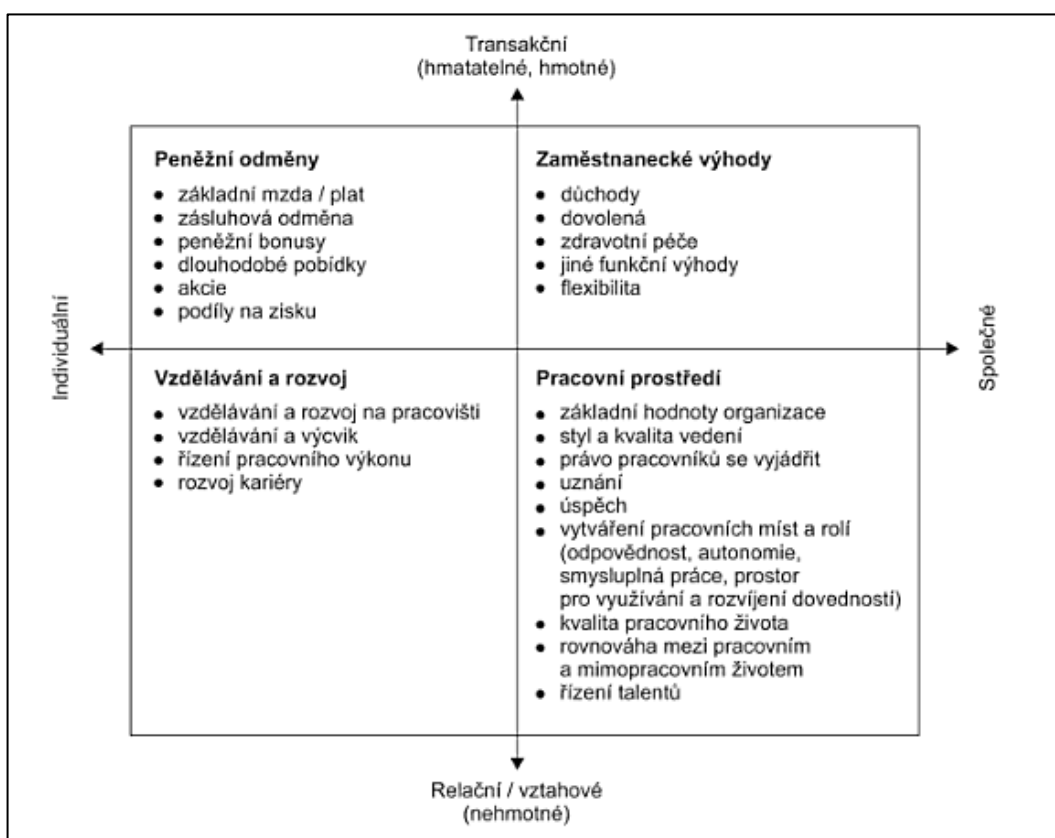
- Odměny musí být **motivační** – systém odměňování musí motivovat zaměstnance k efektivnějším pracovním výkonům.
- Systém odměňování musí být **spravedlivý** – to znamená, zajistit zaměstnancům,

za stejnou práci, stejnou odměnu. Případné rozdíly v odměňování musí být pochopitelné a odůvodnitelné.

- Systém odměňování musí být **transparentní** – jasný, zřejmý a pochopitelný pro všechny zaměstnance. (Čopíková, Horváthová, 2007, s. 24)

### 1.3.1 Model celkové odměny

Model celkové odměny by se měl dle Armstronga řídit následujícím způsobem:



Obr. 4: Model celkové odměny

Zdroj: Armstrong, 2007

Vrchní kvadranty, peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, představují transakční odměny, které mají peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a udržení pracovníků. Jejich nevýhodou je, že mohou být konkurencí lehce okopírovány.

Dolní kvadranty, nepeněžní odměny, relační odměny jsou důležité pro zvyšování hodnoty vrchních kvadrantů. Síla podniku, dle Thompsona (1998), spočívá v tom, jak dokáže zkombinovat relační a transakční odměny.

## 5.6 Změny v systémech odměňování v 21. století

Chen Hai-Ming a Hsieh Yi-Hua (2006, s. 64–71, vlastní překlad) určili ve svém výzkumu **změny v systému odměňování**, jež jsou pozorovatelné v posledních letech 21. století:

- Přesun od odměňování na základě věku nebo délky praxe ve společnosti **k odměňování na základě kompetencí**, tzn. na základě schopností, znalostí a chování jednotlivých zaměstnanců.
- **Odměna** zaměstnance je **pojímána komplexně**, tzn., není tvořena pouze penězi, ale vším, co je vnímáno jako přidaná hodnota vycházející z pracovního vztahu. Celková odměna nejčastěji zahrnuje základní mzdu, výkonovou složku mzdy a zaměstnanecké výhody (tzv. benefits), jež v poslední době tvoří rostoucí složku celkové odměny zaměstnance. Také se začíná projevovat zvyšující se důraz na nepeněžní odměny, kterými je například vyjádření uznání, pochvaly či povýšení atd.
- Velký důraz při odměňování zaměstnanců je podniky kladen na systém odměňování, kdy má být jeho cílem **motivace k vyšším výkonům**.
- **Interval vyplácení odměn** za výkony **se zkracuje** z ročních a pololetních na čtvrtletní nebo měsíční, a to především u pracovníků na nižších pozicích. Zde je jejím cílem **těsné napojení odměny na výkon zaměstnance**, který je tímto způsobem více motivován, jelikož má možnost přímo ovlivnit výši odměny svým jednáním.
- Dále podniky **upouštějí od jednotného systému odměňování** stejného pro všechny zaměstnance. Zaměřují se především na diferencovaný systém odměňování, který je založen na odlišných pozicích a charakteristikách jednotlivých zaměstnanců. Tímto přístupem je systém odměňování v podniku flexibilnější. Flexibilní systém dává zaměstnanců výhodu v tom, že si mohou volit kombinace odměn, jež nejvíce vyhovují jejich potřebám. Dalším přínosem je provázanost systému odměňování s cíli celého podniku. (Chen, Hsieh, 2006, s. 64–71, vlastní překlad)

## 6 BENEFITY

Peníze nejsou jedinou možností, jak motivovat zaměstnance. Zaměstnavatelé mohou nabídnout v této oblasti nové inovace formou benefitů s cílem **udržet si své zaměstnance** a zároveň je **motivovat k vyšším pracovním výkonům**.

Benefity také **posilují loajalitu** zaměstnanců vůči zaměstnavateli a **zvyšují firemní prestiž**. Zaměstnanecké benefity mohou být i **významným konkurenčním prvkem**

v získávání nových pracovních sil, nehledě na fakt, že nepeněžní odměňování přináší zaměstnavatelům **daňové výhody a úlevy**.

Benefity a další nepeněžní výhody pro zaměstnance jsou často poskytovány nad rámec platů zaměstnanců a tvoří podstatnou část nákladů podniku. Jejich cílem je přispívat k uspokojení širšího portfolia potřeb zaměstnanců a jejich složení by mělo být individuálním přístupem podniku ke každému zaměstnanci s cílem jej motivovat. (benefity, 2014, [online])

Armstrong (1999) zdůrazňuje to, že **systém zaměstnaneckých benefitů by měl být zajímavý, atraktivní, dynamický**, a měl by reagovat na aktuální potřeby a možnosti podniku. Jeho cílem má být zajištění spokojenosti zaměstnanců a zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

### 6.1 Charakteristika benefitů

**Podniky se v poslední době předhánějí v nabídce zaměstnaneckých benefitů**. Tyto benefity jsou vnímány, jako výhody, jenž jsou zaměstnanci nabízeny zaměstnavatelem na základě zaměstnaneckého poměru, při dodržení stanovených podmínek souvisejících s pracovní činností zaměstnance. V současnosti činí odhad hodnoty poskytovaných benefitů přibližně 10% hrubého příjmu zaměstnanců. (Pelc, 2009, s. 11–22)

Množství benefitů poskytovaných podnikem závisí na možnostech podniku srovnaných s potřebami zaměstnanců. Podnik srovnává nabídky ostatních firem na trhu a jednotlivé **benefity vyjednává v rámci** kolektivního jednání a stvrzuje je **kolektivními smlouvami**

a následně je zapracovává do svých vnitřních předpisů a individuálních smluv zaměstnanců. (Pelc, 2009, s. 11–22)

**Benefit není mzdou ani její náhradou**, vyjadřuje **plnění mimo mzdu** od zaměstnavatele směrem k zaměstnanci a ten na něj nemá právní nárok. Benefit není nezbytný k získávání zdanitelných příjmů zaměstnavatele. (Pelc, 2009, s. 23–25)

## 6.2 Účel a cíl zaměstnaneckých benefitů

Benefity posilují pozitivní vztah zaměstnance k podniku a jeho spokojenost s podnikem tím, že mu **nabízí víc, než standartní plat**. Zaměstnavatelé se takto snaží v zaměstnanci vzbudit **hlubší zájem o podnik** a tím v něm podnítit **pocit sounáležitosti** s podnikem. Cílem je, aby měl zaměstnanec snahu odvádět co nejlepší pracovní výkon.

Každý podnik by si měl odpovědět na otázku, v čem je pro něj výhodné poskytovat svým zaměstnancům benefity. Na základě zodpovězené otázky zhodnotit **účel zaměstnaneckých benefitů**, kdy **rozhodovacím kritériem** může být například:

- **Úspora mzdových nákladů** ve vztahu k daňovým a odvodovým úlevám, tj. daňová nebo odvodová optimalizace.
- Benefity jako **nástroj personálního managementu**, který pomáhá získat a udržet kvalitní zaměstnance, tím zvyšuje jejich loajalitu, motivaci k výkonu, produktivitu a také snižuje fluktuaci a náklady. (Pelc, 2009, s. 11–22)

### **Nabídkou benefitů se podnik snaží:**

- odlišit se od konkurence;
- získat výhody vůči konkurentům;
- posilovat firemní kulturu;
- udržet si zaměstnance;
- motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu;
- chránit si své dobré jméno a vybudovanou reputaci;
- zvýšit celkovou hodnotu značky, výrobků, podniku;
- zlepšit způsob vnímání a atraktivitu zaměstnavatele;
- předchází diskriminaci zaměstnanců;

- udržet si zdravé zaměstnance, např.: očkování proti chřipce, preventivní prohlídky. Náklady na prevenci zaměstnanců jsou nižší, než náklady na nemocné zaměstnance(Pelc, 2009, s. 11–22)

### **6.2.1 Výhody a nevýhody poskytovaných benefitů pro zaměstnance**

#### **Výhody**

- čerpání atraktivních peněžních i nepeněžních;
- využití množstevních slev;
- příspěvek na penzijní připojištění od zaměstnavatele;
- získání některých daňových zvýhodnění;
- odměny bývají výhodné a konkurenceschopné na trhu;
- pro zaměstnance mohou hrát benefity roli v průběhu hledání budoucího zaměstnání;
- mohou uspokojit některé specifické potřeby zaměstnance;
- poskytují zaměstnanci možnost snadněji sladit rodinný a pracovní život;
- je-li systémem benefitů a princip jejich poskytování správně provázán, zaměstnanec tak získává kontrolu nad částí svých příjmů, jenž jsou závislé na jeho výkonu.

#### **Nevýhody**

- nesprávně prezentované či nejasné benefity mohou vyvolat pocit diskriminace nebo nespravedlnosti;
- ne vždy jsou benefity správně zacíleny a mají tedy očekávaný význam;
- poskytované benefity nemusejí vyhovovat všem zaměstnancům, především jedná-li se o systém plošně poskytovaných benefitů bez možnosti volby.

### **6.2.2 Výhody a nevýhody poskytování benefitů pro zaměstnavatele**

#### **Výhody**

- úspora mzdových nákladů díky daňovým úlevám;

- benefity jsou účinný nástroj personálního managementu, který zvyšuje loajalitu; motivace, produktivity a snižuje fluktuaci zaměstnanců a tedy i náklady;
- zvyšují atraktivitu podniku a samotného zaměstnavatele v očích zaměstnanců současných i budoucích;
- získávání kvalifikovaných pracovníků;
- větší konkurenceschopnost na trhu práce.

### **Nevýhody**

- administrativní i finanční náročnost týkající přípravy benefitů a samotného systému;
- náročnější administrativa i ve smyslu provádění pravidelných průzkumů a kontroly efektivity benefitů;
- finanční a časová náročnost při sledování vývoje benefitů u konkurenčních podniků. (Urban, 2010, [online])

## **6.3 Členění benefitů**

### **6.3.1 Nejčastější systém členění benefitů**

Prvním ze systémů členění zaměstnaneckých benefitů, jenž je používán především v Evropě uvádí Koubek (2007a, s. 187):

#### **Výhody sociální povahy**

- životní a důchodové pojištění hrazené zcela či částečně společností;
- půjčky a ručení za půjčky;
- jesle a mateřské školky;
- příspěvky na rekreaci dětí apod.

#### **Výhody mající vztah k práci**

- stravování;
- výhodnější prodej produktů společnosti zaměstnancům;
- vzdělání hrazené společností;
- podnikové parkoviště;

- příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání aj.

### **Výhody spojené s postavením v organizaci**

- služební automobily i pro soukromé účely;
- přidělení mobilního telefonu;
- nárok na společenský oděv a jiné náklady na reprezentaci společnosti apod.

### **Výhody zkvalitňující využívání volného času**

- kulturní a sportovní aktivity;
- organizování dotovaných zájezdů;
- příspěvek na dovolenou pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky aj.

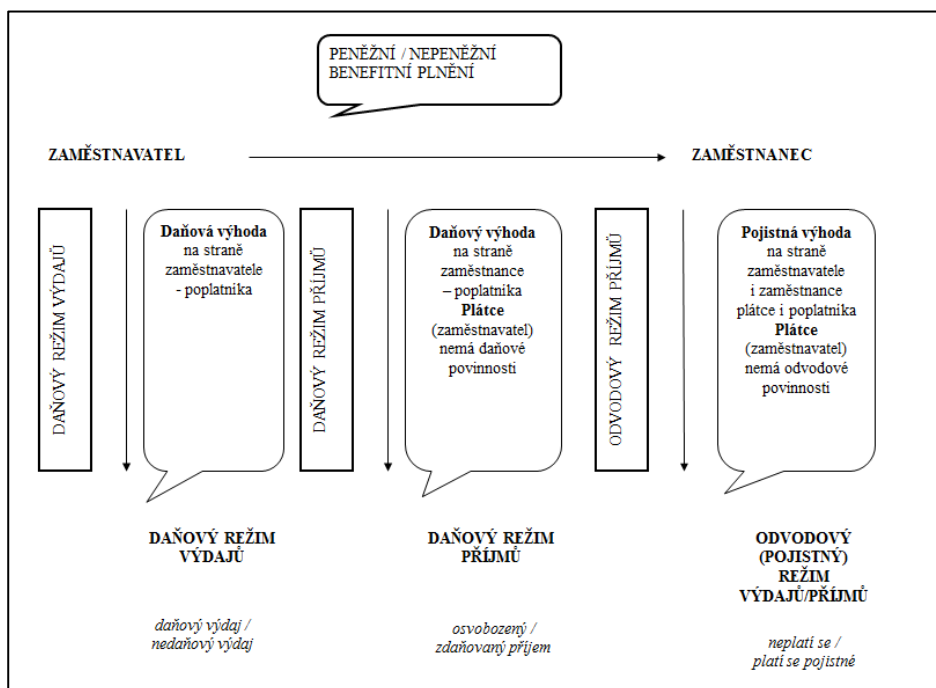
Autoři Wright a Noe (1996, s. 462, vlastní překlad) zmiňují, někdy marnou snahu manažerů

o vytvoření jednotného balíčku benefitů pro zaměstnance. Tato snaha se považuje za marnou především z důvodu **neuvěřitelného množství benefitů**. Jejich množství souvisí se zvýšenou administrativou. Administrativa se zvyšuje díky pořádání průzkumů mezi zaměstnanci, zaměřených na zjištění důležitosti, četnosti, využívání a obliby poskytovaných benefitů. Průzkumy se podnik snaží zjistit efektivnost a smysluplnost celého systému.

V současnosti dochází spíše k **rozvoji tzv. Cafeteria systému**. Jedná se o systém volitelných zaměstnaneckých výhod, nejčastěji poskytovaný externí firmou. Pracovník má možnost si vybrat právě takové zaměstnanecké výhody, které jsou pro něj nejzajímavější.

Moderním trendem je poskytovat zaměstnancům **plošný systém benefitů**, které zaměstnavatel nabízí všem zaměstnancům bez rozdílu, ať už o ně mají zájem nebo ne **v kombinaci** se systémem **flexibilních benefitů (Cafeteria)**, kdy jsou benefity nabízeny formou balíčků dle různých, předem definovaných, kritérií.

Čím více mají benefity daňových a odvodových výhod, tím jsou považovány za lepší a výhodnější jak pro podnik, tak pro zaměstnance.



Obr. 5: Daňové a odvodové teritorium benefitů,  
Zdroj: Pelc, 2009, s. 23; upraveno

Daňová výhoda pro – zaměstnavatele – poplatník	výdaj na benefit je výdejem daňovým, snižuje daňový základ /prohlubuje daňovou ztrátu
Daňová výhoda pro – zaměstnance – poplatníka	příjem z benefitu není zdaňovaným příjmem a nezvyšuje základ daně poplatníka
Pojistná (odvodová) výhoda pro – plátce i poplatníka	příjem není součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění

Obr. 6: Daňové a odvodové teritorium benefitů  
Zdroj: Pelc, 2009, s. 24; upraveno

*„Za optimální lze považovat takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů.“ (Macháček, 2010, s. 3)*

## Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem mohou být

### U zaměstnance:

- Osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti.
- Nezahrnovány nebo zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění.
- Zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti, tedy z takzvané super hrubé mzdy.

### U zaměstnavatele:

- Poskytovány na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů).
- Poskytovány na vrub nedaňově uznatelných výdajů (nákladů).
- Poskytovány ze sociálního, či jiného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění.
- Poskytovány ze zisku po jeho zdanění resp. z nerozděleného zisku z předchozích účetních období. (Macháček, 2010, s. 1–2)

### 6.3.2 Benefity dle daňové a odvodové výhodnosti

Informace obsažené v kapitole členění benefitů, obsahují údaje napříč několika bibliografiemi autorů Pelce, Macháčka a zákona č. 589/1992 Sb. Autorka z nich vytvořila jeden souhrnný seznam, z tohoto důvodu zde nejsou uvedeny detailnější citace.

Členění benefitů dle daňové a odvodové výhodnosti:

- 1) **Mimořádně zvýhodněné benefity** – jsou benefity v rámci souběhu všech tří výhod. Jejich hlavním přínosem je to, že tyto benefity jsou **daňově i odvodově nejvýhodnější**, jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. (Macháček, 2010; Pelc 2009)
  - Pro **zaměstnavatele** jsou **plně daňovým výdajem** podle zákona o daních z příjmů.

- Pro **zaměstnance nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a jsou osvobozeni od daně z příjmů fyzických osob.** (Pelc, 2009)
  
- **Pojistné zahrnuje:**
  - **peněžní plnění**, jenž je součástí základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a na všeobecné zdravotní pojištění.
  - naopak **nepeněžní plnění**, tzn. hodnota nespádající pod daň z příjmů fyzických osob, je z vyměřovacích základů vyjmuta. (zákona č. 589/1992 Sb.)
  
- a) **Příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění.**
- b) **Příspěvek a příplatky na stravování a nápoje:**
  - Platba zaměstnavatele na provoz vlastního stravovacího zařízení.
  - Příspěvek zaměstnavatele na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů.
  - Příspěvky na stravování a nápoje.
  - Poskytování stravenek zaměstnancům.
  - Poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti.
    - Poskytování nealkoholických nápojů jako benefit.
    - Poskytování nealkoholických nápojů jako zákonné povinnosti zaměstnavatele – tzv. ochranné nápoje.
- c) **Poskytnutí pracovního oblečení:**
  - Jednotné pracovní oblečení.
  - Ošatné.
  - Ochranné pracovní prostředky.
- d) **Odborný rozvoj zaměstnanců:**
  - Odborný rozvoj zaměstnanců ve vlastním vzdělávacím zařízení.
  - Odborný rozvoj zaměstnanců zabezpečený jinými subjekty.
  - Užití vzdělávacích zařízení jako nepeněžního plnění.
  - Příspěvky a příplatky na vzdělávání, jako pracovně právní nárok.
- e) **Prodej bytu zaměstnanci.** (Pelc, 2011, s. 57)

2) **Částečně zvýhodněné benefity** – jsou při souběhu jednotlivých zvýhodnění, kdy:

- Pro **zaměstnavatele** jsou benefity částečně výhodné, jelikož mohou být **daňovým výdajem**, pokud jsou v rámci benefitního plnění dohodnuty v kolektivní smlouvě, individuálně nebo v rámci vnitřního předpisu.
- Ze strany **zaměstnance** se jedná o **benefitní příjem osvobozený od daně částečně** (do limitu) nebo není od daně z příjmu fyzických osob osvobozen **vůbec**, a je tedy součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního a zdravotního pojištění. **Příjem** zaměstnance je tedy zdaňován. (Pelc, 2011)
- Pojistné může být jako příjem zaměstnance **součástí jeho vyměřovacího základu** pro odvod na sociální a zdravotní zabezpečení. Například poskytování bezplatných nebo zlevněných jízdenek zaměstnancům je pro zaměstnavatele daňově irelevantní, protože nemá vliv na jeho daňový základ a pro zaměstnance je osvobozeno od daně z příjmů fyzických osob. (zákona č. 589/1992 Sb.)

**a) Doprava do zaměstnání:**

- Příspěvek zaměstnancům na dopravu do zaměstnání.
- Poskytování bezplatných nebo zlevněných jízdenek zaměstnancům provozovatelů veřejné dopravy osob.

**b) Přejíždění ubytování pro zaměstnance.**

**c) Prodloužená dovolená, zdravotní dny volna.**

**d) Věrnostní a stabilizační plnění.**

**e) Odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu.**

**f) Používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely zaměstnance:**

- Služební auto i pro soukromé účely.
- Používání dalšího majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnance.
- Půjčování věcí zaměstnancům.
- Poskytování slevových karet. (Pelc, 2011)

### **3) Speciálně zvýhodněné benefity**

- Pro **zaměstnavatele** nejsou daňovým výdajem, jelikož jsou zcela či do limitu hrazeny z jeho sociálního fondu, který má pro tuto příležitost speciálně zřízen.
- Na straně **zaměstnance** jsou speciálně zvýhodněné benefity **daňově a odvodově zvýhodněné**, tedy **osvobozeny od daně** z příjmu fyzických osob dále jsou **vyjmuty z vyměřovacího základu** pro odvod **pojistného** na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení. (Pelc, 2011)

#### **a) Sociální výpomoc nejbližším pozůstalým.**

#### **b) Rekrece:**

- Poskytnutí rekreace formou užití vlastního firemního zařízení.
- Poskytnutí rekreace formou firemního nepeněžitého plnění.
- Příplatky zaměstnancům na rekreaci.

#### **c) Zdravotnická zařízení:**

- Užití zdravotnických zařízení jako nepeněžitého plnění.
- Příplatky na zdravotní péči a pomůcky, nehrazené ze zdravotního pojištění.

#### **d) Předškolní zařízení, závodní knihovny:**

- Poskytnutí předškolního zařízení (školky), podnikové knihovny.
- Používání předškolního zařízení formou užití nepeněžního plnění.

#### **e) Kultura a sport:**

- Příspěvky na kulturní pořady a sportovní akce jako nepeněžní plnění.
- Příplatky na kulturní pořady a sportovní akce jako peněžní plnění.

#### **f) Dary zaměstnancům:**

- Nepeněžité dary.
- Peněžní a nepeněžní dary jako pracovně právní nárok.

**Dary podle vyhlášky o fondu kulturních a sociálních potřeb jsou dary:**

- za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele;
- za péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky;

- za aktivitu humanitární či sociální;
- při pracovních výročních 20 let výkonu práce u zaměstnavatele;
- při prvním odchodu do starobního důchodu atd.

**g) Půjčky zaměstnancům:**

- Půjčky na bytové účely.
- Půjčky k překlenutí tíživé finanční situace.

**h) Sociální výpomoc zaměstnancům:**

- Sociální výpomoc k překonání mimořádně obtížných situací v důsledku živelné pohromy, požáru, ekologické nebo průmyslové havárie, či v případě vyhlášení nouzového stavu.
- Další sociální výpomoci.

### **6.3.3 Benefity z věcného hlediska**

Z hlediska věcného je možno rozlišovat benefity následujícím způsobem:

**a) Bezprostřední podpora zaměstnancům přímo související s podnikem:**

- Příspěvek na dopravu do zaměstnání a na ubytování.
- Poskytnutí služebního auta i pro osobní potřebu zaměstnance.

**b) Osobní rozvoj, kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců:**

- Jazykové a další vzdělávací kurzy, výuka jako forma podpory znalostního potenciálu zaměstnanců a zaměstnance.

**c) Zdravotní aspekty života zaměstnanců:**

- Podniková lékařská péče.
- Poskytnutí individuální zdravotní péče.
- Komplexní zdravotní péče.
- Příspěvek na dovolenou.
- Dny, týden nebo týdny dovolené navíc.
- Poskytnutí vitamínů nebo léčivých přípravků.
- Vakcíny proti chřipce.
- Slevy na očkování.

- Poskytnutí zdravotní obuvi.
- Služby očních specialistů.
- Onkologický screening.
- Manželské poradenství.
- Poradenství při poruchách metabolismu, výživy.
- Sick day (volný den na nemoc bez lékařského potvrzení, placené dny nemoci, posilující loajalitu k firmě),
- Rekondiční, rehabilitační, relaxační pobyty v lázních.
- Příspěvky na masáže a jiné formy relaxačních aktivit.

**d) Sociální aspekty života zaměstnanců:**

- Podpory nebo půjčky v obtížných či složitých životních situacích.

**e) Benefity pro volný čas:**

- Benefitní příspěvky na sport (sleva nebo úhrada vstupů na aerobic, fitness, spinning, plavání, sauna, tenis, squash, atd.)
- Příspěvky na kulturní akce (divadla, kina, koncerty). (Pelc, 2011)

#### **6.3.4 Benefity z hlediska výdajů zaměstnavatele**

Benefity lze z hlediska a charakteru výdajů zaměstnavatele dále členit:

- a) Finanční** – kdy zaměstnavatel **musí** vydávat na poskytnutý benefit finanční prostředky, například na příspěvek na dovolenou nebo rekreaci.
- b) Nefinanční** – kdy zaměstnavatel neposkytuje finanční výdaje na benefity například poskytování vlastních výrobků či služeb zaměstnanců za nižší cenu, než cenu obvyklou, pružná pracovní doba nebo sick time. (Pelc, 2009)

## 6.4 Novinky v zaměstnaneckých benefitech

Za novinky v zaměstnaneckých benefitech můžeme označit následující benefity a to i přes to, že se na personální scéně objevují již delší dobu:

- **Volno pro zařizování (Free days)** také nazývané **dny osobního volna (personal days)** – jedná se o **dovolenou navíc**. Zaměstnavatel vychází vstříc zaměstnancům, kteří si potřebují zařídit osobní věci, nejčastěji na úřadech, či u lékaře. Volno je tedy zaměstnancům poskytováno především na **zařizování jejich soukromých potřeb** a povinností. Zaměstnavatel vyžaduje maximální a efektivní využívání pracovní doby, a proto by zaměstnanec měl zařizováním strávit co nejméně času. Případnému rozčlenění pracovní doby se snaží předcházet sloučením těchto činností do **jednoho volitelného dne**, který se **neodečítá z dovolené**. Tyto benefity jsou často poskytovány v podnicích s vysokým rozsahem neplacených přesčasů nebo kde je místo výkonu práce daleko od centra města. Tento typ benefitu nebývá příliš obvyklý, ale podniky, které jej zavedly, poskytují zaměstnancům **jeden až dva takovéto dny v roce**. (Ruml, 2008, [online])
- **Volno na léčení (sick days)** – zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům možnost zůstat určitý počet dní doma (obvykle 3-5). Jeho motivem je snaha kompenzovat situaci českého zdravotnictví a předpoklad, že včasné a kratší léčení je pro něj výhodnější, než dlouhodobá nemoc zaměstnance. Z tohoto důvodu poskytuje zaměstnanci volno na intenzivní léčení, aniž by zaměstnanec musel předkládat neschopenku od lékaře. Díky tomu se zaměstnanec vyhne výraznému snížení platu v prvních dnech nemoci. (Ruml, 2008, [online])
- **Práce z domova** – je stále častějším benefitem, jenž mohou efektivně využívat firmy, u kterých záleží na výkonu pracovníka, nikoliv na místě jeho výkonu práce. Díky vývoji komunikačních technologií může mít zaměstnanec doma stejné nebo lepší **pracovní podmínky**, pro výkon některých povolání. **Podnik tímto způsobem šetří náklady na energie, nájem kanceláří a na**

**další výdaje** spojené s každodenním pobytem zaměstnance v prostorách podniku. Práce z domu je řadou zaměstnanců vítána, jelikož umožňuje lepší **rozvržení pracovní doby** a často i **soustředěnější výkon** než v místnosti plné dalších kolegů. Zaměstnanec však musí mít vysokou úroveň **sebedisciplíny a vůle**, nehledě na schopnosti **organizace své práce** a mnohé jiné. I přes tyto výhody, kdy zaměstnavatel vnímá práci z domu, jako **efektivnější** často zvažuje umožnění tohoto způsobu práce a to především pro to, že na něj klade vysoké technické a manažerské požadavky. (Ruml, 2008, [online])

- **Pružná pracovní doba** – Pro řadu lidí je tento benefit zcela zásadní, pro jiné je jen příjemným zpestřením v nabídce benefitů. Využívá se především tam, kde záleží především na odvedeném výkonu a nikoliv na tom, že zaměstnanec musí být fyzicky přítomen na určitém místě. (Ruml, 2008, [online])
- **Nadstandardní dovolená** – Podle **zákona** má každý zaměstnanec nárok na **dvacet dnů** dovolené (tj. 4 týdny). Každý den dovolené navíc zaměstnanci vítají. Dnes už většina podniků nabízí svým zaměstnancům dny dovolené navíc. **Standardem se stává dvacet pět dnů placené dovolené**. Firma může rozšiřovat zákonem daný nárok na dovolenou o další týdny, jelikož je horní hranice prakticky neomezená. (Ruml, 2008, [online])
- **Zřizování firemních školek podniky** – tento benefit je určen primárně pro **rodiče** dětí, kteří se vrací do podniků po rodičovské dovolené. Benefit je však velmi **nákladný**, jak na finance, tak organizaci a administrativu, proto zaměstnavatelé zřízení školek pečlivě **zvažují**. Mateřská školka není levnou záležitostí a také to znamená potýkat se s náročnou legislativou, jednat s ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, do jehož kompetence školky spadají. Pro zaměstnavatele **není** tento benefit **zvláště výhodný**, protože tuto formu příspěvku musí **znovu zdanit**. Navíc existuje mnoho důvodů, proč firemní mateřská školka **nemusí fungovat ideálně**. Na ministerstvu práce a sociálních věcí se zatím pouze jedná o daňovém zvýhodnění, pro zaměstnavatele, jež by umožňovalo **odečítat si náklady na provoz mateřské**

školky z daní, nebo o zvýhodnění v podobě **příspěvků na péči o dítě**, kdy zaměstnavatel finančně přispívá na péči o dítě, například školným. Bohužel se, ale i tak stále jedná o benefit **státem nepodporovaný** a společnosti se zatím moc **nepředhánějí v jeho nabízení**. Na druhou stranu je možno mezi výhody podnikových mateřských školek pro zaměstnavatele zařadit například: dřívější návrat kvalifikovaných zaměstnanců z rodičovské dovolené, snížení nákladů na přijímání a školení nových zaměstnanců, zvýšení prestiže firmy a vyšší loajalita zaměstnanců. Je možné, že se tento benefit **stane nabízeným** hlavně díky sílicímu baby boomu a bude pro mnoho společností nepostradatelný. **Zkušenosti ze zahraničí** ukazují, že většina firemních školek funguje **ve velkých městech**, protože zde sídlí většina **podniků**, je tu větší **kupní síla**, rozvinutá **infrastruktura** a přichází sem **mnoho lidí** právě za prací. (Sokačová, [online])

- **Možnost práce na zkrácený úvazek pro rodiče a rodiče na rodičovské dovolené** – tuto možnost uvítají především lidé, kteří se chtějí věnovat více rodině a přitom nechtějí být vyřazeni z pracovního života. Tato varianta jim umožňuje lépe sladit svůj osobní a pracovní život. V našich podmínkách není dosud obvyklá, ale zaměstnavatelé se mohou inspirovat na západě. I u nás roste poptávka po tomto benefitu. (Kazdová, 2014, [online])
- **Práce z jiných míst než ze zaměstnání** – objevuje se další alternativní možnost k práci z domova. A to ve specializovaných kavárnách a jiných k tomu vhodných zařízeních. (Kazdová, 2014, [online])
- **Kurzy finančního vzdělávání** – zaměstnanci projevují zájem o kurzy zaměřené na poradenství v případě koupě nového auta, renovaci domu, svatbu, finančního zabezpečení dětí či svých investic. (Kazdová, 2014, [online])

Mnoho dnešních mladých lidí má zájem sladit svůj osobní a pracovní život. Proto by uvítali vstřícný přístup zaměstnavatele i v jejich osobním životě. Konkrétně ve chvíli, kdy potřebují zabezpečit své děti nebo své rodiče. Jelikož firmy na nabídce flexibilních benefitů staví svoji image a konkurenceschopnost, bylo by pro ně určitě vhodné, zamyslet se i nad tímto bodem.

## 6.5 Poskytování zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnavatelé se rozhodují, kterým zaměstnancům, ale také jakým způsobem budou nabízet benefity. Dále také řeší, jaké portfolio benefitů a v jaké hodnotě jim budou zaměstnancům nabízet. Nezanedbatelný je také účel benefitů. Tedy proč je chce zaměstnavatel poskytovat. Může chtít **benefity umocňující pocit jistoty a bezpečí**, a pak zvolí penzijní a životní pojištění nebo chce **kompensovat vysoké pracovní nasazení** svých zaměstnanců a nabídne jim benefity sportovní, kulturní a cestovní povahy.

### 6.5.1 Komu poskytovat zaměstnanecké benefity

Komu budou zaměstnanecké benefity poskytnuty záleží výhradně na určení zaměstnavatele. Zaměstnavatel může poskytnout benefity buď:

- **Všem zaměstnancům podniku bez rozdílu** například: příspěvky na stravování, příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění, příspěvky na vzdělávání zaměstnanců.
- **Pouze skupině vybraných zaměstnanců** například: poskytnutí služebního vozidla i k soukromým účelům, mobilní telefon, možnost práce z domova (Home Office), zajišťování dopravy do a ze zaměstnání.
- **Individuálním zaměstnancům** například v případě neštěstí v rodině, živelné pohromy, dlouhodobé nemoci, nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance nebo při jubileu zaměstnance. (Macháček, 2010, 7–17; Macháček, 2013, 22–26)

## **6.5.2 Jakou formou a způsobem poskytovat zaměstnanecké benefity**

Zaměstnavatel se musí nejen rozhodnout, komu bude poskytovat zaměstnanecké benefity, ale také jakou formou je bude nabízet svým zaměstnancům. Na výběr má ze dvou možností:

### **6.5.2.1 Fixní způsob poskytování benefitů**

**Fixní způsob poskytování benefitů** – někdy též nazývaný plošný způsob, znamená, že zaměstnavatel poskytne stejné benefity všem zaměstnancům bez rozdílu. O těchto benefitech se domnívá, že o ně bude zájem.

#### **Výhody fixního způsobu poskytování benefitů:**

- Zaměstnanci si mohou sami zvolit, zda nabízených benefitů využijí nebo ne.
- Zaměstnavatel nemusí vynakládat další finanční prostředky na své zaměstnance.

#### **Nevýhody fixního způsobu poskytování benefitů:**

- Nevýhoda tohoto systému je především v tom, že zaměstnavatel vynakládá své finanční prostředky na benefity, o které není zájem a jež nejsou využívány.
- Mnohdy se u fixních systémů stává, že benefity čerpá pouze 30-40% zaměstnanců z celkového rozpočtu.
- Zaměstnanci po nějakém čase začnou tyto benefity vnímat jako automatickou složku odměňování, čímž se ztrácí jejich motivační význam.
- Systém může působit roztržštěnou a nepřehlednou nabídkou několika benefitů.
- Benefity jsou nástrojem v konkurenčním boji firem. Pro zaměstnance je lákavější práce ve firmě, která je ochotna nabídnout jim něco navíc oproti ostatním.

(Koubek, 2007b, 299–300; Macháček, 2010, 7–17; Kurel, 2005, [online])

### **Příklady fixních benefitů**

- Stravenky pro všechny bez rozdílu.
- Celofiremní jazykové kurzy.
- Zabezpečení veřejné dopravy do zaměstnání.

#### **6.5.2.2 Flexibilní způsob poskytování benefitů**

**Flexibilní způsob poskytování benefitů (tzv. Cafeteria systém)** – lépe uspokojuje nároky zaměstnanců a tím má účinněji zvyšovat jejich motivaci a spokojenost. Systém Cafeteria funguje na principu nabídky.

Zaměstnavatel nabídne zaměstnancům **určitý počet benefitů v rámci konkrétního balíčku**, v rámci něhož jsou jednotlivé benefity bodově ohodnoceny.

Zaměstnavatel stanoví **roční limit bodů** pro každého zaměstnance a zaměstnanec má možnost tyto body čerpat na konkrétní benefity. Nejčastěji benefity poskytuje **prostřednictvím internetové aplikace**, která umožňuje snadnou správu benefitního systému pro zaměstnavatele a **přehlednost pro zaměstnance**. Zaměstnanec má svůj účet, který slouží pro přehlednost benefitů a počet bodů, které má od zaměstnavatele k dispozici. V nabídce si vyhledá benefit o který má zájem, objedná si jej u dodavatele a podle daných podmínek jej může využít.

**Výhodou** je, že zaměstnanec si **vybírá benefity**, jenž jsou pro něj **nejatraktivnější** a ty také **využívá**. Díky tomuto systému si také **uvědomuje, že benefity nejsou samozřejmostí**. Dále je také výhodou, že pokud se preference benefitů zaměstnance v průběhu změní, má možnost změnit i nabízený balíček benefitů. V systému benefitů Cafeteria jsou často zakomponovány i příspěvky na kulturu, vzdělávání nebo sport.

Pokud chce zaměstnavatel využít Cafeteria systém, je pro něj mnohdy výhodnější **využít služeb externích agentur**, které jsou schopny vytvořit balíček benefitů přesně pro prostředí dané firmy a dle konkrétních požadavků zaměstnavatele. (Koubek, 2007b, 299–300; Macháček, 2010, 7–17; Kurel, 2005, [online]; Sodexo, 2014, [online]; cafeteria systems, [online])

### Výhody Cafeteria systému:

- **Balíčky benefitů jsou úspornější** než široká nabídka plošných benefitů.
- Každý zaměstnanec **čerpá jen ty benefity, o které opravdu stojí.**
- **Systém je hospodárnější,** lze lépe kontrolovat vynaložené náklady na benefity.
- Systém je **spravedlivější** a finančně **efektivnější.**
- Zaměstnanci **čerpají 100% rozpočtu.**
- Cafeteria systém umožňuje **nabízet větší množství benefitů.**
- Optimalizuje nabídku benefitů. Zaměstnanec si zvolí svůj balíček benefitů a proto se i více zajímá o jejich výhody, to znamená, že si **uvědomuje, co mu zaměstnavatel nabízí** a v jaké hodnotě.
- Tento systém má **potenciál uspokojit většinu** zaměstnanců podniku.
- Nabídka benefitů je **snadněji komunikována** zaměstnancům.
- Flexibilní systém má **pozitivní vliv na chování zaměstnanců,** cítí se totiž být rovnoprávními partnery.
- **Možnost** pro zaměstnavatele **vybrat si** ze široké nabídky benefitů ty, které nejvíce **odpovídají jeho požadavkům.** Znamená to snížení administrativní zátěže a času, jelikož nemusí sám vymýšlet různé druhy a kombinace benefitů.
- **Podporuje spokojenost a motivovanost** zaměstnanců podniku.
- Zajistí maximální **bezpečnost a důvěrnost dat** zaměstnavatele.
- Poskytuje důležitá data pro zaměstnavatele formou **online reportů.**
- Zvyšuje **prestiž a konkurenceschopnost podniku.**
- Respektuje **individuální potřeby** zaměstnanců a dává možnost svobodné volby.
- Poskytuje zaměstnancům **intuitivní a srozumitelný způsob výběru** benefitů.
- Nabízí **pestrou nabídku** benefitů, která se neustále rozšiřuje.
- Přináší zaměstnancům **kontrolu nad jejich rozpočtem a čerpáním** benefitů.
- Často umožňuje objednávat benefity 24 hodin denně, 7 dní v týdnu a odkudkoliv.
- Poskytuje zaměstnancům moderní a **flexibilní možnosti čerpání** benefitů.

- Cafeteria je také výborný **stimulační prvek** zaměstnanců. **Mění vnější motivaci** zaměstnanců **na vnitřní**, protože svým výběrem se vlastně motivují sami tím, že v průběhu času mohou měnit typy výhod, které čerpají a nejsou odkázáni na předem určené aktivity, jejich motivace dále roste.
- Díky omezenému příspěvku **nemohou** zaměstnanci **mít veškeré benefity**, ale **musí** mezi nimi **volit** a proto si neustále **uvědomují nadstandardnost poskytovaných benefitů** a nepovažují je za automatické.
- Možnost volitelných zaměstnaneckých výhod zajišťuje potřebnou rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem.
- A **další výhody** jako: snížení fluktuace zaměstnanců, větší atraktivita podniku, větší zaměstnanecká ochota k výkonům, větší spokojenost mající vliv na míru pracovní neschopnosti, stoupá zapojení pracovníka do firemního dění díky možnosti rozhodování o struktuře svých nadstandardních benefitů, je posilována osobní zodpovědnost. (Koubek, 2007b; Macháček, 2010; Kurel, 2005, [online]; Sodexo, 2014, [online] ; cafeteriasystems, [online]; Dvořáková, 2005, [online])

#### **Nevýhody Cafeteria systému:**

- Systém Cafeteria je **náročnější při administrativě** pokud chce zaměstnanec změnit balíček benefitů. Nebude obviňovat sebe, za špatný výběr, ale zaměstnavatele, že mu nechce okamžitě změnu balíčku povolit.
- Pokud není nabídka benefitů dostatečně přitažlivá, tak aby uspokojila potřeby zaměstnanců, podnik **plýtvá finanční prostředky**.
- Zaměstnanci často **nedokáží využít možnost svobodné volby**, protože se nedokáží sami rozhodnout. Někdy se můžou cítit nejistě a nekomfortně, bázlivě nebo následovat většinu. Proto je třeba věnovat zavádění Cafeteria systému zvýšenou pozornost i v této oblasti.
- Zavádění Cafeteria systému může znamenat **zvýšenou finanční zátěž**. Cafeteria systém vyžaduje aktivní spolupráci zaměstnanců a dobrou komunikaci shora dolů napříč firmou. (Koubek, 2007b; Macháček, 2010; Kurel, 2005, [online])

### **Příklady flexibilních benefitů**

Zaměstnanec si zvolí, zda chce využít:

- Příspěvek na veřejnou dopravu do zaměstnání či příspěvek na pohonné hmoty.
- Využívat různé příspěvky a poukázky na relaxaci, volnočasové aktivity, penzijní připojištění a jiné.

V současnosti se nejvíce firmy, především větší, přiklánějí ke kombinaci poskytování benefitů prostřednictvím jak fixního tak flexibilního systému odměňování.

### **6.5.2.3 Možné způsoby řešení Cafeteria systému**

Systém Cafeteria lze obvykle rozdělit na několik základních oblastí, ze kterých lze volit konkrétní nabídky benefitů, například:

- finanční služby (penzijní připojištění);
- nadstandardní zdravotní péče (rehabilitace);
- vzdělávání (příspěvky na jazykové kurzy);
- profesní zázemí (kantýna v podniku);
- volný čas (sportovní a kulturní aktivity). (Dvořáková, 2005, [online])

**Způsob výběrů** konkrétního **benefitu zaměstnancem** může probíhat čtyřmi formami:

- 1) **Systém jádra**, kdy jsou benefity rozděleny na dvě hlavní části
  - **Pevné jádro** – plošné benefity, které jsou pro všechny zaměstnance stejné například stravenky, týden dovolené navíc. K pevnému jádru bývá poskytován i volitelný blok.
- 2) **Volitelný blok** – benefity, z nichž si zaměstnanci mohou vybírat benefity z oblasti sportu, kultury, relaxace, zdravotní péče, jazykových kursů, pojištění, spoření, příspěvek na MHD, benzín, cestování, sport. (Dvořáková, 2005, [online])

Tento systém svým zaměstnancům nabízí například společnost Siemens:

- **Plošnými benefity** jsou např. 5 týdnů dovolené, příspěvek na stravování, penzijní připojištění, odměny při pracovních a životních jubileích, náhrada mzdy

za první 3 dny nemoci při první pracovní neschopnosti v roce, dny volna navíc (tzv. „bridge days“), možnost účasti na společenských a sportovních akcích pořádaných společností Siemens apod.

- **Volitelné benefity** lze čerpat prostřednictvím Cafeteria systému a zahrnují daňově zvýhodněné nepeněžní plnění v oblasti sportu, kultury, vzdělávání, cestování a péče o zdraví.
- Jako **speciální benefity** Siemens otevřel svou první **firemní školku**, do které mohou zaměstnanci společnosti za zvýhodněných podmínek umístit své děti. Dále mají zaměstnanci společnosti Siemens možnost zapojit se do **akciových programů** podniku a těžit z jejich výhod. (Siemens, 2014, [online])

3) **Systém menu** – zaměstnavatel rozdělí zaměstnance do skupin, k nim pak přidělí nabízené benefity v určitých blocích, podle potřeb odpovídajících jednotlivým skupinám. Zaměstnanci si pak volí jednu z nabízených benefičních skupin, kterou budou využívat. Tento systém je výhodnější díky menší organizační náročnosti, má však nevýhodu v malé možnosti volby a nízké individualizaci benefitů. (Dvořáková, 2005, [online])

4) **Bufetový systém**, který nabízí téměř **volný výběr z benefitů**, omezený jen **výší příspěvku**, pro který se zaměstnavatel rozhodne a **pozicí**, ve které je zaměstnanec zařazen. Obrovskou výhodou je téměř naprosté odbourání tzv. příživnického efektu, kdy zaměstnanci čerpají benefity jen proto, že jsou zadarmo, a přitom o ně ve skutečnosti příliš nestojí, což postrádá vliv na motivaci. (Dvořáková, 2005, [online])

Systém Cafeteria představuje **jiné přerozdělování financí** zaměstnavatele svým zaměstnancům. Výhodou je podnikový **internet (minimálně email)**, který umožňuje seznámení zaměstnanců s nabídkou benefitů a jejich řízení. Dnes je však velké množství těchto služeb organizováno prostřednictvím **internetu**. Odpadá tak situace, kdy zaměstnanci nevědí, co všechno jim zaměstnavatel poskytuje. Výhodou je také **přehlednost a detailní popis všech benefitů**, které mohou zaměstnanci využívat. (Dvořáková, 2005, [online])

#### 6.5.2.4 Společnosti nabízející Cafeteria systém

Zaměstnavatel by si měl položit otázku, **jaké benefity a proč je chce poskytovat** svým zaměstnancům. Otázka proč byla řešena výše a na otázku jak si zaměstnavatel může odpovědět i tak, že potřebuje **využít služeb externího poskytovatele**. Tuto možnost volí ve chvíli, kdy není schopný nabídnout svým zaměstnancům všechny zmiňované benefity, nebo se mu jejich množství zdá nepřehledné. Nemá personální zabezpečení, které by se o tuto oblast staralo nebo nemá anebo nechce vynakládat finanční prostředky. V neposlední řadě také může **hledat možnosti úspor** v oblasti benefitů, jelikož **poukázky jsou často daňově uznatelným nákladem nebo přinášejí úsporu na zdravotním a speciálním pojištění**. Externí společnosti nabízejí komplexní péči o podnik, celkovou analýzu a návrh přesně na míru konkrétnímu podniku.

Autorka práce, na základě osobních znalostí a průzkumu trhu, vybrala **dvě společnosti**, které **poskytují zaměstnanecké benefity**. Tyto společnosti považuje za nejvhodnější, k případné spolupráci s firmou ABC.

##### 1) Edenred CZ s.r.o

nejčastěji vyhledávaný poskytovatel komplexních služeb v oblasti zaměstnaneckých výhod. Své služby nabízí a poskytuje firmám jako je: RWE, ČSOB, Telefonica, KWH Pipe.

Jeho výraznou výhodou je, že jednotlivé firmy mají možnost spravovat své benefity v rámci konkrétních modulů v rámci speciálního benefičního portálu.

Společnost Ednendred nabízí následující stravenky a poukázky:

- **Ticket Restaurant** – umožňuje zaměstnancům uhradit náklady za stravování.
- **Ticket Benefits** – motivační nástroj, který poskytuje nespočet výhod a především daňové úspory, jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.
- **Ticket Multi** – obsahuje více poukázek v jedné.
- **Ticket Sport & Kultura** – alternativní platba za vstupné na kulturní, sportovní akce.

- **Ticket Holiday** – lze uplatnit jako úhrada ceny za rekreaci.
- **Ticket Madica** – lze uplatnit k úhradě péče o tělo i duši z rukou odborníků.
- **Ticket Academica** – lze použít k úhradě ceny vzdělávacích kurzů a programů různého zaměření a otevřených kurzů osobního rozvoje.
- **Ticket Benefits Card** – tzv. „platební“ karta se zaměstnaneckými benefity.
- **Ticket Compliments Dárkový** – univerzální dárková poukázka, která umožňuje nákup libovolného dárku v široké síti smluvních obchodních partnerů.
- **Poukázka Ticket Čistý** – slouží k úhradě mycích, čisticích a pracích prostředků, včetně praní a čištění pracovních oděvů nebo stejnokrojů.
- **Ticket Service** – je univerzální poukázka pro výplatu příspěvku na živobytí ve smyslu § 43 (4) zák. č. 111/2006 Sb. o pomoci v hmotné nouzi.

## 2) Sodexo Pass Česká republika a. s.

Druhá výrazná společnost s nabídkou flexibilních zaměstnaneckých benefitů

Společnost Sodexo Pass Česká republika a. s. nabízí:

**Stravenka Gastro Pass** – způsob, jak zaměstnancům přispět na stravování.

### Poukázky pro volný čas

- **Vital Pass** – pro dobrou kondici zaměstnanců.
- **Flexi Pass** – pro kulturu, cestování, sport, zážitky, vzdělávání, zdraví.
- **Relax Pass** – podpora sportovních aktivit, kultury, relaxace.
- **Smart Pass** – příspěvek na podporu vzdělávání zaměstnancům.
- **Holiday Pass** – příspěvek zaměstnancům na dovolenou či lázeňský pobyt.
- **Fokus Pass** – zahrnuje vše, co se skrývá pod poukázkami Relax Pass a Holiday Pass, tedy relaxaci, sport, kulturu, rekreaci a cestování.

Například poskytnutím poukázky Fokus Pass zaměstnavatel ušetří 35% v porovnání se mzdou, což je názorný příklad slevy na sociálním a zdravotním pojištění.

- **Dárkové poukázky pro zaměstnance** – dárkové poukázky široké nabídky.
- **Gurman Pass** – poukázka do světa gurmánů.
- **Zážitkový Pass** – adrenalinové, romantické a jiné zážitky.
- **Dárkový Pass** – možnost vybrat si libovolný dárek z nabídky.

- **Wellness Pass** – možnost využít exkluzivní prostředí relaxačních center.
- **Cafeteria moje Benefit** – služba pro řízení zaměstnaneckých benefitů, snižuje administrativu a náklady spojené s poskytováním benefitů.
- **Finanční benefit** – podpora v nenadálých životních situacích nebo při odchodu do penze. (Sodexo, 2014, [online])

Mezi další společnosti nabízející Cafeteria systém, které zaujaly autorku práce, je vhodné zmínit například společnost **Cafeteria Systems s.r.o.**, nabízející benefity formou internetové aplikace, která spravuje nepeněžní zaměstnanecké odměny. Zaměstnanec se přihlásí do portálu a přímo v něm si vybere službu, o kterou má zájem u konkrétního dodavatele. (Cafeteria Systems, 2014, [online])

Obrovskou výhodou těchto společností je **jejich široká nabídka benefitů** a možnost velmi širokého uplatnění jimi nabízených poukázek u velkého množství dodavatelů služeb, díky smluvním vztahům.

## 7 PODNIK ABC

Podnik ABC je součástí nadnárodního koncernu sídlícího v Německu. V České republice má dvě pobočky, avšak každou zaměřenou na jiný sortiment zboží. Diplomová práce je zaměřena na podnik ABC sídlící v Brně. Tento podnik se řadí mezi světové lídry ve vývoji a **výrobě automatických dveřních systémů pro kolejová vozidla**. Hlavním sortimentem podniku jsou **dveře, dveřní pohony, schůdky, plošinky** a jiné **nástupní pomůcky**. (abc.cz, [online])

Historie úspěšného podniku ABC se začíná od roku 1947, později se podnik začal orientovat především na konstrukci a výrobu dveřních systémů pro kolejová vozidla, tím se stal hlavním světovým producentem těchto výrobků.

V České republice se jeho historie a působení v Brně datuje k roku 1996. V současnosti sídlí v CTP parku Modřice v moderním závodě.

### 7.1 Struktura zaměstnanců

Podnik ABC zaměstnává přibližně 540 zaměstnanců, konkrétněji rozděluje své zaměstnance do tří kategorií:

**1) THP/SE – salary employe** – pobírají měsíční plat a je jim vyplácena smluvní mzda.

Těchto zaměstnanců má podnik asi 150 a jsou mezi nimi manažeři, THP pracovníci v kancelářích a administrativě, vedoucí, specialisté.

**2) ID – indirect** – dostávají hodinovou tarifní mzdu. Počet těchto zaměstnanců je přibližně 90. Tito zaměstnanci mají určitý vztah k výrobě, ale negenerují přímo přidanou hodnotu, jsou to především pracovníci skladu, expedice, údržby, kvality, vedoucí ve výrobě, předáči, mistři.

**3) D – direct** – dělnické profese – dostávají hodinovou tarifní mzdu. Jejich počet je asi 300 a řadí se k nim především svářeči, obráběči, lepiči a operátoři ve výrobě.

Pro účely diplomové práce jsou brány pouze dvě kategorie a to THP a D/ID.

Podnik ABC se v současnosti nachází v období stagnace, které přišlo po období růstu, jak personálního tak kapacitního. Firma se rozrostla na současný počet 540 zaměstnanců a na trhu práce hraje významnou roli v poskytování pracovních míst především formou nábory a získáváním nových zaměstnanců.

Výrobní zakázky jsou z větší části získávány od německé mateřské společnosti. Tržní podíl podniku je v rozsahu 35 - 40%. Největšími konkurenty firmy ABC jsou Fairelay a Bode s výrobou 24 000 dveří a 15 000 pohonů pro 500 dodavatelů, kteří jsou z 60% z EU, z 30% z České republiky a 10% z ostatních zemí.

V obrázku č. 7 je vyjádřeno srovnání výsledků hospodaření podniku za posledních 8 let. Veškeré údaje byly brány z výročních zpráv podniku ABC.

<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ před zdaněním (v tis. Kč za jednotlivé roky)</b>							
2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>-8 247</b>	<b>9 742</b>	<b>68 552</b>	<b>68 200</b>	<b>80 588</b>	<b>86 763</b>	<b>-4 293</b>	<b>31 808</b>

Obr. 7: Výsledek hospodaření společnosti ABC  
Zdroj: vlastní zpracování

## 7.2 Výrobní sortiment

**Výrobní sortiment** byl od vzniku podniku několikrát rozšiřován a v současné době se skládá z těchto výrobků:

### **Hromadná přeprava**

- Posuvné dveře pro hromadnou přepravu – tramvaje a metro.
- Předsuvné dveře pro hromadnou přepravu – tramvaje a metro.
- Vnitřní mezi vozové a požární dveře pro hromadnou přepravu.

### **Dálková přeprava**

- Předsuvné dveře pro dálkovou přepravu.
- Předsuvné dveře pro vysokorychlostní vlaky.
- Vnitřní a mezi vozové dveře pro dálkovou přepravu.

### Nástupní pomůcky

- Nástupní výsuvné rampy.
- Výsuvné plošiny.
- Sklopná stupátka.
- Přemostění.
- Schůdky.
- Rampy. (abc.cz, [online])

Společnost ABC vyrábí dveřní systémy především pro hromadnou dopravu, jako jsou tramvaje, metra a vlaky (příměstské, dálkové a rychlostní).

Celkový počet zakázek je ročně kolem padesáti. Zakázky se dělí na další pod zakázky. Z toho jsou asi dvě třetiny úplně nových zakázek. To je také důvod proč se výroba dá označit pouze za částečně sériovou, jelikož je na každé zakázce mnoho prototypových prvků. Tento fakt značně komplikuje a zpomaluje samotnou výrobu a dodání k odběrateli. (Kabelíková, 2011, s. 40–41)

### 7.3 Cíle a poslání podniku

Hlavním cíle a nejdůležitějším posláním firmy je samozřejmě uskutečňování výroby a provozu dveřních systémů pro kolejová vozidla. Vedle tohoto primárního cíle má, ale také cíle další, které jsou úzce spjatý s cílem primárním.

V současné době se podnik ABC snaží o celkovou změnu vnitropodnikové kultury především s heslem **kvalita, přesnost a termíny**. Cílem firmy je plnit požadavky zákazníka v přesném čase a vyžadované kvalitě. Viditelná je také snaha firmy o zásadní změnu firemní kultury především v rámci dokončeného dotačního projektu zaměřeného na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Dále také prostřednictvím různých jazykových kurzů, organizací školení zaměřených na kvalitu, BOZP, spolupráci, management životního prostředí, ISO normy, energetický management s důrazem na ochranu klimatu, šetrné zacházení se zdroji, management odpadu, transport a logistiku.

V oblasti služeb nabízí podnik ABC kompletní servis v oblasti provozu a technické údržby, úpravy, re-engineering a generální revize/opravy systémů a komponentů.

Podnik má rozsáhlé zkušenosti v oblasti údržby a servisu. Jeho zaměstnanci jsou schopni nabídnout koncepty služeb přizpůsobené požadavkům zákazníků a jejich individuálním potřebám.

Dále také podnik v oblasti služeb poskytuje after market a servisní činnost spojenou především s reklamacemi, opravami a servisem již vyrobených produktů. After market je také vnímán jako schopnost podle dokumentace a archivace znovu vytvořit díly či stejnou zakázku, která již byla ve výrobě podniku někdy uskutečněna. (abc.cz, [online]; Kabelíková, 2011, s. 40–41)

Svým zaměstnancům nabízí možnost doškolování a různé jiné možnosti osobního a kariérního růstu, mezi kterými je vhodné zmínit metody vzdělávání na pracovišti, které blíže rozepisuje Folwarczná (2010). Mezi ně patří například trénink, rotace práce, konzultace, briefing a mnoho jiných. Dále také nabídka jazykových kurzů, talent management či školení BOZP (bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) a PO (požární ochrany). Míra **fluktuace** zaměstnanců v podniku ABC se pohybuje na úrovni 15%.

Koncernový systém definující cíle pro management je MBO – Management By Objective. Současným cílem podniku je také získat certifikát OHSAS (dokument pro posuzování systému BOZP) a certifikát 14001 (mezinárodně uznávaný standard pro systémy řízení životního prostředí) a politiku HSE kombinující ochranu životního prostředí a BOZP. Podnik ABC si klade za cíl být v povědomí svých zákazníků charakterizován jako výrobní závod, jehož výroba je ekologická (s tím souvisí odpadový management) a v souladu s právními normami. S tím je také spjato cílené zaměření na udržitelnost ve většin podnikových činností a velký důraz kladený na CR – Corporate Responsibility.

## 7.4 Analýza současného systému benefitů v podniku

Podnik ABC v současnosti nenabízí velké množství benefitů svým zaměstnancům v porovnání s většími podniky. Ve srovnání s konkurenčními podniky stejné velikosti je jeho situace o něco málo lepší, ale nijak výrazně. Všeobecně je možno učinit závěr, že čím je podnik větší, především počtem zaměstnanců a výší tržeb, tím více zaměstnaneckých výhod poskytuje svým zaměstnancům. Tato situace samozřejmě platí i naopak.

### **Současné benefity podniku ABC:**

- Firemní notebook (i k soukromým účelům).
- Speciální nabídky slev na nákup výpočetní a jiné techniky – ve většině případů pouze v rámci odprodeje vyřazeného majetku zaměstnancům.
- Služební automobil (i k soukromým účelům).
- Poskytnutí podnikového parkoviště.
- Přátelské a neformální prostředí.
- Vyhlašování nejlepších týmů/pracovníků.
- Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci.
- Poskytnutí ochranných pracovních pomůcek (oděv, obuv, brýle).
- Průběžné a periodické hodnocení s možností osobního růstu.
- Odměna za doporučení zaměstnance.
- Mimořádné odměny za mimořádné výkony např. 13. plat.
- Týmové prémie a jiné bonusy.
- Příspěvek na závodní stravování v jídelně, kantýně nebo jiném občerstvení.
- Odměna při životních jubileích a pracovních výročích.
- Zapůjčení služebního vozu zaměstnanci na svatbu, pohřeb.
- Dny volna navíc (max. tři dny).
- Zkrácená pracovní doba na 7,5h denně.
- Pružná pracovní doba pro THP/SE zaměstnance.
- Akce pro zaměstnance (společenské, firemní, kulturní, rodinné).
- Příspěvek na jazykové kurzy pořádané v rámci firmy.
- Technická knihovna (možnost výpůjčky odborné literatury).
- Vlastní program firemního a profesního vzdělávání zaměstnanců.
- Program zlepšovacích návrhů.
- Příspěvek na očkování proti chřipce.
- Pravidelná zdravotní péče zaměstnanců (vstupní, výstupní prohlídky).
- Možnost zapojit se do nějaké formy talent managementu.
- Přednostní nabídka pracovních příležitostí pro stávající zaměstnance.
- Možnost pracovního výjezdu do zahraničí.
- Projektová práce.

Zaměstnanecké benefity jsou poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu nebo dle dané pozice, kterou konkrétní zaměstnanec vykonává. Některé benefity podnik nijak nekontroluje, například přátelské prostředí, o jiných zaměstnanci neví, že jsou poskytovány benefitem, například zkrácená pracovní doba na 7,5 hodin, možnost využívat služební notebook i k soukromým účelům, podnikové parkoviště nebo technická knihovna. Jiné jsou pečlivě hlídány, jako je příspěvek na očkování, jazykové vzdělávání a poskytování BOZP a PO (Bezpečnosti práce při práci a požární ochrana).

## 8 ANALÝZA BENEFITŮ POSKYTOVANÝCH FIRMAMI

V rámci diplomové práce byl zpracován průzkum zaměřený na srovnání poskytovaných zaměstnaneckých benefitů v konkrétních firmách. Bylo **vybráno deset firem**, mezi nimiž je i podnik ABC. Tento průzkum byl rozčleněn do **dvanácti** tematicky **samostatných částí**, jako je bydlení, komunikace, mobilita, pracovní podmínky, solidarita, speciální odměny, stravování, šťastné chvíle v životě, volný čas, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zdraví, změna a postup.

Údaje ve srovnávacích tabulkách byly získány z webových stránek konkrétních společností, údaje o výsledcích hospodaření byly zjištěny z výročních zpráv a nepřímo vyjádřené zaměstnanecké výhody byly doplněny na základě kvalifikovaného odhadu autora a zkušeností konzultantů diplomové práce. V tabulce jsou uvedeny i benefity, které žádná z firem zatím neposkytuje. Tyto benefity jsou zde uvedeny jelikož, zaujaly autorku práce při průzkumu trhu v průběhu sbírání informací uvedených v teoretické části. Jejich znalost byla následně použita v dotazníku analytické části diplomové práce. V dotazníku jsou uvedeny z důvodu srovnání a předkládají zde možnosti poskytování dalších benefitů pro podnik. Důvodem tabulkového srovnání jednotlivých benefitů je stručnost, přehlednost a ucelenost nabídky, kterou může podnik ABC využít.

Tab. 0: Analýza benefitů poskytovaných firmami Zdroj: vlastní zpracování

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Počet firem nabízejících daný benefit
	Škoda auto a.s.	ČSOB a.s.	T-Mobile Cz. Rep. a.s.	Siemens s.r.o.	ABB s.r.o.	Automot. Lighting s.r.o.	Tyco Electro. Czech s.r.o.	ABC (koncern 117 906)	TN Trade spol. s.r.o.	LEGIOS a.s.(2007)	
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ před zdaněním (tis. Kč) r.2012</b>	17 934 000	17 539 000	8 663 000	1 729 396	1 452 953	630 189	344 700	31 808	1 812	1 059	
Zavedení systému Cafeteria benefitů (pro volnočasové a jiné aktivity zaměstnanců)	A	A	A	A	A	A					
<b>BYDLENÍ</b>											
Půjčka na bydlení (na koupi domu či bytu, výstavby, modernizaci, přestavbu)	A										1
Dotované firemní ubytování	A										1
Poskytnutí přechodného ubytování firmou						A					1
Příspěvek na relokaci nových pracovníků						A					1
<b>KOMUNIKACE</b>											
Firemní notebook (i k soukromým účelům)	A			A	A	A	A	A			6
Mobilní telefon (i k soukromým účelům)	A		A		A	A					4
Používání dalšího majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnance											0
Zvýhodněná tarifní smlouva s operátorem pro zaměstnance a jejich rodiny	A		A	A		A	A				5
Speciální nabídky slev na nákup výpočetní a jiné techniky	A							A			2
<b>MOBILITA</b>											
Příspěvek na dopravu, zajištění dopravy do a ze zaměstnání např. speciální linkou	A					A	A				3
Služební automobil (i k soukromým účelům)	A	A	A		A	A	A	A			7
Příspěvky a slevy na pohonné hmoty											0
Poskytnutí podnikového parkoviště	A			A	A	A	A	A	A	A	8
<b>PRACOVNÍ PODMÍNKY</b>											
Práce s nejmodernějšími technologiemi	A		A		A						3
Příjemné pracovní prostředí		A			A	A					3
Přátelské a neformální prostředí	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10
Vyhlašování nejlepších týmů/pracovníků	A	A	A	A	A	A	A	A			8
Slovní vyjádření uznání/ pochvaly nadřízeným	A	A									2
Klade-li podnik důraz na vyhovující povahu a jednání nadřízeného	A	A									2
Poskytnutí možnost udržet rovnováhu pracovního a osobního života	A										1
Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci	A			A	A	A	A	A	A	A	8
Poskytnutí ochranných pracovních pomůcek (oděv, obuv, brýle...)	A			A	A	A	A	A	A	A	8
Průběžné a periodické hodnocení s možností osobního růstu	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10
Možnost práce ve stoje především pro THP pracovníky	A					A					2

	Škoda auto a.s.	ČSOB a.s.	T-Mobile Cz. Rep. a.s.	Siemens s.r.o.	ABB s.r.o.	Automot. Lighting s.r.o.	Tyco Electro. Czech s.r.o.	ABC (koncern 117 906)	TN Trade spol. s.r.o.	LEGIOS a.s.(2007)	
<b>SOLIDARITA</b>											
Příspěvek na penzijní připojištění	A	A	A	A	A	A	A				7
Příspěvek na životní pojištění		A			A						2
Poradenské služby v problémových životních situacích											0
Úrazové pojištění pro zaměstnance, kteří jsou vystaveni zvýšenému riziku.					A						1
Sociální výpomoc (podpora při složitých životních situacích i nejbližším pozůstalým)	A	A				A					3
Výpomoc rodině při úmrtí zaměstnance	A										1
Příspěvek na jesle, mateřskou školku a podobné	A										1
Vlastní firemní školka				A							1
Programy seniority (zvláštní volna s náhradou mzdy, rekondiční pobyty v lázních)	A										1
Poskytování zaměstnaneckých půjček na překlenutí tíživé finanční situace						A			A		2
Zvýhodněné ceny produktů podniku	A	A	A			A		A			5
Pracovní volna s náhradou mzdy (při narození dítěte, péči o dítě do 12 let, svatbě, úmrtí...)	A										1
Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené zaměstnancem zaměstnavateli											0
<b>SPECIÁLNÍ ODMĚNY</b>											
Možnost zapojit se do akciových programů podniku				A							1
Vyjádření uznání prostřednictvím speciálních odměn						A					1
Odměna za doporučení zaměstnance	A			A	A	A	A	A			7
Mimořádné odměny za mimořádné výkony např.13.plat	A	A	A	A	A	A	A	A			9
Prodej reklamních předmětů se zaměstnaneckou slevou	A										1
Měsíční příspěvek do osobního konta zaměstnance									A		1
Měsíční prémie za splnění přítomnosti									A		1
Týmové prémie a jiné bonusy	A			A	A	A	A	A			6
Příplatky za vedení týmu									A		1
Příspěvek za dárcovství krve	A	A		A		A					4
Zvýhodněné bankovní služby		A				A					2
Příspěvek na připojení internetu z domova											0
Příspěvek na teambulding oddělení											0
Příspěvek na zážitkový benefit (dle aktuální nabídky)											0
Bonus za věrnost firmě											0

	Škoda auto a.s.	ČSOB a.s.	T-Mobile Cz. Rep. a.s.	Siemens s.r.o.	ABB s.r.o.	Automot. Lighting s.r.o.	Tyco Electro. Czech s.r.o.	ABC (koncern 117 906)	TN Trade spol. s.r.o.	LEGIOS a.s.(2007)	
<b>STRAVOVÁNÍ</b>											
Příspěvek na závodní stravování v jídelně, kantýně nebo jiném občerstvení	A	A		A	A	A	A	A		A	8
Příspěvek formou stravenek		A	A						A		3
Občerstvení na pracovišti	A					A					2
Výživové poradenství, kj/kcal u jídel ve stravovacím zařízení	A						A				2
<b>ŠTASTNÉ CHVÍLE V ŽIVOTĚ</b>											
Odměna při životních jubileích a pracovních výročích	A			A	A	A	A	A		A	7
Odměna při odchodu do důchodu	A				A						2
Příspěvek při narození dítěte	A										1
Zapůjčení služebního vozu zaměstnanci na svatbu, pohřeb	A	A	A		A	A		A			6
<b>VOLNÝ ČAS</b>											
Týden dovolené navíc, nad rámec zákona (5 týdnů)	A	A		A		A	A				5
Pouze pár dní volna navíc (max. tři dny)	A		A		A			A			4
Speciální dny volna navíc (tzv. „bridge days, sick days, free days“),	A			A	A		A				4
Zkrácená pracovní doba na 7,5h denně								A			1
Pružná pracovní doba pro některé zaměstnance	A				A	A	A	A			5
Alespoň částečnou možnost home office (práce z domova)											0
Zapůjčení firemních společenských prostor	A										1
Akce pro zaměstnance (společenské, firemní, kulturní, rodinné)		A	A	A	A	A		A	A	A	8
Příspěvek na kulturu (kino, divadlo, koncert...)				A							1
Nepeněžní dary zaměstnancům za mimořádné výkony	A		A	A		A			A	A	6
<b>VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ</b>											
Příspěvek na jazykové kurzy pořádané v rámci firmy	A		A		A			A			4
Jazykový e-learning pro zaměstnance i rodinné příslušníky					A						1
Technická knihovna (možnost výpůjčky odborné literatury)	A							A			2
Program firemního a profesního vzdělávání zaměstnanců tzn. vlastní vzdělávací centrum	A				A			A			3
Umožnění studia při zaměstnání a poskytování studijního volna										A	1
Možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu										A	1
Program zlepšovacích návrhů	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10
Možnost dalšího dlouhodobého vzdělávání v oblasti odborných znalostí a rozvoje kariéry	A				A						2
Příspěvek na předplatné odborných periodik											0

	Škoda auto a.s.	ČSOB a.s.	T-Mobile Cz. Rep. a.s.	Siemens s.r.o.	ABB s.r.o.	Automot. Lighting s.r.o.	Tyco Electro. Czech s.r.o.	ABC (koncern 117 906)	TN Trade spol. s.r.o.	LEGIOS as.(2007)	
<b>ZDRAVÍ</b>											
Příspěvek na úrazové pojištění	A			A	A						3
Rehabilitační, rekondiční a další preventivní zdravotní programy	A										1
Příspěvek na protikuřáckou léčbu a jiné léčebné programy	A										1
Příspěvek na očkování proti chřipce	A						A				2
Příspěvek na zdraví (odměna za to že zaměstnanec není nemocný)	A	A				A	A				4
Volno pro zařizování (free days)											0
Volno na léčení (sick days)											0
Náhrada mzdy za první 3 dny nemoci při první pracovní neschopnosti v roce				A							1
Zdravotní poradenská a konzultační činnost praktických a odborných lékařů	A				A						2
Pravidelná zdravotní péče zaměstnanců (vstupní, periodické, výstupní prohlídky)	A	A	A		A			A			5
Příspěvek na dioptrické brýle, či kontaktní čočky											0
Příspěvek na permanentky na plavecký bazén, popřípadě pronájem dráhy						A					1
Příspěvek na permanentky do fitcenter											0
Příspěvek na rekreaci ve speciálním zařízení	A										1
Příspěvky na masáže, péči o tělo											0
Příspěvek na rekondiční a rehabilitační péči											0
Podpora kultury a sportu pro zaměstnance a jejich rodiny	A			A							2
Rozšíření nabídky slev u dalších obchodníků (stavebniny, domácí potřeby, potraviny)											0
<b>ZMĚNA A POSTUP</b>											
Možnost zapojit se do nějaké formy talent managementu	A	A	A	A	A	A	A	A			8
Přednostní nabídka pracovních příležitostí pro stávající zaměstnance	A	A	A					A			4
Možnost pracovního výjezdu do zahraničí	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	10
Projektová práce	A			A	A	A	A	A			6
<b>Celkový počet poskytovaných zaměstnaneckých benefitů</b>	<b>62</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>39</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	

## 9 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI

Empirická část diplomové práce je zaměřena na systém zaměstnaneckých benefitů a to konkrétně na zjištění, o které benefity je mezi zaměstnanci **největší zájem**. Na základě těchto údajů je vyjádřen závěr, proč by měl podnik ABC poskytovat svým zaměstnancům benefity a co mu tento krok přinese. Těchto výsledků je dosaženo na základě rozdělení a charakterizování respondentů do skupin dle různých kritérií. Analýza benefitů z pohledu zaměstnance byla provedena formou anonymního **dotazníkového šetření**.

Dotazníkové šetření bylo provedeno, jak **mezi zaměstnanci podniku ABC**, tak mezi zaměstnanci **jiných společností** a **studenty**, kteří si práci teprve hledají. Zaměstnanci se vyjádřili k současnému stavu systému benefitů v jejich zaměstnání. U studentů bylo cílem zjistit jejich očekávání a kritéria, na základě kterých se budou rozhodovat ve výběru budoucího zaměstnavatele. Dotazník byl vytvořen autorkou po konzultaci s vedoucím práce a pracovníci personálního oddělení společnosti ABC. Dotazník nebyl poslán pouze do firmy ABC z důvodu, že by se mohl stát pro podnik závazným nebo by zaměstnanci na jeho základě mohli začít vyžadovat plnění benefitů, i když se pro ně zaměstnavatel nerozhodl.

Dotazníkové šetření bylo **rozděleno do dvou částí**. V první části byly uvedeny otázky zjišťující **obecné údaje o respondentech**. Ve druhé části bylo cílem zjistit, o které benefity mají respondenti **největší zájem**, a které by tedy nejvíce ocenili, v případě, že by jim je zaměstnavatel nabídl. Právě tyto údaje jsou nejvíce relevantní pro podnik ABC. Respondenti dle svých preferencí přiřadili ke konkrétním benefitům jednu ze čtyř možností: nejvíce, více, méně, nejméně. Z důvodu zohlednění co největších rozdílů v odpovědích respondentů, byly v druhé části práce, sestaveny grafy z **odpovědí nejvíce**.

Tyto odpovědi byly vybrány také z toho důvodu, že respondenti jsou si jisti, že mají o tento benefit největší zájem a nejvíce by ocenili jeho poskytnutí zaměstnavatelem. Pokud by byly brány v úvahu i ostatní možnosti odpovědí, nedošlo by k zjištění tak jednoznačného názoru na konkrétní benefity. Vyhodnocení dotazníku bylo uskutečněno, jak prostřednictvím tabulek, tak velmi přehlednou formou grafů.

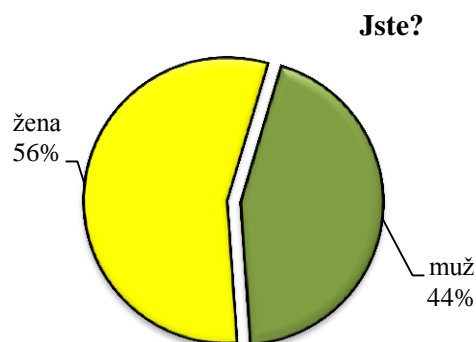
## 9.1 Vyhodnocení obecných údajů o respondentech

Na vyplnění dotazníku bylo vyčleněno sedm dnů a za tuto dobu byl tento dotazník vyplněn celkovým počtem **140 respondentů**. Respondenti byli jak pracovníci kancelářů, tak pracovníci na dělnických pozicích, muži, ženy a také zaměstnanci v různých platových třídách atd. Podrobněji je uvedeno níže.

Dotazník obsahoval podstatnou část uzavřených otázek, kterým bude věnována nyní pozornost. Možnost vyjádření svého názoru v otázkách otevřených, dostali respondenti v části, která bude diskutována posléze.

Tab. 1: **Struktura respondentů dle pohlaví**  
Zdroj: vlastní zpracování

Jste?	Absolutní četnost	Relativní četnost
žena	78	56%
muž	62	44%
<b>Celkem</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

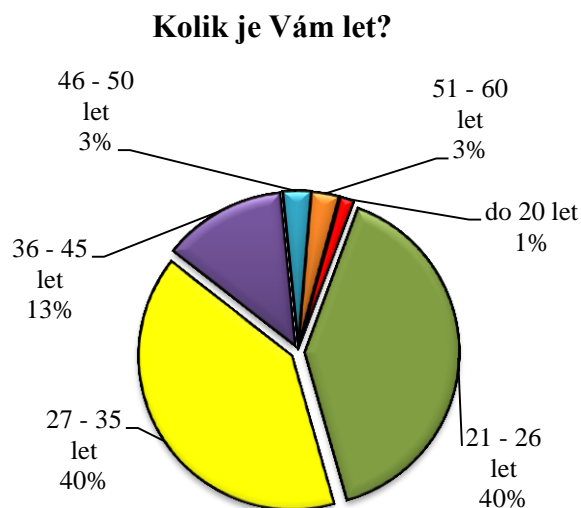


Graf 1: **Struktura respondentů dle pohlaví**  
Zdroj: vlastní zpracování

Poměr respondentů dle pohlaví byl vcelku vyrovnaný. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 56 % žen a 44 % mužů.

Tab. 2: **Struktura respondentů dle věku**  
Zdroj: vlastní zpracování

Kolik je Vám let?	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 20 let	2	1%
21 - 26 let	56	40%
27 - 35 let	56	40%
36 - 45 let	18	13%
46 - 50 let	4	3%
51 - 60 let	4	3%
<b>Celkem</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>



Graf 2: **Struktura respondentů dle věku**  
Zdroj: vlastní zpracování

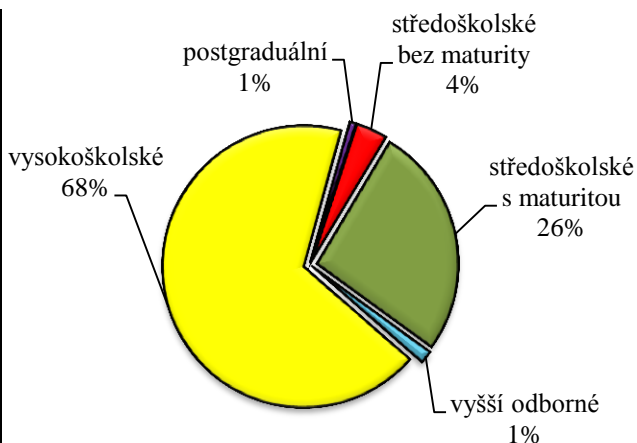
Věková struktura byla 40 % v případě respondentů jak ve věku od 21 – 26 let, tak ve věku od 27 – 35 let. Druhou nejpočetnější skupinou s 13% byli respondenti ve věku 36 – 45 let. Ostatní věkové kategorie nebyly tak bohaté na respondenty.

Tab. 3: **Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání**

Zdroj: vlastní zpracování

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Absolutní četnost	Relativní četnost
středoškolské bez maturity	5	4%
středoškolské s maturitou	37	26%
vyšší odborné	2	1%
vysokoškolské	95	68%
postgraduální	1	1%
<b>Celkem</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

**Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**



Graf 3: **Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání**

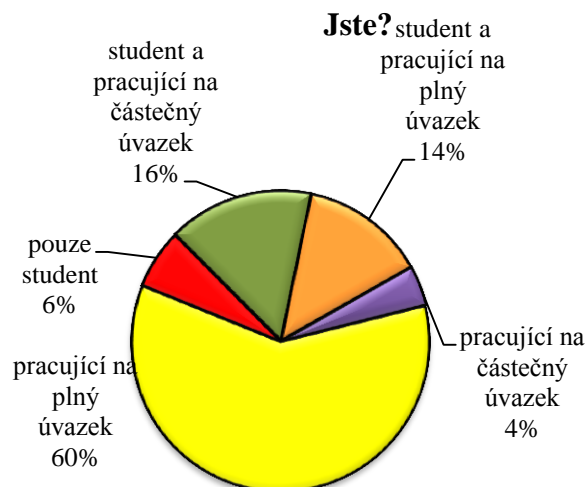
Zdroj: vlastní zpracování

Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 68 % respondentů, kteří tak tvoří nejvýraznější skupinou respondentů. Do kategorie vysokoškolského vzdělávání byli zařazeni, jak respondenti s titulem Bc., Ing., Mgr., tak respondenti studia doktorského a postgraduálního studia. Druhou nejvýraznější skupinou byli respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou, kde byl téměř vyrovnaný počet THP a D pracovníků. Na rozdíl od předešlé kategorie, kde výraznou měrou převažují THP pracovníci.

Tab. 4: **Struktura respondentů dle zaměstnaneckého poměru**

Zdroj: vlastní zpracování

Jste?	Absolutní četnost	Relativní četnost
pouze student	9	6%
student a pracující na částečný úvazek	22	16%
student a pracující na plný úvazek	19	14%
pracující na částečný úvazek	6	4%
pracující na plný úvazek	84	60%
<b>Celkem</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>



Graf 4: **Struktura respondentů dle zaměstnaneckého poměru**, Zdroj: vlastní zpracování

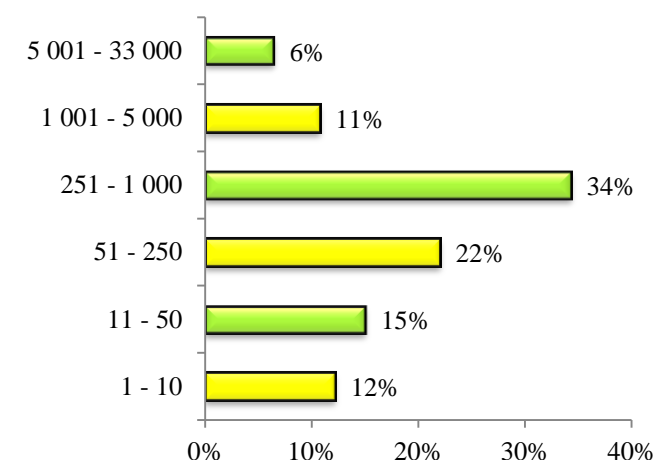
V nějaké formě zaměstnaneckého poměru bylo 94% respondentů. Z toho největší počet (60%) pracuje na plný úvazek. V Kategorii student a pracující na plný úvazek byly respondenti především kombinované formy studia, těchto respondentů bylo 14 %. O něco málo větší skupinu tvořili studenti pracující na částečný úvazek s 16 %. V této kategorii byli především studenti prezenční formy studia v současnosti končící studium a hledající uplatnění na trhu práce. Jejich názor byl relevantní pro dotazníkové šetření z důvodu očekávání od budoucího zaměstnavatele.

### Kolik má/měl/bude mít přibližně Váš zaměstnavatel zaměstnanců

Tab. 5: Struktura respondentů dle počtu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Kolik má/měl/bude mít přibližně Váš zaměstnavatel zaměstnanců?	Absolutní četnost	Relativní četnost
1 - 10	17	12%
11 - 50	21	15%
51 - 250	30	22%
251 - 1 000	48	34%
1 001 - 5 000	15	11%
5 001 - 33 000	9	6%
<b>Celkem</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>



Graf 5: Struktura respondentů dle počtu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

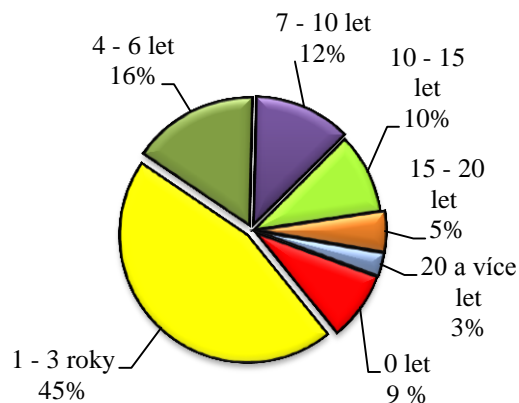
34% zaměstnanců pracuje ve velkých podnicích majících od 251 do 1000 zaměstnanců. Zde jsou především zaměstnanci podniku ABC a jiných velkých podniků. Druhou nejpočetnější skupinu (22 %) tvoří zaměstnanci středních podniků, především státních, menších firem či drobní živnostníci.

### Jaká je délka Vaší praxe/zaměstnaneckého poměru?

Tab. 6: Struktura respondentů dle délky zaměstnaneckého poměru

Zdroj: vlastní zpracování

Jaká je délka Vaší praxe/zaměstnaneckého poměru?	Absolutní četnost	Relativní četnost
0 let	12	9%
1 - 3 roky	64	45%
4 - 6 let	22	16%
7 - 10 let	17	12%
10 - 15 let	14	10%
15 - 20 let	7	5%
20 a více let	4	3%
<b>Celkem</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>



Graf 6: Struktura respondentů dle délky zaměstnaneckého poměru

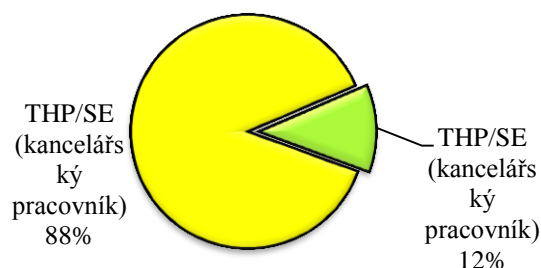
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvýraznější skupinou (45 %), která je ale téměř nejkratší dobu v zaměstnaneckém poměru, tvoří respondenti ve věku 21 -26 let a 27 - 35 let, pracující maximálně 3 roky. Druhou nejvýraznější skupinou jsou lidé ve věku 27 - 35 let pracující 4 – 6 let. Domnívám, se že toto rozložení zcela koresponduje s trendem dlouho studujících a dlouho pracujících mladých lidí dnešní společnosti.

Tab. 7: **Struktura respondentů dle kategorie zařazení**  
Zdroj: vlastní zpracování

V jaké kategorii zaměstnanců jste/budete zařazen?	Absolutní četnost	Relativní četnost
THP/SE (kancelářský pracovník)	123	88%
D/ID (dělnická profese)	17	12%
<b>Celkem</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

**V jaké kategorii zaměstnanců jste/budete zařazen?**



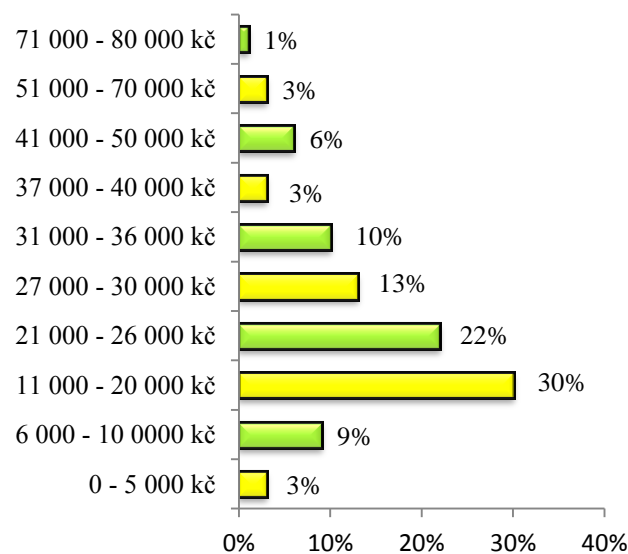
Graf 7: **Struktura respondentů dle kategorie zařazení**  
Zdroj: vlastní zpracování

Největší počet respondentů tvoří z 88 % THP pracovníci, v podniku ABC nazýváni SE, a z 12 % pracovníci zařazení do skupiny D (dělníci) a ID (vedoucí na dílně, týmoví mluvčí). Charakteristika skupiny je velmi podobná, jak v otázce zaměřené na velikost podniku.

Tab. 8: **Struktura respondentů dle výše příjmu**  
Zdroj: vlastní zpracování

Jaký je/bude Váš měsíční příjem, orientačně?	Absolutní četnost	Relativní četnost
0 - 5 000 Kč	4	3%
6 000 - 10 000 Kč	12	9%
11 000 - 20 000 Kč	42	30%
21 000 - 26 000 Kč	32	22%
27 000 - 30 000 Kč	18	13%
31 000 - 36 000 Kč	14	10%
37 000 - 40 000 Kč	4	3%
41 000 - 50 000 Kč	8	6%
51 000 - 70 000 Kč	4	3%
71 000 - 80 000 Kč	2	1%
<b>Celkem</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

**Jaký je/bude Váš měsíční příjem, orientačně?**



Graf 8: **Struktura respondentů dle výše příjmu**  
Zdroj: vlastní zpracování

V otázce zaměřené na peněžní příjem respondentů byla podmínka uvést **příjem v čisté mzdě**. Důvodem tohoto rozhodnutí bylo zaměření dotazníku na velké množství respondentů. Ukázkou mohou být studenti, kteří nepracují, a tedy nemají příjem v hrubé mzdě, ale přitom disponují penězi například od rodičů. Cílem bylo tedy to, aby respondenti zohlednili veškeré příjmy, se kterými mohou hospodařit za daný měsíc. Výsledkem, je že 30 % respondentů disponuje maximálně 20.000 Kč za měsíc, což odpovídá přibližně 26.000 Kč v hrubé mzdě. 22 % z dotázaných disponuje maximálním příjmem 30.000 Kč, což přibližně odpovídá 35.000 Kč v hrubé mzdě. Samozřejmě zde bylo i zastoupení vyšších příjmu, kterými disponují například manažeři nebo vedoucí celých oddělení, s delší dobou praxe a mající podřízené. Na druhém, pomyslném konci, jsou lidé disponující s příjmy maximálně do 10.000 Kč. Mezi nimi mohou zmínit studenty pracující na částečný úvazek například jako: trenéři referenti, administrativní pracovníci, pokladní nebo zaměstnanci pracující na částečný úvazek například: ve školství, v oblasti životního prostředí apod.

**Jaké je Vaše současná/budoucí pozice, odborné zaměření?**

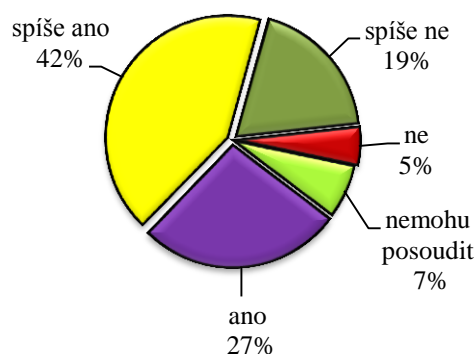
Následující otázka není explicitně vyjádřena, ale slouží k detailnější charakteristice otázek ostatních. Její data jsou zmíněna například v otázce zaměřené na příjmy

respondentů.

Tab. 9: **Struktura respondentů dle názoru na komunikaci**  
Zdroj: vlastní zpracování

<b>Domníváte se, že je systém benefitů dobře komunikován ve Vaší společnosti?</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
ano	38	27%
spíše ano	59	42%
spíše ne	26	19%
ne	7	5%
nemohu posoudit	10	7%
<b>Celkem</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

**Domníváte se, že je systém benefitů dobře komunikován ve Vaší společnosti?**



Graf 9: **Struktura respondentů dle názoru na komunikaci**  
Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka měla v dotazníku zcela jasný význam. Na základě jejího zodpovězení se však bohužel potvrdilo, že **způsob zprostředkování informací** zaměstnavatele

zaměstnanci **není ideální**. Lze tak usuzovat z názoru 42 % respondentů, kteří se vyjádřili „spíše ano“. Tato formulace vyjadřuje jistou pochybnost a nejistotu, která značí ve většině případů, že si zaměstnanci **nejsou jisti, jaké jim zaměstnavatel poskytuje benefity**, na co mají nárok, co by mohli chtít jiného. Pokud se k této odpovědi přičte i názor „spíše ne“ a „ne“ tak získáme 66 % ku 27 % respondentů, kteří si jsou zcela jisti svými benefity.

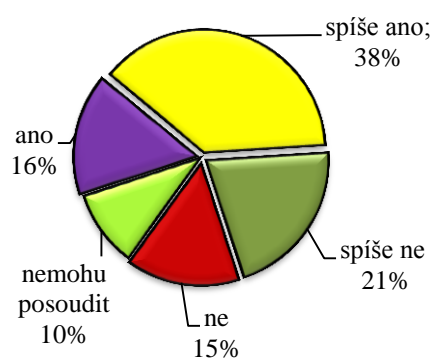
Například i v podniku ABC **chybí ucelený systém**, který by přesně a stručně definoval, co benefit je a co není. Mnohdy se zde také stává, že si **zaměstnanec ani neuvědomuje, že mu je benefit poskytován a přijímá jej jako samozřejmost**, což se naprosto mívá motivačním účinkem, který má poskytování benefitů mít.

Tab. 10: **Struktura respondentů dle spokojenosti s nabídkou benefitů**

Zdroj: vlastní zpracování

Jste spokojen se současnou nabídkou benefitů?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	22	16%
spíše ano	53	38%
spíše ne	30	21%
ne	21	15%
nemohu posoudit	14	10%
<b>Celkem</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

### Jste spokojen se současnou nabídkou benefitů?



Graf 10: **Struktura respondentů dle spokojenosti s nabídkou benefitů**

Zdroj: vlastní zpracování

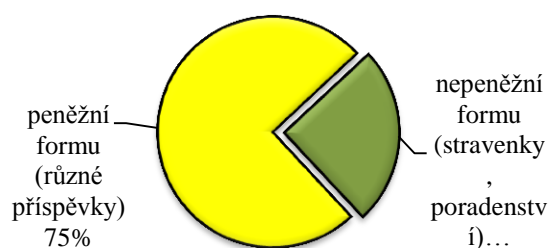
Celých 16 % respondentů je spokojeno se současnou nabídkou benefitů, 38 % je spíše spokojeno a 21 % spíše spokojeno není. Nespokojených je 15 %, 10 % nemohlo nebo nechtělo posuzovat. Dle grafu je zřejmé, že podniky mají co zlepšovat v nabídce svých benefitů.

Tab. 11: **Struktura respondentů dle formy preferencí**

Zdroj: vlastní zpracování

Jaké formy benefitů upřednostňujete?	Absolutní četnost	Relativní četnost
peněžní formu (různé příspěvky)	105	75%
nepeněžní formu (stravenky, poradenství)	35	25%
<b>Celkem</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

### Jaké formy benefitů upřednostňujete?



Graf 11: **Struktura respondentů dle formy preferencí**

Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplývá, že lidé mají **největší zájem o peněžní formu benefitů**. Tento názor vychází z vlastnosti peněz, jako **nejjednoduššího prostředku směny**. Za fyzické peníze či peněžní benefity si zaměstnanci koupí a zařídí, to co potřebují mnohem lépe, než za nepeněžní benefity. Ty je svým způsobem **omezují** v rozhodování, popřípadě přímo **určují**, co si mohou jejich vlastníci pořídit, bereme-li v úvahu například stravenky. Tímto přístupem je prokázáno, že nepeněžní benefity jsou vlastně méně flexibilní a méně vyhledávané. Detailněji bych ráda demonstrovala celou problematiku na příkladu.

Zaměstnance po určitém čase **přestane motivovat jeho hrubý příjem** a požádá zaměstnavatele o jeho zvýšení. Ten se může rozhodnout pro zvýšení mzdy, aby byl zaměstnanec motivován a i nadále spokojený. Zaměstnavatel, ale **nechce zvyšovat** mzdu zaměstnanci **do nekonečna**, vždy když si zaměstnanec řekne nebo to vyplyne z ročního hodnocení. Z pohledu zaměstnavatele je v tuto chvíli **jednodušší** zaměstnanci nabídnout určitou formu benefitu k základu mzdy. Zaměstnanec má pocit, že dostal něco navíc. Cítí se více motivován, je loajálnější k podniku a ví, že benefit není samozřejmostí. Zaměstnavatel má možnost mu tento benefit **jednoduchou formou odepřít**, pokudse podnik dostane do tíživé situace nebo zaměstnanec nebude plnit podmínky, na základě kterých je mu tento benefit poskytován. Krácení hrubé mzdy je v tomto případě složitý proces.

Při specifickém benefitu je jeho **poskytnutí výhodné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele**. Jedná se především **daňově zvýhodněné benefity**. Příkladem může být poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění. **Pokud by** zaměstnavatel **zvýšil** zaměstnanci **hrubou mzdu**, tak se **oběma zvýší daňové odvody**. Ale pokud mu stejnou částku dá na penzijní připojištění, tak se odvody nezvyšují a zaměstnanec tak **získá větší částku** než by dostal při zvýšení hrubé mzdy. Tento princip **není** ale zaměstnancům **vhodně sdělován**, a proto se benefity nesetkávají s takovým nadšením, jaký od nich zaměstnavatel očekává. Detailněji bude tento princip rozebrán v části solidarita.

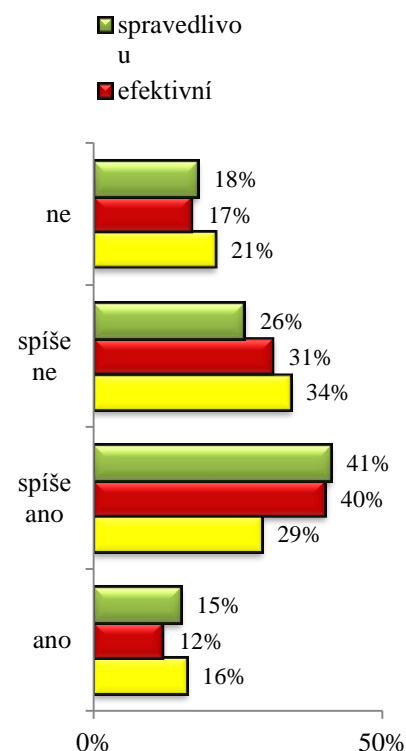
Tato situace vzniká také kvůli tlaku státu, který „nutí“ daňovými úlevami, zaměstnavatele poskytovat benefity jinou formou než zvýšením hrubé mzdy.

Tab. 12: **Struktura respondentů dle názoru**  
Zdroj: vlastní zpracování

Považujete stávající nabídku benefitů od současného zaměstnavatele za:	Názor				Absolutní četnost	Relativní četnost
	ano	spíše ano	spíše ne	ne		
<b>motivující</b> - podporuje vás k výkonům	22	41	47	30	140	100%
	16%	29%	34%	21%		
<b>efektivní</b> - působí tam kde mají	17	56	43	24	140	100%
	12%	40%	31%	17%		
<b>spravedlivou</b> - benefit odpovídají vašim zásluhám v podniku	21	57	37	25	140	100%
	15%	41%	26%	18%		

Graf 12: **Struktura respondentů dle názoru**  
Zdroj: vlastní zpracování

**Považujete stávající nabídku benefitů od současného zaměstnavatele za:**



Částečným paradoxem je, že větší procento (55 %) **nepovažuje** benefity za **motivující**, i když to je jeden z nejhlavnějších důvodů, proč jsou zaměstnavatelem poskytovány. Tento názor připisují **špatné komunikaci** benefitů směrem od zaměstnavatele. V podniku ABC jsou poskytovány benefity, ale zaměstnanci o nich **nemají přehled** nebo neví, na co mají nárok. Také se stává, že **nepostřehli, že nějaký benefit obdrželi**. Například pořádat akce pro zaměstnance není povinností zaměstnavatele, ale jeho benefit zaměstnancům. Proto bych doporučila zaměřit se na **propagaci benefitů** prostřednictvím www stránek, emailů a propagačních letáčků určených zaměstnancům s ucelenou nabídkou poskytovaných benefitů. Tak, aby systém byl **jasný, stručný a pochopitelný** pro všechny.

Efektivní i neefektivní přijde systém benefitů téměř stejnému procentu respondentů. Což vyjadřuje jejich názor, že si nejsou jisti zacílením benefitů a proč jim je zaměstnavatel poskytuje.

Spravedlivě odměňováno za své zásluhy pro podnik se cítí být 15 % respondentu a spíše ano 41 % respondentů, což také tvoří pozitivní nadpoloviční většinu tj. 56 %.

Názor respondentů vyjádřený na motivaci, efektivnost a spravedlnost systému benefitů byl zjišťován v následující otázce.

**Proč považujete systém benefitů za motivující, účinný, spravedlivý...? Proč ANO, proč NE?**

Souhrn relevantních odpovědí je uveden v příloze č. 14 a to z důvodu zajímavých názorů jednotlivých respondentů. Tyto odpovědi, tak mohu **sloužit** podniku ABC **při zdokonalování** jeho vlastního **systému benefitů**. Zde budou prezentovány nejčastěji se vyskytující názory a zajímavé postřehy.

#### **ANO, považuji systém benefitů za motivující, účinný a spravedlivý, protože:**

- Zaměstnanci vidí, že **firma si svých zaměstnanců váží**, a proto pro ni dělají více.
- Zaměstnanci mají **vyšší pocit ocenění** jejich práce, když jsou jim nabízeny různé benefity. Berou je jako něco navíc. Cítí se být tedy více motivováni do pracovního výkonu.
- Benefity zaměstnavatel ze zákona **poskytovat nemusí**, ale ukazuje tím, že si váží práce svých zaměstnanců. Tím si zajišťuje jejich loajalitu. Zároveň **motivuje** zaměstnance udělat pro firmu něco navíc (odměny za nadstandartní výkon atd.)
- Podle zaměstnanců **jsou benefity motivující**, spravedlivé a efektivní, pokud zohledňují pracovní výkony.
- **Elektronická peněženka** nabízí možnost vlastní volby benefitu, čímž je jednou z nejžádanějších forem poskytování benefitů. Tímto nástrojem se dá udělat systém benefitů spravedlivý. Zaměstnavatel jím také může dosáhnout spokojenosti zaměstnanců v případě, že budou čerpat ty benefity o které mají opravdový zájem. Také se stane systém benefitů účinný.

#### **NE, nepovažuji systém benefitů za motivující, účinný a spravedlivý, protože:**

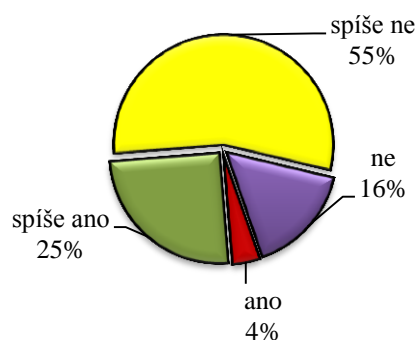
- Poskytované benefity **nejsou zaměřeny na potřeby** zaměstnanců.
- Pokud se benefity neodvíjí od výkonu a jsou pro všechny **stejně, nejsou motivující**.

- Záleží na formě benefitů. Stravenky a body jsou **pouze alternativou k penězům**, proto nejsou nepovažovány za motivující. Mnohem raději by zaměstnanci dostali peníze a **ne museli se obtěžovat s benefity** jako takovými. Důvodem je jejich **složitá uplatnitelnost** a to, že člověk musí vymýšlet, co si za tuto alternativu peněz může pořídit a kde jsou akceptovány. Jinde je utratit nemůže.
- Z celkového pohledu je možno říci, že jakákoli alternativa peněz je **omezenost, do které zaměstnavatele tlačí stát**. Pokud je ale nabízen benefit ve formě dovolené nebo pracovního vybavení, tak to je pozitivní věc. Jelikož **nechává** zaměstnanci **možnost volby**.
- Někteří nevěří, že motivace benefity je účinná. Jde o to, jakou formou chce zaměstnavatel na motivaci působit. Mnohem **lépe** působí **vnitřní motivace**, tj. **smysluplnost práce, přátelské a příjemné prostředí, dobré vztahy na pracovišti**. Prostě zaměřit se na to co zaměstnanec dělá v práci šťastným. Zaměstnanec, který **rád chodí do práce, má lepší výsledky** a nemá důvod měnit zaměstnavatele.

Tab. 13: **Struktura respondentů dle hledání zaměstnání**  
Zdroj: vlastní zpracování

Hraje nabídka benefitů firmy při Vašem hledání zaměstnání rozhodující roli?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	6	4%
spíše ano	35	25%
spíše ne	76	55%
ne	23	16%
<b>Celkem</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

**Hraje nabídka benefitů firmy při Vašem hledání zaměstnání rozhodující roli?**



Graf 13: **Struktura respondentů dle hledání zaměstnání**  
Zdroj: vlastní zpracování

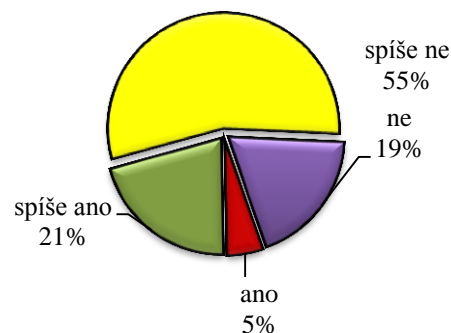
55 % respondentů uvedlo, že nabídka benefitů firmy **nehraje roli v průběhu** jejich **hledání** vhodné pozice na trhu práce. Tato odpověď koresponduje s trendem dnešní doby, kdy jsou lidé medii masírováni informacemi **o vysoké nezaměstnanosti a problému získání práce**. Na tuto situaci měla vliv proběhlá celosvětová finanční krize v roce 2008 v USA. Lidé jsou tedy rádi, za jakékoli zaměstnání a rozhodují se na

základě, pro ně, důležitých kritérií, než je nabídka benefitů. Pouze 4 % respondentů uvedlo, že nabídka benefitů budoucího zaměstnavatele pro ně hraje rozhodující roli. Mezi těmito lidmi jsou především THP pracovníci, ve věku od 27 let, s dobou praxe delší než 3 roky, mající vyšší příjmy plynoucí z vedoucích pozic ve velkých podnicích.

Tab. 14: **Struktura respondentů dle nabídky konkurence**  
Zdroj: vlastní zpracování

Uvažoval by jste nad změnou zaměstnavatele, kdyby měl horší nabídku benefitů než konkurence?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	7	5%
spíše ano	29	21%
spíše ne	77	55%
ne	27	19%
<b>Celkem</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

**Uvažoval by jste nad změnou zaměstnavatele, kdyby měl horší nabídku benefitů než konkurence?**



Graf 14: **Struktura respondentů dle nabídky konkurence**  
Zdroj: vlastní zpracování

74% respondentů by vůbec nebo spíše vůbec neuvažovalo nad změnou současného zaměstnavatele, kdyby měl konkurenční zaměstnavatel lepší nabídku než stávající. U této otázky jsou výsledky překvapivé, jelikož bylo očekáváno toto procento spíše u odpovědi ano a spíše ano. Z těchto výsledků průzkumu je možno usuzovat, že se **význam benefitů v podniku přeceňuje**. Pro podnik je vhodné nabízet benefity, které nabízí konkurenční podniky, jednak aby se od nich nelišil a také pro to, že jsou některé benefity pro něj výhodnější než navyšování mzdy. Pokud by uvažoval nad zavedením benefitů, bylo by vhodné zjistit o jaké benefity mají zaměstnanci zájem a co by to podniku přineslo oproti konkurenci. Celkově by bylo ale vhodné počkat na zlepšení ekonomické situace na trhu zmíněné výše.

**Pokud vedete tým lidí, proč jim poskytujete zaměstnanecké výhody, jaké to má přínosy?**

Otázka „**Pokud vedete tým lidí, proč jim poskytujete zaměstnanecké výhody, jaké to má přínosy?**“, byla cíleně směřována na zaměstnavatele a jejich důvody poskytování zaměstnaneckých benefitů svým podřízeným. Bylo zajímavé sledovat jak, většina z nich uvedla důvod motivaci svých zaměstnanců, ale nikdo jak moc nebo málo mají jejich benefity vliv na motivaci. Většina zaměstnavatelů  **nemá nastaveny nástroje měření**

zvýšení **motivace**. Pouze někteří vědí, že benefity nemají takový motivační účinek, jaký od nich očekávají. Podniku ABC bych doporučila **sestavit systém nástrojů a měření benefitů**. Dle mého názoru by bylo nejvhodnější využít spolupráce s firmami Edenred a Sodexo, které tyto nástroje mají. Podnik by měl **zavést několik benefitů**, na přechodné období, změřit jejich přínos a vliv na motivaci zaměstnanců **před a po zavedení benefitů**. Na základě tohoto měření nabízený benefit zrušit popřípadě pokračovat v jeho poskytování. Současný systém poskytovaných benefitů není nijak měřena podnik ABC poskytuje především benefity, které jsou daňově uznatelné jak pro něj, tak pro jeho zaměstnance.

**Zde uvádím důvody, proč zaměstnavatelé poskytují benefity svým zaměstnancům.**

- Použití systému benefitů je **nejpružnější forma odměny** (benefit lze odebrat/přidělit rychle a jednoduše, což s hrubou mzdou nelze).  
Jedná se o jednoduché zvýšení příjmů zaměstnanci.
- Prospívá to **budování týmu**. Je jednodušší používat jako odměnu/trest.
- Dalším důvodem je **daňová optimalizace** (některé benefity nepodléhají odvodům sociálního a zdravotního pojištění, popřípadě dani z příjmu FO).
- Například **stravenky napomáhají** k tomu, aby zaměstnanci chodili na oběd a dbali na své zdraví.
- Přínosy benefitů jsou také nadšení, spokojenost, loajalita zaměstnanců a lepší pracovní prostředí.
- Systém benefitů motivuje zaměstnance k vyšším výkonům a další práci.
- Pro zaměstnavatele je výhodné poskytovat srovnatelné benefity s konkurencí. Přinejmenším nejsou v nevýhodě.
- Benefity podporují setrvání zaměstnance v daném podniku a přispívají k **budování týmu**.
- Pomocí benefitů motivují zaměstnance k **lepší produktivitě i kvalitě** více se snaží, je vidět lepší práce, ochota zaměstnanců
- **Motivace k lepším výkonům**, větší **loajalita** k zaměstnavateli.
- Benefity zvyšují celkovou **spokojenost**, je to motivační odměňovací systém.

- Pokud je sníženo osobní ohodnocení v penězích zaměstnanci změnu **přijmou mnohem hůř** než odebrání benefitu.
- Přidání benefitu si zaměstnanec lépe **zapamatuje**, než marginální změnu platu.
- Někteří zaměstnavatelé, především menších podniků, poskytují pouze **mimořádné odměny** za mimořádný výkon a k tomu balík **fixních benefitů** patřících k dané pozici.
- Zaměstnavatel se snaží **ocenit a zavázat si své zaměstnance**. Očekává za to vyšší nasazení a loajalitu k firmě.
- Zaměstnavatelé chtějí mít ve firmě lidi **odpočaté, s novými nápady, s kladným vztahem k ostatním** kolegům, zákazníkům, k sobě samému, k dalšímu sebevzdělávání. Přínosem je kvalitnější zaměstnanec, co přinese firmě větší výkon.
- Zaměstnavatelé chtějí, aby se zaměstnanci cítili dobře, cítili se doceněni. Benefity ve formě dovolené či služeb (masáže, psycholog, právník) navozují odlehčenější atmosféru; např. příspěvek na penzijní připojištění podporuje jisté návyky na spořivost atd.

**„Místo pro jakékoli Vaše návrhy týkající se benefitů“**

Myslím si, že **benefitů je zbytečně moc**, lepší je **vyšší plat** s minimem benefitů, než nabídka pro spoustu lidí zcela zbytečných benefitů.

- Stačí přidat peníze zaměstnancům. **Z nefinančních benefitů je z mé zkušenosti často víc škody, než užitku.**
- Především obyčejným zaměstnancům dostatečně **zřetelně komunikovat**, co všechno za benefity dostávají a **kolik zaměstnavatele stojí**. Myslím, že velká část zaměstnanců považuje hodně věcí z tohoto dotazníku za samozřejmost a vůbec si neuvědomuje, že to není povinností zaměstnavatele poskytovat mu je.
- Klást důraz na **vzájemnou úctu a slušné chování** zaměstnanců. Toto chybí ve firmách a pak vzniká výsměch, ponižování a mobbing (hromadná šikana).
- Celkově by měli zaměstnavatelé více **zapracovat na firemní kultuře** a **příjemném prostředí** pro své zaměstnance. Například zapojit i méně

tradiční prostory pro práci, možnost práce z kavárny, na speciálním místě před firmou, na zahrádce. Možnost uvolnění se během dne, např. ping pong, posilovna, neformální místnost se sedací soupravou. Čerpat **inspiraci ze zahraničí**.

- Seznam benefitů uvedených v tomto dotazníku, dle mého názoru, obsahuje řadu benefitů, které ve skutečnosti žádnými benefity nejsou, ale s oblibou se v dnešní době jako benefity uvádějí. Například poskytnutí ochranných pracovních pomůcek; bezpečnost a ochrana zdraví; jazyky přes e-learning atd. Většinu takovýchto "benefitů" musí zaměstnavatel poskytovat ze zákona.

## 10 CELKOVÉ VYHODNOCENÍ BENEFITIŮ

Cílem celkového vyhodnocení zaměstnaneckých benefitů bylo sdělit, o které benefity mají respondenti největší zájem. Pokud má zaměstnavatel k dispozici podklady o tom, co si lidé přejí, je schopen se rozhodnout, **jaké benefity a za jakých podmínek bude poskytovat**. Tyto benefity je pak také schopen lépe a efektivněji alokovat. V neposlední řadě má možnost vytvořit ucelený systém benefitů, na který sestrojí systém měření a hodnocení efektivnosti jím poskytovaných výhod.

V celkovém hodnocení se zohledňuje počet všech respondentů – tedy 140.

Ze všech typů benefitů, které byly v dotazníku k dispozici, největší počet respondentů tj. **81 %** se vyjádřil k oblasti volného času. Eminentní zájem byl o **týden dovolené navíc**. Tito respondenti by nejvíce ocenili, kdyby měli možnost minimálně pěti týdnů dovolené. Další významnou položkou je **možnost pružné pracovní doby**. Tuto eventualitubu výrazně uvítalo **69 %** respondentů. Znamenalo by to pro ně možnost lépe **sladit osobní a rodinný život**. S touto snahou také souvisí zájem **63%** respondentů o možnost poskytnutí alespoň **částečné home office**.

Druhou nejvýznamnější oblastí je kategorie **pracovních podmínek**. Zde by z celkového počtu respondentů **71 %** uvítalo **příjemné pracovní prostředí**, které je v těsném závěsu následováno **69 %** respondenty s přáním **přátelského a neformálního prostředí**. Zde je možno pozorovat dva paradoxy. Prvním je, že o to, **o co lidé stojí opravdu nejvíce, zaměstnavatele téměř nic nestojí v porovnání s ostatními benefity**. A druhým je, že zaměstnanci chtějí peněžní benefity více než nepeněžní a přitom se celkově vyjádřili, že nejvíce stojí o nepeněžní.

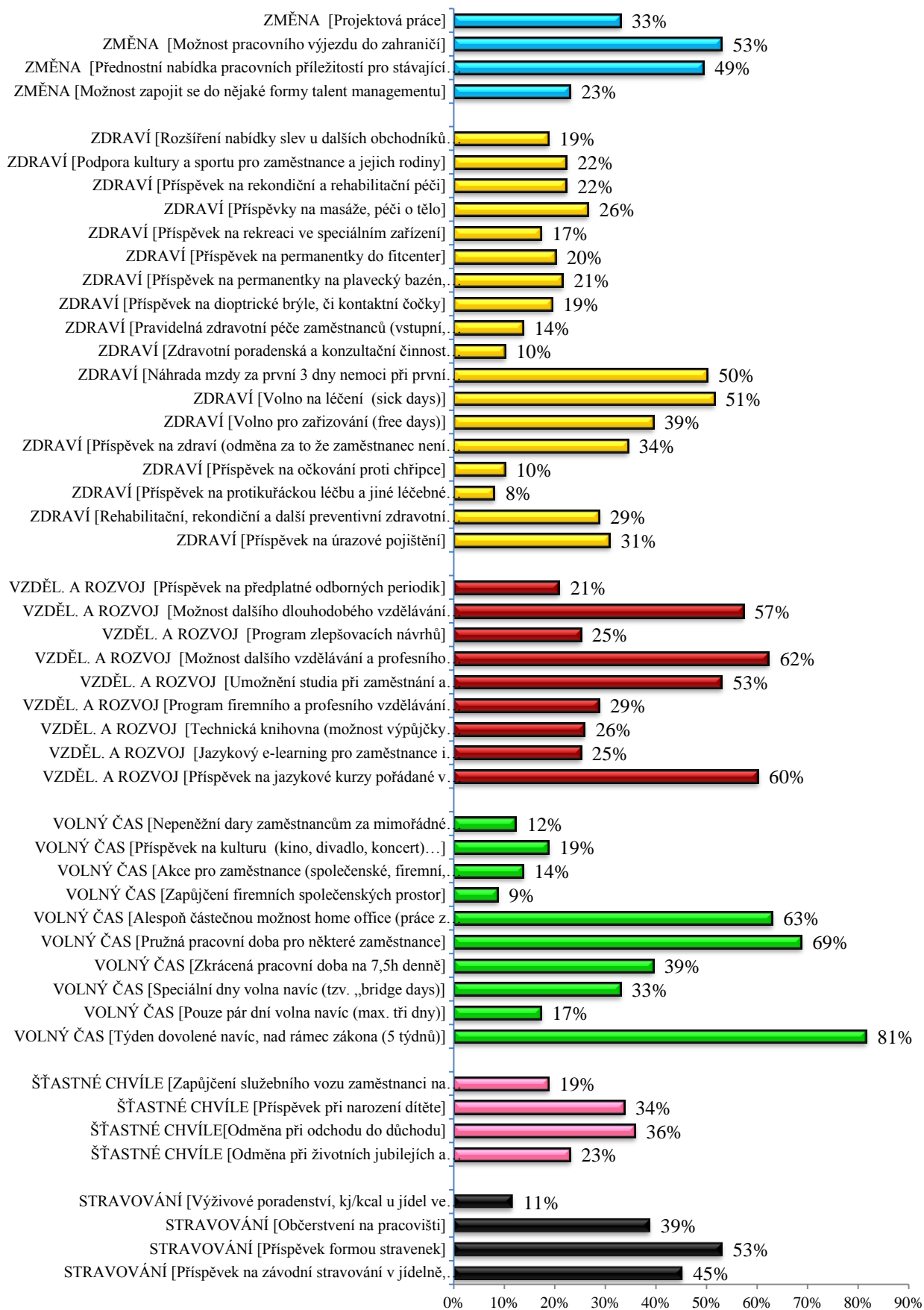
Domnívám se, že zaměstnanci by byli nejspokojenější, kdyby měli **odpovídající platové ohodnocení** a přitom měli **kvalitní pracovní prostředí**, co se týče vztahů na pracovišti. Zaměstnavatel by pak nemusel vynakládat takové úsilí na tvorbu systému benefitů, jelikož zaměstnanci by už tak byli spokojeni a pouze pár benefity by se dala zvyšovat jejich motivace či loajalita.

Třetí nejvýraznější oblastí je oblast **speciálních odměn**, kde by **69 %** respondentů uvítalo, kdyby je jejich zaměstnavatel ocenil za jejich **mimořádné výkony mimořádnou odměnou**. Mimořádné odměny by měly být dle Hroníka (2006) vázány na systém hodnocení výkonnosti, jež určuje míru splnění cílů zadaných organizací. Například ve firmě ABC, probíhá každoroční hodnocení, které má vliv na celkovou mzdu a odměny zaměstnance. Domnívám, se že by bylo vhodné, aby podnik, začal sledovat i vliv této odměny na konkrétního zaměstnance a to především, zdali ho motivovala, či došlo ke změně výkonnosti. Hroník (2006) dále doporučuje, zkrátit interval hodnocení na čtvrtletí a zapojit osobní pohovor se zaměstnancem, kde by se sdělila očekávání obou stran.

Čtvrtou největší oblastí je oblast **vzdělávání a rozvoje**, kde největší procento respondentů tj. **62 %**, má zájem o **možnost dalšího vzdělávání a růstu**. Tato potřeba souvisí s potřebou trvalého **sebevzdělávání** jedince. Jak uvádí Belcourt a Wright (1998), potřeba celoživotního vzdělávání představuje základní složku podniku pro jeho konkurenceschopnost v globální ekonomice. Lze tedy učinit závěr, že poskytneli podnik svým zaměstnancům možnost osobního růstu, **poroste s jejich kvalifikací i kvalifikace jeho**.

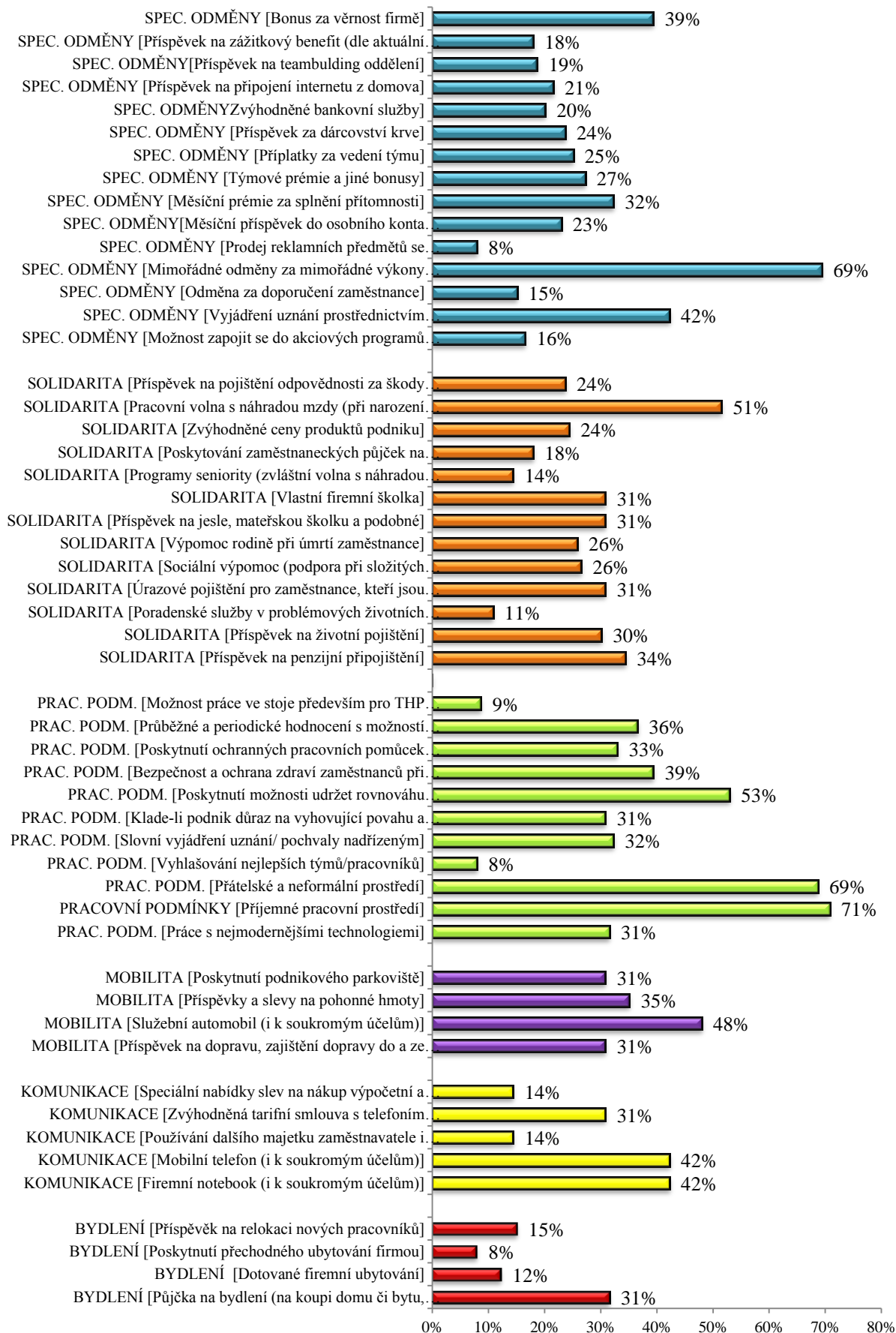
Naopak **nejmenší zájem** respondenti projeví shodně **8 % o poskytování příspěvku na protikuřáckou léčbu**, prodej reklamních předmětů se zaměstnaneckou slevou, vyhlašování nejlepších týmů pracovníků a poskytnutí přechodného ubytování firmou.

Níže, v grafech č. 15 a č. 16 je přehlednou formou znázorněn celkový zájem všech respondentů o konkrétní benefity poskytované zaměstnavatelem. Také je zde snadnou formou vyjádřena jejich preference v konkrétních oblastech benefitů. K jednotlivým oblastem a skupinám je možno nalézt detailnější popis v kapitole zabývající se vyhodnocením konkrétních benefitů.



Graf 15: Celkové hodnocení benefitů, 1

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 16: Celkové hodnocení benefitů, 2  
Zdroj: vlastní zpracování

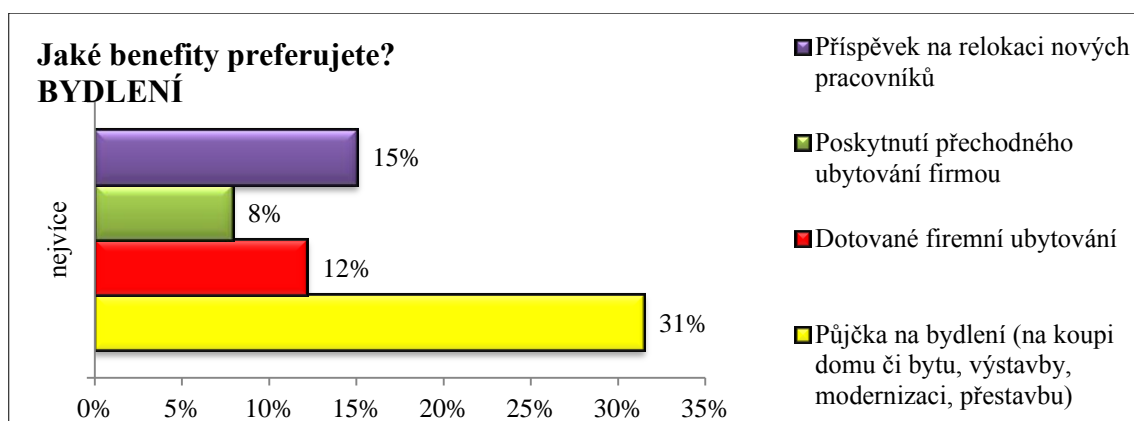
## 11 VYHODNOCENÍ KONKRÉTNÍCH BENEFITŮ

Aby výsledky průzkumu měly větší vypovídací schopnost pro účely podniku ABC, bylo rozhodnuto rozdělit respondenty na **tři menší skupiny**. Rozdělení bylo provedeno na muže a ženy, THP/SE (kancelářské pracovníky) a D/ID (pracovníky na dělnických profesích), respondenty do 35 let a od 36 do 60 let.

Z celkového počtu 140 respondentů bylo 62 mužů a 78 žen. Ve skupině THP pracovníků bylo 123 respondentů a ve skupině D pracovníků bylo 17 respondentů. 114 respondentů bylo v kategorii pracovníci do věku 35 let a 26 respondentů obsahovala kategorie ve věku od 36 do 60 let.

Jelikož je podnik ABC podnikem výrobním, tak v něm pracuje více mužů než žen. Největší počet mužů je v kategorii D a ID, a také ve vedoucích pozicích v kategorii THP/ID. Podnik má obecně více D a ID pracovníků než THP zaměstnanců. Obě věkové kategorie jsou velkou měrou zastoupeny ve všech oblastech podniku.

Pro finanční vyjádření konkrétních benefitů byl použit **medián měsíční hrubé mzdy** ze čtvrtého čtvrtletí roku 2013 uveřejněný na stránkách českého statistického úřadu, zaokrouhlený na celé číslo dolů tj. **22.000 Kč**.



Graf 17: Vyhodnocení odpovědí - bydlení

Zdroj: vlastní zpracování

V kategorii bydlení má obecně největší zájem o půjčku na bydlení 29 % mužů z celkového počtu 62, muži mají také 18% zájem o příspěvek na relokaci pracovníků. Ženy by chtěly půjčku na bydlení v 33 % a příspěvek na relokaci by zaujal 13 % z nich. Na rozdíl od mužů, mají ženy ještě téměř stejným dílem tj. 12% zájem o dotované firemní ubytování. THP pracovníci mají 32% zájem o půjčku na bydlení a 17% zájem o příspěvek na relokaci. D a ID pracovníci mají zájem pouze o půjčku na bydlení v 29 % a 12% zájem o dotované firemní ubytování. Ostatní benefity z oblasti bydlení je nezaujaly.

Respondenti do 35 let mají 35% zájem o půjčku na bydlení a 17% zájem o příspěvek na relokaci. Zaměstnanci ve věku 36 – 60 let preferují rovným dílem tj. 15 % půjčku na bydlení a dotované firemní ubytování.

Vzhledem k faktu, že podnik **ABC neposkytuje žádný z těchto benefitů**, bych doporučila zvážit možnost poskytování půjčky na bydlení pro jeho zaměstnance.

Pokud by se podnik rozhodl poskytnout půjčku na bydlení zaměstnancům, tak ji může poskytnout s úrokem nebo bez. Od roku 2014 není poskytnutí půjčky omezeno žádným limitem, může být tedy poskytnuta **v jakémoliv výši**.

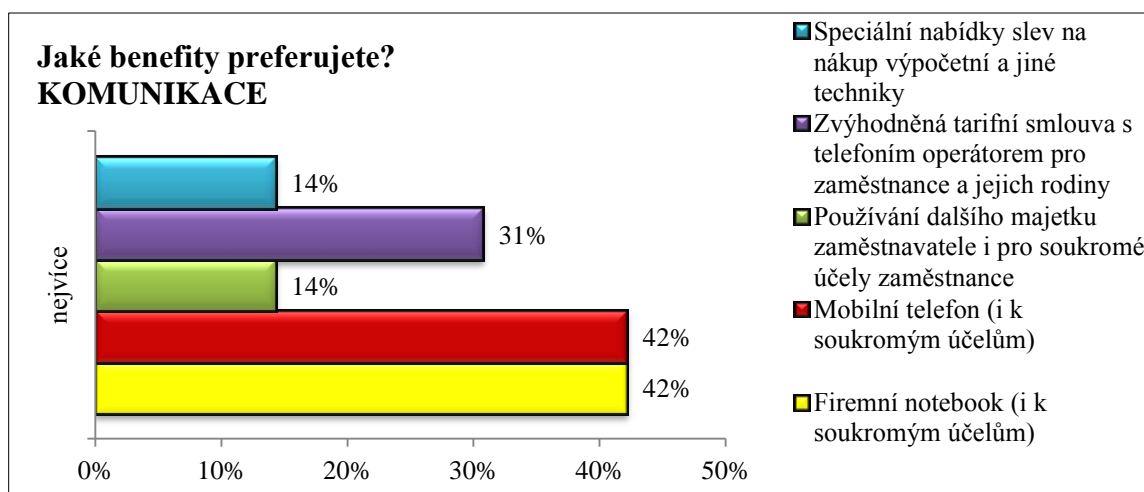
**a) Úročena půjčka** – u zaměstnavatele výnosové úroky z půjčky zvyšují základ daně stejně, jako každý jiný výnos. Zaměstnanec nic daňově neřeší, pouze splácí půjčku.

**b) Bezúročná půjčka** – zaměstnavatel neřeší z pohledu daní nic, ani ušlé úroky dále dodatečně nedaní. Zaměstnanec má majetkový prospěch plynoucí z bezúročné půjčky, který není předmětem daně. To znamená, že se tento majetek dodatečně nezdaňuje, dokonce se z něj neodvádí ani sociální a zdravotní pojištění.

### Finanční vyjádření poskytnutí půjčky

**Zaměstnavatel** poskytnutím půjčky snižuje dočasně své vlastní volné finanční prostředky, které mohl využít jiným způsobem, například je investovat do cenných papírů, termínovaných účtů nebo do zefektivnění výroby nákupem nových strojů či technologií. Tato alternativní investice by mu přinesla určité **výnosy** a současně **rizika**. Proto bude zaměstnavatel při hodnocení finanční náročnosti porovnávat očekávaný úrok z půjčky zaměstnanci, s výnosem z těchto alternativních možností. Jeho administrativní náročnost

se v tomto případě předpokládá obecně malá. Finanční náročnost na půjčku se nedá obecně spočítat, pro přesnější vyjádření by byla nezbytná hloubková analýza samotného podniku ABC. Z pohledu **zaměstnance** se poskytnutí jakékoli půjčky jeví **jednoznačně výhodné**, protože se obecně předpokládá, že úrok bude nižší, než u půjčky získané od banky.



Graf 18: Vyhodnocení odpovědí - komunikace

Zdroj: vlastní zpracování

V sektoru komunikace by 40 % mužů a 44 % žen mělo zájem o využívání firemního notebooku i k soukromým účelům. Mobilní telefon k soukromým účelům by chtělo využívat 34 % mužů a 49 % žen.

43 % THP pracovníků a 35 % D pracovníků by ocenilo využívání firemního notebooku a mobilního telefonu i k soukromým účelům. 35 % D pracovníků by stejnou měrou mělo zájem o využívání speciální nabídky slev na nákup výpočetní a jiné techniky, naopak 31 % THP pracovníků by chtělo zvýhodněnou tarifní smlouvu s telefonním operátorem.

Zaměstnanci do 35 let by ve 42 % uvítali využívání firemního notebooku i pro soukromé účely, na rozdíl od respondentů ve věku 36 – 60 let, kteří by v 50 % upřednostnili k soukromým účelům mobilní telefon.

Podnik **ABC poskytuje** svým zaměstnancům firemní notebook i k soukromým účelům pouze **v ojedinělých případech**, popřípadě ne cíleně. Také nabízí speciální nabídky slev na nákup výpočetní a jiné techniky, ale především v případě odprodeje nepotřebného majetku. To probíhá formou aukcí, či pořadím zájemců, ale celkově tyto akce nejsou prezentovány jako benefit.

### **Finanční vyjádření poskytnutí notebooku i k soukromým účelům**

Pokud by zaměstnavatel poskytoval **firemní notebook i k soukromým účelům**, u něj ani u zaměstnance by nenastaly **žádné daňové výdaje**. Výdaje zaměstnavatele by se ve většině případů rovnaly běžným nákladům na pořízení firemního notebooku.

V rámci finančního vyjádření tohoto benefitu by se ze strany **zaměstnavatele** jednalo o zvýšené náklady, jelikož poskytuje majetek, který sám zakoupil a tím pádem mu vznikají náklady na opotřebení notebooků a náklady na dřívější pořízení nového. Také se mohou zvýšit rizika ztráty nebo poškození tohoto majetku, zavirování či zneužití firemních dat zaměstnancem. Na druhou stranu administrativní náročnost není téměř žádná, jelikož se neliší od běžných procesů nákupu notebooků v podniku.

Ze strany **zaměstnance** se jedná o výhodu, jelikož není nucen si pořizovat vlastní notebook. Někdy se ale stává, že zaměstnavatel na oplátku očekává, že zaměstnanec bude k dispozici i po pracovní době, což může nepříznivě zasahovat do jeho soukromého života.

## Finanční vyjádření poskytnutí mobilního telefonu i k soukromým účelům

Pokud chce tento benefit zaměstnavatel řešit legislativní formou, měl by správně evidovat zvláště soukromé hovory a zvláště služební. Z tohoto důvodu tak podniky, které postupují v souladu s legislativou, mají **3 možnosti**:

- A) podnik **hradí** zaměstnancům **soukromé hovory** a tento benefit **má zakotvený** v kolektivní smlouvě nebo podobném dokumentu.
- B) podnik **hradí** zaměstnancům **soukromé hovory** a tento benefit **nemá zakotvený** v kolektivní smlouvě ani jiném podobném dokumentu
- C) podnik soukromé **hovory** zaměstnancům **vyúčtovává**. Pro zaměstnance je jediným benefitem např. nižší cena za minutu hovoru, protože zaměstnavatelé mívají výrazně výhodnější podmínky od operátora

Pokud je **zaměstnavatel plátce DPH**, služební hovory jsou tak daňově uznatelným nákladem a zaměstnavatel má tedy nárok na odpočet DPH. Soukromé hovory jsou daňově uznatelný náklad a plátce může nárokovat DPH jen, pokud jsou jako benefit zakotveny v kolektivní smlouvě nebo obdobném dokumentu. Jinak jsou soukromé hovory pro zaměstnavatele daňově neuznatelný náklad, bez nároku na odpočet DPH.

<b>1 000 - odhadovaná částka účtovaná operátorem za soukromé telefony (v Kč/měs.)</b>			
	var. A)	var. B)	var. C)
hrubá mzda	22 000	22 000	22 000
zvýšení základu daně o hodnotu soukromých telefonů	<b>1 000</b>	<b>1 000</b>	<b>0</b>
super hrubá	30 820	30 820	29 480
základ daně	30 900	30 900	29 500
daň (po odečtu slevy na poplatníka)	2 565	2 565	2 355
SP+ZP zaměstnanec	3 390	3 390	3 243
<b>čistý příjem zaměstnance (peněžní i nepeněžní)</b>	<b>17 045</b>	<b>17 045</b>	<b>16 402</b>
náklady zaměstnavatele	30 820	30 820	29 480
úspora na daních díky benefitu (Daň z Příjmu Práv. Os. 19% (jen z benefitu))	190	0	0
<b>náklady zaměstnavatele po započtení daňové úspory</b>	<b>30 630</b>	<b>30 820</b>	<b>29 480</b>

Tab. 15: Finanční vyjádření poskytnutí mobilního telefonu

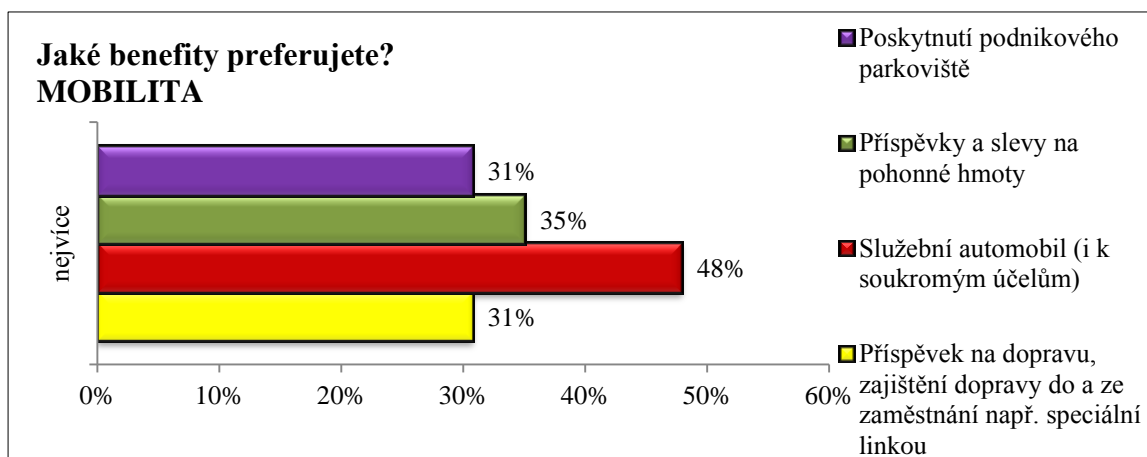
Zdroj: vlastní zpracování

Pro **zaměstnance** jsou soukromé telefony, které za něj platí zaměstnavatel, vždy součástí základu daně a odvádí se z nich pojistné

**Zaměstnavatel** poskytuje jak majetek (samotný telefon), tak pravidelnou službu a jeho administrativní náročnost s tím spojená je vysoká. Náklady je možno vyjádřit dle jednotlivých variant: **var.**

**A)** náklady jsou daňově uznatelné. **var. B)** náklady jsou daňově neuznatelné, plus je s nimi spojena zvýšená administrativa. Je to tedy nevhodná varianta. **var. C)** není

žádným benefitem, pouze zatěžuje zaměstnavatele zvýšenou administrativou. Z pohledu **zaměstnance** je varianta **A)** i **B)** stejná. Výhodou je finanční úspora. Nevýhodou je, že zaměstnavatel často požaduje, aby byl zaměstnanec na telefonu i po pracovní době. Varianta **C)** vlastně není žádným benefitem, ale zatěžuje zaměstnavatele zvýšenou administrativou. Dle mého názoru by bylo vhodnější, vyjednat speciální tarif u konkrétního operátora pro zaměstnance a jejich rodiny, a tak oddělit soukromé a firemní hovory, jako v jiných podnicích.



Graf 19: Vyhodnocení odpovědí - mobilita

Zdroj: vlastní zpracování

5000 - 1% z odhadované pořizovací ceny služebního automobilu (500.000,- tis)		
	mzda (výchozí)	mzda (s benefitem)
hrubá mzda	22 000	22 000
1% pořizovací .ceny auta - zvyšuje HM	0	5 000
super hrubá	29 480	36 180
základ daně	29 500	36 200
daň (po odečtu slevy na poplatníka)	2 355	3 360
SP+ZP zaměstnanec	3 243	3 980
<b>čistý příjem zaměstnance</b>	<b>16 402</b>	<b>14 660</b>
náklady zaměstnavatele	29 480	31 180
úspora na daních díky benefitu (DPPO 19%)		323
<b>náklady zaměstnavatele po započtení daňové úspory</b>	<b>29 480</b>	<b>30 857</b>

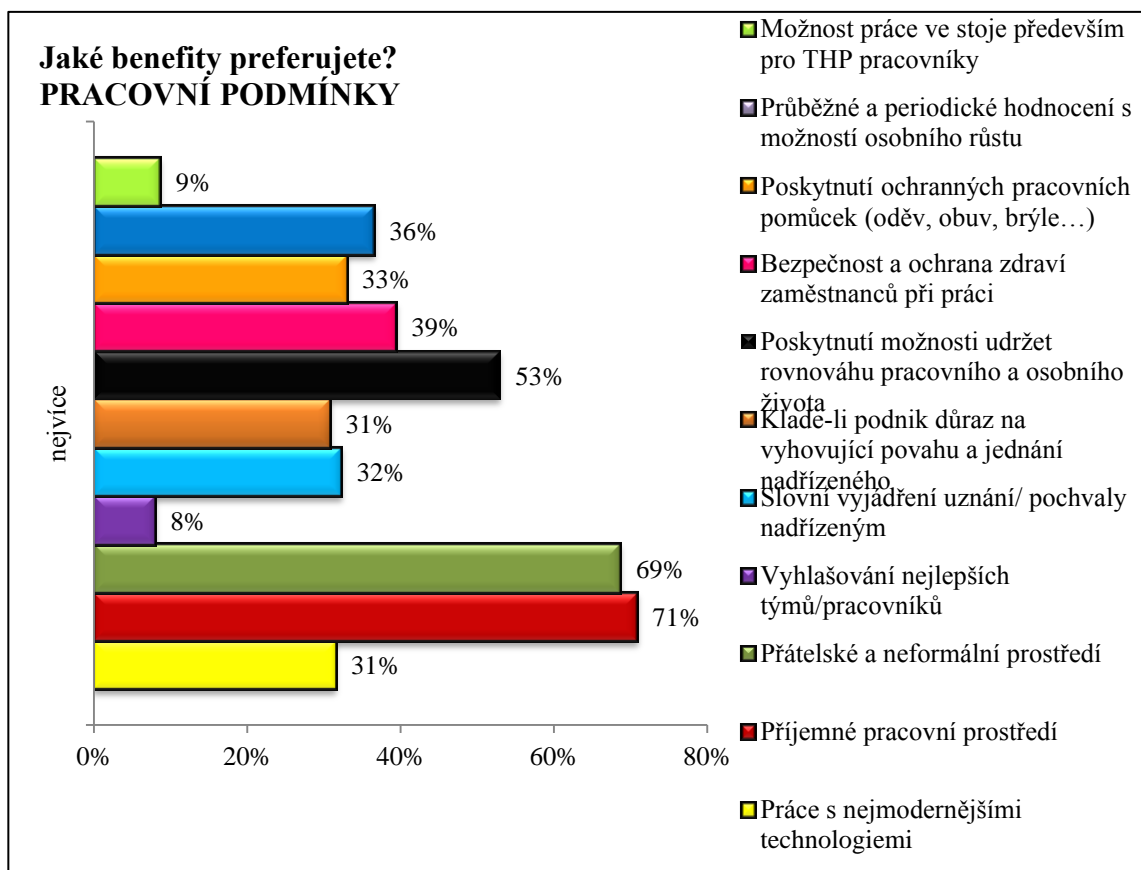
Tab. 16: Finanční vyjádření poskytnutí automobilu

Zdroj: vlastní zpracování

Zde je uvedeno zajímavé vyhodnocení odpovědí, jelikož o služební automobil k soukromým účelům by mělo zájem 45 % mužů a 50 % žen, podobně je tomu v THP kategorii, kdy 50 % respondentů má zájem o služební automobil.

Rozdílné jsou výsledky v D kategorii, kdy by zaměstnanci uvítali ve 47 % příspěvky a slevy na pohonné hmoty a v druhé řadě tj. 41% příspěvek na dopravu nebo zajištění dopravy do a ze zaměstnání. Tento benefit například firma ABC poskytuje svým zaměstnancům plošně. Kategorie

respondentů do 35 let má 50% zájem o služební automobil k soukromým účelům a 42 % respondentů ve věku 36 – 60 let má zájem o příspěvek na pohonné hmoty. Domnívám se, že benefit využívání služebního auta by uvítalo hodně zaměstnanců, ale podnik jej skoro nikomu neposkytne. V současnosti jej mohou využívat především top manažeři. Je to způsobeno především vysokou pořizovací cenou a administrativní a jinou náročností. Při poskytnutí tohoto benefitu je-li počítáno s PC auta 500.000 Kč, se **zvýší náklady zaměstnavatele a sníží se čistý příjem zaměstnance**. Oproti tomu zaměstnanec nemusí kupovat vlastní auto, takže ušetří a také se nemusí strachovat o servisní prohlídky auta atd. Konkrétní úspora se nedá spočítat, jelikož je individuální. Závisí na mnoha faktorech. Domnívám se, že by ale stálo pro podnik ABC, za zvážení, aby se **inspiroval v zahraničí** a nabídl svým zaměstnancům alespoň částečnou možnost **carsharingu** popřípadě krátkodobého pronájmu.



Graf 20: Vyhodnocení odpovědí – pracovní podmínky  
Zdroj: vlastní zpracování

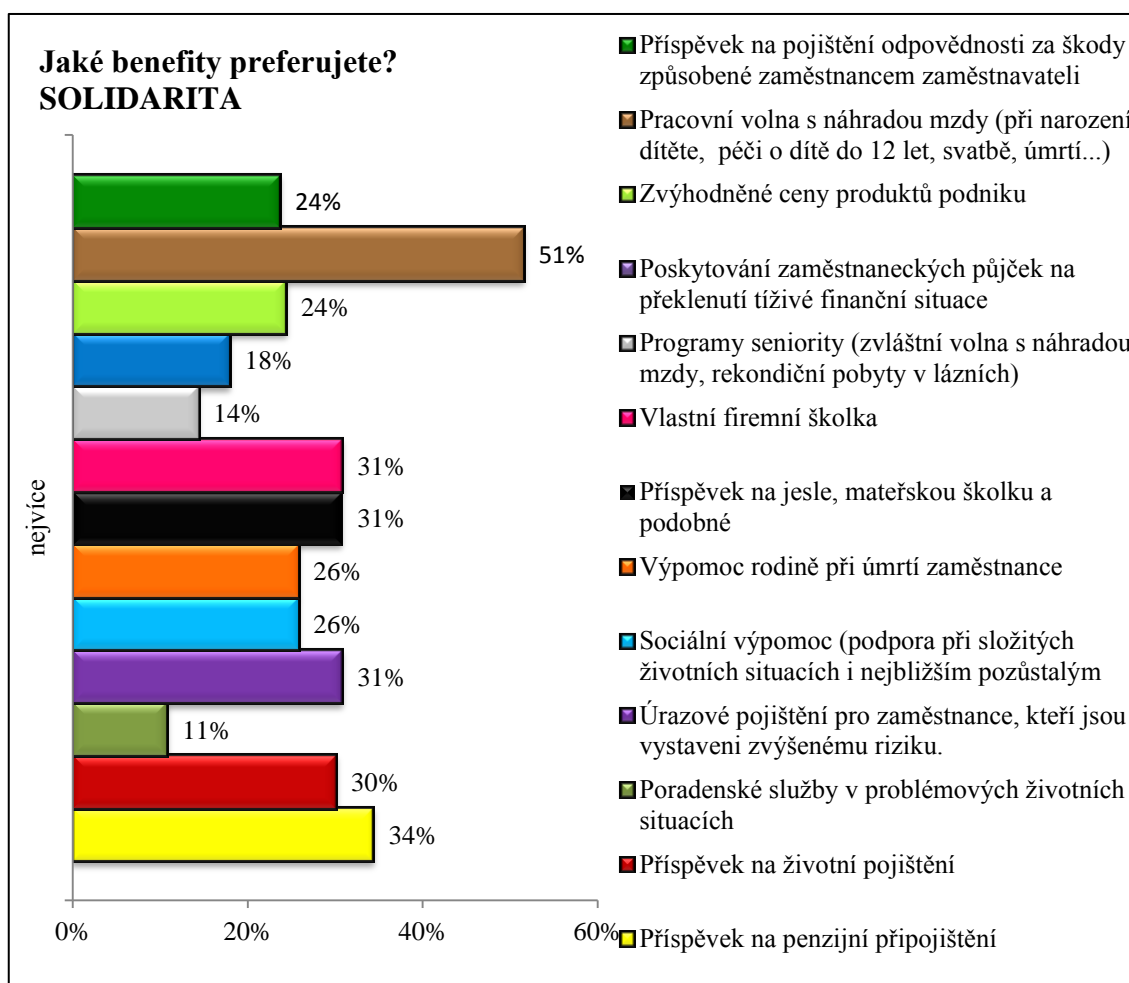
Z celkového počtu mužů by mělo největší zájem 65 % o přátelské a neformální prostředí. Naopak 78 % žen by více uvítalo příjemné pracovní prostředí. Na druhém

místě mají obě skupiny v preferencích, poskytnutí možnosti udržet rovnováhu pracovního a osobního života, muži se 47 % a ženy s 58 %.

THP pracovníci vyžadují v 72 % příjemné pracovní prostředí a v 70 % přátelské a neformální prostředí. D pracovníci mají stejnou měrou, tedy 59 % zájem o příjemné pracovní prostředí, přátelské a neformální prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, průběžné a periodické hodnocení s možností osobního růstu.

Příjemné pracovní prostředí je důležité pro 75 % respondentů do 35 let a přátelské a neformální prostředí pro 73 % z nich. Respondenti mají o tyto dva body zájem v 54 % a 50 %. Toto číslo se také vyskytuje u možnosti sladit osobní život s pracovním.

Tyto nejžádanější benefity lze finančně vyjádřit jen velmi těžko. Jsou v mnoha ohledech **prakticky zadarmo** a je nutné, aby se na nich **systematicky podílel celý podnik** od managementu až po jednotlivé pracovníky na dílně. Jak je z průzkumu zřejmé, pro podnik by mělo velký význam zaměřit se i na tuto oblast.



Graf 21: Vyhodnocení odpovědí – solidarita  
Zdroj: vlastní zpracování

Muži (42 %) i ženy (59 %) chtějí pracovní volno s náhradou mzdy například při narození dítěte, péči o dítě do 12 let, svatbě nebo úmrtí. O příspěvek na penzijní připojištění má zájem 34 % mužů a 35 % žen. 31 % mužů má zájem o úrazové pojištění pro zaměstnance, kteří jsou vystaveni zvýšenému riziku. Naopak ženy mají 38 % zájem o příspěvek na jesle, mateřskou školku a podobné. O pracovní volno s náhradou mzdy má zájem 50 % THP pracovníků a 59 % D pracovníků. Ti mají stejnou měrou zájem i o úrazové pojištění pro zaměstnance, kteří jsou vystaveni zvýšenému riziku. Respondenti do 35 let by nejvíce ocenili pracovní volna s náhradou mzdy v 54 %, naopak respondenti ve věku 36 – 60 let by v 46 % ocenili příspěvek na penzijní připojištění.

### **Finanční vyjádření poskytnutí pracovní volna s náhradou mzdy**

popis	nárok na volno	náhrada mzdy
vlastní svatba	2 dny	za 1 den
svatba dětí	1 den	za 1 den
svatba rodičů	1 den	bez náhrady mzdy
narození dítěte	na dobu nezbytně nutnou	za dobu převozu (za účast při porodu bez náhrady mzdy)
úmrtí rodinného příslušníka	dle příbuzenského vztahu, max. 3 dny	ano

Tab. 17: **Finanční vyjádření volna s náhradou mzdy**

Zdroj: vlastní zpracování

je-li zakotveno v kolektivní smlouvě apod. a zaměstnanec tuto náhradu mzdy zdaní a odvede pojistné.

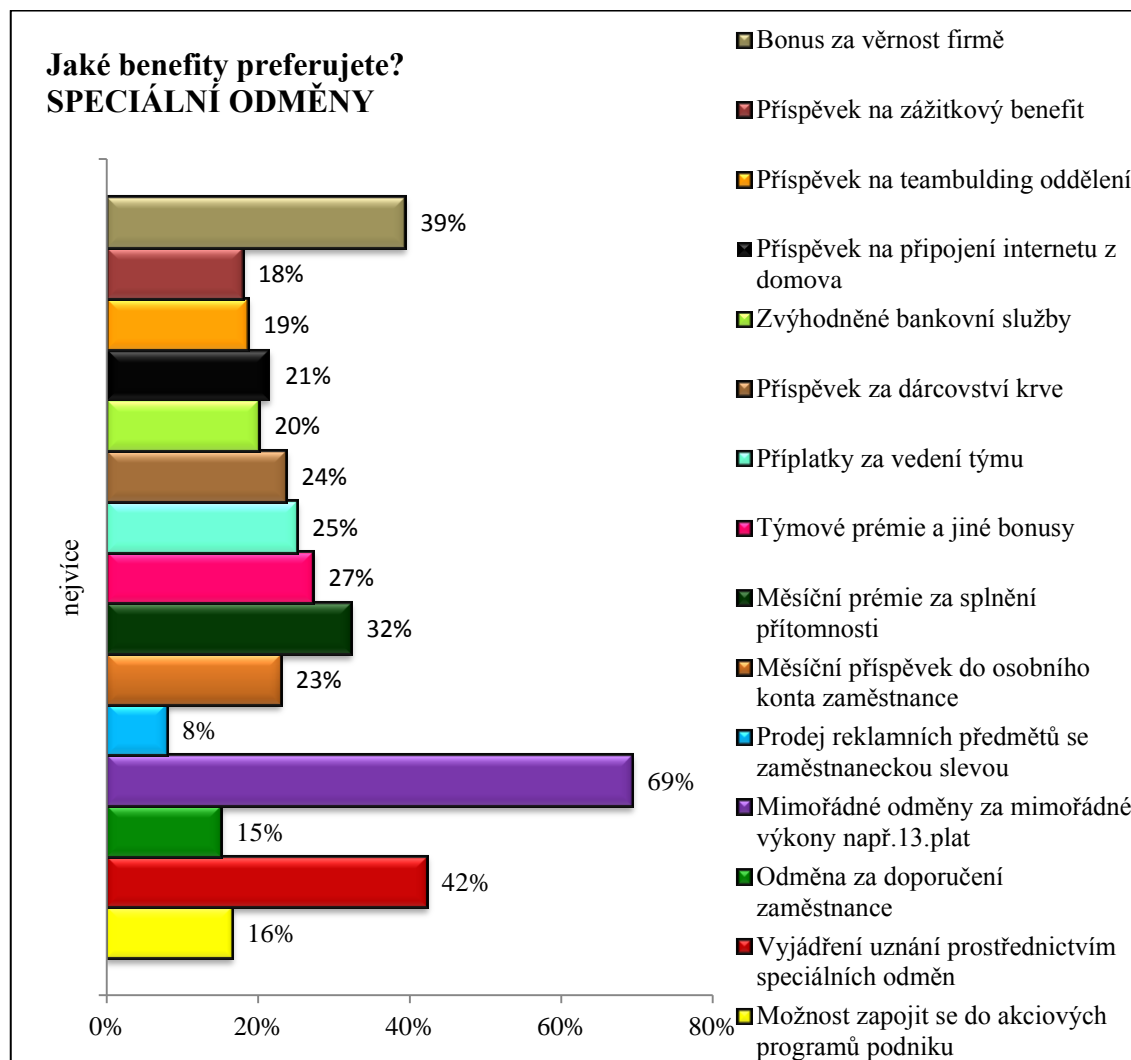
Tento benefit je do určité míry řešen zákoníkem práce, takže na něj má zaměstnanec nárok ze zákona. Je proto hezké pozorovat, jak zaměstnavatel propaguje něco jako benefit, co benefitem v pravém slova smyslu není. Obecně platí, že takový benefit je pro zaměstnavatele daňově uznatelný náklad,

### **Finanční vyjádření poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění**

2500 - kalkulováno s maximálním příspěvkem, který je ještě pro zaměstnance osvobozen od daně - viz níže	mzda (výchozí)	mzda (s benefitem)	mzda (místo benefitu) zvýšení o stejnou částku
hrubá mzda	22 000	22 000	22 000
zvýšení HM místo benefitu	0	0	<b>2 500</b>
super hrubá	29 480	29 480	32 830
základ daně	29 500	29 500	32 900
daň (po odečtu slevy na poplatníka)	2 355	2 355	2 865
SP+ZP zaměstnanec	3 243	3 243	3 611
příspěvek na PF (*)	0	<b>2 500</b>	0
<b>čistý příjem zaměstnance</b>	<b>16 402</b>	<b>18 902</b>	<b>18 024</b>
náklady zaměstnavatele	29 480	31 980	32 830
úspora na daních díky benefitu (DPPO 19%)		475	637
<b>náklady zaměstnavatele po započtení daňové úspory</b>	<b>29 480</b>	<b>31 505</b>	<b>32 194</b>

Tab. 18: **Finanční vyjádření příspěvku na penzijní připojištění**, Zdroj: vlastní zpracování, (\*) limit 30 tis ročně.

Pokud je příspěvek na penzijní připojištění do limitu, tak je pro **zaměstnance** osvobozen od daně. Dále se z pohledu zaměstnance jeho příjem zvýší víc při benefitu, než při zvýšení mzdy. Pro **zaměstnavatele** je poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění daňovým nákladem v jakékoliv výši. Pouze musí být podpořen ve vnitropodnikové směrnici, pracovní smlouvě apod. Navíc při benefitu rostou náklady méně, než při zvýšení mzdy. Pokud zaměstnavatel uvažuje o zvýšení mezd a hledá nejvhodnější formu, tak je výhodnější poskytnutí tohoto benefitu, než navýšení mzdy. Benefit je tak **výhodnější z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele**. Kromě toho má zaměstnanec dobrý pocit, že mu zaměstnavatel šetří na stáří, což zvýší jeho loajalitu a dále si také zvykne na pravidelné platby a rutinu. Administrativní náročnost benefitu penzijního připojištění je malá.



Graf 22: Vyhodnocení odpovědí – speciální odměny  
Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět z celkového grafu, tak eminentní zájem mezi respondenty je především o mimořádné odměny za mimořádné výkony. Tento trend se prolíná všemi podkategoriemi. Muži o něj mají 71% zájem, ženy 68%, THP pracovníci 70% a D pracovníci 65%. Respondenti ve věku do 35 let 71% a nad 36 let 62%. Rozdíly jsou především v kategorii D, kdy tito pracovníci mají 65% zájem o měsíční prémie za splnění přítomnosti.

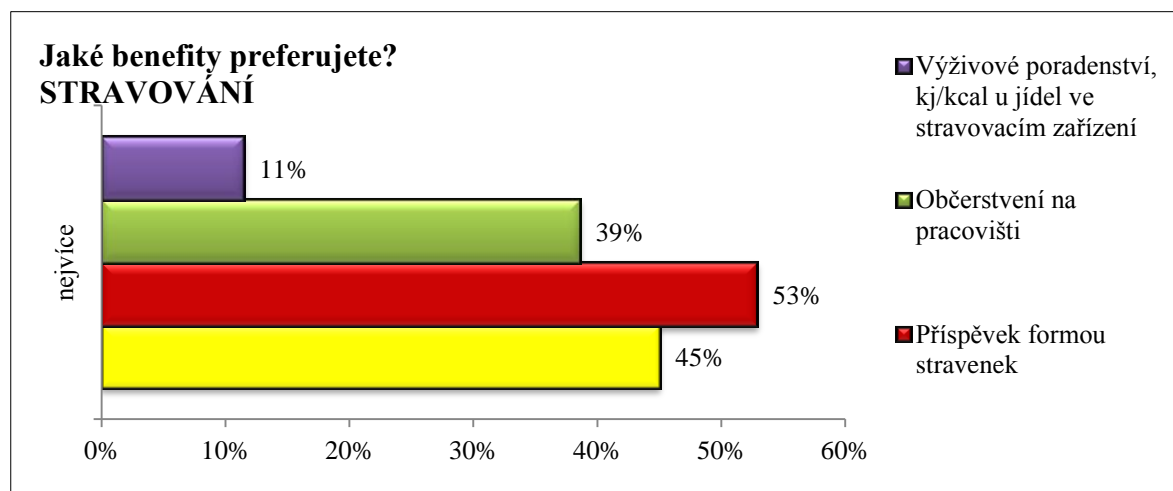
### **Finanční vyjádření poskytnutí mimořádných odměn**

	údaje za 1 měsíc		údaje za rok	
	mzda-bez benefitu	mzda-s benefitem	mzda -bez benefitu	mzda-s benefitem
hrubá mzda	22 000	22 000	264 000	264 000
13.plat	0	22 000	0	22 000
super hrubá	29 480	58 960	353 760	383 240
základ daně	29 500	59 000	353 700	383 200
daň (po odečtu slevy na poplatníka)	2 355	6 780	28 215	32 640
SP+ZP zaměstnanec	3 243	6 486	38 914	42 156
<b>čistý příjem zaměstnance</b>	<b>16 402</b>	<b>30 734</b>	<b>196 871</b>	<b>211 204</b>
náklady zaměstnavatele	29 480	58 960	353 760	383 240
úspora na daních díky benefitu (DPPO 19%)		5 601		5 601
<b>náklady zaměstnavatele po započtení daňové úspory</b>	<b>29 480</b>	<b>53 359</b>	<b>353 760</b>	<b>377 639</b>

Tab. 19: **Finanční vyjádření poskytnutí mimořádných odměn**

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci shrnutí je možno říci, že se zvýší náklady **zaměstnavatele**. To pro něj není pozitivní, náklady se snaží snižovat, ale zase má malou administrativní zátěž. Podnik ABC tento benefit poskytuje, takže jej považuje za důležitý. Podnik by měl jen porovnat přínos ostatních benefitů k tomuto konkrétnímu. Z pohledu **zaměstnance** se mu zvýší příjem.



Graf 23: **Vyhodnocení odpovědí – stravování**

Zdroj: vlastní zpracování

48 % mužů má zájem o stravenky a 58 % žen, o příspěvek formou stravenek má také zájem 54 % THP pracovníků. Pracovníci v D kategorii mají však větší tj. 53% zájem o příspěvek na závodní stravování v jídelně, kantýně nebo jiném občerstvení. Domnívám se, že je to způsobeno jednoduchostí volby, a **obtížnějším uplatněním stravenek**. U rozdělení do věkových kategorií je situace podobná. Zde má 56 % respondentů do 35let zájem o stravenky a 42 % pracovníků zájem o příspěvek na závodní stravování. Výhodnost stravenek je tedy demonstrována níže na konkrétním příkladu.

### **Finanční vyjádření poskytnutí stravenek**

Mzda místo benefitu (1063) vyjadřuje variantu, kdy zaměstnavatel zvolí místo stravenek zvýšení mzdy (ve stejné hodnotě). Čistý příjem zaměstnance se zvýší, jak ve formě peněžní, tak nepeněžní a dojde u něj k celkové úspoře. Zaměstnavateli se

<b>100</b>	optimální hodnota 1 stravenky (aby bylo dosaženo maximální úspory)		
<b>55</b>	z toho - platí zaměstnavatel		
<b>45</b>	z toho - platí zaměstnanec		
19	průměrný počet pracovních dnů v měsíci, tj. (252 pracovních dnů za rok - 20 dnů dovolené)/12 měsíců		
	mzda (výchozí)	mzda (s benefitem)	mzda (místo benefitu zvýšení o stejnou částku)
hrubá mzda	22 000	22 000	22 000
zvýšení HM místo benefitu	0	0	<b>1 063</b>
super hrubá	29 480	29 480	30 905
základ daně	29 500	29 500	31 000
daň (po odečtu slevy na poplatníka)	2 355	2 355	2 580
SP+ZP zaměstnanec	3 243	3 243	3 400
příspěvek zaměstnavatele na stravenky (průměrně měsíčně)	<b>0</b>	<b>1 063</b>	0
<b>čistý příjem zaměstnance</b>	<b>16 402</b>	<b>17 466</b>	<b>17 084</b>
náklady zaměstnavatele	29 480	30 543	30 905
úspora na daních díky benefitu (DPPO 19%)		202	271
<b>náklady zaměstnavatele po započtení daňové úspory</b>	<b>29 480</b>	<b>30 341</b>	<b>30 634</b>

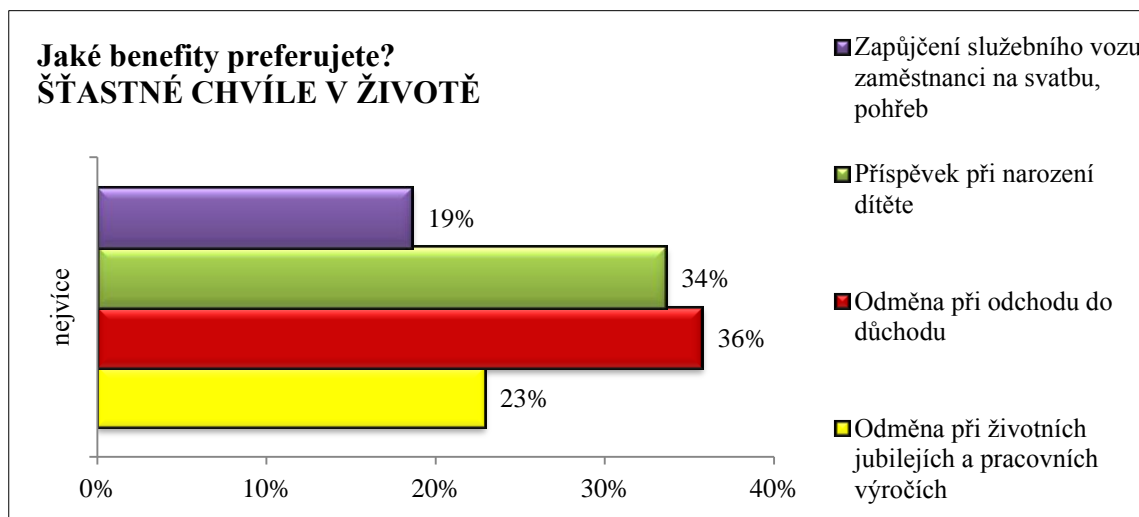
Tab. 20: **Finanční vyjádření poskytnutí stravenek**

Zdroj: vlastní zpracování

zvýší náklady, proto musí dobře zvolit výši stravenky, aby byla motivující a finančně optimální. V obecném pohledu je pro něj **poskytnutí stravenek výhodnější, než zvýšení mzdy**. Navíc jejich poskytnutí zaměstnanec motivuje zaměstnance k pravidelnému stravování a tedy zdravému životnímu stylu, což má pozitivní vliv na jejich zdraví a nejsou tak často nemocní. Příklad z praxe (IT firma): díky stravenkám chodí

zaměstnanci v poledne pravidelně ven na oběd. Tím si provětrají hlavy a odpoledne pracují lépe než, kdyby obědvali bagetu nad klávesnicí.

Stejnou analogii lze použít i u podniku ABC, který poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravování. Z pohledu podniku je výhodnější mít kantýnu, kam si lidé chodí na obědy, svačiny atd., než mít stravenky, které **nejsou** v sídle firmy **dobře uplatnitelné** a lidé by s nimi museli do města.



Graf 24: Vyhodnocení odpovědí – šťastné chvíle v životě  
Zdroj: vlastní zpracování

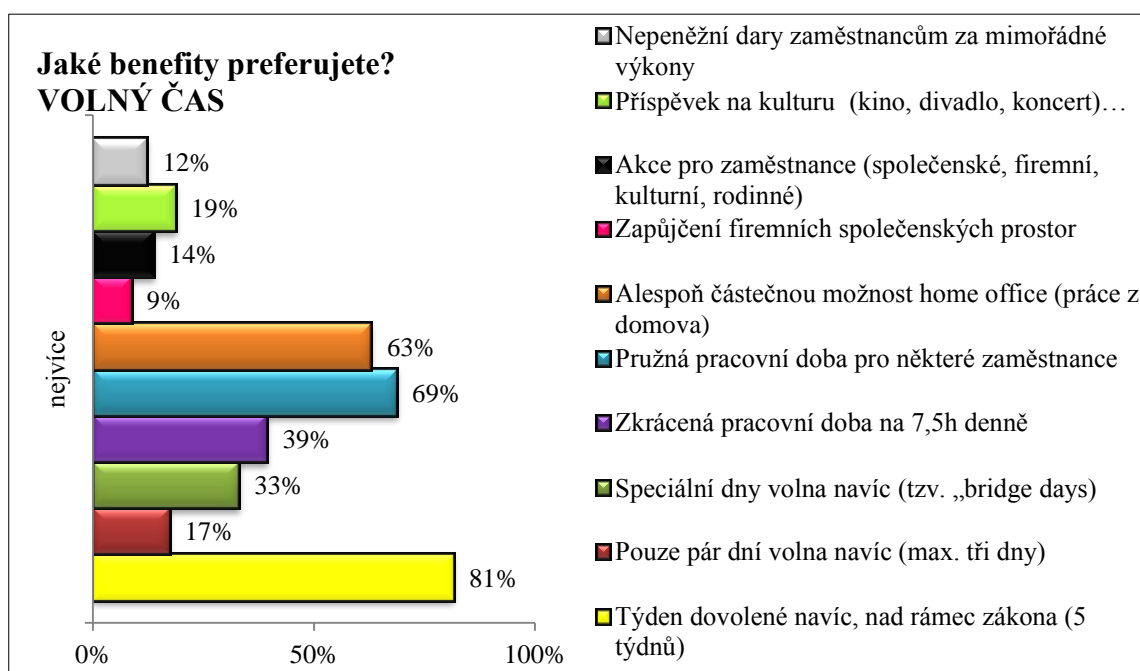
V této otázce došlo k zajímavému precedentu. Celkově je větší zájem respondentů o odměnu při odchodu do důchodu. Tato odpověď vypovídá o rozhodnosti starších respondentů, kterých se tento příspěvek týká nejvíce, ostatní respondenti neměli tak jednoznačný názor a volili i jiné odpovědi. Domnívám se, že v celopodnikovém hledisku je možno považovat oba výsledky téměř za stejné a pokud by se podnik ABC rozhodl některý z těchto benefitů poskytnout, měl by provést analýzu počtu konkrétních věkových skupin přímo v podniku.

Muži 40 % upřednostňují příspěvek při narození dítěte a ženy 37 % odměnu při odchodu do důchodu. THP pracovníci pouze ve 33 % mají zájem o odměnu při odchodu do důchodu, naopak pracovníci v kategorii D preferují rovným dílem, tj. 59 % jak příspěvek při odchodu do důchodu, tak příspěvek při narození dítěte. THP pracovníci chtějí téměř rovným dílem 33 % ku 30 % příspěvek na odchod do důchodu k

příspěvku při narození dítěte. To podobné platí ve věkové kategorii do 35 let, kde se vyskytuje 35% ku 32 %. Naopak zaměstnanci ve věku 36 – 60 let preferují 38 %, jak příspěvek na důchod, tak příspěvek na dítě a navíc chtějí 31 % odměnu při životních jubileích a pracovních výročích.

Pokud je odměna při odchodu do důchodu zakotvena v kolektivní smlouvě nebo obdobném dokumentu, tak je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, ale zaměstnanec z odměny odvádí daň i pojistné plnění. Finanční vyjádření nelze určit zcela přesně. Záleží na konkrétních podmínkách podniku (stanovení výše odměny, počet osob, kterých se týká...) Administrativní náročnost pro podnik je malá.

Z celkového srovnání je patrné, že podnik ABC neposkytuje ani jednu z těchto možností, naopak **poskytuje to, o co je mezi zaměstnanci nejmenší zájem**. Doporučila bych vedení zvážit možnost přerozdělení finančních prostředků tak, **aby lépe odpovídaly potřebám jeho pracovníků**.



Graf 25: Vyhodnocení odpovědí – volný čas  
Zdroj: vlastní zpracování

Jednoznačným favoritem v benefitech je **týden dovolené navíc**, nad rámec zákona a to 81 % z celkového pohledu na benefity v oblasti volného času. O tento benefit stojí

81 % mužů a 82 % žen, 83 % THP pracovníků, 71 % D pracovníků, 82 % zaměstnanců do věku 35 let a 81 % pracovníků v rozmezí 36 - 60 let.

Druhým nejzajímavějším benefitem pro zaměstnance z této kategorie je **možnost pružné pracovní doby**, alespoň pro některé zaměstnance. Podnik ABC tento benefit nabízí, takže je pro něj velmi pozitivní zjištění, že o něj zaměstnanci opravdu stojí. O tento benefit má zájem 69 % mužů, 68 % žen, 72 % THP pracovníků, 70 % zaměstnanců ve věku do 35 let a 62 % pracovníků mezi 36 – 60 roky. Zajímavostí je, že pracovníci v kategorii D považují za přínosnější benefit **zkrácenou pracovní dobu** na 7,5h denně a to ve 47 % oproti 41 % u benefitu poskytnutí pružné pracovní doby. Domnívám se, že tento jev je způsoben především z domněnky zaměstnanců, že pro výrobní dělníky je obtížné, až nemožné, naplánovat prožnou pracovní dobu. Možná by se tedy nad touto možností mohl podnik ABC zamyslet.

#### **Finanční vyjádření poskytnutí týdne dovolené navíc**

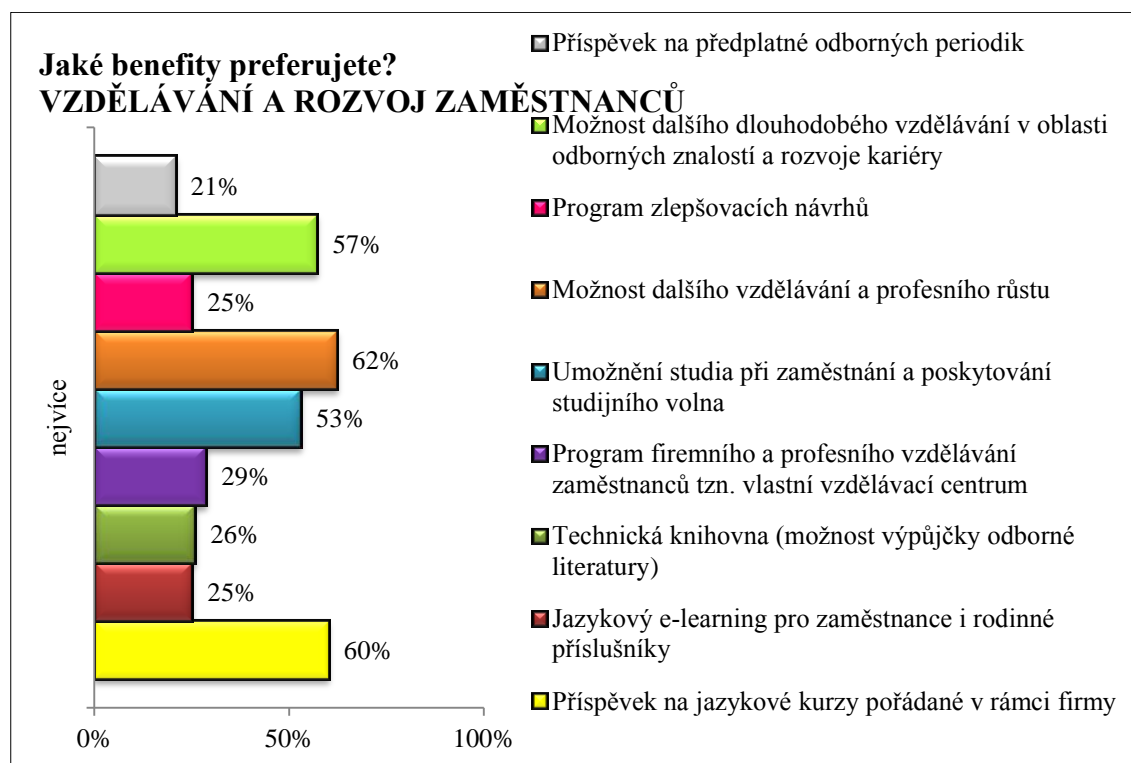
5	dnů ročně (tj. pátý týden)
22 000	výchozí hrubá mzda
19	průměrný počet pracovních dnů v měsíci, tj. (252 pracovních dnů za rok - 20 dnů dovolené)/12 měsíci
5 690	hrubá mzda za dalších 5 dnů dovolené
7 624	<b>náklady zaměstnavatele za 5 dnů</b>

Tab. 21: **Finanční vyjádření poskytnutí týdne dovolené navíc**  
Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnavateli se mzdové náklady nezvýší, protože platí zaměstnance stejně, ať je bonusový týden v práci nebo není. Nevýhodu však pro něj je, že platí

zaměstnance za dobu, kdy pro něj nepracuje a nevytváří tak přímou hodnotu. Také si musí na tuto dobu zajistit náhradu a přeorganizovat pracovní procesy. Výhodou je nízká administrativní náročnost. V podstatě nulové náklady na změnu, jelikož proces funguje stejně, jako když poskytuje zaměstnanci čtyři týdny dovolené. Navíc se pět týdnů stává standardem ve větších a bohatších podnicích, které tím dávají, kromě jiného, najevo svoji stabilní pozici. Jakoby říkaly, my si to můžeme dovolit. Příkladem takového podniku je například Škoda či Automotive lighting. Dále také zaměstnavatel předpokládá, že zaměstnanec díky delší době odpočinku bude lépe pracovat (ale nemusí to odpovídat skutečnosti). Faktem také zůstává, že zaměstnanec si svoji **práci udělá v obou případech**. V praxi to vypadá tak, že zaměstnanec pracuje přesčas před i po dovolené, aby nejdříve nadpracoval a poté nahradil, co zameškal. Tím pádem vlastně

podnik o nic nepřichází. Pro zaměstnance z toho plyne více volna bez snížení příjmu, možnost delšího odpočinku a zvýšená stresová zátěž.



Graf 26: Vyhodnocení odpovědí – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

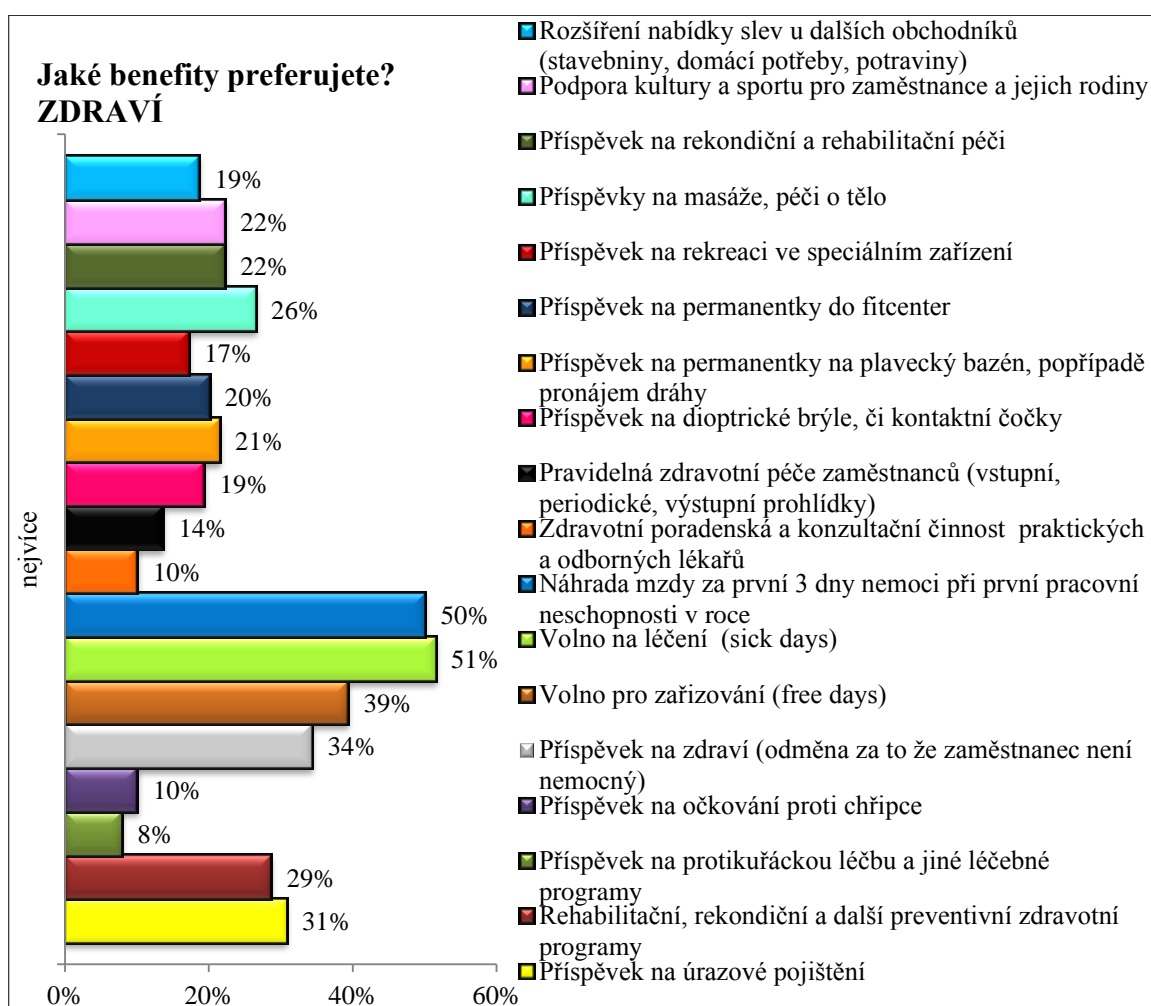
Zdroj: vlastní zpracování

V kategorii vzdělávání a rozvoje mají muži 56% zájem o příspěvek na jazykové kurzy pořádané v rámci firmy a možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu. Naopak ženy by upřednostnily v 63 % příspěvek na jazykové kurzy pořádané v rámci firmy, umožnění studia při zaměstnání a poskytování studijního volna nehledě na možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu. V kategorii THP pracovníku byl zaznamenán největší zájem o možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu. Pracovníci zařazení do kategorie D mají největší zájem, konkrétně 59% o příspěvek na jazykové kurzy pořádané v rámci firmy U ostatních benefitů v kategorii D se velmi často objevilo 47 %. Evidentně mají tyto pracovníci zájem se dále vzdělávat a rozvíjet. V kategorii do 35 let byl největší, 66% zájem projevem o možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu. Lidé ve věku 36 – 60 let mají stejný, 46% zájem o následující benefity: Příspěvek na jazykové kurzy pořádané v rámci firmy, možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu a možnost dalšího dlouhodobého vzdělávání v oblasti odborných znalostí a rozvoje kariéry.

Obecné finanční vyjádření v této kategorii je velmi obtížné na vzdělávání se lze dívat z pohledu, kolik stojí školení a kolik zaměstnanců jej úspěšně absolvovalo. Míra rozvoje je však těžko určitelná a s jejím měřením má problém nejen podnik.

Veškeré náklady na vzdělávání zaměstnanců jsou daňově uznatelný náklad, pokud souvisí s předmětem podnikání zaměstnavatele.

Například výrobní podnik ABC si nemůže dát do nákladů kurz pro námořní kapitány, ale náklady na školení svářečů ano, a pak je toto školení pro ně daňově uznatelným nákladem. S tímto benefitem se pojí malá administrativní náročnost a pro zaměstnance jsou tyto benefity osvobozeny, tzn., nepodléhají dani z příjmu ani pojistnému.



Graf 27: Vyhodnocení odpovědí – zdraví

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti zdraví se téměř bez rozdílu na prvním místě projevil zájem zaměstnanců o volno na léčení a náhradu za první tři dny nemoci. Domnívám se, že pro podnik ABC

by tento benefit byl i výhodný, jelikož se mnohdy stává, že se v počátcích nevyлéčené virové onemocnění jednoho zaměstnance šíří po oddělení, především v kancelářích open space.

O volno na léčení by mělo zájem 53 % mužů a 55 % žen by nejvíce uvítalo náhradu mzdy za první 3 dny nemoci při první pracovní neschopnosti v roce. 51 % THP pracovníků by mělo zájem o volno na léčení tzv. sick days a 82 % pracovníků na dělnických pozicích by uvítalo náhradu mzdy za první 3 dny nemoci. Pracovníci do 35 let mají 53% zájem o volno na léčení a 46 % pracovníků ve věku 36 – 60 let by mělo zájem o tyto dva benefity.

Jak vyplývá z průzkumu, zaměstnanci by rádi pečovali více o své zdraví a dle mého názoru by jim to měl podnik v co nejvyšší míře umožnit. Zdravý pracovník znamená menší náklady a větší výkonnost pro zaměstnance. Jako podklad uvádím i finanční vyjádření.

#### **Finanční vyjádření poskytnutí volna na léčení (sick days)**

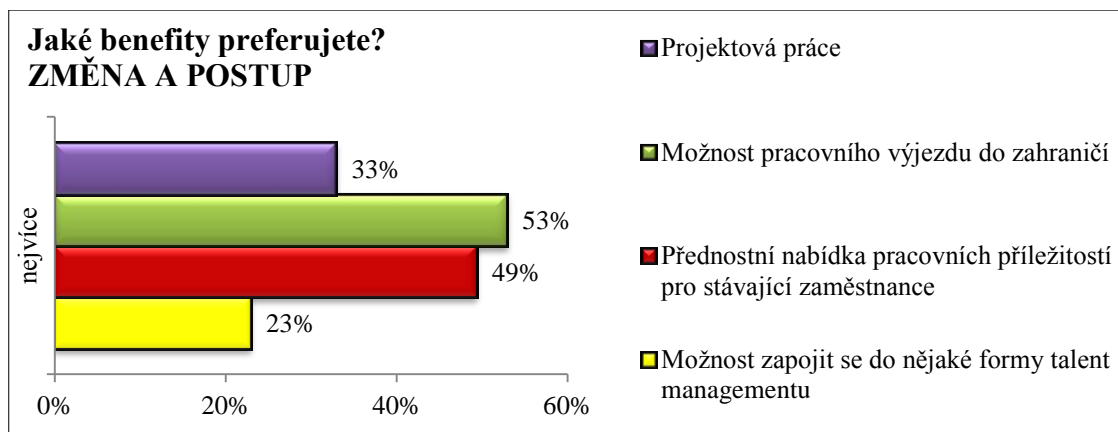
3	odhadovaný počet dnů ročně, poskytovaných jako sick days
22 000	výchozí hrubá mzda
19	průměrný počet pracovních dnů v měsíci, tj. (252 pracovních dnů za rok - 20 dnů dovolené)/12 měsíci
3 414	hrubá mzda za dalších 3 dny

Tab. 22: **Finanční vyjádření poskytnutí volna na léčení**  
Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu **zaměstnavatele**, se mu nezvýší mzdové náklady, protože platí zaměstnance stejně, ať je tyto dny v práci nebo není. Nevýhodou pro něj je, že platí zaměstnance za

dobu, kdy nepracuje. Musí na tu dobu zajistit náhradu, přeorganizovat pracovní procesy, atd. Také předem neví, kdy takováto absence nastane. Na druhou stranu by zavedení tohoto benefitu mělo vést k včasnému "vyležení" běžných viróz a rychlejšímu návratu zaměstnance do práce. Následně tedy ke snížení nákladů na proplacení pracovní neschopnosti a snížení komplikací s organizováním práce. Administrativní náročnost tohoto benefitu je pro zaměstnavatele nízká.

**Zaměstnanec** by tímto benefitem získal celkově lepší zdraví a pocit, že pro něj zaměstnavatele udělal něco navíc, a že si ho svým způsobem váží. Také by mu to ubralo stresu způsobeného obavou ze snížení příjmu v případě nemoci.



Graf 28: Vyhodnocení odpovědí – změna a postup

Zdroj: vlastní zpracování

Muži by v 50 % upřednostnili nabídku pracovních příležitostí pro stávající zaměstnance a ženy by v 55 % lákala více možnost pracovního výjezdu do zahraničí. THP pracovníci mají zájem o možnost pracovního výjezdu do zahraničí, naopak D pracovníci chtějí stejným dílem tj. 59 % jak možnost pracovního výjezdu do zahraničí, tak přednostní nabídku pracovních příležitostí pro stávající zaměstnance. V kategorii dělené dle věku mají, jak lidé do 35 let (58 %), tak pracovníci od 36 do 60 let (31 %) zájem o možnost pracovního výjezdu do zahraničí.

Finančně ohodnotit blok změny a postupu lze jen velmi těžko. Podnik ABC většinu těchto benefitů v určité formě nabízí, proto bych doporučila pouze **zaměřit se na jejich zdokonalování**, hlídání způsobů jejich poskytování u konkurence a formou dotazníkových šetření sledovat průběh měnící se spokojenosti zaměstnanců s těmito benefity.

## 12 DOPORUČENÍ PRO PODNIK ABC

Domnívám se, že podnik ABC má v celkovém pohledu pouze **několik možností**. Buď bude poskytovat benefity svépomocí, nebo jejich poskytování zadá externí firmě, nebo zvolí jejich kombinaci.

1) Při poskytování benefitů **svépomocí**, by měl začít sjednocením všech benefitů do **jednoho balíčku**, který bude snadnějším způsobem **komunikován a prezentován** zaměstnancům podniku. To znamená, rozhodnout se, jaké konkrétní benefity by chtěl svým zaměstnancům poskytovat. Popřípadě, od kterých benefitů bude lépe v budoucnu upustit. **K rozhodnutí** podniku může posloužit přehled uvedený v této diplomové práci. Domnívám se, že by bylo vhodné navrhnout **bodovací systém** a určit, kolik bodů dostane konkrétní benefit. Zaměstnancům pak sdělit, za co se budou dostávat body. Zaměstnanci si pak podle dostatečné množství bodů zvolí vhodný benefit.

Pokud by firma nechtěla jít formou bodového hodnocení, mohla by zvolit **kombinovaný systém fixních a flexibilních benefitů** a výrazně se inspirovat v systému Cafeteria. Následně by mělo dojít k **vyjádření finanční náročnost těchto benefitů** podle konkrétního počtu zaměstnanců. Podnik by měl zřídit **jednotný komunikační systém**. Jeho prostřednictvím by benefity prezentoval zaměstnancům. Především, kolik do benefitního systému, on jako zaměstnavatel investuje, a proč. Tento jasně a stručně ucelený systém pak přehlednou formou poskytnout zaměstnancům.

Důležitá je z tohoto pohledu i **propagace** celého systému. Cílem by bylo, aby zaměstnanci věděli a vážili si toho, že to, co jim zaměstnavatel poskytuje, není samozřejmost. Celkový systém by měl být provázaně sjednocen a měl by mít nastaven měřicí mechanismus hodnotící efektivnost, fluktuaci, nemocnost a další ukazatele.

Domnívám se, že podnik ABC by mohl použít dotazník zveřejněný v této studii a poslat jej **pouze svým zaměstnancům**. Možná bych doporučila, poslat i **více verzí** speciálně zaměřených dotazníků na THP a D, ID pracovníky, popřípadě jej upravit tak, aby co nejvíce vyhovoval potřebám podniku a konkrétním skupinám zaměstnanců, které jej budou vyplňovat. Tento dotazník by pak byl dotazníkem vstupním.

Následně by bylo vhodné zavést **dotazníky kontrolní**. Ty v průběhu fungování systému opakovat tak, aby bylo možno **sledovat změny** ve spokojenosti a přáních zaměstnanců. Nejvhodnějším by bylo provázat tento systém s finančními ukazateli podniku tak, aby bylo možno říci, jak byla ovlivněna například fluktuace či nemocnost zaměstnanců po té, co jim byl poskytnut daný benefit.

Nevýhodou tohoto systému je **nepřehledné množství benefitů**, které může podnik poskytovat, pokud nechce poskytovat pouze daňově uznatelné benefity. Je zde také vysoká **administrativní zátěž** na personální oddělení. Dále na tvorbu, či externí zpracování prezentačního **systému** a v neposlední řadě na **vyhodnocování přínosu** konkrétních benefitů.

2) Druhou možností pro podnik je **kontaktovat firmy poskytující benefity** například Sodexo či Edenred, které už mají vymyšlený systém poskytování i měření přínosů jednotlivých benefitů. Tento způsob znamená pro podnik **menší administrativní náročnost** a rychlejší uvedení do praxe. Jde vlastně o **nabízení Cafeteria systému** v kombinaci s fixním způsobem. Největší přínos však spatřuji v možnosti využívání **elektronické peněženky**, která je napojena na systém benefitů přístupného na internetu a již **vytvořený prezentační a přehledný systém benefitů**. Nejmenším přínosem by mohla být cenová nabídka, na základě které by podnik mohl učinit další kroky či rozhodnutí.

3) Podnik **nebude měnit nic** ve vztahu k poskytovaným benefitům. V tomto případě bych doporučila zaměřit se na **propagaci již zavedených benefitů**, aby podnik získal maximum z jejich poskytování. Cílem je, aby zaměstnanci měli k dispozici **informace** o tom, na co mají nárok, za jakých podmínek a vážili si toho. V podniku ABC se často stává, že některé benefity se staly automatickými, takže si jejich poskytování ani zaměstnanci **neuvědomují**. Toto poskytování je tak naprosto **nemotivujícím** a pro podnik se stává spíše ztrátovým.

**Celkově** bych podniku ABC doporučila zaměřit se na příjemné a přátelské prostředí, aby zaměstnanci chodili do práce rádi. Už jen tím by se zvýšila jejich **loajálnost** k podniku. Cílem by mělo být prostředí, ve kterém jsou lidé schopni se motivovat sami.

4) Zajímavá, byť **téměř nereálná** je možnost, aby stát **snížil zdanění příjmu fyzických osob** a zaměstnavatelé by mohli peníze, které investují do daňově zvýhodněných benefitů posílat přímo zaměstnancům na výplatní pásku. Ti by pak s tímto obnosem naložili dle svého uvážení. Tato možnost by znamenala nejmenší administrativní zátěž pro podnik. Také by se mohlo využít již nastaveného systému hodnocení a nevznikla by nutnost vynalézat nový, speciálně zaměřený na benefity. Zmenšil by se však motivační účel benefitů.

5) Dále bych doporučila nabídku benefitů nejdříve **poskytnout v menším rozsahu** a následně doladit systém benefitů. Jakmile by měl podnik nastaveny veškeré žádoucí ukazatele, mohl by nabídku benefitů postupně **rozšiřovat**. Tím by docílil variabilnosti nabídky přizpůsobené konkrétním potřebám podniku.

Podnik ABC by měl poskytovat minimálně ty benefity, které již poskytuje a alespoň upravit způsob jejich poskytování, jak je uvedeno výše.

#### **Dodatek**

S aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů se podnik ABC řadí ke **standardu** v rámci konkurenčních firem, ale daleko **zaostává** za většími podniky. Pokud by ne zvolil cestu benefitů, u kterých se obtížně měří jejich efektivita, mohl by minimálně zauvažovat nad rozšířením nabídky benefitů, které jsou pro obě strany daňově uznatelným nákladem.

Podnik ABC by velmi rád **posoudil celkové finanční vyjádření návratnosti** benefitů, což by ale vyžadovalo **další samostatnou práci**.

Tato práce si dala za cíl, posloužit jako **prvotní podklad pro rozhodování** podniku v oblasti benefitu.

## ZÁVĚR

System benefitů, neboli zaměstnaneckých výhod poskytovaných zaměstnavatelem, si klade za hlavní cíl **motivovat** zaměstnance, kteří pak podniku přinášejí větší přidanou hodnotou. Z tohoto důvodu byla značná část diplomové práce věnována právě přístupům ke zvýšení motivace zaměstnanců pomocí benefitů. V benefitních systémech se začínají objevovat **novinky** a mnoho inspirace přináší způsob nastavení benefitních systémů v **zahraničí**. Množství nabízených benefitů zaměstnavatelem může být nepřehledné, proto je důležité jejich **členění**. Ve studii byly vybrány pro základ členění názory Koubka (2007a) a Pelcla (2009 a 2011) a dále členění na základě **průzkumu** nabídky firem, které již benefity poskytují. Na tomto základě byl sestaven stručný **přehled konkrétních benefitů**, jež je poskytnut firmě ABC. Na jehož základě byl sestaven **dotazník** pro vlastní průzkum.

Pro podnik je důležité rozhodnout, komu a za jakých podmínek poskytne benefit. Existují dva základní způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod. A to **fixní a flexibilní** (Cafeteria). Oba systémy samozřejmě přinášejí své výhody a nevýhody, jež jsou blíže rozebrány ve studii. Byl proveden průzkum trhu a vybrány **dvě společnosti** (Sodexo a Edenred), jež poskytují Cafeteria benefity a ty byly následně doporučeny podniku ABC. Důvody doporučení jsou taktéž blíže rozebrány v samotné studii.

Další část diplomové práce je věnována samotnému **podniku ABC**, V této kapitole je detailněji rozebrána struktura zaměstnanců, které podnik ABC dělí do tří kategorií THP/SE, ID, a D zaměstnance. Pro účely dotazníkového průzkumu však byly použity pouze kategorie dvě. Informace o současných benefitech v podniku ABC, byly využity v rámci **celkové analýzy poskytovaných benefitů napříč jednotlivými firmami**, jejichž souhrn je uveden v tabulce č. 0. Tento průzkum byl zaměřen na srovnání poskytovaných zaměstnaneckých benefitů v konkrétních firmách. Následující část práce **obsahuje dotazníkové šetření zaměřené na zaměstnance** a jejich vyjádření názoru, o které benefity mají největší zájem. Cílem tohoto průzkumu bylo **navrhnout** podniku ABC **nejvhodnější benefity pro zaměstnance**. Dotazník obsahoval jak uzavřené, tak otevřené otázky. Samotný průzkum byl proveden, jak mezi zaměstnanci podniku ABC, tak mezi zaměstnanci jiných společností a mezi studenty ucházejícími se o zaměstnání. Dotazníkové šetření bylo vyhodnoceno z odpovědí „nejvíce“, jelikož těmto benefitům

respondenti přikládají nejvyšší prioritu a vyjadřují **nejmarkantnější rozdíly v preferencích**. O tyto benefity byl projeven eminentní zájem, který si autorka přála v průzkumu zohlednit.

První část dotazníkového šetření je zaměřena na obecné údaje o respondentech. V druhé části je provedeno, jak celkové srovnání dostupných benefitů, tak **detailnější rozbor konkrétních benefitů**. V rámci celkového srovnání má 81 % zaměstnanců největší zájem o týden dovolené navíc, 71 % by uvítalo příjemné pracovní prostředí. 69 % má zájem o pružnou pracovní dobu a stejné procento – 69 % o přátelské a neformální prostředí, popřípadě mimořádné odměny za mimořádné výkony. Některé výsledky byly poněkud neočekávané a jejich interpretaci je možno nalézt v příslušné kapitole.

V kapitole zabývající se vyhodnocením konkrétních benefitů je uveden **celkový graf** zabývající se srovnáním preferencí benefitů všech respondentů. Dále je uveden **detailnější popis skupiny respondentů** a jejich procentuální vyjádření eminentního zájmu o daný benefit. Respondenti byli rozděleni do tří menších skupin, aby výsledky průzkumu měly větší vypovídací schopnost pro podnik ABC. Rozdělení do skupin bylo zvoleno následující: muži, ženy, THP a D pracovníci, respondenti do 35 let a od 36 do 60 let. Konkrétní benefity byly rozděleny do dvanácti skupin. Jednotlivé skupiny benefitů, jako bydlení, komunikace atd. obsahují **finanční vyjádření**, kolik by daný benefit podnik ABC stál, kdyby jej poskytl konkrétním zaměstnancům. Pro vyjádření finanční nákladů je počítáno s **mediánem měsíční hrubé mzdy** na jednoho zaměstnance na daný benefit tzn. 22 000 Kč. Tento způsob byl zvolen jako nejuniverzálnější způsob finančního vyjádření pro podnik ABC, jelikož by záleželo na aktuálním rozhodnutí podniku, jakému počtu zaměstnanců by se rozhodl poskytnout konkrétní benefit. Dále je výsledek okomentován **komentářem**, diskusí popřípadě **doporučením**, jak a proč poskytnout konkrétní benefit v podniku ABC. Nejzajímavější částí je, že podnik ABC by měl nejvíce **zapracovat příjemném a přátelském prostředí**, popřípadě poskytnout zaměstnancům mimořádné odměny nebo týden volna na víc. Největším benefitem pro zaměstnance je tak možnost sladit svůj osobní a pracovní život. Konkrétní návrhy na optimalizaci systému benefitů a dotazníku byly uvedeny v kapitole doporučení pro podnik ABC. Diplomová práce **splnila zadané cíle v rámci analýzy systému benefitů**, dále vyjádřila zájem o konkrétní benefity s navázáním na finanční vyjádření a učinila návrh na vytvoření systému benefitů.

## SEZNAM LITERATURY

ABC, a. s. 2012. *Podnikové zdroje* [online]. [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://www.abc.cz>.

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 800 s. 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 945 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha Grada:Publishing, a.s., 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, E; NOVÝ, I., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 586 s. ISBN 80-726-1064-3.

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C., 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, a.s, 243 s. ISBN 80-7169-45-92

BENEFITY. 2014 *Benefity* [online]. [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <<http://www.benefit.cz>>.

BĚLOHLÁVEK, F., 1996. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, s.r.o., 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, F., 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 120 s. ISBN 978-80-251-2235-8

CAFETERIASYSTEMS. *Cafeteria systém – otázky a odpovědi* [online]. [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: < <http://www.cafeteriasystems.cz/otazky-a-odpovedi/>>.

ČOPIKOVÁ, A.; HORVÁTHOVÁ, P., 2007. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola Báňská. Technická univerzita, 110 s. ISBN 9788024816296.

DVOŘÁKOVÁ, B., 2005. *Kafeteria neznamená posezení u kávy* [online]. [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <<http://hn.ihned.cz/c1-16876780-kafeteria-neznamena-posezeni-u-kavy>>.

FOLWARCZNÁ, I., 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-247-3067-7.

HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha Grada Publishing, a.s.

CHEN, HAI-MING; HSIEH, YI-HUA., 2006. *Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century. Compensation and Benefits Review*. vol. 38, Iss. 6, November. ISSN 08863687.

JUROVÁ, M., 2002 . *Ekonomika a management podniku*. 1. vyd. Brno VUT FSI, Akademické nakladatelství CERM, 217 s. ISBN 80-214-2060-X.

KABELÍKOVÁ, K., 2011. *Studie efektivnosti podnikového vzdělávání ve strojírenském podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 79 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

KASPER H.; MAYRHOFER W., 2005. *Personální management Řízení organizace*. Praha: Linde, a.s., 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KAZDOVÁ, A., 2014. *Zaměstnanecké benefity: Britové oceňují ekologické automobily a pojištění u zubaře* [online]. [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: <<http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi/c1-62096760-zamestnanecke-benefity-britove-ocenuji-ekologicke-automobily-a-pojisteni-u-zubare>>.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B., 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha C. H. Beck, s. r. o., 264 s. ISBN 80-7179-636-0.

KLIE, S., 2009. *Cash is king*. Canadian HR Reporter. vol. 22, Iss 3, February. ISSN 0838228X.

KOUBEK, J., 2007a. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s, 261 s. ISBN 9788024722023.

KOUBEK, J., 2007b. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 399 s. ISBN 9788072611683.

KUREL, V., 2005. *Cafeteria zvyšuje motivaci* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <<http://kariera.ihned.cz/c1-16367180-cafeteria-zvysuje-motivaci>>.

MACHÁČEK, I., 2010. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

MACHÁČEK, I., 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4.

NAKONEČNÝ, M., 1996. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, v.v.i., 270 s ISBN 80-200-0592-7

NAKONEČNÝ, M. 2005. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0577-X

NĚMEČEK P., ZICH R., 2007. *Podnikový management* 1. 1. vyd. Akademické nakladatelství Cerm, s.r.o., 136 s. ISBN 978-80-214-3511-7.

NIERMEYER, R; SEYFFERT, M., 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 112 s. ISBN 8024712237

PELC, V., 2009. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009: Jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Linde a.s., 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

PELC, V., 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011. Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: LEGES, s.r.o., 2011. 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

PROVAZNÍK V; KOMÁRKOVÁ R., 1996. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

RUML, M., 2008. *Když peníze nejsou všechno* [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/153702-kdyz-penize-nejsou-vsechno/>>.

RYNES, S. L; GERHART, B; MINETTE, K. A., 2004. The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*. vol. 43, Iss. 4, December. ISSN 00904848.

SIEMENS. 2014. *Zaměstnanecké benefity* [online]. [cit. 2014-03-17]. Dostupné z: <[https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/Kariera/Pages/zam\\_benefity.aspx](https://www.cee.siemens.com/web/cz/cz/corporate/portal/home/Kariera/Pages/zam_benefity.aspx)>.

SOKAČOVÁ, L. *Firemní mateřská školka, ano či ne?* [online]. [cit. 2014-03-17]. Pavla Schauerová Dostupné z: <<http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=173>>.

Společnost CAFETERIA SYSTEMS s.r.o. [online]. 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <<http://www.cafeteriasystems.cz/>>.

Společnost EDENRED CZ s.r.o. [online]. 2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <<http://www.edenred.cz/>>.

Společnost Sodexo Pass ČR a.s. [online]. 2014 [cit. 2014-03-28] Dostupné z WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/>>.

THOMPSON, M., 1998. *Trust and reward*. in: Perkins, S. - Sandringham, St. J. (ed.): *Trust, Motivation and Commitment: A Reader*. Strategic Remuneration Research Centre. London. 81 s. ISBN 9780953357901.

URBAN, J., 2010. *Zaměstnanecké benefity: cíle, problémy, efektivita* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <<http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-42807370-zamestnanecke-benefity-cile-problemy-efektivita>>.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s, 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

WRIGHT, P. M; NOE, R. A., 1996. *Management of organizations*. 1. vyd. Boston: Irwin Publishing, 857 s. ISBN 0256174725.

Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Model procesu motivace.....	20
Obr. 2: Základní model koloběhu motivace lidského chování .....	20
Obr. 3: Maslowova hierarchie potřeb .....	22
Obr. 4: Model celkové odměny .....	29
Obr. 5: Daňové a odvodové teritorium benefitů, .....	36
Obr. 6: Daňové a odvodové teritorium benefitů .....	36
Obr. 7: Výsledek hospodaření společnosti ABC .....	57

## SEZNAM TABULEK

Tab. 0: Analýza benefitů poskytovaných firmami.....	683
Tab. 1: Struktura respondentů dle pohlaví.....	68
Tab. 2: Struktura respondentů dle věku .....	68
Tab. 3: Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání.....	69
Tab. 4: Struktura respondentů dle zaměstnaneckého poměru .....	69
Tab. 5: Struktura respondentů dle počtu zaměstnanců .....	70
Tab. 6: Struktura respondentů dle délky zaměstnaneckého poměru .....	70
Tab. 7: Struktura respondentů dle kategorie zařazení.....	71
Tab. 8: Struktura respondentů dle výše příjmu.....	71
Tab. 9: Struktura respondentů dle názoru na komunikaci .....	72
Tab. 10: Struktura respondentů dle spokojenosti s nabídkou benefitů .....	73
Tab. 11: Struktura respondentů dle formy preferencí.....	73
Tab. 12: Struktura respondentů dle názoru .....	75
Tab. 13: Struktura respondentů dle hledání zaměstnání .....	77
Tab. 14: Struktura respondentů dle nabídky konkurence .....	78
Tab. 15: Finanční vyjádření poskytnutí mobilního telefonu .....	90
Tab. 16: Finanční vyjádření poskytnutí automobilu.....	91
Tab. 17: Finanční vyjádření volna s náhradou mzdy.....	94
Tab. 18: Finanční vyjádření příspěvku na penzijní připojištění .....	94
Tab. 19: Finanční vyjádření poskytnutí mimořádných odměn.....	96
Tab. 20: Finanční vyjádření poskytnutí stravenek.....	97
Tab. 21: Finanční vyjádření poskytnutí týdne dovolené navíc.....	100
Tab. 22: Finanční vyjádření poskytnutí volna na léčení.....	103

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura respondentů dle pohlaví.....	68
Graf 2: Struktura respondentů dle věku .....	68
Graf 3: Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání .....	69
Graf 4: Struktura respondentů dle zaměstnaneckého poměru .....	69
Graf 5: Struktura respondentů dle počtu zaměstnanců .....	70
Graf 6: Struktura respondentů dle délky.....	70
Graf 7: Struktura respondentů dle kategorie zařazení .....	71
Graf 8: Struktura respondentů dle výše příjmu.....	71

Graf 9: Struktura respondentů dle názoru na komunikaci .....	72
Graf 10: Struktura respondentů dle spokojenosti s nabídkou benefitů .....	73
Graf 11: Struktura respondentů dle formy preferencí .....	73
Graf 12: Struktura respondentů dle názoru .....	75
Graf 13: Struktura respondentů dle hledání zaměstnání .....	77
Graf 14: Struktura respondentů dle nabídky konkurence .....	78
Graf 15: Celkové hodnocení benefitů, 1 .....	84
Graf 16: Celkové hodnocení benefitů, 2 .....	85
Graf 17: Vyhodnocení odpovědí - bydlení .....	87
Graf 18: Vyhodnocení odpovědí - komunikace .....	88
Graf 19: Vyhodnocení odpovědí - mobilita .....	91
Graf 20: Vyhodnocení odpovědí – pracovní podmínky .....	92
Graf 21: Vyhodnocení odpovědí – solidarita .....	93
Graf 22: Vyhodnocení odpovědí – speciální odměny .....	95
Graf 23: Vyhodnocení odpovědí – stravování .....	96
Graf 24: Vyhodnocení odpovědí – šťastné chvíle v životě .....	98
Graf 25: Vyhodnocení odpovědí – volný čas .....	99
Graf 26: Vyhodnocení odpovědí – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	101
Graf 27: Vyhodnocení odpovědí – zdraví .....	102
Graf 28: Vyhodnocení odpovědí – změna a postup .....	104

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník – zaměstnanecké benefity .....	115
Příloha 2: Zdrojové tabulky – bydlení .....	122
Příloha 3: Zdrojové tabulky – komunikace .....	122
Příloha 4: Zdrojové tabulky – mobilita .....	122
Příloha 5: Zdrojové tabulky – pracovní podmínky .....	123
Příloha 6: Zdrojové tabulky – solidarita .....	124
Příloha 7: Zdrojové tabulky – speciální odměny .....	125
Příloha 8: Zdrojové tabulky – stravování .....	126
Příloha 9: Zdrojové tabulky – šťastné chvíle v životě .....	126
Příloha 10: Zdrojové tabulky – volný čas .....	127
Příloha 11: Zdrojové tabulky – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	128
Příloha 12: Zdrojové tabulky – změna a postup .....	128
Příloha 13: Zdrojové tabulky – zdraví .....	129
Příloha 14: Seznam odpovědí na otázku – považujete systém benefitů za motivující, účinný, spravedlivý? Proč ANO, proč NE? .....	130
Příloha 15: Ukázka vyhodnocení konkrétních skupin respondentů – bydlení .....	132
Příloha 16: Ukázka vyhodnocení konkrétních skupin respondentů – komunikace .....	133
Příloha 17: Ukázka vyhodnocení konkrétních skupin respondentů – změna .....	134
Příloha 18: Ukázka vyhodnocení konkrétních skupin respondentů – šťastné chvíle .....	135

## Zaměstnanecké benefity

Dobrý den, chtěla bych Vás velmi poprosit o pár minutek Vašeho času, stráveného nad vyplněním tohoto zcela anonymního dotazníku.

Dotazník slouží k analytické části mé diplomové práce, zaměřené na zaměstnanecké benefity a výhody poskytované zaměstnavatelem.

Cílem dotazníku je zjistit, které benefity jsou pro vás nejatraktivnější, ať již v současném zaměstnání nebo všeobecně.

Velmi bych ocenila vaši spolupráci.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

Katka Kabelíková

Prosím předejte tento mail co nejvíce kamarádům.

PS.: Dotazník je pro konkrétní firmu, takže má smysl jej vyplňovat.

Odkaz na dotazník: [https://docs.google.com/forms/d/1-FtpRvnsftgfGDU\\_6bK3vdXmjrTNrssI6WaJ3vSALw0/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1-FtpRvnsftgfGDU_6bK3vdXmjrTNrssI6WaJ3vSALw0/viewform)

### Jste?

- muž
- žena

### Kolik je Vám let?

- do 20 let
- 21 - 26 let
- 27 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 50 let
- 51 - 60 let
- 61 a více let

### Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské
- Jiné:

**Jste?**

- pouze student
- student a pracující na částečný úvazek
- student a pracující na plný úvazek
- pracující na částečný úvazek
- pracující na plný úvazek

**Kolik má/měl/bude mít přibližně Váš zaměstnavatel zaměstnanců?**  
uved'te číslo

**Jaká je délka Vaší praxe/zaměstnaneckého poměru?**

- 0 let
- 1 - 3 roky
- 4 - 6 let
- 7 - 10 let
- 10 - 15 let
- 15 - 20 let
- 20 a více let

**V jaké kategorii zaměstnanců jste/budete zařazen?**

- THP/SE (kancelářský pracovník)
- D/ID (dělnická profese)

**Jaký je/bude Váš měsíční příjem, orientačně?**

v čisté mzdě, podpora rodičů, jakékoli další příjmy, se kterými můžete hospodařit

- 0 - 5 000 Kč
- 6 000 - 10 000 Kč
- 11 000 - 20 000 Kč
- 21 000 - 26 000 Kč
- 27 000 - 30 000 Kč
- 31 000 - 36 000 Kč
- 37 000 - 40 000 Kč
- 41 000 - 50 000 Kč
- 51 000 - 70 000 Kč
- 71 000 - 80 000 Kč
- 90 000 - 100 000 Kč
- Jiné:

**Jaké je Vaše současná/budoucí pozice, odborné zaměření?**

např: svářeč, účetní, ekonomie

**Domníváte se, že je systém benefitů dobře komunikován ve Vaší společnosti?**

víte jaké benefity současný/budoucí podnik nabízí, kde se o ně přihlásit, na co máte nárok a má zaměstnavatel vypracovaný jejich přehled?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nemohu posoudit

**Jste spokojen se současnou nabídkou benefitů?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nemohu posoudit

**Jaké formy benefitů upřednostňujete?**

- peněžní formu (různé příspěvky)
- nepeněžní formu (stravenky, poradenství)

**Považujete stávající nabídku benefitů od současného zaměstnavatele za?**

		ano	spíše ano	spíše ne	ne
motivující - podporuje vás k výkonům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
efektivní - působí tam kde mají	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spravedlivou - benefit odpovídají vašim zásluhám v podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Proč považujete systém benefitů za motivující, účinný, spravedlivý? Proč ANO, proč NE?**

**Hraje nabídka benefitů firmy při Vašem hledání zaměstnání rozhodující roli?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Uvažoval byste nad změnou zaměstnavatele, kdyby měl horší nabídku benefitů než konkurence?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Pokud vedete tým lidí, proč jim poskytujete zaměstnanecké výhody, jaké to má přínosy?**

## Jaké benefity preferujete? Rozhodněte vždy z dané oblasti (bydlení, komunikace)

### BYDLENÍ

	nejvíce	více	méně	nejméně
Půjčka na bydlení (na koupi domu či bytu, výstavby, modernizaci, přestavbu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dotované firemní ubytování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskytnutí přechodného ubytování firmou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na relokaci nových pracovníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### KOMUNIKACE

	nejvíce	více	méně	nejméně
Firemní notebook (i k soukromým účelům)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mobilní telefon (i k soukromým účelům)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Používání dalšího majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýhodněná tarifní smlouva s telefonním operátorem pro zaměstnance a jejich rodiny	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Speciální nabídky slev na nákup výpočetní a jiné techniky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### MOBILITA

	nejvíce	více	méně	nejméně
Příspěvek na dopravu, zajištění dopravy do a ze zaměstnání např. speciální linkou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Služební automobil (i k soukromým účelům)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvky a slevy na pohonné hmoty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskytnutí podnikového parkoviště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### PRACOVNÍ PODMÍNKY

	nejvíce	více	méně	nejméně
Práce s nejmodernějšími technologiemi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příjemné pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prátelské a neformální prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhlašování nejlepších týmů/pracovníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slovní vyjádření uznání/ pochvaly nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klade-li podnik důraz na vyhovující povahu a jednání nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskytnutí možnosti udržet rovnováhu pracovního a osobního života	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskytnutí ochranných pracovních pomůcek (oděv, obuv, brýle...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Průběžné a periodické hodnocení s možností osobního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost práce ve stoje především pro THP pracovníky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>SOLIDARITA</b>	nejvíce	více	méně	nejméně
Příspěvek na penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na životní pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poradenské služby v problémových životních situacích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Úrazové pojištění pro zaměstnance, kteří jsou vystaveni zvýšenému riziku.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociální výpomoc (podpora při složitých životních situacích i nejbližším pozůstalým)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výpomoc rodině při úmrtí zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na jesle, mateřskou školku a podobné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vlastní firemní školka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programy seniority (zvláštní volna s náhradou mzdy, rekondiční pobyty v lázních)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poskytování zaměstnaneckých půjček na překlenutí tíživé finanční situace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýhodněné ceny produktů podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní volna s náhradou mzdy (při narození dítěte, péči o dítě do 12 let, svatbě, úmrtí)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené zaměstnancem zaměstnavateli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>SPECIÁLNÍ ODMĚNY</b>	nejvíce	více	méně	nejméně
Možnost zapojit se do akciových programů podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyjádření uznání prostřednictvím speciálních odměn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměna za doporučení zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mimořádné odměny za mimořádné výkony např. 13. plat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prodej reklamních předmětů se zaměstnaneckou slevou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Měsíční příspěvek do osobního konta zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Měsíční prémie za splnění přítomnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týmové prémie a jiné bonusy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příplatky za vedení týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek za dárcovství krve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýhodněné bankovní služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na připojení internetu z domova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na teambuilding oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na zážitkový benefit (dle aktuální nabídky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonus za věrnost firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>STRAVOVÁNÍ</b>	nejvíce	více	méně	nejméně
Příspěvek na závodní stravování v jídelně, kantýně nebo jiném občerstvení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek formou stravenek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občerstvení na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výživové poradenství, kj/kcal u jídel ve stravovacím zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>ŠŤASTNÉ CHVÍLE V ŽIVOTĚ</b>	nejvíce	více	méně	nejméně
Odměna při životních jubileích a pracovních výročích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměna při odchodu do důchodu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek při narození dítěte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zapůjčení služebního vozu zaměstnanci na svatbu, pohřeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>VOLNÝ ČAS</b>	nejvíce	více	méně	nejméně
Týden dovolené navíc, nad rámec zákona (5 týdnů)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pouze pár dní volna navíc (max. tři dny)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Speciální dny volna navíc (tzv. „bridge days“)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zkrácená pracovní doba na 7,5h denně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pružná pracovní doba pro některé zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alespoň částečnou možnost home office (práce z domova)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zapůjčení firemních společenských prostor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akce pro zaměstnance (společenské, firemní, kulturní, rodinné)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na kulturu (kino, divadlo, koncert)...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepeněžní dary zaměstnancům za mimořádné výkony	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ</b>	nejvíce	více	méně	nejméně
Příspěvek na jazykové kurzy pořádané v rámci firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jazykový e-learning pro zaměstnance i rodinné příslušníky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technická knihovna (možnost výpůjčky odborné literatury)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Program firemního a profesního vzdělávání zaměstnanců tzn. vlastní vzdělávací centrum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umožnění studia při zaměstnání a poskytování studijního volna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Program zlepšovacích návrhů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost dalšího dlouhodobého vzdělávání v oblasti odborných znalostí a rozvoje kariéry	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na předplatné odborných periodik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>ZDRAVÍ</b>	nejvíce	více	méně	nejméně
Příspěvek na úrazové pojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehabilitační, rekondiční a další preventivní zdravotní programy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na protikuřáckou léčbu a jiné léčebné programy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na očkování proti chřipce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na zdraví (odměna za to že zaměstnanec není nemocný)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volno pro zařizování (free days)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volno na léčení (sick days)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náhrada mzdy za první 3 dny nemoci při první pracovní neschopnosti v roce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdravotní poradenská a konzultační činnost praktických a odborných lékařů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pravidelná zdravotní péče zaměstnanců (vstupní, periodické, výstupní prohlídky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na dioptrické brýle, či kontaktní čočky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na permanentky na plavecký bazén, popřípadě pronájem dráhy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na permanentky do fitcenter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na rekreaci ve speciálním zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvky na masáže, péči o tělo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na rekondiční a rehabilitační péči	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora kultury a sportu pro zaměstnance a jejich rodiny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozšíření nabídky slev u dalších obchodníků (stavebniny, domácí potřeby, potraviny)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>ZMĚNA A POSTUP</b>	nejvíce	více	méně	nejméně
Možnost zapojit se do nějaké formy talent managementu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přednostní nabídka pracovních příležitostí pro stávající zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost pracovního výjezdu do zahraničí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektová práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Místo pro jakékoli Vaše návrhy týkající se benefitů.**

Benefity, o které máte zájem, nebo Vám nějakým způsobem chybí. Připomínky, co má zaměstnavatel zlepšit ve smyslu komunikace či nabídky benefitů

Příloha 2: Zdrojové tabulky – bydlení

<b>Jaké benefity preferujete? BYDLENÍ</b>	<b>nejméně</b>	<b>méně</b>	<b>více</b>	<b>nejvíce</b>		
Půjčka na bydlení (na koupi domu či bytu, výstavby, modernizaci, přestavbu)	31	37	28	44	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	22%	26%	20%	31%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Dotované firemní ubytování	36	40	47	17	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	26%	29%	34%	12%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Poskytnutí přechodného ubytování firmou	33	46	50	11	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	24%	33%	36%	8%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek na relokaci nových pracovníků	33	44	42	21	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	24%	31%	30%	15%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>

Příloha 3: Zdrojové tabulky – komunikace

<b>Jaké benefity preferujete? KOMUNIKACE</b>	<b>nejméně</b>	<b>méně</b>	<b>více</b>	<b>nejvíce</b>		
Firemní notebook (i k soukromým účelům)	6	22	53	59	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	4%	16%	38%	42%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Mobilní telefon (i k soukromým účelům)	5	17	59	59	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	4%	12%	42%	42%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Používání dalšího majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnance	8	51	61	20	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	6%	36%	44%	14%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Zvýhodněná tarifní smlouva s telefonním operátorem pro zaměstnance a jejich rodiny	10	28	59	43	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	7%	20%	42%	31%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Speciální nabídky slev na nákup výpočetní a jiné techniky	16	44	60	20	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	11%	31%	43%	14%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>

Příloha 4: Zdrojové tabulky – mobilita

<b>Jaké benefity preferujete? MOBILITA</b>	<b>nejméně</b>	<b>méně</b>	<b>více</b>	<b>nejvíce</b>		
Příspěvek na dopravu, zajištění dopravy do a ze zaměstnání např. speciální linkou	10	36	51	43	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	7%	26%	36%	31%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Služební automobil (i k soukromým účelům)	9	16	48	67	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	6%	11%	34%	48%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvky a slevy na pohonné hmoty	9	22	60	49	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	6%	16%	43%	35%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Poskytnutí podnikového parkoviště	15	29	53	43	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	11%	21%	38%	31%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>

Příloha 5: Zdrojové tabulky – pracovní podmínky

<b>Jaké benefity preferujete? PRACOVNÍ PODMÍNKY</b>	<b>nejméně</b>	<b>méně</b>	<b>více</b>	<b>nejvíce</b>		
Práce s nejmodernějšími technologiemi	3	17	76	44	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	2%	12%	54%	31%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příjemné pracovní prostředí	0	6	35	99	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	0%	4%	25%	71%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Přátelské a neformální prostředí	1	7	36	96	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	1%	5%	26%	69%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Vyhlašování nejlepších týmů/pracovníků	43	66	20	11	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	31%	47%	14%	8%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Slovní vyjádření uznání/ pochvaly nadřazeným	6	23	66	45	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	4%	16%	47%	32%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Klade-li podnik důraz na vyhovující povahu a jednání nadřazeného	1	25	71	43	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	1%	18%	51%	31%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Poskytnutí možnosti udržet rovnováhu pracovního a osobního života	1	5	60	74	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	1%	4%	43%	53%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců při práci	3	23	59	55	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	2%	16%	42%	39%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Poskytnutí ochranných pracovních pomůcek (oděv, obuv, brýle...)	12	27	55	46	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	9%	19%	39%	33%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Průběžné a periodické hodnocení s možností osobního růstu	6	20	63	51	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	4%	14%	45%	36%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Možnost práce ve stoje především pro THP pracovníky	41	61	26	12	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	29%	44%	19%	9%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>

Příloha 6: Zdrojové tabulky – solidarita

<b>Jaké benefity preferujete? SOLIDARITA</b>	<b>nejméně</b>	<b>méně</b>	<b>více</b>	<b>nejvíce</b>		
Příspěvek na penzijní připojištění	7	23	62	48	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	5%	16%	44%	34%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek na životní pojištění	8	36	54	42	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	6%	26%	39%	30%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Poradenské služby v problémových životních situacích	29	57	39	15	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	21%	41%	28%	11%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Úrazové pojištění pro zaměstnance, kteří jsou vystaveni zvýšenému riziku.	9	27	61	43	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	6%	19%	44%	31%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Sociální výpomoc (podpora při složitých životních situacích i nejbližším pozůstalým	11	49	43	37	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	8%	35%	31%	26%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Výpomoc rodině při úmrtí zaměstnance	5	43	56	36	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	4%	31%	40%	26%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek na jesle, mateřskou školku a podobné	8	22	67	43	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	6%	16%	48%	31%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Vlastní firemní školka	19	32	46	43	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	14%	23%	33%	31%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Programy seniority (zvláštní volna s náhradou mzdy, rekondiční pobyty v lázních)	20	43	57	20	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	14%	31%	41%	14%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Poskytování zaměstnaneckých půjček na překlenutí tíživé finanční situace	21	46	48	25	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	15%	33%	34%	18%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Zvýhodněné ceny produktů podniku	12	27	67	34	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	9%	19%	48%	24%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Pracovní volna s náhradou mzdy (při narození dítěte, péči o dítě do 12 let, svatbě, úmrtí...)	3	12	53	72	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	2%	9%	38%	51%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené zaměstnancem zaměstnavateli	7	28	72	33	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	5%	20%	51%	24%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>

Příloha 7: Zdrojové tabulky – speciální odměny

<b>Jaké benefity preferujete? SPECIÁLNÍ ODMĚNY</b>	<b>nejméně</b>	<b>méně</b>	<b>více</b>	<b>nejvíce</b>		
Možnost zapojit se do akciových programů podniku	19	45	53	23	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	14%	32%	38%	16%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Vyjádření uznání prostřednictvím speciálních odměn	0	13	68	59	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	0%	9%	49%	42%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Odměna za doporučení zaměstnance	10	47	62	21	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	7%	34%	44%	15%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Mimořádné odměny za mimořádné výkony např.13.plat	0	8	35	97	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	0%	6%	25%	69%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Prodej reklamních předmětů se zaměstnaneckou slevou	43	56	30	11	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	31%	40%	21%	8%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Měsíční příspěvek do osobního konta zaměstnance	3	39	66	32	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	2%	28%	47%	23%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Měsíční prémie za splnění přítomnosti	23	34	38	45	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	16%	24%	27%	32%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Týmové prémie a jiné bonusy	9	36	57	38	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	6%	26%	41%	27%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příplatky za vedení týmu	10	22	73	35	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	7%	16%	52%	25%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek za dárcovství krve	21	42	44	33	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	15%	30%	31%	24%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Zvýhodněné bankovní služby	19	53	40	28	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	14%	38%	29%	20%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek na připojení internetu z domova	21	48	41	30	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	15%	34%	29%	21%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek na teambuilding oddělení	20	47	47	26	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	14%	34%	34%	19%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek na zážitkový benefit	14	51	50	25	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	10%	36%	0%	18%	<b>64%</b>	<b>Relativní č.</b>
Bonus za věrnost firmě	9	25	51	55	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	6%	18%	36%	39%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>

Příloha 8: Zdrojové tabulky – stravování

<b>Jaké benefity preferujete? STRAVOVÁNÍ</b>	<b>nejméně</b>	<b>méně</b>	<b>více</b>	<b>nejvíce</b>		
Příspěvek na závodní stravování v jídelně, kantýně nebo jiném občerstvení	9	23	45	63	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	6%	16%	32%	45%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek formou stravenek	8	14	44	74	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	6%	10%	31%	53%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Občerstvení na pracovišti	5	26	55	54	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	4%	19%	39%	39%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Výživové poradenství, kj/kcal u jídel ve stravovacím zařízení	53	53	18	16	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	38%	38%	13%	11%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>

Příloha 9: Zdrojové tabulky – šťastné chvíle v životě

<b>Jaké benefity preferujete? ŠŤASTNÉ CHVÍLE V ŽIVOTĚ</b>	<b>nejméně</b>	<b>méně</b>	<b>více</b>	<b>nejvíce</b>		
Odměna při životních jubileích a pracovních výročí	7	41	60	32	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	5%	29%	43%	23%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Odměna při odchodu do důchodu	9	24	57	50	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	6%	17%	41%	36%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek při narození dítěte	5	30	58	47	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	4%	21%	41%	34%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Zapůjčení služebního vozu zaměstnanci na svatbu, pohřeb	39	46	29	26	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	28%	33%	21%	19%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>

Příloha 10: Zdrojové tabulky – volný čas

<b>Jaké benefity preferujete? VOLNÝ ČAS</b>	<b>nejméně</b>	<b>méně</b>	<b>více</b>	<b>nejvíce</b>		
Týden dovolené navíc, nad rámec zákona (5 týdnů)	1	5	20	114	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	1%	4%	14%	81%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Pouze pár dní volna navíc (max. tři dny)	13	48	55	24	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	9%	34%	39%	17%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Speciální dny volna navíc (tzv. „bridge days“)	6	21	67	46	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	4%	15%	48%	33%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Zkrácená pracovní doba na 7,5h denně	14	36	35	55	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	10%	26%	25%	39%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Pružná pracovní doba pro některé zaměstnance	1	5	38	96	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	1%	4%	27%	69%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Alespoň částečnou možnost home office (práce z domova)	3	18	31	88	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	2%	13%	22%	63%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Zapůjčení firemních společenských prostor	48	50	30	12	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	34%	36%	21%	9%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Akce pro zaměstnance (společenské, firemní, kulturní, rodinné)	15	52	54	19	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	11%	37%	39%	14%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek na kulturu (kino, divadlo, koncert)...	16	39	59	26	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	11%	28%	42%	19%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Nepeněžní dary zaměstnancům za mimořádné výkony	19	42	62	17	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	14%	30%	44%	12%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>

Příloha 11: Zdrojové tabulky – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

<b>Jaké benefity preferujete? VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ</b>	<b>nejméně</b>	<b>méně</b>	<b>více</b>	<b>nejvíce</b>		
Příspěvek na jazykové kurzy pořádané v rámci firmy	2	15	39	84	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	1%	11%	28%	60%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Jazykový e-learning pro zaměstnance i rodinné příslušníky	12	40	53	35	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	9%	29%	38%	25%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Technická knihovna (možnost výpůjčky odborné literatury)	12	42	50	36	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	9%	30%	36%	26%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Program firemního a profesního vzdělávání zaměstnanců tzn. vlastní vzdělávací centrum	8	27	65	40	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	6%	19%	46%	29%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Umožnění studia při zaměstnání a poskytování studijního volna	4	9	53	74	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	3%	6%	38%	53%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu	1	4	48	87	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	1%	3%	34%	62%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Program zlepšovacích návrhů	6	34	65	35	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	4%	24%	46%	25%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Možnost dalšího dlouhodobého vzdělávání v oblasti odborných znalostí a rozvoje kariéry	1	11	48	80	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	1%	8%	34%	57%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek na předplatné odborných periodik	26	44	41	29	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	19%	31%	29%	21%	<b>1</b>	<b>Relativní č.</b>

Příloha 12: Zdrojové tabulky – změna a postup

<b>Jaké benefity preferujete? ZMĚNA A POSTUP</b>	<b>nejméně</b>	<b>méně</b>	<b>více</b>	<b>nejvíce</b>		
Možnost zapojit se do nějaké formy talent managementu	13	54	41	32	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	9%	39%	29%	23%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Přednostní nabídka pracovních příležitostí pro stávající zaměstnance	4	16	51	69	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	3%	11%	36%	49%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Možnost pracovního výjezdu do zahraničí	3	17	46	74	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	2%	12%	33%	53%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Projektová práce	10	34	50	46	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	7%	24%	36%	33%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>

Příloha 13: Zdrojové tabulky – zdraví

<b>Jaké benefity preferujete? ZDRAVÍ</b>	<b>nejméně</b>	<b>méně</b>	<b>více</b>	<b>nejvíce</b>		
Příspěvek na úrazové pojištění	6	32	59	43	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	4%	23%	42%	31%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Rehabilitační, rekondiční a další preventivní zdravotní programy	7	44	49	40	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	5%	31%	35%	29%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek na protikuřáckou léčbu a jiné léčebné programy	75	42	12	11	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	54%	30%	9%	8%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek na očkování proti chřipce	49	57	20	14	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	35%	41%	14%	10%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek na zdraví (odměna za to že zaměstnanec není nemocný)	19	31	42	48	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	14%	22%	30%	34%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Volno pro zařizování (free days)	11	24	50	55	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	8%	17%	36%	39%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Volno na léčení (sick days)	5	13	50	72	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	4%	9%	36%	51%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Náhrada mzdy za první 3 dny nemoci při první pracovní neschopnosti v roce	4	18	48	70	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	3%	13%	34%	50%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Zdravotní poradenská a konzultační činnost praktických a odborných lékařů	37	48	41	14	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	26%	34%	29%	10%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Pravidelná zdravotní péče zaměstnanců (vstupní, periodické, výstupní prohlídky)	38	41	42	19	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	27%	29%	30%	14%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek na dioptrické brýle, či kontaktní čočky	22	44	47	27	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	16%	31%	34%	19%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek na permanentky na plavecký bazén, popřípadě pronájem dráhy	16	32	62	30	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	11%	23%	44%	21%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek na permanentky do fitcenter	22	29	61	28	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	16%	21%	44%	20%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek na rekreaci ve speciálním zařízení	23	33	60	24	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	16%	24%	43%	17%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvky na masáže, péči o tělo	21	27	55	37	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	15%	19%	39%	26%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Příspěvek na rekondiční a rehabilitační péči	21	40	48	31	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	15%	29%	34%	22%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Podpora kultury a sportu pro zaměstnance a jejich rodiny	14	34	61	31	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	10%	24%	44%	22%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>
Rozšíření nabídky slev u dalších obchodníků (stavebniny, domácí potřeby, potraviny)	30	38	46	26	<b>140</b>	<b>Absolutní č.</b>
	21%	27%	33%	19%	<b>100%</b>	<b>Relativní č.</b>

**Příloha 14: Seznam odpovědí na otázku – považujete systém benefitů za motivující, účinný, spravedlivý? Proč ANO, proč NE?**

<b>ANO</b>
Jako zaměstnavatel poskytuji systém benefitů, jak nejlépe dovedu. Proto si myslím, že to dělám dobře.
Zaměstnanci vidí, že firma si svých zaměstnanců váží. mají pocit ocenění jejich práce, když jim nabízí různé benefity apod.
Očekávají od benefitů motivaci.
Pokud zaměstnavatelé odměňují pracovníky, kteří si to zaslouží a odvádí kvalitní práci.
Například předvánoční prémie v největším pracovním shonu motivují.
Pokud je systém položen tak, aby odpovídal dané pracovní pozici, a je založen na jednoduchosti a možnosti výběru.
Zaměstnanci vítají jakýkoli benefit, který jim je nabídnut, berou jej jako něco navíc.
Tím, že nejsou benefity povinné a nárokovatelné jsou zaměstnanci spokojeni s tím, co je jim nabízeno.
Čím větší je variabilita benefitů a možnost ovlivnění jejich čerpání tím více lidem usnadňují život.
Jiný považují nabídku benefitů za konkurenční výhodu oproti ostatním firmám.
Benefity jsou něco, co zaměstnavatel ze zákona dělat nemusí, ale ukazuje to na to, že to daný zaměstnavatel myslí s lidmi ve firmě vážně. Zároveň motivují zaměstnance udělat pro firmu něco navíc (odměny za nadstandardní výkon atd.)
Ano, pokud jsou dostupné všem zaměstnancům: školení, jazykové kurzy.
Slouží jako validace nadprůměrného výkonu. Poskytují satisfakci za nadprůměrnou snahu, odhodlání řešit problémy.
Zaměstnancům chybí aplikována peněžní forma.
Benefity jsou stejné pro všechny. Je to výhoda, ale nezvyšuje motivaci.
Ano, fixní příjem nemotivuje se zlepšovat/rozvíjet, spravedlivý asi nikdy nebude na 100% díky různým úhlům pohledu.
Stravenky člověka moc nenamotivují, příspěvek na pojistku na blbost je už o něco lepší, ale 13. plat by byl nejlepší.
Podle zaměstnanců jsou benefity motivující, spravedlivé a efektivní, pokud zohledňují pracovní výkony.
Někteří považují za hlavní benefit časovou flexibilitu.
Zaměstnanci mají pocit smysluplnosti, že když udělají něco navíc i jejich firma jim dá něco navíc.
Vnímají podnik jako starající se, pokud nabízí velký výběr volnočasových aktivit a mnoho jiných akcí.
Z pozice zaměstnavatele je vidět, že podporují větší výkon, pokud je zaměstnavatel neposkytne, není snaha více pracovat.
Výhodu spatřují v možnosti ovlivňovat benefity svými výkony.
Člověk je dlouho v práci a vydá spoustu energie do pracovní činnosti, benefit navíc se uvítá.
ano - pokud všichni mají stejné možnosti jich dosáhnout dle výsledků práce a nadstandardních úkolů.
Elektronická peněženka nabízí možnost vlastní volby benefitu čímž je jednou z nejžádanějších forem poskytování benefitů.
Benefity mají vliv na výplatu zaměstnance.
Někteří zaměstnanci kladně hodnotí už ten fakt, že jsou jim vůbec nějaké benefity poskytovány.
Systém benefitů může být dostatečně motivační a nabízet skvělé možnosti kariérního růstu.
Více motivující by jim přišel, pokud by zaměstnavatel nabízel práci na částečný úvazek pro rodiče.
Zaměstnavatel stravenkami vynahrazuje absenci podnikového stravování. Vidí v nich daňovou účinnost.
ano, kdo dobře pracuje, má být odměněn.
Prémie na základě práce nad rámec jsou motivující.
Zaměstnanci si drží svoji práci a vytváří tím trvalý kolektiv schopný dosahovat lepších výkonů.
Například ve školství má ředitel omezenou možnost finančního ohodnocení.
Pokud benefity podporují pracovní prostředí a jsou považovány za přínosné.
<b>NE</b>
Firmy často nemají v benefitech žádný systém a pak je to celé nefunkční.
Pokud by se odměňování řídilo rovnicí více odpracovaných hodin a větší výkonnost = vyšší hodinová mzda. Byli by zaměstnanci spokojenější.
Ne, benefity jsou stanoveny podle toho, jak kdo je u koho oblíbený. Nejsou nastaveny rovnoměrné

Nejsou nic z výše zmíněného, jelikož každý to má v zaměstnání jinak a třeba člověk na stejné pozici v různé firmě má benefity a druhý vůbec nic...pak mě to přijde nespravedlivé a demotivující.
Není motivující, protože dosáhnout peněžní odměny je nereálné, plány pro splnění jsou postavené příliš vysoko. Nicméně má na něj každý nárok, neomezeně.
Poskytované benefity nejsou zaměřeny na potřeby zaměstnanců.
Zaměstnancům třeba nejsou poskytovány žádné benefity.
Firma neumí benefity podat a nabízí je naprosto neorganizovaně.
Zaměstnavatel nenabízí žádné výhodné benefity, a co nabízí jsou většinou vázané v pracovní smlouvě .
Spíše ne, není zaměřen na potřeby zaměstnanců.
Většinu benefitů dostanou zaměstnanci bez rozdílu výsledků práce. Tím pádem nemůžou být motivující ani spravedlivé.
V dnešní době je člověk rád, že má zaměstnání, možnost benefitů není při výběru zaměstnání prioritní, důležitější je náplň práce, míra odpovědnosti, výše příjmu, pracovní doba, počet dní dovolené apod.
Zaměstnanci nepovažují benefity za motivační nástroj, k motivaci slouží pohyblivá složka mzdy.
Benefity nejsou motivační, jelikož jsou jako odměny v malé výši.
Často bývají oficiálním benefitem stravenky, každému vyměřené stejně podle odpracovaných dní, nejedná se tedy o nic motivujícího; plus roční bonus, což je opět balík peněz rovnoměrně přerozdělen.
Systém benefitů je špatně nastaven.
Nabízí jen minimum možného, nepodporuje naše další vzdělání a rozvoj.
Ve firmě dostávají všichni zaměstnanci to stejné více méně. Příliš se neřeší zásluhovost. Stravenky zrušili, penzijní připojištění většina lidí nevnímá jako benefit.
Systém benefitů není efektivně navázán na motivaci, není tak účinný, ale možná je spravedlivý.
Zaměstnavatelé často vůbec žádné benefity nenabízejí.
Zaměstnanci stojí o jiné druhy benefitů, než jsou jim nabízeny.
Plošně zavedené benefity, např. stravenky bez možnosti volby ztrácí jakýkoli motivační prvek.
Systém je nastavený pro všechny stejně bez rozdílu. Systém není univerzální, a pokud zaměstnanci chtějí něco jiného musejí to složitě řešit.
Některé benefity jsou pro zaměstnance nezajímavé, ale nemám jinou možnost (např. hrazená posilovna),pokud preferují jiný sport, tak mají smůlu.
Některým se systému benefit se zdá naprosto nespravedlivý. Některým jsou poskytovány jiné benefity než ostatním.
Pokud se benefity neodvíjí od výkonu a jsou pro všechny stejné, nejsou motivující.
Benefity jsou neatraktivní a jsou tvořeny způsobem "ať to nic nestojí a my můžeme tvrdit, že jich zaměstnancům poskytujeme mnoho". Stávající benefity na mne působí spíš alibisticky. Např. mobilní telefon či notebook - ty přece potřebuje můj zaměstnavatel k tomu, abych mohl vykonávat svou práci v jeho prospěch. Je to výrobní prostředek, který doma nepotřebuji. Mám své vlastní. Jediný efektivní benefit (který však poskytuje většina zaměstnavatelů) je příspěvek na stravování.
Záleží na formě benefitů. Pseudo peníze (stravenky a body) nepovažuji ho za motivující, protože bych mnohem radši dostal peníze a nemusel se otravovat s benefity jako takovými. Vždycky člověk musí vymýšlet, do jakého zla ty pseudo peníze dá, protože jinak je utratit nemůže. No a stravenky jsou taky hloupost, protože bez stravenek bych určitě nejedl. a navíc na tom hospody prodělávají, nebo naopak zvyšují cenu jídla, aby se jim stravenky vyplatily. Celkově myslím, že je to hloupost, do které zaměstnavatele tlačí stát, když chtějí zaměstnanců přilepšit. Benefit ve formě dovolené nebo pracovního vybavení si myslím, že je naopak dobrá věc. Protože nikomu nediktuje na co si jí člověk může použít. Asi se mi nelíbí forma benefitů, kde je člověk tlačěn do nějaké činnosti, kterou by jinak opravdu nedělal a nebo by si ji zařídil mnohem levněji.
Spíše ne, není zaměřeno na potřeby zaměstnanců.
Zaměstnavatel nenabízí variaci benefitů nebo je dokonce zredukoval v nedávné době (oficiální důvod - krize, ale na předražená auta managementu peníze jsou.)
Jde o to, jakou formou motivace chce zaměstnavatel působit. Mnohem lépe působí vnitřní motivace, tj. smysluplnost práce.
Benefity považují za zbytečné. Motivující má být pracovní smlouva sama o sobě.

Příloha 15: Ukázka vyhodnocení konkrétních skupin respondentů – bydlení

		<b>BYDLENÍ [Půjčka na bydlení (na koupi domu či bytu, výstavby, modernizaci, přestavbu)]</b>	BYDLENÍ [Dotované firemní ubytování]	BYDLENÍ [Poskytnutí přechodného ubytování firmou]	BYDLENÍ [Příspěvek na relokaci nových pracovníků]	
	nejvíce	44	17	11	21	93
		<b>31%</b>	12%	8%	<b>15%</b>	66%
		47%	18%	12%	23%	100%
	muž	18	8	4	11	41
62		29%	13%	6%	<b>18%</b>	66%
		44%	20%	10%	27%	100%
	ženy	26	9	7	10	52
78		<b>33%</b>	12%	9%	<b>13%</b>	67%
		50%	17%	13%	19%	100%
140	nejvíce	44	17	11	21	93

	THP	39	15	11	21	86
123		<b>32%</b>	12%	9%	<b>17%</b>	70%
		45%	17%	13%	24%	100%
	D	5	2	0	0	7
17		<b>29%</b>	12%	0%	0%	41%
		71%	29%	0%	0%	100%
140	nejvíce	44	17	11	21	93

	do 35 let	40	13	10	19	82
114		<b>35%</b>	11%	9%	<b>17%</b>	72%
		49%	16%	12%	23%	100%
	36 - 60 let	4	4	1	2	11
26		<b>15%</b>	<b>15%</b>	4%	8%	42%
		36%	36%	9%	18%	100%
140	nejvíce	44	17	11	21	93

Příloha 16: Ukázka vyhodnocení konkrétních skupin respondentů – komunikace

	KOMUNIKACE [Firemní notebook (i k soukromým účelům)]	KOMUNIKACE [Mobilní telefon (i k soukromým účelům)]	KOMUNIKACE [Používání dalšího majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnance]	KOMUNIKACE [Zvýhodněná tarifní smlouva s telefonním operátorem pro zaměstnance a jejich rodiny]	KOMUNIKACE [Speciální nabídky slev na nákup výpočetní a jiné techniky]	
nejvíce	59	59	20	43	20	201
	<b>42%</b>	<b>42%</b>	14%	<b>31%</b>	14%	144%
	29%	29%	10%	21%	10%	100%
muž	25	21	8	20	11	85
	<b>40%</b>	<b>34%</b>	13%	<b>32%</b>	18%	137%
	29%	25%	9%	24%	13%	100%
ženy	34	38	12	23	9	116
	<b>44%</b>	<b>49%</b>	15%	29%	12%	149%
	29%	33%	10%	20%	8%	100%
nejvíce	59	59	20	43	20	

THP	53	53	18	38	14	176
	<b>43%</b>	<b>43%</b>	15%	<b>31%</b>	11%	143%
	30%	30%	10%	22%	8%	100%
D	6	6	2	5	6	25
	<b>35%</b>	<b>35%</b>	12%	29%	<b>35%</b>	147%
	24%	24%	8%	20%	24%	100%
nejvíce	59	59	20	43	20	201

do 35 let	48	46	17	35	17	163
	<b>42%</b>	<b>40%</b>	15%	31%	15%	143%
	29%	28%	10%	21%	10%	100%
36 - 60 let	11	13	3	8	3	35
	<b>42%</b>	<b>50%</b>	12%	31%	12%	146%
	31%	37%	9%	23%	9%	100%
nejvíce	59	59	20	43	20	201

Příloha 17: Ukázka vyhodnocení konkrétních skupin respondentů – změna

	ZMĚNA [Možnost zapojit se do nějaké formy talent managementu]	ZMĚNA [Přednostní nabídka pracovních příležitostí pro stávající zaměstnance]	ZMĚNA [Možnost pracovního výjezdu do zahraničí]	ZMĚNA [Projektová práce]	
nejvíce	32	69	74	46	221
	23%	53%	<b>56%</b>	35%	167%
	14%	31%	33%	21%	100%
muž	15	30	28	16	89
	24%	<b>50%</b>	47%	27%	148%
	17%	34%	31%	18%	100%
ženy	17	33	39	27	116
	22%	46%	<b>55%</b>	38%	161%
	15%	28%	34%	23%	100%
nejvíce	32	69	74	46	

THP	28	59	64	40	191
	23%	48%	<b>52%</b>	33%	155%
	15%	31%	34%	21%	100%
D	4	10	10	6	30
	24%	<b>59%</b>	<b>59%</b>	35%	176%
	13%	33%	33%	20%	100%
nejvíce	32	69	74	46	221

do 35 let	30	62	66	42	200
	26%	54%	<b>58%</b>	37%	175%
	15%	31%	33%	21%	100%
36 - 60 let	2	7	8	4	21
	8%	27%	<b>31%</b>	15%	81%
	10%	33%	38%	19%	100%
nejvíce	32	69	74	46	221

Příloha 18: Ukázka vyhodnocení konkrétních skupin respondentů – šťastné chvíle

	ŠŤASTNÉ CHVÍLE [Odměna při životních jubileích a pracovních výročích]	ŠŤASTNÉ CHVÍLE[Od měna při odchodu do důchodu]	ŠŤASTNÉ CHVÍLE [Příspěvek při narození dítěte]	ŠŤASTNÉ CHVÍLE [Zapůjčení služebního vozu zaměstnanci na svatbu, pohřeb]	
nejvíce	32	50	47	26	155
	23%	<b>36%</b>	34%	19%	111%
	21%	32%	30%	17%	100%
muž	18	21	25	16	80
	29%	34%	<b>40%</b>	26%	129%
	23%	26%	31%	20%	100%
ženy	14	29	22	10	75
	18%	<b>37%</b>	28%	13%	96%
	19%	39%	29%	13%	100%
nejvíce	32	50	47	26	

THP	25	40	37	20	122
	20%	<b>33%</b>	30%	16%	99%
	20%	33%	30%	16%	100%
D	7	10	10	6	33
	41%	<b>59%</b>	<b>59%</b>	35%	194%
	21%	30%	30%	18%	100%
nejvíce	32	50	47	26	155

do 35 let	24	40	37	23	124
	21%	<b>35%</b>	32%	20%	109%
	19%	32%	30%	19%	100%
36 - 60 let	8	10	10	3	31
	<b>31%</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>	12%	119%
	26%	32%	32%	10%	100%
nejvíce	32	50	47	26	155