

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Zaměstnanecké benefity v podnikové praxi

Employee benefits in the company practice

Lucie Sudová

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie SUDOVÁ**
Osobní číslo: **K15B0156P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Zaměstnanecké benefity v podnikové praxi**
Zadávatel katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování:

1. Zvolte cíl a vhodnou metodiku řešení.
2. Charakterizujte nefinanční benefity, proveďte jejich klasifikaci.
3. Zpracujte dotazník, proveďte dotazníkové šetření a vyhodnoťte závěry.
4. Shrňte problematiku nefinančních zam. benefitů a vytvořte závěr.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **AMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- **MACHÁČEK, Ivan.** *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení.* Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Hinke, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Zaměstnanecké benefity v podnikové praxi“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

Lucie Sudová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní Ing. Janě Hinke, Ph.D. za její cenné rady, připomínky, čas a především ochotu, které mi poskytla a dopomohla mi k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Kateřině Mičudové, Ph.D. za její pomoc při zpracování statistické části této práce. Také velké poděkování patří všem podnikům, které se podílely na dotazníkovém průzkumu, který byl důležitou součástí této práce. Na závěr bych chtěla poděkovat mé rodině, protože bez jejich trpělivosti a podpory by bylo velmi obtížné vše zvládnout.

Obsah

Úvod	8
1 Cíl práce a metodika řešení	10
2 Motivace, stimulace a ovlivňování spokojenosti zaměstnanců	11
2.1 Faktory ovlivňující chování zaměstnanců	11
2.1.1 Motivace.....	11
2.1.2 Oddanost.....	15
2.1.3 Angažovanost	17
2.2 Stimulace.....	18
2.3 Ovlivňování spokojenosti zaměstnanců.....	19
3 Charakteristika a klasifikace zaměstnaneckých benefitů	22
3.1 Charakteristika zaměstnaneckých benefitů	22
3.2 Cíle a problémy zaměstnaneckých výhod	24
3.3 Klasifikace zaměstnaneckých benefitů.....	26
3.4 Systém a efektivita zaměstnaneckých benefitů.....	28
3.5 Daňová výhodnost zaměstnaneckých benefitů	33
4 Výzkum současných trendů nefinančních benefitů v oblasti automobilového průmyslu36	
4.1 Identifikace společností	37
4.1.1 Charakteristika společnosti Aluprogres a. s.....	37
4.1.2 Charakteristika společnosti Borgers.....	38
4.1.3 Charakteristika společnosti ČZ a. s.....	39
4.1.4 Charakteristika společnosti Autoneum CZ s. r. o.	41
4.1.5 Charakteristika společnosti Dura Automotive CZ, k. s.	42
4.1.6 Charakteristika společnosti Adient Bor s. r. o.	43
4.1.7 Charakteristika společnosti HP-Pelzer s. r. o.....	44
4.1.8 Charakteristika společnosti Shape Corp.....	45
4.1.9 Charakteristika společnosti Electronics for transportation	46
4.1.10 Charakteristika společnosti Firma XY	48
4.1.11 Charakteristika společnosti Firma AB	49
4.2 Program nefinančních zaměstnaneckých benefitů.....	51
4.3 Spokojenost, motivace a vliv nabídky benefitů	56
4.3.1 Spokojenost zaměstnanců	56

4.3.2	Motivace nefinančních benefitů v praxi.....	58
4.3.3	Vliv nabídky nefinančních zaměstnaneckých benefitů	59
4.4	Odhady týkající se šetření peněz, změna nabídky benefitů a jejich důležitost benefitů pro zaměstnance.....	61
4.4.1	Odhady týkající se šetření peněz.....	61
4.4.2	Důležitost nefinančních zaměstnaneckých benefitů	64
4.4.3	Změna nabídky benefitů během průběhu pracovního výkonu ve vybrané společnosti	65
5	Poměr šancí OR a Yuleovo Q	68
6	Vyhodnocení dotazníkového šetření a formulace vlastních doporučení.....	71
	Závěr	73
	Seznam tabulek	75
	Seznam obrázků.....	76
	Seznam použitých zkratk	77
	Seznam použité literatury a internetových zdrojů	78
	Seznam příloh.....	85
	Abstrakt	115
	Abstract.....	116

Úvod

Tato práce je zaměřena na zaměstnanecké benefity v podnikové praxi. Jedná se o širokou oblast, která je velmi zajímavá a pro každého zaměstnance důležitá. Zaměstnanci by měli chtít, a to ve vlastním zájmu, vědět na co všechno mají v podniku nebo firmě nárok. Je hodně zaměstnanců, kteří se o to nezajímají, a v podstatě ani nevědí, že mohou nějaké benefity využívat. Dříve byly zaměstnanecké výhody známy a využívány spíše ve velkých podnicích a nadnárodních společnostech. Nyní už tomu tak není, a tyto výhody jsou poskytovány i v menších a středních podnicích.

Zaměstnance nestačí motivovat pouze mzdou, kterou jim zaměstnavatel stanoví nebo určí. Momentálně hrají zaměstnanecké výhody a benefity opravdu velkou roli. Pro zaměstnavatele představují nástroj pro získání motivace a zaujetí zaměstnance již při samotném náboru nových uchazečů do firmy. Právě benefity mohou rozhodnout při výběru nového zaměstnavatele mezi různými dalšími pracovními nabídkami, které zaměstnanec obdrží. V další fázi pak motivují zaměstnance k lepším výkonům, popřípadě i loajalitě a setrvání zaměstnance ve firmě.

Nabídky těchto zaměstnaneckých výhod jsou velmi pestré a široké. Zaměstnavatelé nabízí tradiční benefity jako jsou např. týden dovolené navíc, stravenky či občerstvení a nápoje na pracovišti. Dále i ty méně běžné např. volnočasové benefity – měsíční permanentky do aquaparku, fitness centra nebo lístky na koncert. Tyto netradiční zaměstnanecké benefity jsou významné pro osobní rozvoj zaměstnance, podporují jeho zdraví a vitalitu a vedou k jeho spokojenějšímu životu.

Využívání zaměstnaneckých benefitů má řadu výhod nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele. Jedná se o různá daňová zvýhodnění nebo neodvádění sociálního a zdravotního pojištění.

Existuje celá škála možností, jak zaměstnancům tyto zaměstnanecké benefity poskytnout. Výhody mohou být poskytnuty tradičně např. poskytováním stravenek nebo poukázek v tradiční papírové podobě nebo existují i nové, modernější formy např. elektronické karty, jak zaměstnancům tyto výhody poskytovat. Mezi tyto moderní a flexibilní způsoby patří např. systém Cafeterie nebo Sacrifice.

Oblast zaměstnaneckých benefitů je v dnešní situaci, kdy je na trhu práce spíše nedostatek pracovních sil, velmi aktuální téma. Jedná se o oblast, která je hodně

rozsáhlá. Tato práce je zaměřená na oblast nefinančních zaměstnaneckých benefitů, protože si myslím, že nefinanční zaměstnanecké benefity jsou dost často podceňovaným nástrojem pro získání a udržení zaměstnanců v konkurenci zaměstnavatelů.

1 Cíl práce a metodika řešení

Tato práce je zaměřená na zaměstnanecké nefinanční benefity v oblasti automobilového průmyslu. Cílem práce je charakteristika v oblasti zaměstnaneckých benefitů a ověření pomocí dotazníkového šetření, zda zaměstnanecké benefity plní funkci nástroje pro ovlivňování a motivování zaměstnanců. Zda benefity mají takový vliv na zaměstnance, ve který věří zaměstnavatelé tzn. získávání nových zaměstnanců prostřednictvím zajímavých nabídek benefitů, udržení stávajících zaměstnanců a zvyšování motivace z důvodu zvyšování pracovní výkonnosti a zajištění loajality zaměstnanců k podniku, ve kterém provádí svou pracovní činnost. Ověřování se také týká důležitosti benefitů pro zaměstnance.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou definovány pojmy motivace, stimulace a ovlivňování spokojenosti zaměstnanců. Jakým způsobem jsou zaměstnanci ovlivňováni ze strany zaměstnavatelů, jaké existují v této oblasti teorie motivace, jaký je jejich význam atd. Dále je v této části provedena charakteristika a klasifikace zaměstnaneckých benefitů. Zde je uvedeno, jakým způsobem mohou benefity být děleny, jestli je jejich využívání výhodné pro zaměstnavatele i zaměstnance. V neposlední řadě, jaké existují systémy zaměstnaneckých benefitů nebo jestli tyto výhody podléhají zdaněním a odvodům sociálního a zdravotního pojištění.

Praktická část se především zabývá vlastním dotazníkovým šetřením. V první části je stručné představení jednotlivých společností, které se podílely na průzkumu. Dále je zde zobrazena nabídka nefinančních benefitů společností a provedena analýza, které benefity jsou využívány samotnými zaměstnanci. Dotazníkové šetření je zaměřeno na motivaci, spokojenost stávajících zaměstnanců. Dále potom také vliv na jejich rozhodnutí o nástupu do současné společnosti v době, kdy se teprve ucházeli o své místo. V praktické části je provedeno statistické zpracování dat pomocí metody poměru šancí a Yuleovo Q. Zobrazuje analýzu, zda existuje závislost mezi pohlavím a využitím nefinančních benefitů. Zda má pohlaví zaměstnanců vliv na výběr a využití benefitů.

2 Motivace, stimulace a ovlivňování spokojenosti zaměstnanců

2.1 Faktory ovlivňující chování zaměstnanců

Hlavním cílem manažera je získat nejlepší zaměstnance na trhu pro svou společnost. Najít a získat zaměstnance, kteří budou odvádět kvalitní výkony. Proto by se měl každý zaměstnavatel zajímat, jak ze svých zaměstnanců získá to nejlepší. Aby firma získala kvalifikované zaměstnance, kteří pro firmu udělají maximum, musí manažeři a personalisté dobře znát faktory, které zaměstnance ovlivňují. Tyto faktory musí nejen znát, ale i dobře využívat. [5], [6]

Mezi tyto základní faktory patří:

- motivace,
- oddanost,
- angažovanost.

2.1.1 Motivace

Pojem motivace pochází z latinského výrazu „movere“, jehož překlad je hýbat, pohybovat. Motivace vychází z nitra člověka. Jsou to vnitřní pohnutky, které vedou k určitému chování. Jeden člověk musí vynaložit určité úsilí, aby druhý člověk jednal tak, jak první člověk chce. Toto jednání chceme udržovat dlouhodobě. Vynaložení toho určitého úsilí se provádí pomocí motivace. Prostřednictvím motivace může manažer jistým způsobem ovlivňovat chování zaměstnanců. [12]

Motivace zahrnuje základní faktory, které ovlivňují chování. Tyto faktory ovlivňují lidi tak, aby se chovali určitým způsobem. Aby motivace měla dlouhodobý efekt, musí vždy člověk, který se snaží ovlivnit chování druhých, poskytnout odměnu. Právě daná odměna je tou největší motivací. Nejtěžším a nejdůležitějším úkolem je zjistit co, kterého člověka může motivovat. To je nelehký úkol, protože každého člověka motivuje něco jiného. [7]

Arnold a kol. [9, s. 219] vymezili tři základní složky motivace:

- směr = čeho se člověk snaží dosáhnout,
- úsilí = jak moc se člověk o něco snaží,
- vytrvalost = jak dlouho se člověk o něco snaží.

Motivace je rozdíl mezi stavem daným a stavem žádoucím. Jedná se o nějaký nedostatek, jehož základní formou je potřeba. Motivace se skládá ze tří faktorů, kterými jsou aktivace, zaměření na cíl a udržování aktivity. Tyto faktory vedou k dosažení původního či náhradního cíle, který byl stanoven. Pokud člověk potlačí touhu po úspěchu, která vychází ze strachu z neúspěchu, jedná se o nevědomou motivaci. [45]

Základním pojmem motivace je motiv. Každý člověk má uvnitř sebe psychickou sílu neboli nějakou pohnutku. Je to určitý styl chování, který vychází z nitra člověka. Odborně lze říci, že to je nějaká psychologická příčina či důvod jednání člověka. Cílem motivu je uspokojení nebo pocit naplnění z dosaženého cíle motivu. Motivy mohou být dlouhodobé i krátkodobé. Vždy trvá tak dlouho, dokud nedojde ke stavu uspokojení. Poté je možné motivy označit jako cílové. Dalším druhem jsou instrumentální motivy. Jsou to stavy, u kterých nelze přesně definovat cílový stav. Každý člověk projevuje zájem o konkrétní oblast, například sport nebo literaturu. V praxi je běžné, že člověk je ovlivňován více motivy zároveň. Stává se, že dojde k utlumení intenzity jednoho motivu, a naopak zvýšení intenzity druhého motivu. Pokud jde o motivy ve stejné či podobné oblasti, tak může dojít ke spojení těchto motivů (jedná se o sčítání jednotlivých motivů). To vede ke zvýšení podpory motivované činnosti. [34]

Základem motivace v pracovním prostředí je zvyšovat výkon a úsilí zaměstnanců. Ti by měli být motivováni k dobrovolnému zvyšování výkonu. Svým výkonem plní pracovní úkoly na pozici, kterou zastávají. Je to přístup k práci a zároveň k pracovním úkolům člověka. Ukazuje na pracovní ochotu zaměstnance. Pracovníci by sami měli chtít pracovat nad rámec svých povinností. V takovém případě se jedná o správnou motivaci. Lidé sami chtějí zvyšovat své pracovní výkony. Pracovní motivace přichází v momentě, kdy se lidé snaží sobě a své rodině zajistit prostředky, které vedou k uspokojování přání a potřeb. [11]

Správná motivace je nejlepší formou. K té dochází v případě, že se lidé snaží pracovat nad rámec svých povinností. Dodatečná motivace je pak na straně managementu firmy. Zaměstnavatelé podporují výkon zaměstnanců formou odměn. Touto formou mohou být zaměstnanecké benefity. Neznamena to tedy odměnu pouze formou peněz, ale mohou to být i hmotné věci a činnosti uspokojující potřeby zaměstnanců. [6]

Existuje celá řada dělení motivace. Motivaci je podle **Armstronga** možné dělit na vnitřní a vnější. Nebo například **Bedrnová, Nový a kolektiv** dělí motivaci na intrinsickou a extrensicou. [7], [12]

Vnitřní motivace vychází ze samotného pracovníka. Znamená to, že pracovníka může motivovat jeho práce. Nebo to, že zaměstnanec dostane možnost pracovat na něčem samostatně. Je motivován volností při rozhodování, která mu je svěřena. Pracovník se snaží odvést co největší a nejlepší výkon, aby nezklamal důvěru, kterou získal. **Deci a Ryan [22]** uvádí, že vnitřní motivace vychází z potřeby být schopný samostatně jednat, rozhodovat a správně vykonávat určitou práci. Jde-li o vykonávání práce a dosahování co nejlepších výsledků. Naopak **Sandel [53, s. 122]** uvádí:

„Když se lidé zapojí do činnosti, kterou považují za opravdu smysluplnou a přínosnou, potom nabízené peníze mohou oslabit jejich motivaci tím, že ‚vytěsní‘ jejich vnitřní zájem a odhodlání.“

Pink [48] pro manažery navrhl opatření, která mohou vyzkoušet pro zvýšení motivace. Těmito opatření jsou:

- autonomie vyjadřuje umožnění pracovníkům sestavit si pracovní plán a zaměřit se na dosažené výsledky než na způsob, jak práci vykonat,
- dokonalost znamená pomoci pracovníkům nalézt cestu, která povede k jejich zlepšování a zároveň společně sledovat jejich pokroky,
- účel při stanovení pokynů pracovníkům vysvětluje nejen, jak se něco dělá, ale také proč se to tak dělá.

Vnitřní motivace úzce souvisí s angažovaností.

Vnější motivace přichází ze strany zaměstnavatelů či manažerů. Ti provádí různá opatření, aby motivovali své podřízené. Motivace může být odměnou nebo trestem. Odměnou mohou být zvýšení mzdy, povýšení na vyšší pozici, udělení pochvaly atd. Trestem mohou být disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky atd. Pokud je vnější motivace krátkodobá, jedná se o vnější motivátory. Ti mohou mít výrazný účinek. Vnitřní motivátory vycházejí z dlouhodobé motivace. Mají hlubší účinek a jsou součástí lidí a jejich práce. [6]

V případě, že motivací jsou pro lidi samotná práce, potřeba činnosti vůbec, kontaktu s druhými lidmi, výkonu, touha po moci nebo také potřeba smyslu života

a seberealizace. Tak **Bedrnová a kolektiv** mluví o **intrinsické motivaci**. Pokud jsou motivací potřeby peněz, jistot, potvrzení vlastní důležitosti, sociálních kontaktů a také potřeby sounáležitosti a partnerského vztahu. **Bedrnová a kolektiv** uvádí, že se mluví o **extrinsické motivaci**. [11]

Pro pracovní motivaci existuje mnoho teorií. Příkladem jsou dvoufaktorová Herzbergova teorie motivace nebo Mc Gregorova teorie X a teorie Y a její význam pro motivaci.

Herzbergova teorie rozděluje motivaci na dvě části. První částí je pracovní nespokojenost neboli hygienické faktory. Jsou to faktory, které ovlivňují nespokojenost zaměstnance. Příkladem je výplata mzdy zaměstnance. Když zaměstnanec mzdu nedostane, vyvolá to u něj pocit nespokojenosti, v případě vyplacení mzdy se nejedná o přímý motivační vliv(stimul). Druhou částí jsou motivační faktory. Ty tvoří důležitý podíl motivace pro zvýšení pracovních výkonů. Účinek může mít i dlouhodobý charakter, a v případě nenaplnění nemusí vyvolat pocit nespokojenosti. Jako příklad sem lze zařadit udělení pochvaly. Cílem manažerů by mělo být uspokojení hygienických faktorů a zároveň je doplnit o motivační faktory, které budou zvyšovat pracovní výkonnost zaměstnanců. [30]

Mc Gregorova teorie se zabývá chováním a vztahy mezi manažery a zaměstnanci. Zobrazuje dvě teorie chování zaměstnanců a způsoby, jak manažeři vedou své zaměstnance. Teorie X zobrazuje manažera, který nevěří svým zaměstnancům. Má potřebu je kontrolovat, protože vidí zaměstnance jako někoho, kdo se práci vyhýbá. Zaměstnanci nedává vysokou odpovědnost, ti se pak odpovědnosti vyhýbají a neradi přijímají změny. Manažer motivuje zaměstnance prostřednictvím odměn, naopak při nekázni a nespolupráci dochází k trestům. Teorie Y je opakem teorie X. Manažer pouze dohlíží na zaměstnance. Zaměstnanci získávají od manažera odpovědnost a prostor pro vlastní aktivitu. Zaměstnanec může motivovat i pocit, že má prostor pro vlastní práci, nese určitou odpovědnost, může přispět svým iniciativním přístupem. Manažer využívá schopnosti zaměstnanců a dává jim prostor pro vlastní kreativitu. [42]

Motivace se snaží vytvářet postupy pracovního prostředí a rozvíjet politiky, které vedou ke zvyšování výkonů zaměstnanců. Manažeři a vedoucí pracovníci vytváří systémy odměňování a řídí pracovní výkon. Jde o tvorbu motivujících pracovních míst. [6]

2.1.2 Oddanost

Oddanost může být charakterizována jako loajalita a náklonnost zaměstnanců vůči podniku, ve kterém pracují. Jedná se o provázání a začlenění pracovníka do podniku. Oddanost vyplývá z dobrých pocitů člověka zaměstnaného v dané firmě. [8]

Oddanost se dělí na:

- silnou touhu zůstat členem organizace,
- silnou víru v hodnoty a cíle organizace a jejich akceptování,
- připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.

Oddanost „*může znamenat nejen více loajality a lepší výkon pro organizaci, ale také více sebeúcty, důstojnosti, zapojení a identity pro jednotlivce.*“ [13, s. 20]

Oddanost napomáhá podniku k dosahování cílů prostřednictvím zaměstnanců. Existují různé teorie, zda oddanost zaměstnanců vůči podniku funguje jako nástroj dosahování efektivity. Například **Walton [65]** říká, že by zaměstnancům mělo být poskytnuto více důvěry a odpovědnosti. Tímto gestem se může zvýšit spokojenost zaměstnanců a ti odvedou dobrý výkon, protože dosáhnou uspokojení z vykonané práce. [5], [6]

„Pracovní místa jsou vytvořena tak, aby byla širší než dosud, aby se plánování skloubilo s prováděním a aby se vyvíjelo úsilí směřující ke zlepšování činností, nejen k jejich udržování. Individuální odpovědnosti se podle očekávání mění spolu se změnami podmínek, a organizačními jednotkami odpovědnými za výkon jsou často týmy, nikoliv jednotlivci. Hierarchie řízení je relativně plochá, rozdíly v postavení jsou minimální, řízení a horizontální koordinace závisí na sdílených cílech. Vliv závisí spíše na odborných znalostech než na formálním postavení.“

Walton [65, s. 79]

Oddanost k práci může u zaměstnanců vyvolávat svědomitost pracovního výkonu. Zaměstnanci mají pravidelnou docházku do práce. Práce je baví, to znamená, že práci dodělají a poté odchází. Vytváří dobré a dlouhodobé vztahy se zaměstnanci, a to vede k dlouhodobé spolupráci. Nemají potřebu s podnikem ukončit spolupráci a jít za lepším. [5]

Existuje velká škála faktorů, které ovlivňují oddanost zaměstnance vůči podniku.

Kochan a Dyer [35] stanovili tři základní faktory, které jí ovlivňují:

- strategická úroveň = týká se vrcholového managementu podniku, který podporuje podnikové strategie a přiklání se slovu personalistů při tvorbě strategie,
- funkcionální úroveň (politika lidských zdrojů) = tato úroveň se týká zaměstnanců a investování do jejich rozvoje a vzdělání, dále sem patří odměňování zaměstnanců podle výkonů,
- úroveň pracoviště = sem patří především pracovní výkon zaměstnanců a spolupracování v pracovních skupinách a společné řešení úkolů.

Další faktory, které ovlivňují oddanost, definují **Purcell a kol. [50]** na základě výzkumu, který provedli:

- vzdělání, které zaměstnanci absolvovali během posledního roku,
- spokojenost zaměstnanců s příležitostmi ke kariéře,
- spokojenost zaměstnanců se systémem hodnocení jejich výkonu,
- zaměstnanci se ztotožňují s názorem, že podnik má dobré manažery, kteří jsou úspěšní v řízení a vedení lidí,
- zaměstnanci považují svoji práci za podnětnou a zajímavou,
- zaměstnanci se ztotožňují s názorem, že podnik pomáhá dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem,
- spokojenost zaměstnanců s výsledky a komunikací podniku.

Vliv působící na oddanost a spokojenost zaměstnanců

Britské šetření **Industrial Relations Services (IRS, 2004)** zajistilo pět skutečností, které ovlivňují spokojenost pracovníku a jejich oddanost k podniku:

1. Vztah s manažerem (nadřízeným) – 63 %.
2. Vztah s kolegy – 60 %.
3. Kvalita řízení na liniové úrovni – 62 %.
4. Uznání za přínos – 56 %.
5. Schopnost vést: viditelnost a důvěrnost – 55 %.

Z tohoto šetření jsou i příklady, které podporují zvyšování oddanosti:

- diskutování ve skupinách, konzultace s odbory, ankety, týmové brífinky,
- diskuze o podniku, pravidelná aktualizace informací o podniku,

- semináře pro rozvoj týmů a týmové vzdělání, společné kurzy s manažery a představiteli odborů.

Oddanost je úzce propojena s angažovaností. Někteří autoři uvádí, že pokud vedoucí pracovníci chtějí, aby lidé byli dobře angažováni, musí být svému podniku a práci oddáni. Angažovanost může fungovat i bez oddanosti. Pracovníci nejsou oddáni svému podniku, ale podnik jim pouze dává příležitost a prostor pro uplatňování a rozvíjení svých schopností a potenciálu. [5], [6], [7], [8]

2.1.3 Angažovanost

Je stav, ve kterém se pracovníci snaží dosáhnout vysoké úrovně svého výkonu. Lze tedy říci, že angažovanost se soustředí spíše na samotného pracovníka a přístupu k jeho práci. Vyjadřuje pozitivní přístup zaměstnance k vykonávání pracovních úkolů. Angažovanost znamená, že práce toho člověka baví. Zaměstnanec se chce dál rozvíjet a vzdělávat, aby jeho práce byla kvalitnější. Pracovník tím zvyšuje svoji hodnotu na trhu práce. [8]

Alfesová a kol. [3, s. 5] definují tři základní faktory angažovanosti:

- intelektuální angažovanost = zaměstnanci přemýšlejí o práci a snaží se jí zlepšovat,
- emocionální angažovanost = zaměstnanci mají dobrý pocit z práce, kterou vykonali a z výsledků, kterých dosáhli,
- společenská angažovanost = diskuze se spolupracovníky o příležitostech a záležitostech, které se týkají práce a jejího zlepšování.

Crawford a kol. [20, s. 59-62] stanovil hlavní složky, které ovlivňují angažovanost u zaměstnanců:

- Podnětnost práce = je to taková práce, která zaměstnanci přináší příležitost úspěchu a osobního růstu. Musí pro něj být dostatečně zajímavá, odpovědná a náročná.
- Autonomie práce = zaměstnanci je poskytnuta odpovědnost a nezávislost při rozhodování. Může sám stanovit postupy, jak se práce bude provádět.
- Rozmanitost práce = práce není jednotvárná. Zaměstnanec má možnost využívat různé schopnosti, které získal. Vykonává činnosti, které jsou různorodé.

- Zpětná vazba = zaměstnanci jsou poskytovány informace o jeho pracovním výkonu.
- Přízpůsobování = hledání rovnováhy mezi osobností zaměstnance a pracovním prostředím.
- Příležitost k rozvoji = zaměstnanec se může dále rozvíjet. Podnik ho podporuje, pokud se chce dále vzdělávat.
- Odměny a uznání = čas, který zaměstnanec vloží do svého pracovního výkonu, je odměňován přímo či nepřímo ze strany podniku.

Vysoký vliv na angažovanost zaměstnanců je také v rukou manažerů a vedoucích pracovníků. Ti musí dobře podporovat své zaměstnance. Zapojovat je do plánování, organizování a vedení pracovních postupů a plnění úkolů. Tím mohou pozitivně ovlivnit angažovanost pracovníků. Na základě správného hodnocení zabezpečují účelnou a účinnou organizaci práce. To vede k tomu, že zaměstnanci rádi budou vykonávat svojí práci. [6]

2.2 Stimulace

Prostřednictvím stimulace může manažer ovlivňovat pracovní motivaci a výkonnost zaměstnanců. Má vliv na pracovní aktivity v podniku. Může se rozlišovat přehled stimulačních prostředků a způsoby uplatňování stimulačních prostředků. [11]

Přehled stimulačních prostředků

Základem stimulace je působení na lidské chování. Stimulace má do jisté míry vliv na motivaci člověka, avšak nelze tvrdit, že zde existuje přímý vztah. Jednou z definic stimulace je:

„čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější“. [12, s. 268]

Jedním ze základních pojmů stimulace je stimul. Stimulem může být nějaký vnější podnět, pobídka, popud či iniciativa. Stimulace by měla být předchůdcem motivace. Aby došlo k dobré a dlouho trvající motivaci, musí být dobře nastavená i dlouhodobá stimulace. [11]

Mezi stimulaci a motivaci vstupuje důležitý prvek. Tímto prvkem je motivační struktura neboli osobnost pracovníka. Za motivační strukturu se mohou považovat získané nebo vrozené zájmy, zkušenosti nebo hodnoty daného člověka. Pro manažera je nejvíce důležité, aby dokonale znal osobnosti pracovníků, a to mu pomáhá dobře pracovníky stimulovat a vést je k dobré motivaci. Stimulem je široká škála podnětů, které mohou mít vliv na zaměstnance. Každý člověk je jiný a působí na něj jiné stimuly. Stimulem může být vše, co je pro zaměstnance významné. Příkladem může být:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a podnikem,
- externí stimulační faktory. [6], [11], [24]

Charakteristika těchto příkladů je popsána v **příloze A**.

2.3 Ovlivňování spokojenosti zaměstnanců

Spokojenost s prací ovlivňují vnitřní pocity a postoje, které lidé mají ke své práci. Spokojenost s prací vychází z pozitivních a příznivých postojů k práci. Nespokojenost s prací logický vychází z negativních a nepříznivých přístupů k práci zaměstnanců. Postoje a přístupy k práci vychází z morálky, která spíše ovlivňuje skupiny lidí než individualisty. [23]

Faktory ovlivňující spokojenost a zároveň nespokojenost s prací jsou:

- **Vnitřní motivační faktory** = jsou součástí obsahu práce a patří sem pět klíčových charakteristik, které uvedli **Hackman a Oldham [29]**: rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba (model charakteristik práce).
- **Úroveň kontroly** = nejdůležitější faktor podle hawthornských studií [51] je kontrola práce, která ovlivňuje přístupy lidí k práci.
- **Úspěch nebo neúspěch** = úspěch je vyjadřován spokojeností. Tím, jak člověk zvládl zadanou práci. O to větší spokojenost je vyvolána v případě, když člověk

mohl dokázat, jak plně využil svých schopností. A na druhé straně neúspěch je vyjádřen případnou nespokojeností člověka.

Podle výzkumu [51] se produktivita práce zvyšuje s nárůstem spokojenosti zaměstnance. Spokojenost zaměstnance může manažer ovlivnit prostřednictvím uplatňování vlídné a nepatrné kontroly a zároveň uspokojování jejich sociálních potřeb. Na druhou stranu je mnoho odpůrců, kteří s tímto tvrzením nesouhlasí. Podle nich a zároveň na základě jejich analýz tvrdí, že spokojenost s prací nijak nesouvisí se zvyšováním výkonu. Toto tvrzení zastávají např. [17], [63], [55] nebo také [33].

Nejefektivnějším, dá se říci i nejúčinnějším vnějším motivátorem jsou peníze. Jedná se o nejobvyklejší formu odměny. Je to i z toho důvodu, že lidé nejvíce touží po penězích. Na druhou stranu mají i jistou nevýhodu. Tato nevýhoda je asi nejvíce u lidí, kteří dostávají pevnou mzdu. Může to být dáno i tím, když jejich finanční odměna není závislá na množství odvedené práce. To může ovlivňovat i jejich výkony. Je pravdou, že výkon pracovníků může být zvýšen, pokud bude navýšena jejich pevná mzda. Ve většině případech se však jedná jen o krátkodobé nadšení pracovníků. Samozřejmě to nemusí platit u všech případů. Není pravidlem, že peníze motivují ve stejné míře každého a stejným způsobem. Nicméně peníze tvoří silnou motivační sílu, jelikož peníze potřebuje každý za účelem uspokojení mnoha potřeb. Můžou symbolizovat cíle, kterých chce každý dosáhnout. Lze tedy říct, že za správných okolností peníze vyvolávají silnou motivaci. Avšak špatně nastavený systém odměňování může vést k demotivaci. [6], [7]

Obecně platí, že dobré pracovní podmínky nepřímo ovlivňují motivaci k práci, pro fungování vztahu mezi motivací a spokojeností zaměstnance. [5]

Zkoumání motivace a spokojenosti zaměstnanců

Je všeobecně známo, ať se jedná o jakékoliv rozhodnutí čehokoliv je zapotřebí znát co největší množství informací. Logicky i manažer by měl mít velké množství informací, aby mohl učinit co možná nejlepší rozhodnutí. Měl by tedy být informován o svých zaměstnancích stejně jako o čemkoliv jiném, co se týká jeho podniku. Měl by znát potřeby a touhy svých pracovníků, vědět co na kterého zaměstnance má vliv, aby mohl zvyšovat a ovlivňovat výkonnost a produktivitu podniku. [5], [7]

Tyto informace může získávat z různých zdrojů. Může to být například během ústního rozhovoru, písemného dotazování nebo prostřednictvím třetí osoby. [36]

3 Charakteristika a klasifikace zaměstnaneckých benefitů

3.1 Charakteristika zaměstnaneckých benefitů

Slovo benefit pochází z latinského výrazu benefactum, který je překládán jako dobrý skutek. V Anglii ve 14. století v období tzv. middle english neboli střední angličtině se tento výraz změnil na benefytt nebo benefett. [14]

Pojem benefit je překládán také jako výhoda nebo prospěch z něčeho. Tato práce je zaměřena na benefity, které získávají zaměstnanci, vycházející z pracovního vztahu se zaměstnavatelem. Jde o výhody plynoucí z pracovní činnosti. Jedná se tedy o zaměstnanecké benefity neboli zaměstnanecké výhody. [7]

Zaměstnanecké benefity se začaly využívat v USA v období 2. světové války. Důvodem využití benefitů byl nedostatek pracovních sil a zároveň byl zákaz od vlády zvyšování platů. Společnosti stejně jako dnes se snažily nalákat nové zaměstnance na něco jiného, než byl plat. Příkladem benefitů bylo poskytování jídla, zřízení zdravotní pojistky či zaplacení lékařské péče. Tomáš Baťa byl v České republice první zaměstnavatel, který využil motivační schopnosti zaměstnaneckých benefitů. Baťa pro své zaměstnance postavil tzv. Baťovské domky z červených pálených cihel, umožnil zaměstnancům zvyšovat své vzdělání prostřednictvím své tzv. Baťovo školy práce. Když zaměstnanci absolvovali toto učení, mohlo dojít k navýšení jejich mzdy. Dalšími benefity, které Baťa svým zaměstnancům poskytoval, bylo stravování, zdravotní péče a také volnočasové aktivity. [15]

Zaměstnanecké benefity už v minulosti plnily funkci, kterou plní dnes. Jedná se o jisté motivátory, které jsou zaměstnancům poskytovány navíc ke mzdě. V každém podniku se tyto benefity nebo také výhody, jak je lze nazývat, liší. Každý zaměstnavatel si může sám zvolit, jaké výhody svým zaměstnancům poskytne a zda jim vůbec výhody poskytne. Zaměstnanecké výhody mohou být nástrojem všech podniků v konkurenčním boji o nové kvalifikované zaměstnance. A také slouží jako motivace stávajících zaměstnanců pro zvyšování pracovního výkonu. [7]

Definice zaměstnaneckých benefitů:

Koubek charakterizuje zaměstnanecké výhody takto: „*Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.*“ [36, s. 319]

Zaměstnanecké benefity charakterizovány **Dvořákovou** [24, s. 338]: „Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance.“

Podle **Armstronga** jsou zaměstnanecké benefity definovány následovně: „Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.“ [8, s. 595]

Jednou z nejužitečnějších definicí, která shrnuje význam zaměstnaneckých výhod, je definice **Macháčka**, která má podobu: „Zaměstnanecké benefity lze charakterizovat jako peněžité nebo nepeněžité plnění poskytované zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy.“ [40, s. 1]

Zaměstnanecké benefity jsou důležitým nástrojem zaměstnavatele pro získávání zaměstnanců. Benefit se může označit jako motivační či stabilizační nástroj. Benefit může fungovat také jako nástroj, který podporuje kariérní růst zaměstnanců. Další funkcí benefitů může být i to, že na různých pozicích jsou benefity jiné. To znamená, že zaměstnanec má odlišné benefity na vedoucí pozici ve firmě než zaměstnanec, který pracuje například jako dělník.

Dále mohou zabezpečit i zvýšení spokojenosti zaměstnance a rovněž i zvýšení loajálnosti zaměstnance vůči podniku, ve kterém pracuje. Samozřejmě nefungují jako záruka kvality za odvedenou práci nebo zvýšení produktivity práce zaměstnancem vůči danému podniku, kde pracuje. Zaměstnanecké benefity nefungují jako značka nejlepšího zaměstnavatele. Jejich funkce mohou přidávat na atraktivitě daného pracovního místa. [7]

Existují klasické, známé zaměstnanecké benefity jako například mobilní telefon, notebook, automobil pro soukromé účely, dovolená nad rámec a spoustu dalších. A na druhé straně může být zaměstnavatel ve vytváření nabídky benefitů „kreativní“ a zaměstnancům poskytnout například ubytování zdarma a další pobytové služby se slevou, 15 % pracovní doby věnované vlastním projektům zaměstnanců, nápoje a ovoce zdarma na pracovišti nebo také podpora pohybu jako je cvičení jógy či pilates na pracovišti. To, že zaměstnavatel nabídne zaměstnanci benefity, které jsou méně známé,

neznamená, že ten zaměstnavatel je díky tomu lepší než ostatní. Při rozhodování, zda si zaměstnanec danou firmu vybere, může hrát i faktor jako originalita zaměstnavatele, ve prospěch podniku. Tak to může fungovat hlavně v oblastech, kde je zaměstnanost vysoká a zaměstnavatelé se přetahují o nové zaměstnance. [15], [40]

Mezi oblíbené nabízené nefinanční zaměstnanecké benefity patří firemní školky, flexibilní pracovní doba, homeoffice, sickdays (jedná se o dny volna, které se nezahrnují do klasických dnů dovolený a ani do nemocenské), dobře zařízené kanceláře a příjemné pracovní prostředí, úprava pracovního týdne například 3-4 dny desetihodinové pracovní doby. [43]

Důležitý faktor, který musí zaměstnavatel při nabízení benefitů případnému zájemci zohlednit je, komu dané benefity nabízí. Pokud zaměstnavatel bude potencionálnímu zaměstnanci nabízet například benefit v podobě využívání firemní školky pro děti, přičemž se bude jednat o čerstvého absolventa, který je navíc svobodný. Je více než pravděpodobné, že zaměstnanec nebude budoucím zaměstnavatelem nadšený. Nebo dalším příkladem může být i nabídka možnosti využívat automobil pro osobní potřeby zaměstnanci, který nemá řidičské oprávnění – nebude se jednat o lákavou nabídku pro daného uchazeče. Znamená to tedy, že zaměstnavatel by se měl vždy snažit přizpůsobit nabídku benefitů uchazečům. [59]

3.2 Cíle a problémy zaměstnaneckých výhod

Aby z poskytnutí zaměstnaneckých výhod vyplynul správný efekt motivace, měla by výše odměny být závislá na pracovním výkonu. Všeobecně platí pravidlo, že pracovníci budou zvyšovat svůj výkon, pokud za něj budou dostatečně odměněni. Problémem je, že mnoho odměn organizace poskytují bez závislosti na výkonu nebo se nebere zřetel na dobu, jakou jsou zaměstnání pracovníci v konkrétním podniku. Nejčastěji jsou odměňováni podle nabídek konkurence na trhu práce. [36]

Zaměstnavatelé nejsou povinni poskytovat svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody. Existuje však celá řada důvodů, proč by podniky měli odměňovat zaměstnance prostřednictvím výhod, které jsou navíc ke mzdě. Zaměstnanecké benefity fungují jako:

- nástroj pro získávání nových kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce, benefity fungují jako konkurenční nástroj trhu,
- snižování nespokojenosti a fluktuace zaměstnanců,

- nepřímé ovlivnění z hlediska zvyšování výkonnosti zaměstnanců prostřednictvím podpory pro relaxaci, rozvoj a sociální zázemí zaměstnanců,
- podpora pro rozvoj zaměstnaneckých vztahů, loajality a souznění s organizací,
- přínos daňových výhod pro zaměstnance i zaměstnavatele,
- snížení nákladů podniku související s pořízením benefitů, ten pak může nabídnout benefity zaměstnancům levněji, než jsou ceny na trhu,
- benefity nejsou tolik ovlivňovány inflací proti finančnímu odměňování,
- podnik může disponovat se zdroji investovanými do výplaty benefitů po určitou dobu. [24], [25], [36], [60], [61]

Více zaměstnaneckých benefitů nabízejí spíše velké podniky. Jedná se hlavně o podniky zabývající se strojírenskou výrobou nebo výrobou komponentů do automobilového průmyslu. U menších firem je nabídka benefitů střídmější. Mzdové náklady podniků tvoří 5 až 8 % v České republice. V rámci Evropské unie v některých státech tyto náklady tvoří až 40 %. [24], [25], [36], [60], [61]

Přesto, že benefit se bere jako výhoda. Tak i spojení zaměstnanecké benefity má svá úskalí. Ne vždy zaměstnanci berou benefity jako výhodu či odměnu nad rámec své mzdy. Berou je jako součást mzdy, a tudíž může docházet k:

- snížení motivačního významu, nemají velký vliv na výkon zaměstnanců,
- vyvolávání pocitu nespravedlnosti a nespokojenosti, pokud jsou poskytovány nesystematicky a ledabyle,
- jsou nepružné v případě plošného poskytování, každý zaměstnanec je jiný, tudíž každý vnímá tentýž poskytnutý benefit jiným způsobem,
- zaměstnavatel, který se jednou rozhodně poskytnout daný benefit, tak ho nelze po jeho zavedení jednoduše zrušit (zaměstnavatel by se měl proto vždy dopředu rozhodnout jaký benefit poskytne a jakým způsobem, k tomu by měl využívat různé analýzy a komunikaci se zaměstnanci před zavedením benefitů),
- často jsou benefity poskytovány na základě kopírování tržních trendů, srovnávání s jinými podniky nebo morální závazky nikoliv z potřeb zaměstnanců.

Členství v EU může také přispět k ovlivnění poskytování benefitů. Patří sem dva faktory, které mohou tuto situaci ovlivnit. Především se jedná o možnosti volného pohybu pracovníků (zeměpisné rozšíření pracovního trhu) a volný vstup zahraničních investorů (konkurence) na náš trh. [24], [25], [36], [60], [61]

3.3 Klasifikace zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké výhody lze rozdělovat z různých hledisek. Benefity tvoří různorodé druhy statků a služeb, které jsou poskytovány různým cílovým skupinám zaměstnanců, různými způsoby a s odlišnými daňovými dopady.

Benefity mohou být rozděleny z hlediska důvodu poskytování a cílových skupin zaměstnanců a podle věcného třídění zaměstnaneckých výhod. [47], [49], [61]

Třídění výhod z hlediska důvodu poskytování a cílových skupin zaměstnanců

Z hlediska důvodu poskytování zaměstnancům se rozlišují tři skupiny:

- a) **povinné** – jsou to výhody, které stanovuje zákon, jiný předpis vycházející z kolektivní smlouvy nadpodnikové úrovně,
- b) **smluvní** – výhody stanovené v kolektivní smlouvě podniku,
- c) **dobrovolné** – jedná se o benefity, které jsou stanoveny personální politikou podniku z důvodu vytvoření dobré pozice na trhu práce a také zvyšování spokojenosti zaměstnanců. [47], [49], [61]

Z hlediska cílové skupiny se výhody rozdělují na:

- a) **individuální** – výhody jsou poskytnuty konkrétním pracovníkům,
- b) **skupinové** – poskytnutí výhod skupinám zaměstnanců podle segmentů pracovních sil podniku nebo všem zaměstnancům. [47], [49], [61]

Věcné třídění zaměstnaneckých výhod

- a) **zaměstnanecké výhody, které mají vztah k práci a jsou poskytované často na pracovišti.** Do této kategorie patří:
 - příspěvek na stravování (stravenky nebo závodní stravování),
 - občerstvení na pracovišti (nealkoholické nápoje nebo prodejní automaty),

- nadstandardní pracovní volno (delší placená dovolená, krátké pátky nebo studijní volno),
- vzdělávání a rozvoj pracovníků (vzdělávací kurzy),
- zajištění dopravy nebo různé příspěvky na dopravu.

b) **hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance, které může zaměstnanec využít i pro osobní potřeby.** Tyto výhody, jsou poskytovány nejen **podle pracovní potřeby, ale i podle postavení zaměstnance v organizaci.** Patří sem:

- notebook (a jiná výpočetní technika nebo jiné pracovní pomůcky jako jsou diáře či kufříky),
- bezplatné služby telefonních operátorů (mobilní telefon, placená pevná linka nebo internetová připojení z domova),
- osobní automobil (pro využití soukromých účelů, benzínové karty),
- příspěvek na odívání,
- bezplatné nebo zvýhodněné bydlení.

c) **zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy (včetně osobních finančních služeb).** Patří sem:

- zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodiny (individuální zdravotní péče, léčebné pobyty, lázeňské procedury, vitamíny, rehabilitace, masáže, očkování),
- jesle nebo školky pro děti (letní tábory pro děti),
- příspěvky na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity,
- finanční výpomoc (půjčky),
- pojištění a připojištění (životní, kapitálové životní, penzijní, úrazové, pojištění pro případ pracovní neschopnosti, poj. odpovědnosti za škodu),
- zvýhodněné hypoteční a spotřebitelské úvěry nebo příspěvky,
- finanční, právní a osobní poradenství,

- platové dorovnání v případě nemoci (sick days),
- dárky a dárkové šeky při speciálních událostech (kosmetika, restaurace),
- prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny. [47], [49], [61]

Z hlediska charakteru příjmů a výdajů se tyto výhody mohou dělit z pohledu zaměstnavatele nebo zaměstnance

Z pohledu výdajů zaměstnavatele se výhody dělí na:

- finanční** – to jsou poskytnuté benefity zaměstnancům, za které zaměstnavatelé platí finanční prostředky (příspěvek na dovolenou),
- nefinanční** – na tyto benefity, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům, nevznikají finanční výdaje zaměstnavateli (služební automobil pro soukromé účely zaměstnance, vlastní produkty poskytované za nižší ceny). [47], [49], [61]

Z pohledu příjmů zaměstnance se výhody rozlišují:

- peněžní** – zaměstnanec získá od zaměstnavatele peněžní prostředky (příspěvek na stravování, dojíždění, penzijní připojištění atd.),
- nepeněžní** – zaměstnanec získá bezplatné nebo zvýhodněné služby (flexibilní pracovní doba, home office, automobil pro soukromé účely, mobilní telefon atd.). [47], [49], [61]

Z hlediska časové působnosti se benefity mohou dělit na:

- jednorázové** – příkladem mohou být poskytnuté bezúroční půjčky nebo sociální výpomoci, příspěvek na stravování nebo také delší dovolená,
- krátkodobé** – nejčastějším příkladem jsou stravenky,
- dlouhodobé** – příspěvky na penzijní připojištění nebo životní pojištění, zdravotní péče. [47], [49], [61]

Celková charakteristika nefinančních zaměstnaneckých benefitů je popsána v **příloze B**.

3.4 Systém a efektivita zaměstnaneckých benefitů

Aby došlo ke správnému fungování systému zaměstnaneckých benefitů, měla by být vytvořena rovnováha mezi podnikem, pracovníky a vnějšími faktory, které ovlivňují odměňování. Podnik má za úkol nabízet benefity pro získání konkurenční výhody,

udržení stávajících zaměstnanců, zvýšení produktivity pracovníků. Zaměstnanci potřebují uspokojit své potřeby získáním dostatečné odměny, která je pro ně i motivací. Dále je ovlivněna spokojenost a loajalita zaměstnanců. V neposlední řadě je nepřímo ovlivněn zájem o nárůst pracovní produktivity. Vnějšími faktory, které ovlivňují odměňování zaměstnanců, jsou situace na trhu práce, ekonomická nebo sociální politika vlády či nabídka konkurenčních organizací. [11], [12], [24], [25], [36], [40], [61]

Další otázkou, kterou podnik v rámci poskytování benefitů musí řešit je daňový a odvodový režim. Podnik musí dbát na to, zda se mu vyplatí poskytovat konkrétní benefity z hlediska daní nebo zda zaměstnanci mají o nabízené benefity zájem. Organizace si sama určuje, co a jakým způsobem bude pracovníkům nabízeno. Musí si stanovit, jaký systém odměňování použije. [11], [12], [24], [25], [36], [40], [61]

a) Fixní (plošný) systém

V kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu zaměstnavatel určí, jaké benefity bude poskytovat všem zaměstnancům. Benefity jsou poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu. Neřeší, jestli zaměstnanci mají o benefity zájem nebo nikoliv. To je nevýhoda tohoto systému.

b) Pružný (individualizovaný) systém tzv. „cafeteria systém“

Tento systém je založen na volbě každého zaměstnance. Zaměstnanci si sami volí benefity, které se jim vyplatí a které jim vyhovují nejvíce. Zaměstnavatel vytvoří nabídku benefitů, které bude bez problému poskytovat. Dále stanoví limit (měsíční nebo roční), který zaměstnanci nemůžou překročit. V praxi tyto limity jsou symbolizovány body. Každý zaměstnanec však nemusí mít stejný počet bodů. Tyto body jsou rozděleny například podle postavení zaměstnance ve firmě, jeho důležitosti nebo podle délky pracovního poměru. Na základě těchto bodů si zaměstnanci volí svůj balíček benefitů, které využijí.

Cílem tohoto systému poskytování benefitů je snížení fluktuace, posílení atraktivity podniku, podpora pracovní spokojenosti a ochoty vedoucí ke zvyšování pracovního výkonu nebo také snížení pracovní neschopnosti.

Stručný popis fungování systému Cafeteria a Bonus sacrifice je uveden v **příloze C**.

c) Kombinace fixního a pružného systému

Zaměstnavatelé mohou používat kombinaci výše uvedených systémů poskytování benefitů. Tento systém se snaží snížit administrativu, která je zvýšená hlavně u flexibilního systému poskytování benefitů. A dále se snaží rozšířit nabídku fixního systému, aby došlo k získání benefitů, o které budou mít zaměstnanci zájem. Dochází tedy k vyrovnání zájmů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. [11], [12], [24], [25], [36], [40], [61]

Efektivita zaměstnaneckých benefitů

Výsledkem efektivního plnění zaměstnaneckých benefitů by měla být zvýšená motivace a celková efektivita zaměstnanců. Aby tato efektivita byla naplněna, musí být splněné určité předpoklady. K hlavním předpokladům patří stanovení podnikových cílů v oblasti motivace, stabilizace a dalších aspektů řízení lidských zdrojů. Poskytování zaměstnaneckých benefitů vychází ze stanovených cílů. Pokud je v podniku důležité, aby zaměstnanci dokázali spolupracovat v týmech, organizace by měla podporovat společné aktivity zaměstnanců v rámci nějakých společných meetingů či týmových sportů. Tím posílí přátelské vztahy zaměstnanců, i spolupráci v týmech. Dalším příkladem může být například zvýšení vzdělanosti v podniku. V případě zvyšování vzdělanosti by podnik měl poskytnout možnost vzdělání prostřednictvím různých kurzů, školením či poskytnutím studijního volna. [24], [25], [47], [60]

Opakováním zjišťování požadavků a potřeb zaměstnanců také patří k efektivnímu plnění zaměstnaneckých výhod. Provádí pravidelné prověřování zaměstnanců, jakých výhod si nejvíce cení, které jim chybí nebo které jim přijdou nevyužité. Toto prověřování se provádí pomocí dotazníkového šetření. [25]

Mělo by se provádět nejen pravidelné zjišťování požadavků zaměstnanců, ale i úroveň zaměstnaneckých výhod u konkurence. Provádí se srovnávání využití v daném odvětví nebo podle regionů. Cílem je navýšení spokojenosti při využívání zaměstnaneckých výhod. [61]

Aby opravdu docházelo k efektivitě zaměstnaneckých benefitů, je důležité ze strany zaměstnavatelů přizpůsobit nabídku výhod podle zaměstnance. Jelikož každý člověk je jiný a má vlastní potřeby. Zaměstnavatel by si měl definovat skupiny zaměstnanců, jaké

benefity jim nabídne. Zde jsou uvedeny příklady skupin zaměstnanců a benefity, které by je mohly oslovit. [59]

- Studenti a absolventi, kteří se uchází o místo, v daném podniku určitě nenaláká nabídka benefitů, jakou jsou firemní školky nebo mobilní telefoty, tedy klasické benefity. Pro tuto skupinu jsou daleko zajímavější výhody v oblasti kariérního růstu, jako je vzdělání a podpora osobního rozvoje prostřednictvím nabídky zahraničních stáží.
- Další skupinou mohou být výrobní zaměstnanci. Ti většinou upřednostňují finanční a materiální výhody což mohou být 13. plat, poukázky na kulturu a sport, různé dárky atd. Jsou i případy, kdy zaměstnanec spíše využije převedení benefitu do jejich mzdy.
- Kancelářští pracovníci upřednostňují nehmotné výhody, jako jsou home office, volno navíc, flexibilní pracovní doba, zdravotní volno nebo také společné akce s kolegy.
- Pro management podniku je nejefektivnější, když si výhody můžou sami vybrat. Běžné benefity nevyužijí, protože si je mohou sami koupit podle svých představ a potřeb.

Důležitým faktorem efektivity poskytování výhod je také kvalitní interní a externí komunikace. Zaměstnanci by měli být od svých zaměstnavatelů informováni ohledně nabídky a využívání benefitů, protože tu bývá jistá absence informovanosti zaměstnanců. Zaměstnanci často neznají systém a fungování benefitů. Organizace by měla zvolit vhodnou formu komunikace a starat se o to, zda se informace k zaměstnanci dostaly. Efektivním způsobem podávání informací je zasílání emailů nebo příloha k výplatním páskám. [24], [25], [59], [60]

Je vhodné průběžně provádět nezávislý audit zaměstnaneckých výhod. Vnější audit získává přehled o nedostacích, které nejsou běžně zjistitelné. Podporuje zvyšování efektivnosti zaměstnaneckých výhod. Tento audit je složen ze dvou složek. Těmi složkami jsou audit rozsahu a struktury poskytovaných benefitů včetně srovnání s podobnými organizacemi a audit vnitřní organizační efektivnosti včetně vztahu s třetími stranami. Pomocí auditu zaměstnavatel může zjistit zákonné požadavky a podmínky, které se vztahují k poskytování výhod. Dochází k identifikování možnosti

finančních a lidských úspor, ověřování informovanosti a spokojenosti zaměstnanců nebo ověřování kvality služeb, které jsou poskytovány vnějšími dodavateli. [24], [25], [59], [60]

Neméně důležité je zvážit i možnost využití outsourcingové společnosti pro poskytování zaměstnaneckých výhod. Hlavně u pružně poskytovaných benefitů se díky převedením administrativy na outsourcingovou společnost snižují náklady a zvyšuje se efektivita poskytovaných benefitů. V případě, že se firma rozhoduje o převedení flexibilních benefitů na outsourcingovou společnost, musí zvážit následující okolnosti:

- porovnání nákladů outsourcingu proti vlastním nákladům administrace benefitů (počáteční investice, náklady na údržbu, správu a rozvoj systému apod.),
- skutečnost, zda specializovaná dodavatelská společnost nabízí spolu se správou zaměstnaneckých výhod i poradenství při nastavení systému benefitů, zda provádí a poskytuje benchmarking či průzkum trhu v této oblasti,
- skutečnost, zda tato společnost nabízí spolu se správou systému i síť dodavatelů a správu smluv s nimi,
- daňovou optimalizaci benefitů či spolupráci s daňovými poradci a jejich pojištění,
- zda outsourcing umožňuje rozšiřování nabídky a sítě poskytovatelů,
- zda je garantována doba od objednání zaměstnaneckých výhod po jejich dodání (čerpání),
- zda existuje možnost výměny části mzdy za body do systému caterie včetně daňového ošetření tohoto kroku,
- jakým způsobem je řešen způsob čerpání benefitů (poukázky, čipové karty, distribuce cenin apod.),
- nakolik je pro zaměstnance i zaměstnavatele zajištěna snadná obsluha celého systému,
- zda je součástí outsourcingu benefitů i poskytování poradenských služeb zaměstnancům (hotline, e-mail, poradenství),
- jaká je potřebná doba k implementaci systému,

- jaké jsou daňové dopady tohoto řešení (např. u životního či penzijního při/pojištění musí příspěvky platit přímo zaměstnavatel, jinak se výdaj stává daňově neuznatelným nákladem). [60], [61]

3.5 Daňová výhodnost zaměstnaneckých benefitů

Jedním z důvodů využívání zam. benefitů ze strany zaměstnavatelů je nejen jako nástroj pro podporu motivace pracovníků, ale i daňová výhodnost některých benefitů. Zaměstnavatel musí vycházet z příslušných právních úprav v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. [66]

Pro posouzení, zda při využití jednotlivých zam. benefitů, musí zaměstnavatel zjišťovat:

- jestli vybraný zam. benefit je pro zaměstnavatele daňově uzatelným výdajem (nákladem) podle § 24 ZDP, zda dochází ke snížení základu daně z příjmů zaměstnavatele,
- jestli hodnota zam. benefitu podléhá dani z příjmů nebo se jedná o příjem ze závislé činnosti osvobozený od daně z příjmů podle § 6 odst. 9 ZDP,
- jestli zam. benefit spadá mezi účely sociálního a zdravotního pojištění (zda se zahrnuje do vyměřovacího základu zaměstnance). [64], [66], [67], [68]

Daňovou výhodnost zaměstnaneckých benefitů rozdělujeme na:

- a) daňově maximálně výhodné benefity – ze strany zaměstnavatele se jedná o daňový náklad a ze strany zaměstnance jsou daňově osvobozeným příjmem př. závodní stravování do limitu i formou stravenek nebo kurzy a školení, které souvisí s činností zaměstnavatele,
- b) daňově výhodné benefity – ze strany zaměstnavatele vzniká nedaňový náklad, z jejich poskytování se neplatí sociální a zdravotní pojištění a ze strany zaměstnance vzniká daňově osvobozený příjem př. poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, závodní stravování nad limit stanoveným zákonem nebo bezplatné využití firemní mateřské školky,
- c) daňově neutrální benefity – stejný režim zdanění jako u výplaty mzdy, tzn. ze strany zaměstnavatele dochází k daňově uzatelnému nákladu a ze strany zaměstnance podléhá zdaněním a odvodům na sociální a zdravotní pojištění (u většiny je podmínka ujednání o tomto benefitu v pracovní smlouvě či

interních předpisech společnosti) př. používání firemního vozidla pro soukromé účely, týden dovolené navíc nebo sick days,

- d) daňově nevýhodné benefity – ze strany zaměstnavatele se jedná o nedaňový náklad a ze strany zaměstnance podléhají zdanění a odvodům na sociální a zdravotní pojištění př. poskytnutí rekreace v nepeněžní formě nad 20 000 Kč ročně. [18]

Podle portálu ctidoma.cz [43] mezi daňově výhodné nefinanční zaměstnanecké benefity patří:

- zdraví – od lékáren, přes masáže až po aktivní odpočinek, zdravotní péči či očkování,
- rekreace – s ročním limitem 20 000 Kč za jednoho zaměstnance, patří sem např. služby cestovních kanceláří a cestovních agentur, hotely a penziony v ČR, lázně, aktivity ve fitness centrech, squash, bowling, pronájem kurtu, bazény nebo lyžařská střediska,
- kultura – vstupenky do kin, divadel, lístky na koncerty nebo sportovní utkání,
- vzdělávání – např. jazykové či odborné kurzy, autoškola nebo kurzy rétoriky apod.

Zaměstnavatel se musí řídit zákony, které určují vstupy do daňového a odvodového režimu:

- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (určuje benefity, které jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, u zaměstnance podle § 6 určuje, zda jsou benefity osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti),
- zákon č. 589/1992 Sb., § 5 o pojistném na sociálním zabezpečení,
- zákon č. 592/1992 Sb., § 3 o pojistném na veřejné zdravotní pojištění. [66], [67], [68]

Nefinanční zaměstnanecké benefity a jejich zdanění

Tyto benefity jsou pro zaměstnavatele velmi výhodné, protože z nich nemusí odvádět žádné odvody na zdravotní a sociální pojištění. V případě, že se jedná o volnočasové benefity, tak ze strany zaměstnavatele představují daňově neuznatelný náklad

(zaměstnavatel musí odvádět 19 % daň z příjmu z vynaložených prostředků, ale neodvádí odvody na sociální a zdravotní pojištění). Ze strany zaměstnance nedochází u volnočasových benefitů ani ke zdanění, ani k odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnanec získává v případě nefinančních zam. benefitů až o 32 % vyšší reálnou hodnotu, než by dostal v případě vyplacení samotné mzdy. Pro firmu jsou tyto nepeněžní benefity také velmi výhodné, protože oproti mzdě představují o 24 % nižší výdaj. [43]

4 Výzkum současných trendů nefinančních benefitů v oblasti automobilového průmyslu

Průzkum byl prováděn pomocí dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření probíhalo v 11 podnicích. Zúčastnilo se ho 1 320 respondentů. Šetření probíhalo dvěma způsoby. Někteří respondenti vyplňovali dotazník elektronicky pomocí e-mailové komunikace (dotazníky byly zaslány v elektronické on-line formě). Tento způsob byl využit u manažerských a administrativních pracovníků. Druhým způsobem bylo poskytnutí dotazníků prostřednictvím papírové formy, ty byly určeny pro zaměstnance na dělnických pozicích. Cílovou skupinou byli zaměstnanci na všech pracovních pozicích v podnicích. Jednalo se o manažerské, administrativní i dělnické pozice. Dotazníkový průzkum byl zaměřen na nefinanční zaměstnanecké benefity v oblasti automobilového průmyslu.

Úkolem bylo zjistit, zda jsou poskytnuté nefinanční benefity pro zaměstnance důležité. Mimo jiné bylo také zjišťováno, jestli benefity zaměstnance motivují za účelem zvýšení pracovního výkonu.

Dotazníkové šetření lze rozdělit do následujících částí:

1. základní informace o zaměstnancích,
2. nabídka nefinančních zaměstnaneckých benefitů a jejich využití,
3. motivace, spokojenost a vliv nabídky nefinančních zaměstnaneckých benefitů při výběru zaměstnání,
4. odhady týkající se šetření peněz, důležitost nabídky benefitů a změna nabídky nefinančních zaměstnaneckých benefitů.

Výsledný dotazník, který byl pro průzkum vytvořený se skládá ze 12 otázek. Dotazník, který byl distribuován papírovou formou je v příloze této práce. Byl proveden náhodný výběr respondentů v každém podniku. Výsledky uvedené v tabulkách a grafech jsou uvedeny v procentuálním vyjádření.

Průzkum byl prováděn od listopadu (roku 2017) do konce února (roku 2018).

V **příloze D** je vložen dotazník, který byl určen pro dotazníkové šetření.

4.1 Identifikace společností

Dotazníkového šetření se účastnily tyto podniky: Aluprogres a. s., Borgers, ČZ a. s., Autoneum CZ s. r. o., Dura automotive CZ, k. s., Adient Bor s. r. o., HP-Pelzer s. r. o., Shape Corp, Electronics for transportation a dvě nejmenované společnosti, které budeme označovat jako Firma AB a Firma XY.

4.1.1 Charakteristika společnosti Aluprogres a. s.

Jedná se o akciovou společnost, která byla založena v roce 1994 jako Metal Progres Strakonice spol. s. r. o. Tato společnost se nachází v jižních Čechách ve Strakonici.

Společnost se zabývá výrobou a dodávkami dílů pro automobilový průmysl. Hlavními odběrateli jsou francouzské, rakouské a holandské podniky. Výroba je pružná a flexibilní vůči požadavkům zákazníků. Dělí se na čtyři provozy. Tyto provozy jsou označeny BAC1, BAC2, BAC3 a BAC4. Provoz BAC1 se zabývá výrobou menších sérií výrobků. Provoz BAC2 je určen pro výrobu velkých sérií náročnějších odlitků. Provoz BAC3 je orientován na přesné obrábění na CNC strojích. A konečný provoz BAC4 je zaměřen na nízkotlaký lití na strojích LPM. Tato společnost zaměstnává 350 zaměstnanců. Roční obrát činí 500 mil. Kč. [4]

V této společnosti se zúčastnilo dotazníkového šetření 50 respondentů. Z toho se jedná o 60 % žen a 40 % mužů. V následující tabulce č. 1 je zobrazeno rozdělení respondentů podle věkových kategorií. Nejvíce zastoupení v této společnosti jsou respondenti ve věku 36-44 let, což odpovídá skutečnosti. Průměrný věk společnosti je 37,8 let zaměstnance.

Tab. č. 1 Věkové kategorie společnosti Aluprogres

Věková kategorie	18-26 let	27-35 let	36-44 let	45-51 let	52 let a více	Celkem
Četnost	10	10	30	0	0	50
Vyjádření v %	20	20	60	0	0	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

V této společnosti se průzkumu účastnili pracovníci na pozicích administrativních i dělnických. Jedná se například o pozice jako jsou účetní, zaměstnanci personálního oddělení, kontrolori kvality, dělníci ve výrobě či nástrojáři.

Délka pracovního poměru těchto pracovníků se pohybuje v rozmezí 2 až 10 let u této společnosti. Nejčetnější zastoupení je v kategorii 2 až 5 let ve podniku. Výsledky šetření jsou uvedeny v tabulce č. 2.

Tab. č. 2 Délka pracovního poměru respondentů ve společnosti Aluprogress

Délka pracovního poměru	do 1 roku	2-5 let	6-10 let	11 a více let	Celkem
Četnost	0	30	20	0	50
Vyjádření v procentech	0	60	40	0	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tato společnost má pro své zaměstnance zajímavou nabídku benefitů. Tyto výhody mohou motivovat stávající zaměstnance ke zvýšení svého pracovního a výkonů či pro získání nových zaměstnanců. Do nabídky nefinančních zaměstnaneckých benefitů patří permanentky na dary k životním i jinému výročí, volnočasové aktivity, preventivní závodní lékařská péče, 5 dní dovolené nad rámec zákonné výměry, odborné kurzy a semináře pro zvýšení odbornosti a profesní znalosti, jazykové kurzy či kurzy o bezpečnosti. Zaměstnancům je dále poskytnuto zdravotní volno neboli sick days. Na administrativních pozicích jsou poskytovány mobilní telefony. Dále jsou všem zaměstnancům poskytovány nealkoholické nápoje zdarma a stravování pro zaměstnance. [4]

4.1.2 Charakteristika společnosti Borgers

Jedná se o německou rodinnou společnost, kterou založil Johann Borgers v severním Porýní-Vestfálsku u hranic s Nizozemím v roce 1866. Nyní žije 5. generace zakladatele společnosti držící stejný název. Tato společnost dodává své produkty do většiny evropských i světových automobilek.

Dotazníkové šetření proběhlo v rokycanské pobočce. V plzeňském kraji je Borgers jedním z dominantních zaměstnavatelů. Na Plzeňsku a v Rokycanech fungují tři provozy, které produkují díly pro automobily známých světových značek jako je Volkswagen Group, BMW, Mercedes, Porsche nebo superluxusní Bentley a Rolls Royce. Výroba je specializována na netkané textilie a výlisky z převážně recyklovaných materiálů. Jejich využití je v interiérech automobilů, zavazadlovém prostoru a na místech, kde slouží například k odhlučnění vozů. Na Plzeňsku se denně vyrábí kolem 200 tisíc dílů, které směřují k zákazníkům po celém světě. [16]

Tato společnost celosvětově zaměstnává kolem 7 000 zaměstnanců. Na Plzeňsku počet zaměstnanců činí kolem 2 370 pracovníků.

Dotazníkové šetření absolvovalo 110 respondentů. Z toho žen bylo 18 % a zbylých 82 % bylo mužů. Rozdělení respondentů podle věkových kategorií je v níže uvedené tabulce. Byly zastoupeny všechny věkové kategorie. Nejvíce respondentů je z kategorie 45 až 51 let.

Tab. č. 3 Věkové kategorie společnosti Borgers

Věková kategorie	18-26 let	27-35 let	36-44 let	45-51 let	52 let a více	Celkem
Četnost	10	10	20	50	20	110
Vyjádření v %	9	9	18	46	18	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Opět jsou zastoupeny všechny kategorie délky pracovního poměru. Nejvíce respondentů je z kategorie 2 až 5 let působení ve společnosti. Jde o 37 % respondentů.

Tab. č. 4 Délka pracovního poměru ve společnosti Borgers

Délka pracovního poměru	do 1 roku	2-5 let	6-10 let	11 a více let	Celkem
Četnost	30	40	20	20	110
Vyjádření v procentech	27	37	18	18	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření zastávají u této společnosti jak administrativní pozice, tak i dělnické. Jedná se o pozice na místech účetní, logistiky výroby, logistik – skladník, příprava výroby, disponenti výroby, zásobovači, mistři, obsluha zařízení, seřizovači, opraváři výrobní linky, předáci výroby, elektrikáři nebo výrobní dělníci.

Společnost nabízí tyto nefinanční benefity: dobré zázemí významné společnosti, práce v příjemném prostředí, vzdělávací kurzy, školení, autobusové svozy, 6 dní dovolené nad rámec (podle počtu odpracovaných let), dary k životním i jinému výročí, zdravotní volno neboli sick days, mobil, notebook pro soukromé účely, automobil pro soukromé účely, pružná pracovní doba, sportovní akce a kulturní programy, poskytování nealkoholických nápojů nebo stravování pro zaměstnance. [16]

4.1.3 Charakteristika společnosti ČZ a. s.

ČZ a. s. je akciová víceoborová společnost, která má sídlo v Praze. Její produkce je prováděna na okraji Strakonice v jihočeském kraji. Společnost v této poloze vidí velikou výhodu, protože je umocněna napojením na důležité silniční i železniční trasy v blízkosti německých hranic.

Společnost se orientuje na strojírenskou výrobu a zhruba 80 % výroby je v oblasti automobilového průmyslu. Hlavním výrobním programem je produkce komponentů pro automobilový průmysl. Je významným dodavatelem pro Škoda Auto. Spolupracují na dodávkách komponentů, zejména skříně diferenciálu, synchronních kroužků pro převodovku MQ 200 a víka předního a víka hlavy válců pro nový tříválcový motor Škoda 1,2 l. Cílem je vysoká kvalita a přesnost. [21]

Tato společnost zaměstnává přibližně 1 400 zaměstnanců. Na dotazníkovém šetření se podílelo 200 zaměstnanců. Z toho bylo 40 % žen a 60 % mužů. Věkové kategorie zaměstnanců v této společnosti jsou vyšší. Respondenti, kteří se účastnili dotazníkového šetření označili svůj věk 36 a více. Nejčtenější skupina byla kategorie 45 až 51 let.

Tab. č. 5 Věkové kategorie ve společnosti ČZ a. s.

Věková kategorie	18-26 let	27-35 let	36-44 let	45-51 let	52 let a více	Celkem
Četnost	0	0	20	100	80	200
Vyjádření v %	0	0	10	50	40	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tito respondenti jsou u této společnosti zaměstnání delší dobu. Jedná se o kategorie od 6 let a více. Převážná část je v kategorii 11 a více let.

Tab. č. 6 Délka pracovního poměru ČZ a. s.

Délka pracovního poměru	do 1 roku	2-5 let	6-10 let	11 a více let	Celkem
Četnost	0	0	20	180	200
Vyjádření v procentech	0	0	10	90	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Důvodem pro vyšší věk i dlouhodobost působení v tomto podniku zapříčinilo, že se průzkumu účastnili zaměstnanci převážně na dělnických pozicích. Jedná se tedy o pozice vrchních mistrů, seřizovačů, výrobních dělníků a dělnic, elektrikáři, montážní dělníci, mistr střediska, slévárenský dělníci a brusiči. Menšinová část šetření byla provedena na administrativních pozicích. Jde o pozice odborného referenta, kontrolaři BT, plánovači, technology či asistentky.

Tato organizace nabízí pro zvyšování motivace a pracovního výkonu zaměstnanců tyto nefinanční zaměstnanecké benefity: vzdělávací kurzy, školení, dary k životním i jinému výročí, dovolená nad rámec, mobil, poskytování nealkoholických nápojů a stravování pro zaměstnance. [21]

4.1.4 Charakteristika společnosti Autoneum CZ s. r. o.

Autoneum CZ je společnost s ručením omezeným, která je součástí švýcarského koncernu AUTONEUM. V České republice se tato společnost nachází v pardubickém a plzeňském kraji. Je zde zaměstnáno 630 zaměstnanců. Jedná se o tři pobočky, dva závody a jednu nástrojárnu. Nejmladší závod se nachází v Boru u Tachova, druhý závod je v Choceni a nástrojárna se nachází v Hnátnici.

Jde o jednoho z hlavních světových výrobců, který se zabývá produkcí systémů pro akustický a tepelněizolační komfort motorových vozidel. Dále se zabývá produkcí a vývojem komponentů, modulů a komplexního řešení interiéru vozidel, oblasti kufru i motoru. Provádí dodávky dílů v oblasti proti-tepelné ochrany a krytů spodku vozidel. Největšími odběrateli této společnosti jsou výrobci automobilů v Evropě, Severní a Jižní Americe a Asii. [10]

Dotazníkového šetření se většinová část prováděla v závodu v Boru u Tachova. Menší část se účastnila prostřednictvím e-mailového šetření ze závodu v Choceni. Celkově se účastnilo 105 respondentů. Z toho se jedná o 14 % žen a 86 % mužů. Nejpočetnější věkovou kategorií těchto respondentů je 27 až 35 let. Více je uvedeno v níže uvedené tabulce č. 7.

Tab. č. 7 Věkové kategorie společnosti Autoneum CZ

Věková kategorie	18-26 let	27-35 let	36-44 let	45-51 let	52 let a více	Celkem
Četnost	0	45	30	30	0	105
Vyjádření v %	0	42	29	29	0	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Délka pracovního poměru v závodu plzeňského kraje je nižší, jelikož tento závod vznikl teprve v roce 2011. Proto je nejvíce respondentů zastoupeno v kategorii 2 až 5 let. Kategorie 11 a více let u této společnosti se týká zaměstnanců v závodu v Choceni.

Tab. č. 8 Délka pracovního poměru ve společnosti Autoneum CZ

Délka pracovního poměru	do 1 roku	2-5 let	6-10 let	11 a více let	Celkem
Četnost	15	45	30	15	105
Vyjádření v procentech	14	43	29	14	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Respondenti, kteří se podíleli na průzkumu z této společnosti jsou většinou z dělnických pozic. Jsou to pozice frézař CNC, elektromechanici, seřizovači, opraváři, dělníci, mistři výroby, programátoři PLC pro výrobu autodílů, správce budovy, operátoři, zámečníci

nebo kontroloři. Z administrativních pozic to byli zejména manažeři projektů, účetní či pracovníce personálního oddělení.

Tato společnost nabízí tyto nefinanční zaměstnanecké benefity – vzdělávací kurzy, jazykové kurzy, školení, dary k životním i jinému výročí, mobily, notebooky, pět dnů dovolený nad zákonný nárok, pružná pracovní doba, sportovní akce a kulturní programy, poskytování nealkoholických nápojů zdarma, zajištění stravování pro zaměstnance, firemní autobusy zdarma nebo firemní programy pro výhodné telefonování. [10]

4.1.5 Charakteristika společnosti Dura Automotive CZ, k. s.

Dura Automotive CZ je komanditní společnost, která má bohatou historii a tradici. Jedná se o celosvětovou společnost, která obchoduje po celém světě ve svém průmyslovém odvětví. V jižních Čechách jsou tři závody této organizace. Závody jsou umístěné dva ve Strakonících a jeden v Blatné. Je zde zaměstnáno přibližně 1 900 zaměstnanců.

Tato společnost se zabývá výrobou komponentů do automobilového průmyslu. Závod v Blatné se zabývá výrobou komponentů do karosérie osobních vozů. Zejména se jedná o dveřní rámy, nosiče přístrojových desek a strukturovaných komponentů karosérií. Závody ve Strakonících jsou orientovány na výrobu okenních skel pro osobní a užitkové automobily, plastové komponenty karosérie, hlavně krytky na dveřní sloupky. Ve druhém závodu, který se také nachází ve Strakonících se provádí práškové lakování ocelových a hliníkových krytek dveřních sloupků, ozdobných dveřních a střešních dílů a krytů pro střešní okna, a to s černým povrchem s vysokým leskem. [23]

Společnost obchoduje se světovými výrobci automobilů jako jsou VW včetně Audi, Ford, Volvo, BMW nebo skupina Peugeot Citroen a další.

Z této společnosti se dotazníkového šetření účastnilo 120 respondentů. Žen, které se zúčastnily průzkumu bylo 33 % a mužů 67 %. Dvěmi nejčtenějšími věkovými kategoriemi respondentů jsou 27 až 35 let a 45 až 51 let. Nejčteněji zastoupená kategorie délky pracovního poměru je 6 až 10 let.

Tab. č. 9 Věkové kategorie ve společnosti Dura Automotive CZ

Věková kategorie	18-26 let	27-35 let	36-44 let	45-51 let	52 let a více	Celkem
Četnost	0	40	20	40	20	120
Vyjádření v %	0	33	17	33	17	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tab. č. 10 Délka pracovního poměru ve společnosti Dura Automotive CZ

Délka pracovního poměru	do 1 roku	2-5 let	6-10 let	11 a více let	Celkem
Četnost	0	40	60	20	120
Vyjádření v procentech	0	33	50	17	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

V této společnosti respondenti, kteří se podíleli na dotazníkovém průzkumu, zastávají nejčastěji tyto pracovní pozice – zásobovači, svářeči, dělnice a dělníci ve výrobě, mistři výroby, plánovači výroby, kontroloři, team leader, mzdová účetní, účetní nebo personalistky.

Zaměstnancům jsou nabízeny tyto nefinanční zaměstnanecké benefity – vzdělávací kurzy, školení, dary k životním i jinému výročí, volno pro zařizování nebo léčení, mobilní telefony, dovolená nad rámec, pružná pracovní doba, sportovní akce a kulturní události, poskytování nealkoholických nápojů zdarma nebo zajištění stravování pro zaměstnance. [23]

4.1.6 Charakteristika společnosti Adient Bor s. r. o.

Adient Bor je součástí významné globální společnosti Johnson Controls. Tato organizace je světovým lídrem, který má působení v různých technologických odvětvích. Své služby nabízí zákazníkům po celém světě, konkrétně ve více než 150 zemích. V České republice tato společnost funguje na Plzeňsku, a to konkrétně v průmyslovém parku v Boru u Tachova. V roce 2014 tu byl vybudován nový, moderní závod, který se zabývá výrobou sedadel do luxusních automobilů značky BMW. Tento produkt je dodáván systémem just-in-time zákazníkům v Bavorsku a v Rakousku.

Společnost vytváří technologicky náročnější systémy pro automobily i hybridní a elektrická vozidla. [1]

V České republice je zaměstnáno 500 zaměstnanců u této společnosti. Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo 70 respondentů. Z toho se jednalo o 43 % žen a 57 % mužů.

Nejvíce zastoupené věkové kategorie jsou 27 až 35 let a 36 až 44 let. Jde o necelých 60 % respondentů.

Tab. č. 11 Věkové kategorie společnosti Adient Bor

Věková kategorie	18-26 let	27-35 let	36-44 let	45-51 let	52 let a více	Celkem
Četnost	10	20	20	10	10	70
Vyjádření v %	14	29	29	14	14	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Protože tato společnost funguje v ČR teprve pár let je zřejmé, že se to projeví i v dotazníkovém šetření. Společnost vznikla v roce 2014, pracovníci v kategoriích délky pracovního poměru 6 až 10 let a 11 a více let u této společnosti nejsou možné.

Tab. č. 12 Délka pracovního poměru ve společnosti Adient Bor

Délka pracovního poměru	do 1 roku	2-5 let	6-10 let	11 a více let	Celkem
Četnost	30	40	0	0	70
Vyjádření v procentech	43	57	0	0	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Pracovní pozice, na kterých respondenti vykonávají svou práci v této společnosti jsou pracovníci v logistickém oddělení, personálním oddělení nebo v oddělení controllingu. Pracovníci zastoupení na dělnických pozicích jsou – operátoři ve výrobě, výrobní dělníci, kontroloři kvality, disponenti výroby, skladníci nebo seřizovači výrobních linek.

Společnosti má pro své zaměstnance bohatou nabídku nefinančních zaměstnaneckých benefitů. Jedná se například o vzdělávací kurzy a školení, dary k životním i jinému výročí, sick days, mobilní telefon pro administrativní pracovníky, sportovní akce a jiné kulturní programy, poskytování nealkoholických nápojů zaměstnancům zdarma, zajišťování stravování nebo masáže pro své zaměstnance. [1]

4.1.7 Charakteristika společnosti HP-Pelzer s. r. o.

Globální rodinná společnost, která má své výrobní závody a pobočky po celém světě. Funguje v 21 zemích a zaměstnává 10 000 osob. Světový výrobce v oblasti designu, inženýrství, výroby akustických a tepelných komponent a systému pro komponenty v automobilovém průmyslu.

V ČR jsou 4 závody této společnosti, a to v Mladé Boleslavi, v Ostravě, v Plzni a v Žatci. Je tu zaměstnáno kolem 1 000 zaměstnanců. [2]

Na dotazníkovém průzkumu se podílelo 105 respondentů, z toho činí 43 % žen a 57 % mužů.

Věkové kategorie u této společnosti jsou v následující tabulce č. 13.

Tab. č. 13 Věkové kategorie ve společnosti Pelzer

Věková kategorie	18-26 let	27-35 let	36-44 let	45-51 let	52 let a více	Celkem
Četnost	15	30	30	30	0	105
Vyjádření v %	13	29	29	29	0	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Nejvíce respondentů uvedlo, že jsou u této společnosti zaměstnaní 2 až 5 let. Tuto kategorii uvedlo 72 % respondentů.

Tab. č. 14 Délka pracovního poměru ve společnosti Pelzer

Délka pracovního poměru	do 1 roku	2-5 let	6-10 let	11 a více let	Celkem
Četnost	15	75	15	0	105
Vyjádření v procentech	14	72	14	0	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Respondenti, kteří se podrobili dotazníkovému průzkumu pracují na pozicích administrativních i dělnických. Z administrativních pozic se nejčastěji jednalo o pracovnice z personálního oddělení, oddělení nákupu, účetní, asistentky nebo HR manager. Z dělnických pozic to byli dělníci, vedoucí výroby, mistři, kontrolori kvality, svářeči nebo také skladníci.

Nabídku nefinančních zaměstnaneckých benefitů tvoří mobilní telefon a tablet i pro soukromé účely, automobil pro soukromé účely – pouze pro HR managera, dovolená nad rámec, pružná pracovní doba, sportovní akce a jiné programy nebo zajištění stravování pro zaměstnance nebo zvýhodněný telefonní tarif. [2]

4.1.8 Charakteristika společnosti Shape Corp

Shape Corp je americká globální strojírenská a výrobní společnost, která byla založena v roce 1974. V Plzni vznikl výrobní závod v roce 2011, kde je zaměstnáno téměř 400 zaměstnanců.

V plzeňském závodě se provádí výroba ocelových nárazníků, který jsou upraveny podle požadavků zákazníků. Výrobu a montáž komponentů provádí pomocí metody válcování vysokopevnostní oceli. [54]

Dotazníkového šetření se zde účastnilo 120 respondentů. Z toho 17 % bylo žen a 83 % mužů. V této firmě odpovídalo více respondentů, kteří zastávají administrativní pozice a na těchto pozicích zaměstnává společnost především mladé lidi. To je zobrazeno v tabulce níže.

Tab. č. 15 Věkové kategorie v Shape Corp

Věková kategorie	18-26 let	27-35 let	36-44 let	45-51 let	52 let a více	Celkem
Četnost	39	39	42	0	0	120
Vyjádření v %	33	33	34	0	0	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Jak už bylo zmíněno jedná se o poměrně mladou organizaci v ČR, proto nemůže být zastoupena kategorie 11 a více let délky pracovního poměru u této společnosti.

Tab. č. 16 Délka pracovního poměru v Shape Corp

Délka pracovního poměru	do 1 roku	2-5 let	6-10 let	11 a více let	Celkem
Četnost	42	39	39	0	120
Vyjádření v procentech	34	33	33	0	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Většina respondentů uvedla, že působí na administrativních pozicích. Jsou to například pozice plánovače, IT techniků, nákupčích, logistika, plánaři, personální nebo účetní. Zbýlých pár respondentů uvedlo, že působí na dělnických pozicích. Jsou to operátoři výroby, svářeči, SPC operátor, technik svařování nebo skladníci.

Tato společnost se snaží udržovat přátelskou a rodinnou atmosféru. Stará se o své zaměstnance. Snaží se plnit jejich přání a potřeby hlavně v oblasti benefitů pro zaměstnance. Nabídka nefinančních benefitů je pestrá. Jedná se například o vzdělávací kurzy a školení, formou systému cafeterie podporují volnočasové aktivity, kde zaměstnanci mají pestrý výběr každý měsíc, teambuildingové aktivity a kulturní programy, dary k životním a jinému výročí, práce z domova, volno pro zařizování nebo léčení, sick days, mobilní telefon pro pracovníky administrativních pozic, nadstandardní dovolená, pružná pracovní doba, poskytování nealkoholických nápojů zdarma pro zaměstnance, zajištění stravování, v zimě poskytování sezónního ovoce nebo zřízení fitness v areálu. [54]

4.1.9 Charakteristika společnosti Electronics for transportation

Tato společnost byla založená v roce 2001 pod názvem „e4t electronics for transportation“. Jednalo se o dceřinou společnost firem TÜV Süd Czech (51 % podíl)

a **ŠKODA AUTO** (49 % podíl). Podíl 51 % patří firmě TÜV Süd Czech byl převzat koncernovou společností **Carmeq** v říjnu roku 2011. V letošním roce v březnu byla tato společnost přejmenována z **e4t** na **Digiteq Automotive**. Společnost má sídlo v Praze. Pobočky jsou v Mladé Boleslavi a v Plzni.

Společnost ve svém odvětví automobilového průmyslu spolupracuje s významnými výrobci automobilů a jejich dodavateli. Tato spolupráce funguje celosvětově. Zabývá se tvorbou a vývojem elektrických a elektronických systému v automobilech, které jsou důležité pro pohodlí a bezpečnost. Proces, který je prováděn se skládá z několika částí. Provádí se tvorba návrhu, vývoj a testování až po sériové řešení. Společnost vytváří své produkty nejen sériovou výrobou, ale také reaguje na individuální požadavky zákazníků. [26]

U této společnosti je zaměstnáno kolem 250 pracovníků. Dotazníkového průzkumu se účastnilo 110 respondentů. Z toho žen činilo 45 % a mužů 55 %. Zastoupení respondentů podle věkových kategorií je celkem rovnoměrné, které je zobrazeno v tabulce č. 17.

Tab. č. 17 Věkové kategorie společnosti e4t

Věková kategorie	18-26 let	27-35 let	36-44 let	45-51 let	52 let a více	Celkem
Četnost	30	20	30	10	20	110
Vyjádření v %	27	18	27	10	18	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Podle délky pracovního poměru působí nejvíce respondentů u této společnosti 2 až 5 let, činí tak 37 %.

Tab. č. 18 Délka pracovního poměru společnosti e4t

Délka pracovního poměru	do 1 roku	2-5 let	6-10 let	11 a více let	Celkem
Četnost	20	40	20	30	110
Vyjádření v procentech	18	37	18	27	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

V této společnosti většina respondentů, kteří se podíleli na průzkumu, jsou na administrativních pozicích. Nejvíce to byli pracovníci logistického oddělení, plánování a procesy SAP, nákupčí, referenti a disponenti výroby, pracovnice personálního oddělení, účtárny a HR manager. Na dělnických pozicích šlo o pár respondentů na postu výrobních dělníků, svářečů, elektrikářů či skladníků.

Společnost nabízí mnoho nefinančních zaměstnaneckých benefitů. Jedná se o vzdělávací kurzy, školení, pružná pracovní doba, práce z domova až pět dnů v měsíci, dovolená nad rámec zákonné výměry, flexi volno, systém Cafeterie na kulturní programy a sportovní akce, poskytování nealkoholických nápojů zdarma a zajištění stravování pro své zaměstnance. [26]

4.1.10 Charakteristika společnosti Firma XY

Tato společnost si nepřeje být zveřejněna, proto v této práci bude nazvána jako Firma XY. Jedná se o společnost, která se skládá z pěti divizí. V České republice se nachází v Plzni, další jsou v Nizozemí, Francii a dvě divize v Německu. Tato společnost působí na celosvětové úrovni v automobilovém průmyslu.

Společnost vytváří komponenty do automobilů, které jsou prodávány po celém světě. Největšími odběrateli jsou i světové značky jako například BMW, Honda, Nissan nebo třeba Toyota. [28]

Výroba této společnosti se soustředí na komponenty do motoru, talířové pružiny do převodovky, podvozky nebo karosérií. Dále se zabývá interiérem vozidel.

Společnost zaměstnává kolem 400 zaměstnanců. Zde se na dotazníkovém šetření podílelo 230 respondentů. Více dotazníků bylo vyplněno od žen, tedy 70 % a zbylých 30 % jsou muži. Nejvíce respondentů z této společnosti je ve věkové kategorii 36 až 44 let, 48 % respondentů. Nejméně respondentů je zastoupeno ve věkové kategorii 45 až 54 let, 4 % respondentů. Další údaje jsou uvedeny v tabulce č. 19.

Tab. č. 19 Věkové kategorie společnosti XY

Věková kategorie	18-26 let	27-35 let	36-44 let	45-51 let	52 let a více	Celkem
Četnost	20	70	110	10	20	230
Vyjádření v %	9	30	48	4	9	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Délka pracovního poměru respondentů je v jednotlivých kategoriích zastoupena rovnoměrně ve všech skupinách.

Tab. č. 20 Délka pracovního poměru společnosti Firma XY

Délka pracovního poměru	do 1 roku	2-5 let	6-10 let	11 a více let	Celkem
Četnost	70	60	40	60	230
Vyjádření v procentech	31	26	17	26	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Respondenti, kteří se podíleli dotazníkového průzkumu zastávají jak pozice administrativní, tak pozice dělnické. Administrativní zaměstnanci jsou z logistického oddělení např. disponent logistiky nebo team leader. Dále to jsou pracovníci z personálního oddělení nebo účtárny či z recepce, také z oddělení nákupu, obchodu či controllingu. Pracovníci z dělnických pozic jsou mistři, vedoucí lisovny, dělníci, skladníci či disponenti přípravy výroby.

Nefinančními zaměstnaneckými benefity této společnosti jsou – vzdělávací kurzy, školení, dary k životním i jinému výročí, mobil, notebook, automobil pro soukromé účely, nadstandardní dovolená, pružná pracovní doba, sportovní akce a kulturní programy, poskytování nealkoholických nápojů pro zaměstnance, zajištění stravování pro zaměstnance. [28]

4.1.11 Charakteristika společnosti Firma AB

Poslední společností je společnost, která také nechtěla být zveřejněna. Proto v této práci bude nazvána jako Firma AB. Jedná se o malou společnost, která dlouhodobě spolupracuje s firmami napojených na skupiny např. Hyundai Motor, Manufacturing Company nebo Kia Motors Slovakia.

Společnost se zabývá průmyslovými instalacemi, výrobou a údržbou pro podniky, se kterými spolupracuje. Poskytuje dodávky několika kusů drobných obrobků až po komplexní montáže linek sloužící k výrobě automobilů. [27]

V této společnosti je zaměstnáno 150 zaměstnanců. Z toho se zúčastnilo dotazníkového průzkumu 100 respondentů. Jednalo se o 50 % žen a 50 % mužů. Nejčteněji zastoupena věková kategorie této organizace je 45 až 51 let, což je 40 %.

Tab. č. 21 Věkové kategorie společnosti Firma AB

Věková kategorie	18-26 let	27-35 let	36-44 let	45-51 let	52 let a více	Celkem
Četnost	10	20	0	40	30	100
Vyjádření v %	10	20	0	40	30	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Pracovní poměry dotázaných respondentů trvají převážně 10 a více let. Jedná se o 70 % dotázaných respondentů. Může to značit spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnavatelem.

Tab. č. 22 Délka pracovního poměru společnosti Firma AB

Délka pracovního poměru	do 1 roku	2-5 let	6-10 let	11 a více let	Celkem
Četnost	10	20	20	50	100
Vyjádření v procentech	10	20	20	50	100

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Respondenti podílející se na dotazníkovém šetření zastávají pozice i administrativní i dělnické. Příkladem administrativních pozic jsou PAM – personální a mzdové oddělení, fakturantka, ekonom, HR manager nebo účetní. Příkladem dělnických pozic jsou kontrolori kvality, lakýrníci, skladníci, obsluha vysokozdvizného vozíku nebo obsluha CNC.

Firma svým zaměstnancům nabízí mnoho nefinančních zaměstnaneckých benefitů příkladem mohou být vzdělávací kurzy a školení, dary k životním i jinému výročí, volno pro zařizování či léčení, práce z domova, sick days, mobilní telefon, notebook, automobil pro soukromé účely, nadstandardní dovolená, pružná pracovní doba, poskytování nealkoholických nápojů zdarma pro zaměstnance nebo zajištění stravování. [27]

V **příloze E** je uvedena tabulka, která zobrazuje celkové zobrazení žen a mužů ve všech společnostech. Součástí je i grafické zobrazení.

V **příloze F** je tabulka, která vyjadřuje celkové shrnutí věkových kategorií v rámci dotazníkového šetření. Součástí jsou i grafy, které zobrazují jednotlivé věkové kategorie.

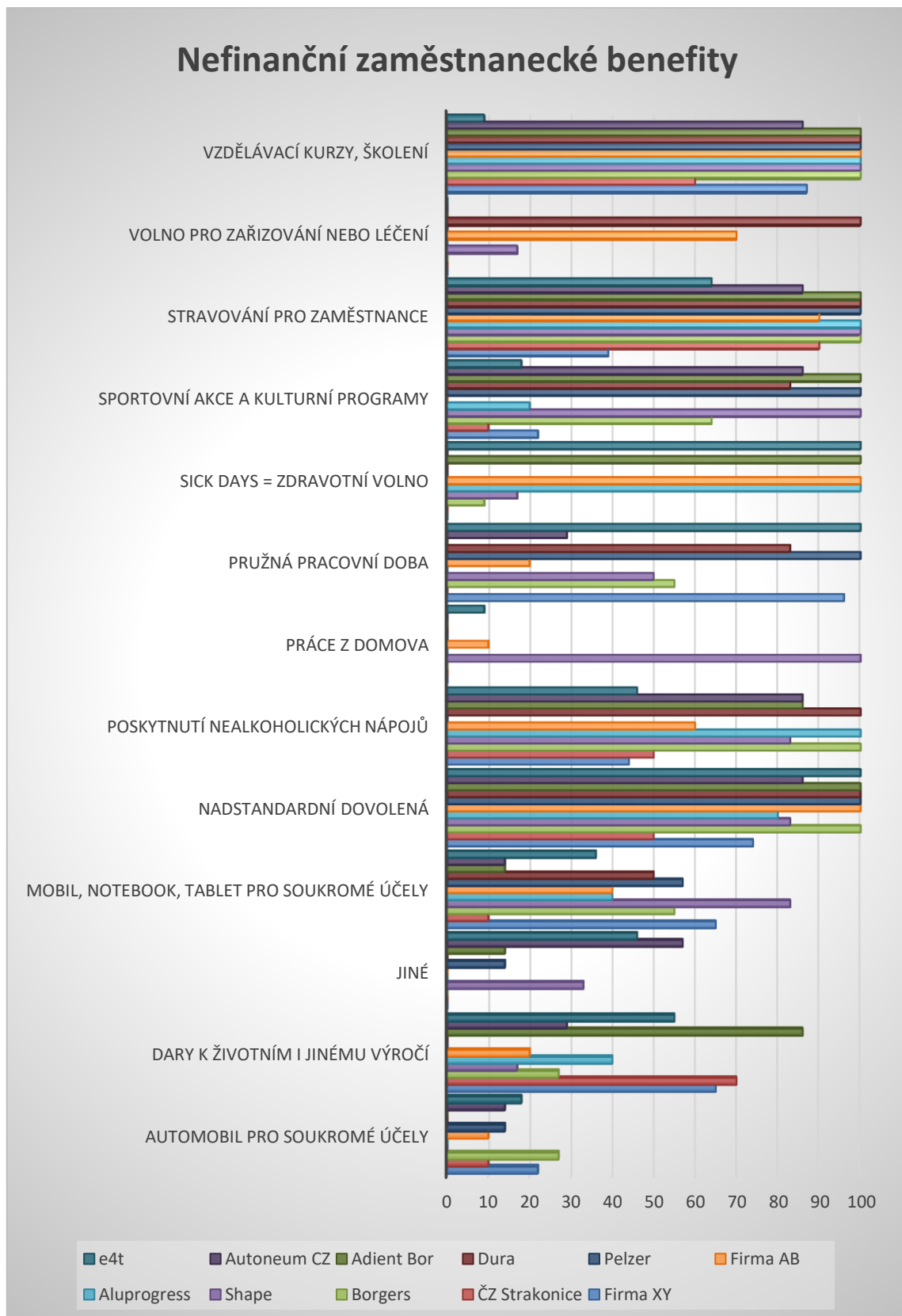
Příloha G obsahuje tabulku, která je shrnutím jednotlivých kategorií, jak dlouho jsou zaměstnanci zaměstnáni v daném podniku.

4.2 Program nefinančních zaměstnaneckých benefitů

Jedná se o druhou část dotazníkového šetření. Zjišťuje nabídku nefinančních benefitů v podniku a do jaké míry zaměstnanci využívají nabízené benefity.

Nabídka nefinančních zaměstnaneckých benefitů je v každé společnosti trochu odlišná. Ve většině společnostech, ve kterých byl prováděn dotazníkový průzkum, zaměstnavatelé nabízí nefinanční zaměstnanecké benefity odlišně svým zaměstnancům podle pozic. Většinou pracovníci na administrativních pozicích těchto společností mají více benefitů. Ale i u administrativních pracovníků se nabídka nefinan. zam. benefitů liší podle konkrétní pozice zaměstnance. Naopak nabídka pro zaměstnance dělnických pozic není moc široká. Mnoho zaměstnanců z těchto pozic si na nedostatek zaměstnaneckých výhod stěžuje.

Obrázek č. 1 Nabídka nefinančních zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Na obrázku č. 1 je zobrazena nabídka nefinan. zam. benefitů jednotlivých firem. Hodnoty jsou uvedeny v procentech. Z obrázku vyplývá, že mezi nejvíce nabízené nefinan. zam. benefity patří vzdělávací kurzy a školení pro zaměstnance, zajištění stravování pro zaměstnance, poskytování nealkoholických nápojů pro zaměstnance zdarma a poskytnutí nadstandardní dovolený (tzn. zaměstnanci mají nárok na více dnů dovolený, nad rámec zákonné výměry).

Naopak nejméně jsou ze strany zaměstnavatelů nabízené nefinanční zam. benefity typu poskytnutí automobilu k využití pro soukromé účely, práce z domova nebo volno pro zařizování nebo léčení. Zde je možné vidět, že například poskytnutí automobilu pro soukromé účely nebo práce z domova tzv. home office jsou poskytovány převážně pracovníkům na administrativních pozicích. Tento faktor hodně ovlivňuje výsledky dotazníkového šetření. Je i logické, že dělníci nemohou svou práci vykonávat mimo pracoviště. Mnozí z nich dělají s různými přístroji či výrobními linkami a ty doma těžko mohou mít.

Konkrétní výsledky týkající se nabídky nefinan. zam. benefitů (obr. č. 1) se nacházejí v **příloze H**, součástí jsou i grafy zobrazující nabídku nefinančních benefitů jednotlivých společností.

Na následujícím obrázku (obrázek č. 2) jsou zobrazeny nefinanční zaměstnanecké benefity, které samotní zaměstnanci využívají z těch, které jim zaměstnavatelé nabízejí. Benefit nadstandardní dovolená využívají téměř všichni zaměstnanci, kterým byl nabídnut. Mezi další hodně využívané benefity patří zajištění stravování pro zaměstnance, poskytování nealkoholických nápojů zdarma pro zaměstnance nebo vzdělávací kurzy a školení.

Benefit ve formě vzdělávacích kurzů a školení není dobrý jen ze strany zaměstnanců, ale je důležitý i ze strany zaměstnavatelů. Ti by měli sami chtít, aby měli kvalifikované zaměstnance, kteří se dokáží přizpůsobit novým trendům a postupům ve své práci. Dochází nejen ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců, ale i nové metody a postupy mohou šetřit čas a náklady podniku.

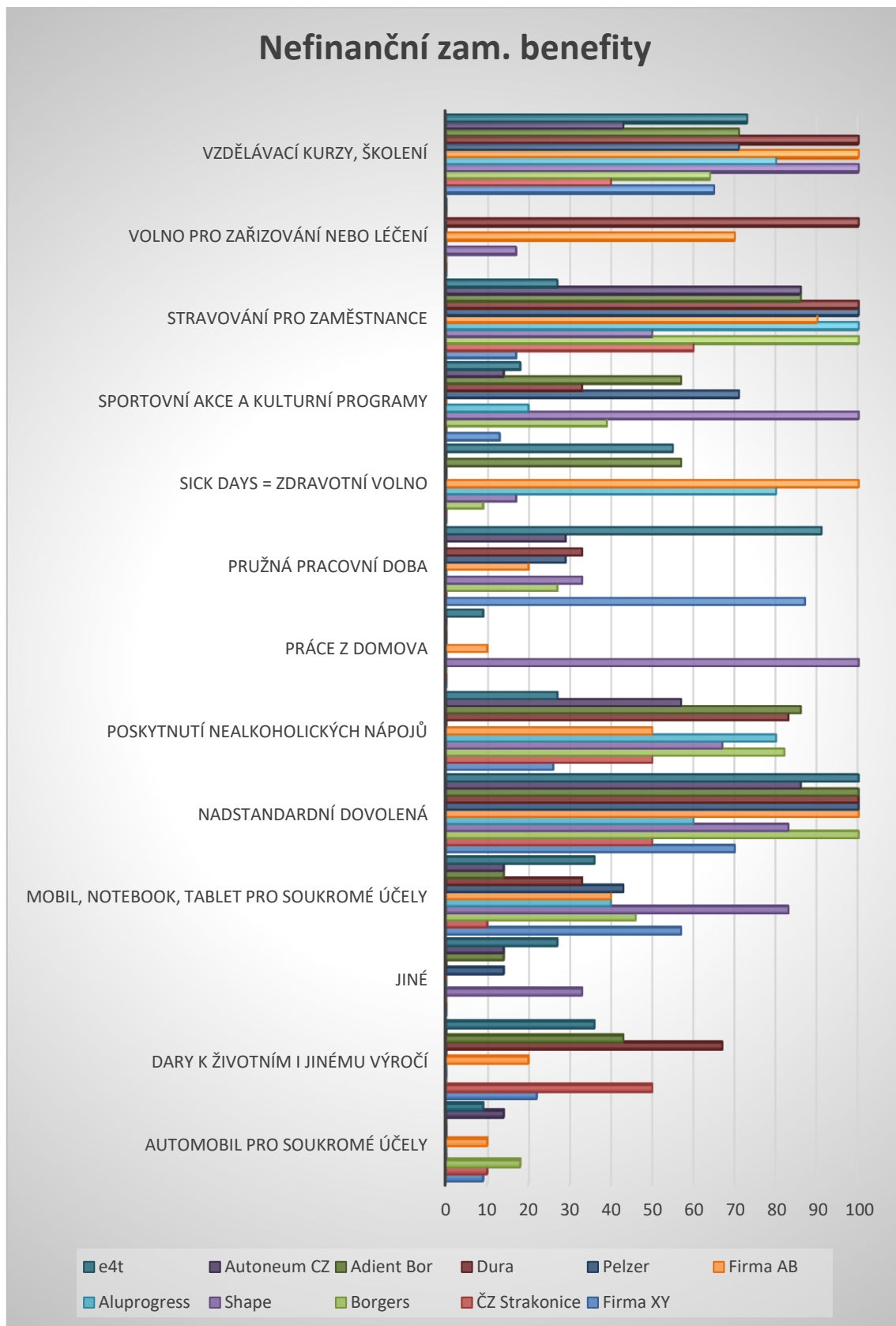
Mezi nejméně využívaný nefinan. benefit, který je nabízený zaměstnancům, je automobil. Tento benefit může být využit pro soukromé účely. Důvodem malého využití tohoto benefitu je, že není poskytován všem zaměstnancům podniku. Většinou je tento benefit nabízený pracovníkům na administrativních pozicích. Především bývá

poskytnutý jen zaměstnancům na vyšších pozicích. Může se jednat například o jednatele, manažery nebo vedoucí pracovníky.

Dále mezi nejméně využívané benefity patří práce z domova tzv. home office, volno pro zařizování nebo léčení či dary k životním i jinému výročí.

Další údaje jsou zveřejněny v **příloze CH**, dále jsou v této příloze i grafy jednotlivých společností, které zobrazují nefinanční benefity využívané zaměstnanci.

Obrázek č. 2 Nefinan. zam. benefity, které zaměstnanci využívají



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

V dotazníkovém šetření se zaměstnanci mohli sami vyjádřit jaké nefinanční zaměstnanecké benefity jim jsou dále poskytovány (nejen nabídka uvedená v dotazníku) a zda je také využívají.

Zaměstnanci společnosti **Shape Corp** uvedli, že jim zaměstnavatelé nabízejí i méně tradiční nefinanční benefity. Je jim poskytnuto ovoce a zelenina během zimních měsíců, mají možnost využívat fitness přímo ve společnosti (společnost jim zařídila vlastní fitness v areálu pracoviště). V neposlední řadě zaměstnanci se mohou navzájem vzdělávat a vyučovat své kolegy v oboru, kterému samozřejmě rozumí a orientují se v něm.

Dále společnost **Adient Bor** nabízí svým zaměstnancům masáže, které jsou mezi zaměstnanci velmi oblíbené. Společnost **Autoneum CZ** poskytuje svým zaměstnancům, kteří musejí do práce dojíždět ze vzdálenějších míst, firemní autobus zdarma. Společnost **e4t** svým zaměstnancům poskytuje nefinanční zaměstnanecké benefity prostřednictvím systému Cafeterie. Nebo zaměstnanci společnosti **Pelzer** uvedli, že jim podnik nabízí zvýhodněné telefonní tarify.

4.3 Spokojenost, motivace a vliv nabídky benefitů

Další část dotazníkového šetření respondentů se týká spokojenosti, motivace a vlivu nefinančních zaměstnaneckých benefitů vůči zaměstnancům, zda zaměstnanci byli ovlivněni nabídkou benefitů při výběru svého zaměstnání. Tuto část řeší dotazníkové otázky č. 7, 8 a 10.

4.3.1 Spokojenost zaměstnanců

První z těchto otázek se zabývá spokojeností zaměstnanců s nefinančními benefity, které jim firma nabídla, a které mohou využívat. V dotazníkovém průzkumu měli respondenti na výběr ze dvou odpovědí. Jednalo se o odpovědi ANO či NE. ANO znamená spokojenost zaměstnanců, a NE znamená nespokojenost. U obou odpovědí bylo požadováno zdůvodnění, s čím jsou spokojeni, popř. s čím spokojeni nejsou. Bohužel málokterý respondent zdůvodnění uvedl.

Nejčastěji uváděnými důvody v případě spokojenosti zaměstnanců jsou např. že při současné mzdě nejsou benefity považovány za podstatné, nabízené benefity odlišují společnost od konkurence, splňují nadstandardní zázemí společnosti, zaměstnancům nabízené nefinan. benefity stačí, zaměstnancům vyhovují konkrétní benefity (jako např.

nadstandardní dovolená či práce z domova), někteří uvedli, že je jim to jedno a někteří si pochvalují širokou nabídku nefinan. zam. benefitů nebo, že jsou nabízené benefity dostačující. Úplně nejčastější odpovědí v případě spokojenosti zaměstnanců je, že jsou zcela spokojeni s nefinančními benefity, které mohou využívat.

V případě nespokojenosti s nabízenými nefinančními benefity respondenti uvedli důvody jako např. společnost neklade důraz na benefity neboli je nepovažuje za důležité, tudíž nabídka je omezena. Dalším důvodem byl, že firmy zaměstnancům nenabízejí skoro žádné benefity. Nejčastěji uvedou odpovědí v případě nespokojenosti bylo, že nabídka benefitů je malá, že jich je velmi málo.

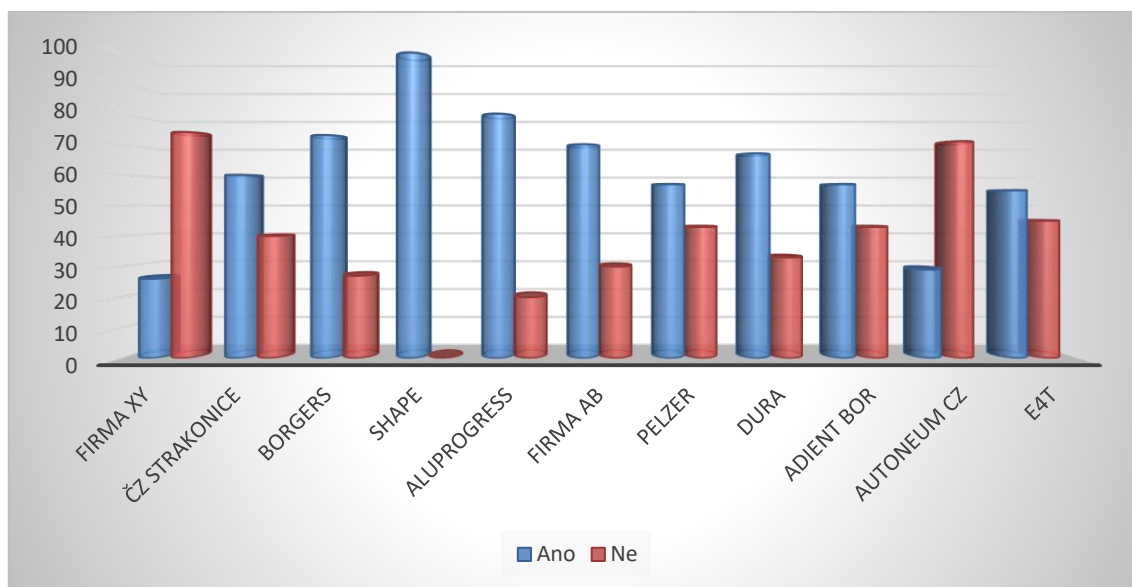
Veškeré výsledky spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců se současným systémem nefinančních zaměstnaneckých benefitů, který funguje ve vybraných společnostech jsou obsaženy v tabulce č. 23 a zobrazeny v grafu na obrázku č. 3. Údaje jsou vyjádřeny v procentech.

Tab. č. 23 Spokojenost a nespokojenost se systémem nefinan. benefitů zaměstnanců

Podnik	Ano	Ne
Firma XY	26	74
ČZ Strakonice	60	40
Borgers	73	27
Shape	100	0
Aluprogres	80	20
Firma AB	70	30
Pelzer	57	43
Dura	67	33
Adient Bor	57	43
Autoneum CZ	29	71
e4t	55	45

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Obrázek č. 3 Spokojenost zaměstnanců se systémem nefinan. benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z grafového zobrazení je vidět, že téměř 60 % respondentů je spokojeno se současným systémem nefinančních benefitů ve firmě, ve které jsou zaměstnáni. Z obrázků je vidět, že například ve společnosti Shape je 100% spokojenost zaměstnanců se systémem benefitů.

4.3.2 Motivace nefinančních benefitů v praxi

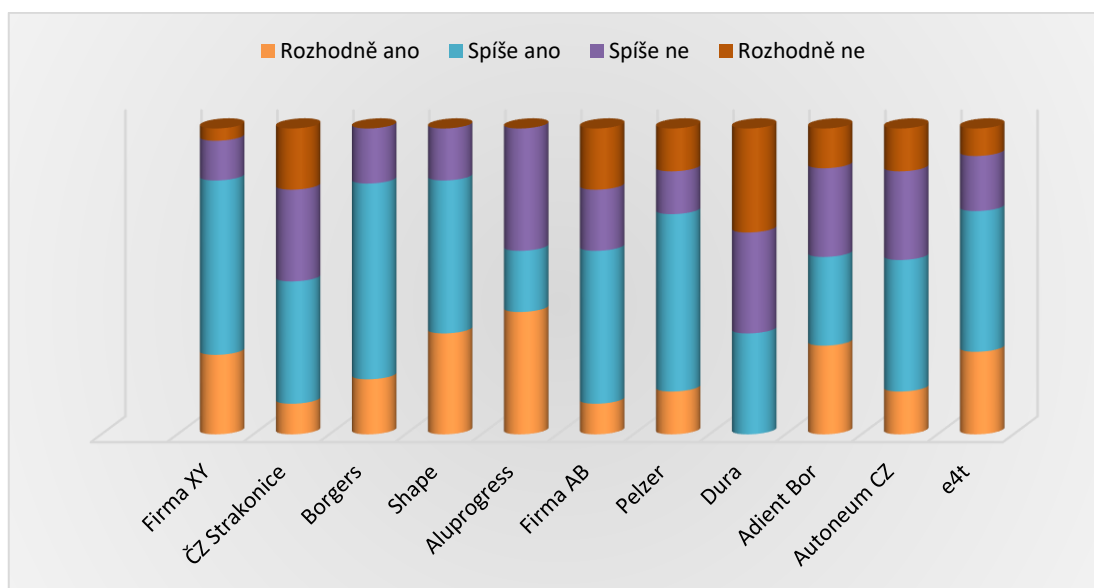
Další otázka zkoumá, zda jsou zaměstnanci motivováni k lepšímu výkonu prostřednictvím nabídky nefinančních zaměstnaneckých benefitů. Na tuto otázku měli respondenti na výběr ze čtyřech možností. Konkrétně šlo o odpovědi rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Většina respondentů odpověděla, že je benefity spíše motivují ke zvyšování lepšího výkonu. Více informací je uvedeno v tabulce č. 24 a na obrázku č. 4.

Tab. č. 24 Motivace zaměstnanců prostřednictvím nefinančních zam. benefitů

Podnik	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Firma XY	26	57	13	4
ČZ Strakonice	10	40	30	20
Borgers	18	64	18	0
Shape	33	50	17	0
Aluprogres	40	20	40	0
Firma AB	10	50	20	20
Pelzer	14	58	14	14
Dura	0	33	33	34
Adient Bor	29	29	29	13
Autoneum CZ	14	43	29	14
e4t	27	46	18	9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Obrázek č. 4 Motivace zaměstnanců prostřednictvím nefinančních zam. benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z této otázky vyplývá, že přes polovinu respondentů jsou zaměstnanecké benefity z hlediska motivace důležité. Téměř 66 % respondentů odpovědělo, že benefity jsou pro ně důležitou motivací, která může vést i ke zvyšování výkonu zaměstnanců.

4.3.3 Vliv nabídky nefinančních zaměstnaneckých benefitů

Poslední otázka této části se zabývá tím, jaký vliv má nabídka benefitů na zaměstnance, kteří se ucházejí o místo ve společnosti. Také bylo dotazováno, zda nabídka nefinan.

benefitů ovlivňovala stávající zaměstnanec v době, ve které se ucházeli o svou pracovní pozici u vybraných společností.

Respondenti měli možnost výběru ze čtyřech odpovědí. Jednalo se o odpovědi ano (u odpovědi ano bylo dále požadováno po respondentech, které nefinanční benefity je ovlivnili při rozhodování), dalšími možnostmi odpovědi byly nevím, nemohu posoudit, nezajímá/a jsem se a poslední možností byla odpověď ne. Bohužel ne všichni respondenti, kteří uvedli odpověď ano napsali, které benefity je ovlivnily.

Příklady benefitů, které respondenti uvedli, že měly vliv při ucházení se o pracovní místo ve společnosti, kde jsou zaměstnání. Nejčastějšími benefity jsou vzdělávací kurzy a školení, jazykové kurzy, pružná pracovní doba, nadstandardní dovolená, sick days, práce z domova, sportovní akce, firemní autobusy zdarma nebo také poskytování nealkoholických nápojů zdarma.

Další informace získané k této otázce jsou uvedeny v tabulce č. 25. Údaje jsou uvedené v procentech.

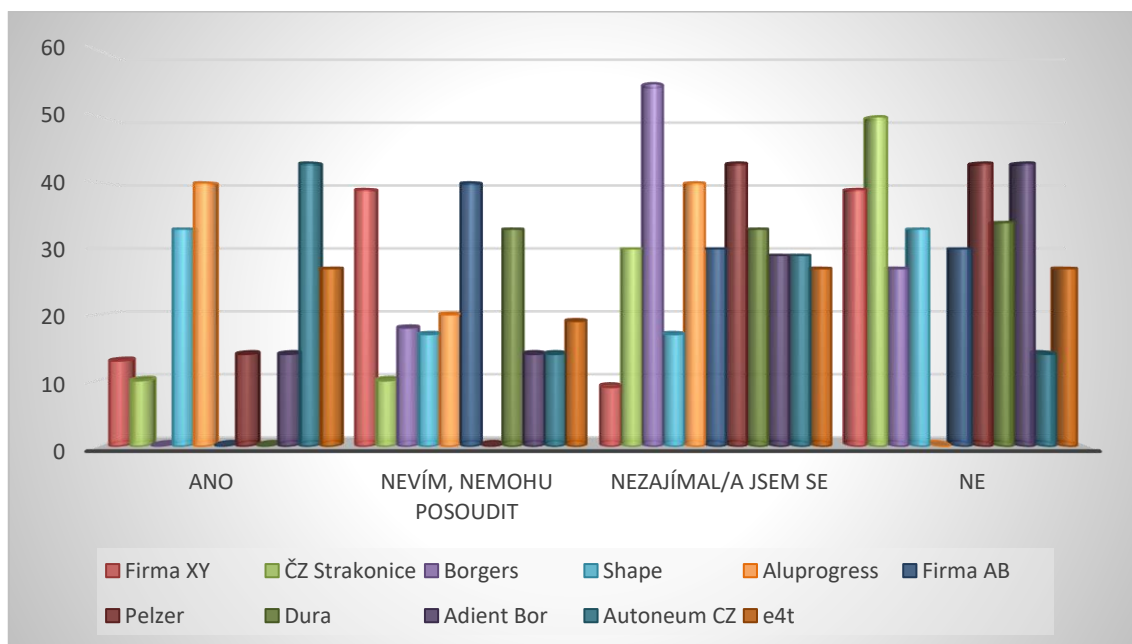
Tab. č. 25 Vliv nabídky nefinančních zaměstnaneckých benefitů

Podnik	Ano	Nevím, nemohu posoudit	Nezajímá/a jsem se	Ne
Firma XY	13	39	9	39
ČZ Strakonice	10	10	30	50
Borgers	0	18	55	27
Shape	33	17	17	33
Aluprogres	40	20	40	0
Firma AB	0	40	30	30
Pelzer	14	0	43	43
Dura	0	33	33	34
Adient Bor	14	14	29	43
Autoneum CZ	43	14	29	14
e4t	27	19	27	27

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Grafické zpracování je zobrazeno na obrázku č. 5.

Obrázek č. 5 Vliv nabídky nefinančních zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z odpovědí je patrné, že pouze na malé procento respondentů měla nabídka vliv při rozhodování se o danou pozici, na které pracují. Jedná se o pouhých 15 %. Naopak 34 % respondentů uvedlo, že nabídka neměla vliv při rozhodování o dané pozici. Důvodem může být upřednostnění jistoty mzdy před zaměstnaneckými výhodami. A téměř 50 % respondentů uvedlo, že se o benefity buď v době ucházení se o pozici ve firmě nezajímalo nebo nemohou posoudit, jestli na ně v minulosti měla nabídka vliv.

4.4 Odhady týkající se šetření peněz, změna nabídky benefitů a jejich důležitost benefitů pro zaměstnance

Poslední část dotazníkového šetření se týká odhadů, kolik si zaměstnanci myslí, že jim nefinanční zam. benefity šetří peněz. Dále se tato část týká důležitosti nefinančních zam. benefitů. Zda jsou pro ně benefity natolik důležité, že v případě neposkytnutí benefitů by o danou společnost neměli zaměstnanci zájem. V neposlední řadě změny nabídky benefitů v průběhu zaměstnání u vybrané společnosti. Jde o otázky č. 9, 11 a 12.

4.4.1 Odhady týkající se šetření peněz

V dotazníkovém šetření tuto otázku lze rozdělit na dvě části. První část této otázky je, zda zaměstnanci ví, kolik jim využívání nefinančních zaměstnaneckých benefitů šetří

peněz. Na tuto část odpovídali respondenti ano či ne. A druhá část byla pro respondenty, kteří odpověděli, že ví, kolik jim benefity šetří peněz.

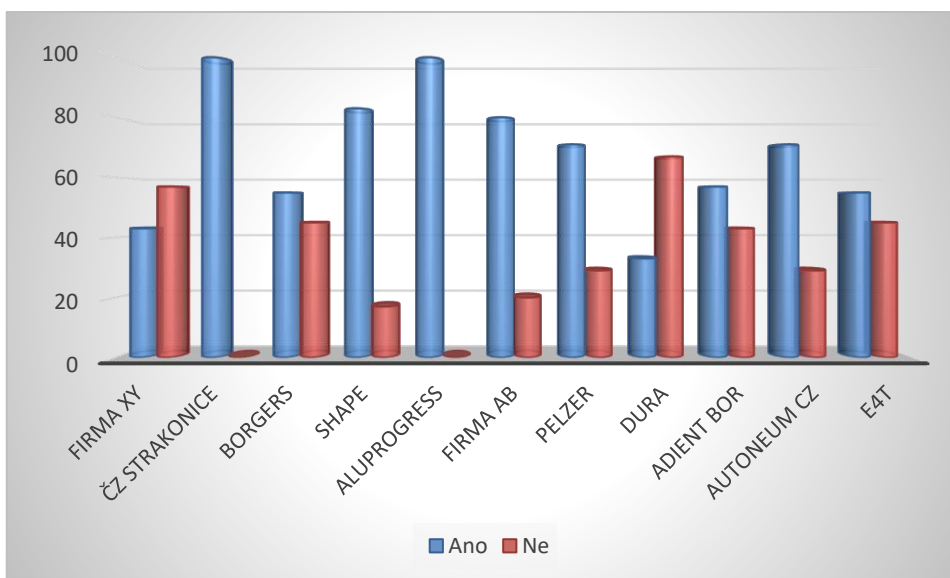
Více informací je uvedeno v následujících tabulkách č. 26 a č. 27, údaje v těchto tabulkách jsou uvedeny v procentech.

Tab. č. 26 Povědomí o tom, zda respondenti ví, jestli benefity šetří peníze

Podnik	Ano	Ne
Firma XY	43	57
ČZ Strakonice	100	0
Borgers	55	45
Shape	83	17
Aluprogres	100	0
Firma AB	80	20
Pelzer	71	29
Dura	33	67
Adient Bor	57	43
Autoneum CZ	71	29
e4t	55	45

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Obrázek č. 6 Povědomí o tom, zda respondenti ví, jestli benefity šetří peníze



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Pokud tedy odpověděli ano, tak byl zjišťovaný samotný odhad zaměstnanců, kolik jim využívání benefitů šetří peněz. U odhadu měli na výběr z pěti možností, benefity šetří do 5 000 Kč/měsíc, 5 001 až 10 000 Kč/měsíc, 10 001 až 15 000 Kč/měsíc, 15 001 až

20 000 Kč/měsíc, v případě, že ani jedna odpověď pro ně nebyla dostačující mohli sami uvést částku o které si myslí, že jim šetří peněz.

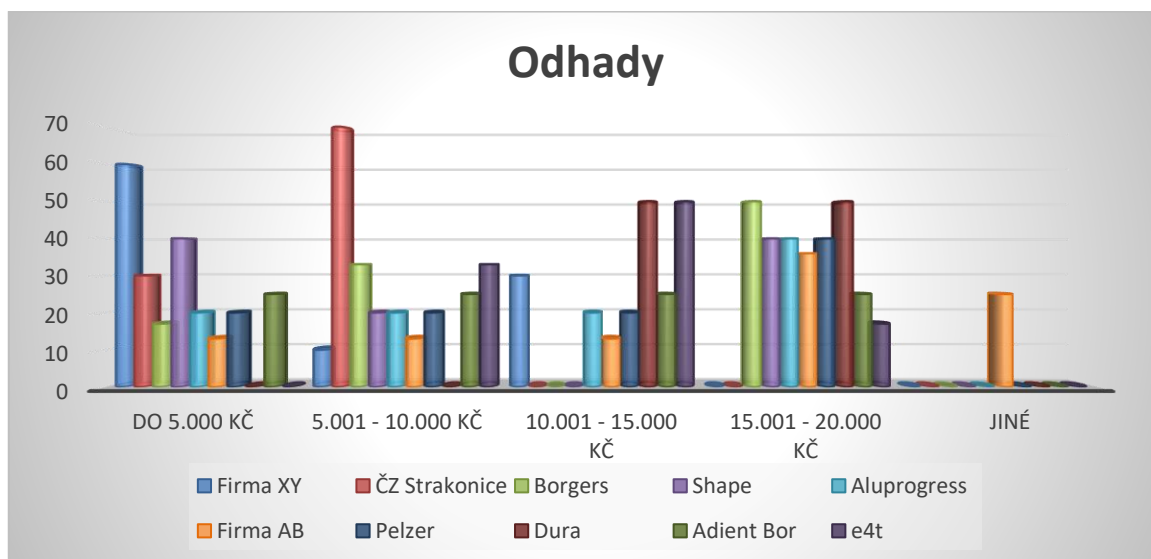
Jen pár respondentů uvedlo ohledně odhadů jinou odpověď. Pouze ze společnosti Firma AB si zaměstnanci myslí, že jim benefity šetří více peněz, než bylo uvedeno v dotazníku. Jejich odhady přesahují hranici 20 000 Kč/měsíc, konkrétně se jedná o 25 000 Kč měsíčně.

Tab. č. 27 Odhady týkající se šetření peněz

Podnik	Do 5.000 Kč	5.001 - 10.000 Kč	10.001 - 15.000 Kč	15.001 - 20.000 Kč	Jiné
Firma XY	60	10	30	0	0
ČZ Strakonice	30	70	0	0	0
Borgers	17	33	0	50	0
Shape	40	20	0	40	0
Aluprogres	20	20	20	40	0
Firma AB	13	13	13	36	25
Pelzer	20	20	20	40	0
Dura	0	0	50	50	0
Adient Bor	25	25	25	25	0
Autoneum CZ	0	40	10	20	0
e4t	0	33	50	17	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Obrázek č. 7 Odhady, týkající se šetření peněz



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Většina respondentů, 67 %, uvedlo odhad týkající se šetření peněz. Jednotlivé kategorie jsou zastoupeny téměř rovnoměrně. Nejvíce zastoupená kategorie je, že benefity šetří 5 001 - 10 000 Kč za měsíc, myslí si tak 32 % respondentů. Dále do 5 000 Kč/měsíčně 24 % respondentů, 23 % si myslí 15 001 – 20 000 Kč/měsíc a 18 % respondentů si myslí 10 001 – 15 000 Kč měsíčně.

4.4.2 Důležitost nefinančních zaměstnaneckých benefitů

Další otázka dotazníkového šetření byla, zda by respondenti pracovali i nadále ve firmě, kdyby nenabízela nefinanční zaměstnanecké benefity.

Většina respondentů, přes 70 % odpovědělo, že by i nadále pracovali ve své firmě, i kdyby jim nenabízela žádné nefinanční zaměstnanecké benefity. Na tuto otázku respondenti mohli vybírat z odpovědí rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne.

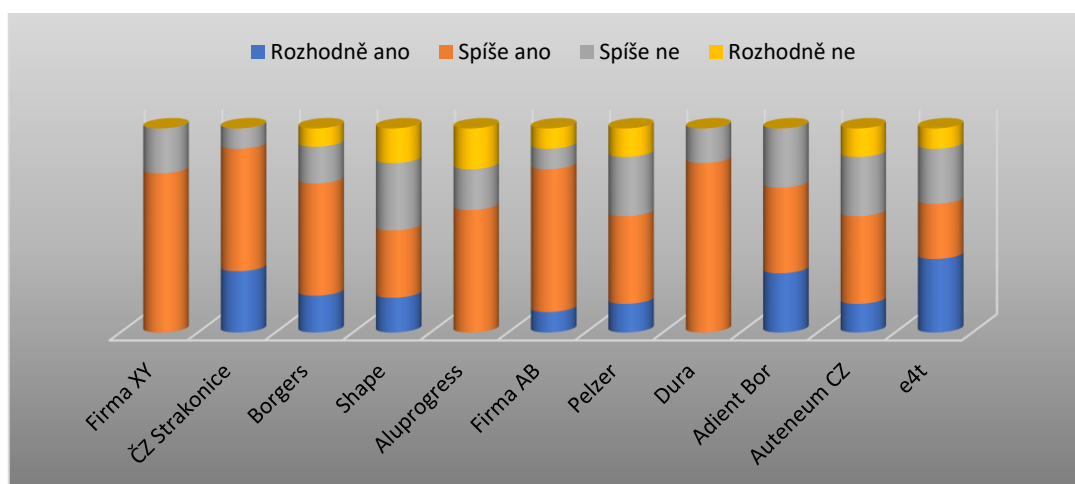
Výsledky této otázky jsou obsaženy v tabulce č. 28 a na zobrazeném obrázku č. 8. Veškeré údaje jsou vyjádřeny v procentech.

Tab. č. 28 Důležitost nefinančních zaměstnaneckých benefitů

Podnik	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Firma XY	0	78	22	0
ČZ Strakonice	30	60	10	0
Borgers	18	55	18	9
Shape	17	33	33	17
Aluprogres	0	60	20	20
Firma AB	10	70	10	10
Pelzer	14	43	29	14
Dura	0	83	17	0
Adient Bor	29	42	29	0
Auteneum CZ	14	43	29	14
e4t	36	27	27	10

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Obrázek č. 8 Důležitost nabídky nefinančních zam. benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Dalo by se tedy říci, že pracovníkům tolik na benefitech nezáleží. Upřednostňují jistotu pracovního místa a mzdy, kterou potřebují.

4.4.3 Změna nabídky benefitů během průběhu pracovního výkonu ve vybrané společnosti

V poslední otázce dotazníku, bylo dotazováno, zda se zaměstnancům změnila nabídka nefinančních zaměstnaneckých benefitů v průběhu zaměstnání. Respondenti vybírali odpovědi z následující nabídky ano – přibývají automaticky po zkušební době, ano - přibývají dlouhodobě plošně u všech zaměstnanců, ano – přibývají s kariérním růstem,

ano – jiný důvod a poslední nabízená odpověď byla ne. U odpovědi ano – jiný důvod respondenti mohli napsat i případy, kdy jim byla nabídka změněna z jiných důvodů, než byly ostatní možnosti. Bohužel tuto možnost odpovědi nevyužil žádný respondent.

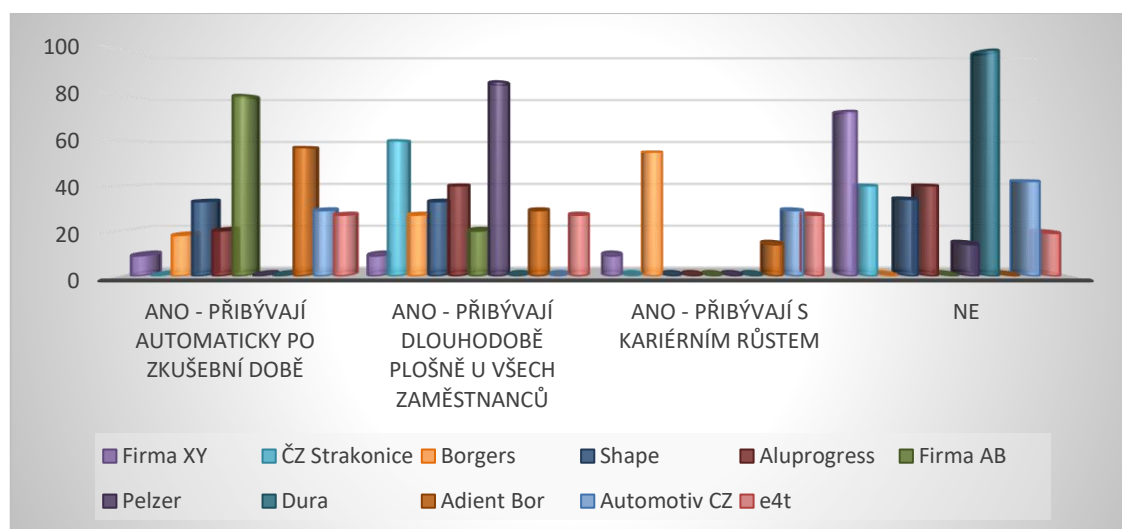
Veškeré informace jsou zobrazeny v následující tabulce č. 29 a na následujícím obrázku č. 9, údaje jsou vyjádřeny v procentech

Tab. č. 29 Změna nabídky nefinančních zam. benefitů v průběhu zaměstnání

Podnik	Ano - přibývají automaticky po zkušební době	Ano - přibývají dlouhodobě plošně u všech zaměstnanců	Ano - přibývají s kariérním růstem	Ano - jiný důvod	Ne
Firma XY	9	9	9	0	73
ČZ Strakonice	0	60	0	0	40
Borgers	18	27	55	0	0
Shape	33	33	0	0	34
Aluprogres	20	40	0	0	40
Firma AB	80	20	0	0	0
Pelzer	0	86	0	0	14
Dura	0	0	0	0	100
Adient Bor	57	29	14	0	0
Automotiv CZ	29	0	29	0	42
e4t	27	27	27	0	19

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Obrázek č. 9 Změna nabídky nefinan. zam. benefitů v průběhu zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Téměř 40 % respondentů odpovědělo, že se jim nezměnila nabídka benefitů během pracovního poměru ve společnosti, ve které pracují. Naopak pouhých 11 % respondentů

uvedlo, že jim byla rozšířena nabídka nefinančních benefitů s kariérním růstem. Přibližně stejné procento respondentů uvedlo, že nabídka benefitů byla rozšířena buď po zkušební době nebo dlouhodobě plošně u všech zaměstnanců. Zaměstnavatelé by měli zvážit, jakým způsobem budou měnit nabídku benefitů svým zaměstnancům. V případě zvolení dobré taktiky to může vést ke zvýšení motivace zaměstnanců. Například, když zaměstnancům budou nabídku zvyšovat s kariérním růstem.

5 Poměr šancí OR a Yuleovo Q

Pomocí metody poměru šancí OR a Yuleovo Q v této části je provedena analýza, která umožňuje porovnat míru asociace, závislosti více faktorů s cílovým parametrem. Nejedná se o porovnávání pravděpodobnosti výskytu sledovaného jevu v jednotlivých skupinách, ale o poměru jejich šance. Jedná se o poměr dvou šancí (dvou statistických znaků). [52]

Pro výpočet poměru šancí OR je vhodné si vytvořit pomocnou asociační tabulku rozšířenou o marginální četnosti (viz tab. č. 30). Asociace představuje vztah dvou dichotomických znaků. U tohoto typu kontingenčních tabulek se tradičně využívá zjednodušené označení: $n_{11} = a$, $n_{12} = b$, $n_{21} = c$, $n_{22} = d$. [52]

Tab. č. 30 Schéma asociační tabulky rozšířené o marginální četnosti

X(okolnosti) / Y (výskyt události)	Y₁	Y₂	Σ
X₁ (I.)	a	b	a + b
X₂ (II.)	c	d	c + d
Σ	a + c	b + d	n

Zdroj: Řezanková, 2005

Výpočet poměru šancí OR se provádí pomocí vztahu:

$$OR = \frac{ad}{bc}.$$

Výpočet Yuleovo Q představuje koeficient závislosti, který vychází z poměru šancí:

$$Q = \frac{ad-bc}{ad+bc} = \frac{OR-1}{OR+1}.$$

Pokud je hodnota OR blíže k hodnotě 1 znamená to, že daný benefit je více preferován ženami než muži. V případě, že hodnota OR se blíží spíše k hodnotě 0 znamená to, že daný benefit je spíše preferován muži. Míra závislosti Yuleovo Q jsou absolutní hodnoty v intervalu $<0; 1>$. Pokud hodnota v absolutním vyjádření je blíže k hodnotě 1, pak se zvyšuje závislost mezi pohlavím a preferovaným benefitem. V opačném případě, když se výsledná hodnota blíží spíše k hodnotě 0, jedná se o zvýšení nezávislosti mezi preferovaným benefitem a pohlavím zaměstnance. [52]

Pomocí metody poměru šancí a Yuleovo Q se provádí srovnávání sledovaného jevu ve dvou skupinách. V této práci je prováděn výzkum zjištění, zda existuje závislost mezi využitím určitého typu nefinančního benefitu a pohlavím zaměstnance. V tabulce

č. 31 je zobrazeno, které benefity jsou zaměstnanci využívány, a které nikoliv. Zaměstnanci jsou rozděleni podle pohlaví. V tabulce č. 32 jsou výsledky poměru šancí OR a Yuleovo Q.

Tab. č. 31 Míra využití benefitů ženami a muži

Benefit	Žena		Muž		Celkem
	Ano	Ne	Ano	Ne	
Vzdělávací kurzy, školení	381	159	549	231	1320
Dary k životním i jinému výročí	168	372	152	628	1320
Volno pro zařizování nebo léčení	90	450	130	650	1320
Práce z domova	21	519	119	661	1320
Sick days = zdravotní volno	211	329	59	721	1320
Firemní školky	0	540	0	780	1320
Mobil, notebook, tablet pro soukromé účely	157	383	353	427	1320
Automobil pro soukromé účely	28	512	67	713	1320
Nadstandardní dovolená	449	91	646	134	1320
Pružná pracovní doba	324	216	166	614	1320
Sportovní akce a kulturní programy	46	494	344	436	1320
Poskytnutí nealkoholických nápojů	492	48	178	602	1320
Stravování pro zaměstnance	444	96	431	349	1320

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Tab. č. 32 Výsledek šetření poměru šancí (OR) a Yuleovo Q

Benefit	OR	Yuleovo Q
Vzdělávací kurzy, školení	0,482775006	-0,348822304
Dary k životním i jinému výročí	1,865874363	0,302132701
Volno pro zařizování nebo léčení	1	0
Práce z domova	0,224753485	-0,632981677
Sick days = zdravotní volno	7,83736026	0,773688076
Firemní školky	-	-
Mobil, notebook, tablet pro soukromé účely	0,495854259	-0,337028649
Automobil pro soukromé účely	0,581972948	-0,264244122
Nadstandardní dovolená	1,023474977	0,011601318
Pružná pracovní doba	5,548192771	0,694572217
Sportovní akce a kulturní programy	0,118020902	-0,788875321
Poskytnutí nealkoholických nápojů	34,66573034	0,943923762
Stravování pro zaměstnance	3,745069606	0,578509871

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z tabulky č. 32 je zřejmé, že u nefinančního benefitu poskytování nealkoholických nápojů je vysoká míra závislosti mezi pohlavím a preferencí benefitů, jelikož hodnota 0,94 je blíže k hodnotě 1. Může se říci, že ženy téměř 35krát více preferují tento benefit

než muži. Na druhé straně benefit sportovní akce a kulturní programy je více preferován muži, protože hodnota 0,11 je blíže k hodnotě 0. Míra závislosti mezi pohlavím a využívání benefitů je opět vysoká, jelikož hodnota Yuleovo Q je 0,79, tedy blíže k hodnotě 1.

Dále pak vysoká závislost mezi pohlavím a využívání benefitu je i např. u benefitu sick days (Yuleovo Q se blíží k |1|), který je téměř 8krát více využíván ženami. Vysoká závislost mezi pohlavím a využití preferovaného benefitu je také u výhody práce z domova, pružná pracovní doba nebo stravování pro zaměstnance. U těchto benefitů se jedná o vyšší závislost, protože hodnoty Yuleovo Q se blíží k hodnotě |1|.

Benefity pružná pracovní doba a stravování pro zaměstnance preferují spíše ženy. U pracovní doby upřednostní tuto výhodu téměř 6x více ženy než muži (hodnota OR = 5,55). Benefit stravování pro zaměstnance upřednostní ženy téměř 4x více než muži (hodnota OR = 3,75). Avšak benefit práce z domova více upřednostňují muži, protože hodnota OR je v tomto případě 0,22 neboť se jedná o hodnotu, která je blíže k hodnotě 0.

Naopak u benefitu nadstandardní dovolená se jedná téměř o nezávislost mezi pohlavím a využívání benefitu, jedná se o statisticky nevýznamnou položku. V případě benefitu volno pro zařizování nebo léčení se jedná o absolutní nezávislost mezi pohlavím a využívání benefitu, protože hodnota OR se rovná 1 a hodnota Yuleovo Q se rovná 0.

Nefinanční benefity vzdělávací kurzy a školení, dary k životním i jinému výročí nebo automobil pro soukromé účely mají nízkou statistickou hodnotu, tzn. že, Yuleovo Q jsou hodnoty kolem 0,3. Tato hodnota je nízká, nevypovídá o tom, zda existuje výrazná závislost mezi pohlavím a využívání preferovaného benefitu.

U benefitu firemní školky nelze závislost vyhodnotit, protože nikdo z dotazovaných neurčil, že benefit využívá. Ani v jedné z firem, kde probíhalo dotazníkové šetření tento benefit není nabídnutý zaměstnancům. Proto výpočet nelze provést.

6 Vyhodnocení dotazníkového šetření a formulace vlastních doporučení

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, které nefinanční benefity jsou pro zaměstnance důležité. Jaké benefity je motivují ke zvyšování pracovního výkonu, zda jsou spokojeni s nabídkou nefinančních benefitů od zaměstnavatele nebo jsou-li pro ně vůbec důležité.

Nyní je nedostatek zaměstnanců na trhu práce. Podniky se o zaměstnance tzv. přetahují. Jedním z nejdůležitějších nástrojů získávání nových zaměstnanců a vytváření motivace stávajících zaměstnanců, jsou právě zaměstnanecké benefity. Pro zaměstnavatele je zásadní nejen získat nové zaměstnance, ale především si udržet zaměstnance stávající.

Dotazníkového šetření se zúčastnily firmy z oblasti automobilového průmyslu. Jedná se o podniky s počtem zaměstnanců přesahujícím 150 osob. Většina podniků, které se zúčastnily průzkumu působí celosvětově a zaměstnává i několik tisíc zaměstnanců. Z celkového počtu zaměstnanců porovnávaných firem se průzkumu zúčastnilo pouze malé procento zaměstnanců, proto výsledky nemusí odpovídat realitě v konkrétním podniku. Vyplnění dotazníků bylo dobrovolné, proto i pozice zaměstnanců, kteří se podíleli na průzkumu, jsou nerovnoměrně zastoupeny. V některých společnostech se může jednat více o administrativní zaměstnance a jinde naopak o pracovníky z dělnických pozic. V tomto ohledu tedy nelze výsledky průzkumu brát zcela zásadně, tak jako kdyby ho zodpověděli všichni zaměstnanci

Z průzkumu vyplývá, že většina respondentů (přibližně 65 %) uvedla, že jsou nefinančními benefity spíše nebo rozhodně motivováni. Lze tedy usoudit, že nefinanční benefity jsou nejméně pro polovinu odpovídajících respondentů nějakým způsobem důležité. Dále 58 % respondentů uvedlo, že jsou spokojeni se systémem a nabídkou nefinančních benefitů ve firmě, ve které působí. Z dotazníkové šetření také vyplývá, že většina spokojených respondentů jsou zaměstnanci na vyšších pozicích, na kterých mohou dosáhnout na více výhod než na nižších pracovních pozicích. Právě dělnické profese jsou, ale pro výrobní firmy velmi důležité. Momentálně je velký nedostatek zaměstnanců na dělnických pozicích a pro firmy je velmi těžké tyto zaměstnance získat.

Prvním **doporučením** je, aby zaměstnavatelé více komunikovali se svými zaměstnanci a zjišťovali o jaké benefity mají zaměstnanci každé firmy skutečný zájem. **Komunikace** je v této oblasti velmi důležitá. Nejvíce je opomínána právě oblast dělnických profesí.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že zaměstnanci na dělnických pozicích mají často pocit, že jim zaměstnavatelé nabízí zaměstnaneckých výhod málo.

Dalším **doporučením**, které vyplývá z této práce je, že zaměstnavatelé by měli zvážit jaké systémy pro poskytování zaměstnaneckých benefitů používat. Mnoho respondentů v dotazníkovém šetření sdělilo, že nejsou nespokojeni se systémem nebo způsobem jakým benefity fungují. Zaměstnavatelé by se měli více přizpůsobovat potřebám a přáním zaměstnanců a využívat moderní způsoby a technologie. Moderní poskytování benefitů může být výhodné nejen pro zaměstnance, ale určitě i pro zaměstnavatele. Mezi nejznámějšími systémy patří jednoznačně **systém Cafeteria** nebo **systém Bonus sacrifice**. Oba tyto systémy jsou velmi flexibilní a zaměstnanci si mohou zvolit benefity, které sami upřednostňují a využijí. Prostřednictvím těchto systémů se dá zvyšovat i motivace zaměstnanců (viz **příloha C**).

Závěrečné **doporučení** se týká netradičních benefitů. Na tyto benefity v minulosti nebyl kladen příliš velký důraz. Nyní však zaměstnanci upřednostňují právě tyto benefity. Mezi nejoblíbenější se postupně dostávají **volnočasové aktivity**, které se pomalu stávají stále více populárními. Tento typ benefitů je pro obě strany také velmi výhodný i z ekonomického hlediska. Patří mezi daňově výhodné benefity. Zaměstnavatelé ani zaměstnanci, pokud se jedná o nepeněžní plnění těchto výhod, neodvádí sociální a zdravotní pojištění ani daň z příjmů u těchto benefitů.

Doporučené návrhy slouží ke zvyšování motivace a udržení stávajících zaměstnanců a zároveň pro získávání nových zaměstnanců. Některé tyto systémy jsou poměrně nové, ale velmi flexibilní.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu systému nefinančních zaměstnaneckých benefitů. Úkolem bylo vyhodnotit výsledky získané v dotazníkovém průzkumu. Konkrétně nabídku benefitů poskytovanou zaměstnavateli, využívanost zaměstnanci a vliv na motivaci zaměstnanců. Z daných výsledků navrhnout doporučení k optimalizaci systému.

V dotazníkovém šetření byly aplikovány teoretické poznatky, které jsou popsány v první části práce. Údaje získané z průzkumu jsou porovnávány s teorií. Na základě této kombinace jsou v závěru práce formulovány doporučení k optimalizaci.

Průzkum byl proveden v několika velkých firmách pohybujících se v oblasti automobilového průmyslu. Na základě vyhodnocení dotazníků lze konstatovat, že nefinanční zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnance velmi důležité. Někteří si nedokáží představit, že by v podniku dále působili, kdyby jim podnik nenabízel benefity. Jak už v této práci bylo několikrát zmíněno, jde opravdu o velmi důležitý nástroj v konkurenčním prostředí a v boji o získávání nových a udržení stávajících zaměstnanců. V šetření bylo zjištěno, že nejvíce využívaným benefitem je nadstandardní dovolená. Problémem tohoto benefitu je, že mnoho lidí ho bere jako běžnou samozřejmost. Na základě rozhovorů s některými respondenty bylo také zjištěno, že někteří si neuvědomují, že nadstandardní dovolená je pro firmu velmi finančně náročným benefitem. Naopak nejméně využívaným benefitem je používání automobilu i k soukromým účelům. Je však možné, že zde se jedná o málo využívaný benefit z toho důvodu, že většina odpovídajících respondentů je z dělnických pozic, na kterých tento benefit není poskytován. Podobný výsledek je i u benefitu práce z domova. Opět výsledek využití tohoto benefitu nelze spolehlivě vyhodnotit, protože není a nemůže být tento benefit nabízen všem zaměstnancům.

Součástí praktické části bylo také statistické zpracování dat pomocí metody poměru šancí a Yuleovo Q. Zjištění se týkalo, toho, zda existuje závislost mezi pohlavím a využitím konkrétního nefinančního benefitu respondentů. Při analýze byla u některých benefitů tato závislost potvrzena a u některých nikoliv. Tato závislost byla zjištěna například u benefitu poskytování nealkoholických nápojů zaměstnancům či sick days.

Naopak tato závislost byla vyvrácena u benefitů týkající se volna pro zařizování nebo léčení či nadstandardní dovolené.

Přínosem této práce bylo zjištění, že nefinanční zaměstnanecké benefity jsou jedním z důležitých nástrojů zaměstnavatelů pro motivování pracovníků. Benefity jsou velmi zásadní jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Ovlivňují nejen stabilitu a rozvoj firmy, ale i pracovní rozvoj a spokojenost zaměstnanců, která je důležitá i pro jejich osobní život. Pokud je spokojený zaměstnanec, potom podává dobré pracovní výkony a může být spokojený i zaměstnavatel.

Seznam tabulek

Tab. č. 1 Věkové kategorie společnosti Aluprogres	37
Tab. č. 2 Délka pracovního poměru respondentů ve společnosti Aluprogres	38
Tab. č. 3 Věkové kategorie společnosti Borgers	39
Tab. č. 4 Délka pracovního poměru ve společnosti Borgers	39
Tab. č. 5 Věkové kategorie ve společnosti ČZ a. s.	40
Tab. č. 6 Délka pracovního poměru ČZ a. s.	40
Tab. č. 7 Věkové kategorie společnosti Autoneum CZ	41
Tab. č. 8 Délka pracovního poměru ve společnosti Autoneum CZ	41
Tab. č. 9 Věkové kategorie ve společnosti Dura Automotive CZ	43
Tab. č. 10 Délka pracovního poměru ve společnosti Dura Automotive CZ	43
Tab. č. 11 Věkové kategorie společnosti Adient Bor	44
Tab. č. 12 Délka pracovního poměru ve společnosti Adient Bor	44
Tab. č. 13 Věkové kategorie ve společnosti Pelzer	45
Tab. č. 14 Délka pracovního poměru ve společnosti Pelzer	45
Tab. č. 15 Věkové kategorie v Shape Corp	46
Tab. č. 16 Délka pracovního poměru v Shape Corp	46
Tab. č. 17 Věkové kategorie společnosti e4t	47
Tab. č. 18 Délka pracovního poměru společnosti e4t	47

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Nabídka nefinančních zaměstnaneckých benefitů.....	52
Obrázek č. 2 Nefinan. zam. benefity, které zaměstnanci využívají.....	55
Obrázek č. 3 Spokojenost zaměstnanců se systémem nefinan. benefitů.....	58
Obrázek č. 4 Motivace zaměstnanců prostřednictvím nefinančních zam. benefitů.....	59
Obrázek č. 5 Vliv nabídky nefinančních zaměstnaneckých benefitů	61
Obrázek č. 6 Povědomí o tom, zda respondenti ví, jestli benefity šetří peníze.....	62
Obrázek č. 7 Odhady, týkající se šetření peněz.....	64
Obrázek č. 8 Důležitost nabídky nefinančních zam. benefitů	65
Obrázek č. 9 Změna nabídky nefinan. zam. benefitů v průběhu zaměstnání.....	66

Seznam použitých zkratk

BAC1	Označení provozu ve společnosti Aluprogres a. s.
BAC2	Označení provozu ve společnosti Aluprogres a. s.
BAC3	Označení provozu ve společnosti Aluprogres a. s.
BAC4	Označení provozu ve společnosti Aluprogres a. s.
BMW	Bayerische Motoren Werke AG
CNC	Typ stroje
ČR	Česká republika
CZ	Česká republika
EU	Evropská unie
HR manager	Manažer lidských zdrojů
IRS	Industrial Relations Service
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
Kontrolor BT	Kontrolor výroby
l	Litr
LPM	Typ stroje
mil. Kč	Milión korun českých
MQ 200	Quantum meter (typ ručního měřidla)
PAM	Personální a mzdové oddělení
Programátor PLC	Programátor průmyslových aplikací
Sb.	Sbírka zákonů
USA	Spojené státy americké
VW	Volkswagen
ZDP	Zákon o daních z příjmů

Seznam použité literatury a internetových zdrojů

- [1] ADIENT. *Adient Bor* [online]. CTPark Bor, [cit. 10. 3. 2018]. Dostupné z: <https://www.pracebor.cz/>
- [2] ADLER PELZER. *Adler Pelzer Group* [online]. Germany, [cit. 10. 3. 2018]. Dostupné z: <http://www.adlerpelzer.com/>
- [3] ALFES, K., TRUSS, C., SOANE, E. C., REES, C. a GATENBY, M. *Creating an Engaged Workforce*. 2010. London: CIPD.
- [4] ALUPROGRESS. *Alupprogress a. s.* [online]. [cit. 10. 3. 2018]. Dostupné z: <http://alupprogress.com/cs/home/>
- [5] ARMSTRONG, Michael., MURLIS Helen. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. 5., přepr. vyd. London, Philadelphia: Kogan Page, 2007. 722 s. ISBN 0749449861.
- [6] ARMSTRONG, Michael., TAYLOR Stephen, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [7] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [8] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [9] ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3. (1991)
- [10] AUTONEUM. *Autoneum* [online]. [cit. 10. 3. 2018]. Dostupné z: <https://www.autoneum.com/>
- [11] BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. aj. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [12] BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

- [13] BEER, M., SPECTOR, B. LAWRENCE, P., QUINN MILLS, D. a WALTON, R. *Managing Human Assets*. 1984. New York: The Free Press.
- [14] BENEFIT (n.). *Online etymology dictionary* [online]. In: Douglas Harper, [cit. 3. 6. 2018]. Dostupné z: <http://www.etymonline.com/index.php?term=benefit>
- [15] BERGLOVÁ, Lucie. *Zaměstnanecké benefity a daně* [online]. In: Fučík a partneři 27. 7. 2017 [cit. 3. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/publikace/zamestnanecke-benefity-a-dane/>
- [16] BORGERS. *Borgers* [online]. [cit. 3. 2. 2018]. Dostupné z: <http://borgers.cz/>
- [17] BRAYIELD, A. H. a CROCKETT, W. H. *Employee attitudes and employee performance*. 1955. Psychological Bulletin. 52, 346-424.
- [18] BUBÁK, Zdeněk. Jaké zaměstnanecké benefity finančního charakteru se nemusí danit? Někdy je otázka zdanění závislá na okolnostech. Finparáda – finance na dlani [online]. Praha: Scott&Rose, 10. 5. 2018 [cit. 3. 4. 2018]. Dostupné z: <http://finparada.cz/4350-Jake-zamestnanecke-benefity-financniho-charakteru-se-nemusi-danit.aspx?mobile=full>
- [19] Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. Businessvize [online]. In: Nitana, 22. 2. 2010 [cit. 3. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>
- [20] CRAWFORD, E. R., RICH, B. L., BUCKMAN, B. a BERGERON, J. *The antecedents and drivers of employee engagement*. 2013. In TRUSS, C., DELDRIDGE, R., ALES, K., SHANTZ, A. a SOANE, E. *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge, s. 57-81.
- [21] ČZ A. S.. *ČZ a. s.* [online]. [cit. 3. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.czas.cz/>
- [22] DECI, E. L. a RYAN, R. M., 1985. *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour*. New York: Plenum.
- [23] DURA. *DURA Auto* [online]. [cit. 3. 2. 2018]. Dostupné z: <http://www.duraauto.com/>
- [24] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

- [25] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [26] E4T. *e4t>Digiteq Automotive* [online]. [cit. 3. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.e4t.cz/>
- [27] FIRMA AB. Výroční zpráva společnosti. 2017.
- [28] FIRMA XY. Výroční zpráva společnosti. 2017.
- [29] HACKMAN, J. R. a OLDDHAM, G. R. *Motivation through the design of work: test of a theory*. 1974. *Organizational Behaviour and Human Performance*. 16(2), 250-279
- [30] Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (Herzberg's Two Factor Motivation Theory) [online]. In: ManagementMania.com, Wilmington (DE) 2011-2018, 27.01.2016 [cit. 4. 3. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>
- [31] Home office: pracovní benefit, který je výhodný pro obě strany. Mámydopráce.cz [online]. In: Cloudforce, 1.2. 2018 [cit. 4. 3. 2018]. Dostupné z: <https://mamydoprace.cz/home-office-pracovni-benefit-ktery-vyhodny-obe-strany/>
- [32] CHLÁDKOVÁ, A. Zdravotní volno a otázky související. Mzdová praxe [online]. In: Wolters Kluwer ČR 7. 12. 2010 [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28590v35741-zdravotni-volno-aotazky-souvisejici/>
- [33] CHRISTEN, M., IYLER, G. A SOBERMAN, D. *Job satisfaction, job performance, and effort: a reexamination using agency theory*. 2006. *Journal of Marketing*. 70, 137-150.
- [34] JERMÁŘ, Milan, EGEROVÁ, Dana. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 2., upr. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2014. ISBN 978-80-261-0402-5.
- [35] KOCHAN, T. A. a DYER. L., 1993. *Managing transformational change: the role of human resource professionals*. *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 569-590.

- [36] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [37] KROFTOVÁ, Miroslava. Vzdělávání jako benefit pro zaměstnance. Centrum služeb pro podnikání. [online]. [cit. 1. 4. 2018]. Dostupné z: <http://www.sluzbyapodnikani.cz/vzdelavani-benefit-zamestnance/#>
- [38] KUČEROVÁ, D. Vyplatí se zaměstnavatelům poskytování takzvaných „sick days“?. Podnikatel.cz - Průvodce vaším podnikáním [online]. In: Internet Info, 20. 5. 2015 [cit. 23.3.2018]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/vyplati-se-zamestnavatelum-poskytovani-takzvanych-sick-days/>
- [39] MACHÁČEK, Ivan. Stravování zaměstnanců z pohledu daně z příjmů a daně z přidané hodnoty. Mzdová praxe [online]. In: Wolters Kluwer ČR, 1. 6. 2011 [cit. 1. 4. 2018]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34051v43528-stravovani-zamestnancu-z-pohledu-dane-z-prijmu-a-dane-z-prid/?search_query=
- [40] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 146 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [41] MACHOVÁ, Helena. Poskytování nápojů zaměstnancům a daň z příjmů. Epravo.cz [online]. Praha: epravo.cz, 24. 11. 2003 [cit. 4. 3. 2018]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/poskytovani-napoju-zamestnancum-a-dan-z-prijmu-22077.html>
- [42] McGregorova teorie XY (McGregor's XY Theory). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 25.08.2016 [cit. 4. 3. 2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>
- [43] MEZERA, Michal. Zaměstnanecké benefity hýbou pracovním trhem v Česku. Jaké jsou ty nejčastější?. Čtidoma.cz [online]. Středočeský kraj: Centa, 4. 4. 2018 [cit. 6. 4. 2018]. Dostupné z: http://www.ctidoma.cz/firmy/2018-04-04-zamestnanecke-benefity-hybou-pracovnim-trhem-v-cesku-jake-jsou-ty?utm_source=www.seznam.cz&utm_medium=sekce-z-internetu

- [44] MORÁVEK, Daniel. 5 netradičních benefitů, které můžete nabídnout svým zaměstnancům. Podnikatel.cz – průvodce vaším podnikáním [online]. In: Internet Info, 3. 9. 2013 [cit. 6. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/5-netradicnich-benefitu-ktere-muzete-nabidnout-svym-zamestnancum/>
- [45] NAKONEČNÝ, Milan. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-200-0993-0.
- [46] Nepeněžní dary pro zaměstnance až do úhrnné výše 2.000 Kč ročně. Daňové tipy – daňový rádce pro všechny daňové poplatníky [online]. 5. 1. 2018 [cit. 6. 4. 2018]. Dostupné z: <http://www.danovetipy.cz/clanky/detail/nezdanovane-prijmy-zamestnance-benefity-46>
- [47] PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. 240 s. Praktik. ISBN 978-80-87212-66-0.
- [48] PINK, Daniel H. *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-671-6.
- [49] PROKEŠOVÁ, Světlá. Vladimír Pelc: na rozdíl od vyspělejších zemí lidé stále preferují krátkodobé benefity. In: International Data Group [online]. 20. 2. 2012 [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://cfoworld.cz/legislativa/vladimir-pelc-narozdil-od-vyspelejsich-zemi-lide-stale-preferuji-kratkodobe-benefity-1512>
- [50] PURCELL, J., KINNIE, K., HUTCHINSON, R., RAYTON, B. a SWART, J., *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*. 2003. London: CIPD.
- [51] ROETHLISBERGER, F. a DICKSON, W. *Management and the Worker*. 1939. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- [52] ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza kategoriálních dat*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0926-1.
- [53] SANDEL, Michael J. *Co si za peníze (ne)koupíte: společnost vstupuje do nové éry, vše je na prodej*. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0060-5.

- [54] SHAPE CORP. *Shape corp* [online]. [cit. 3. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.shapecorp.com/cs/>
- [55] SPECTOR, P. E. *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. 1997. London: Sage.
- [56] STANICKÝ, Martin. Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance?. FinExpert.cz [online]. In: CN Invest, 28. 2. 2017 [cit. 3. 2. 2018]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>
- [57] STORMWARE. Nárok na placené volno. Portál.pohoda [online]. 25. 11. 2018 [cit. 3. 3. 2018]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/narok-na-placene-volno/narok-na-placene-volno/#>
- [58] ŠVIDRNOCHOVÁ, Karolína. Pružná pracovní doba není holubník. iDNES.cz [online]. In: MAFRA, 17. 7. 2003 [cit. 3. 4. 2018]. Dostupné z: <https://finance.idnes.cz/pruzna-pracovni-doba-neni-holubnik-dt9-/podnikani.aspx?c=2003M165Z01A>
- [59] THIELOVÁ, Klára. Benefity - jaké jsou a jak fungují [online]. 14. 10. 2015 [cit. 3. 3. 2018]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/248
- [60] URBAN, Jan. Cíle, problémy a efektivita benefitů [online]. 23. 4. 2007 [cit. 15. 3. 2018]. Dostupné z: <https://financnimanagement.ihned.cz/c1-20976060-cile-problemy-efektivita>
- [61] URBAN, Jan. Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. In: Wolters Kluwer ČR, *Daňáři online: portál daňových poradců a profesionálů* [online]. 6. 10. 2005 [cit. 16. 3. 2018]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>
- [62] VÁLKOVÁ, Ivana. Dovolena jako zaměstnanecký benefit. iPodnikatel.cz – portál pro začínající podnikatele [online]. 12. 8. 2015 [cit. 16. 3. 2018]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/dovolena-jako-zamestnanecky-benefit.html>
- [63] VROOM, V. *Work and Motivation*. 1964. New York: Wiley.

- [64] VYCHOPENĚ, Jiří. Poskytování zaměstnaneckých benefitů v daňových souvislostech. *Mzdová praxe* [online]. In: Wolters Kluwer ČR, 8. 6. 2008 [cit. 30. 3. 2018]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3721v5052-poskytovani-zamestnaneckych-benefitu-v-danovych-souvislostech/>
- [65] WALTON, R. E., 1985. From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*. March-April, 77-84.
- [66] Zákon č. 586/1992 Sb. ze dne 20. 11. 1992, o daních z příjmů. In: Sběrka zákonů České republiky. Česká národní rada. 18. 12. 1992, částka 117. Ve znění pozdějších předpisů.
- [67] Zákon č. 589/1992 Sb. ze dne 20. 11. 1992, o pojistném na sociální zabezpečení, In: Sběrka zákonů České republiky. Česká národní rada. 17. 12. 1992, částka 118. Ve znění pozdějších předpisů.
- [68] Zákon č. 592/1992 Sb. ze dne 20. 11. 1992, o pojistném na veřejné zdravotní pojištění. In: Sběrka zákonů České republiky. Česká národní rada. 21. 12. 1992, částka 119. Ve znění pozdějších předpisů.
- [69] Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele. iPodnikatel.cz – portál pro začínající podnikatele [online]. 19. 10. 2011 [cit. 16. 3. 2018]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele/Nepenezni-benefity-a-benefity-u-malych-firem.html>

Seznam příloh

- Příloha A: Charakteristika stimulů, které mohou být pro zaměstnance významné
- Příloha B: Charakteristika nefinančních zaměstnaneckých benefitů
- Příloha C: Moderní systémy poskytování zaměstnaneckých benefitů
- Příloha D: Papírová (tištěná) podoba dotazníku
- Příloha E: Procentuální vyjádření žen a mužů všech společností zobrazeno v tabulce a v grafovém vyjádření
- Příloha F: Věkové kategorie v jednotlivých společnostech včetně grafického vyjádření
- Příloha G: Délka pracovního poměru zaměstnanců podle věkových kategorií
- Příloha H: Nabídka nefinančních benefitů všech podniků a jejich grafové zobrazení
- Příloha CH: Nefinanční zaměstnanecké benefity, které zaměstnanci využívají

Příloha A: Charakteristika stimulů, které mohou být pro zaměstnance významné

Hmotná odměna je nejvýznamnější a nejzákladnější stimul jaký má na zaměstnance vliv. Touto odměnou lze rozumět peníze jako takové, které zaměstnanec potřebuje pro zabezpečení existenčních podmínek nejen pro sebe, ale i pro svou rodinu. Dále to může být forma odměny, která nemá podobu peněžního charakteru, ale nějakého hmotného statku, který může zaměstnanec využívat. Pro vyplácení odměn platí tři jednoduchá pravidla, aby jejich efekt stimulace byl co nejefektivnější. Prvním pravidlem by mělo být, že odměna je vyplacena nebo poskytnuta co nejdříve po splnění zadaného úkolu. Nikdy by neměla být poskytnuta předem. Pak výsledek stimulace není efektivní. Dalším pravidlem je, že je přesně definovaný čin, za který zaměstnanec odměnu získá. V neposlední řadě by měl být zaměstnanec informován o pravidlech, která musí splnit, aby na odměnu měl nárok. Na odměnu by měl mít nárok každý zaměstnanec. Jinak to může mít vliv na mezilidské vztahy na pracovišti a mohlo by to vést k narušení dobré pracovní atmosféry. Stejně podmínky udělování odměn by měly platit i pro pracovní skupiny.

Obsah práce je dalším významným faktorem, který může ovlivňovat stimulaci zaměstnanců. Tento stimul nemusí být účinný pro každého zaměstnance. Navíc obsah práce zahrnuje mnoho druhů stimulů, které mohou zaměstnance ovlivnit. Je logické, že na každého zaměstnance může působit jiný stimul, a i v jiné míře.

- Tvořivé myšlení = zde je zapotřebí, aby zaměstnanec byl nápaditý, musí umět reagovat na nové podmínky, které se mění. Je zapotřebí, aby zaměstnanec měl nové nápady pro řešení nových úkolů.
- Samostatnost = zaměstnanec musí být samostatný. Musí si umět organizovat svou práci. Sám by si měl určovat co, kdy a jak udělat. Nese určitou odpovědnost za svou práci.
- Koncepční myšlení = zaměstnanec musí mít nadhled a přemýšlet nad budoucností. Musí umět přizpůsobit práci vlivu, který může přijít později. Dobré je, aby zaměstnanec uměl logicky uvažovat a provádět analýzy.
- Systematické myšlení = měl by se umět přizpůsobit různým požadavkům, které ovlivňují pracovní výkonnost. Reagovat na požadavky týkající se času, technologií a logické návaznosti. Mít rychlé a pružné myšlení, které musí přizpůsobit právě daným požadavkům.

- Hrdost na práci = musí vědět, že jeho práce dává smysl, že je užitečná. Že přináší hodnoty nejen sobě, ale i podniku.
- Hrdost na vlastní schopnosti = Mít potřebné schopnosti a vlastnosti, které využije při své práci. Musí vědět, že tyto schopnosti a dovednosti jsou jedinečné a pro firmu představují přínos, který se projeví v jeho výkonnosti.
- Prestiž = společenské uznání jeho práce.
- Seberozvojování = umět na sobě pracovat. Vědět, že na daný pozici dochází k rozvoji v různých oblastech a je potřeba rozvíjet se s ním, umět reagovat a přizpůsobit se. Je zapotřebí, aby se zaměstnanec chtěl zdokonalovat a mohl tak uspět v nových a náročných úkolech.
- Sebekontrola = každému zaměstnanci je bezpodmínečně poskytnuta zpětná vazba z výsledků jeho činnosti. Zaměstnanec tak má možnost své jednání korigovat.
- Moc = práce může zaměstnanci poskytnout pocit moci, nadřazenosti nad ostatními zaměstnanci.
- Být estetický = každý pracovník by měl mít, alespoň trochu estetického vnímání.
- Být společenský = zaměstnanci většinou pracují v kolektivu. Je tedy za potřebí udržování dobrých vztahů na pracovišti. Neměli by se stranit svým kolegům.
- Péče o druhé lidi = měli by chtít při práci pomáhat svým spolupracovníkům.
- Péče o přírodu = chránit přírodu. Udržování pořádku na pracovišti. Dodržovat ekologické prvky, které chrání přírodu. Základem každého podniku je povinnost třídit odpad.
- Jistota = pro zaměstnance znamená pracovat v oboru, který přináší jistoty do budoucnosti.

Toto jsou hlavní stimuly, které mohou mít vliv na stimulaci pracovní motivace prostřednictvím práce, kterou zaměstnanec vykonává. Existuje mnoho dalších faktorů, které ovlivňují stimulaci zaměstnance. Tyto faktory vycházejí z pracovní činnosti pracovníků. Úkolem každého vedoucího manažera je zjistit faktor, který bude daného zaměstnance stimulovat a bude jej dále rozvíjet.

Neformální hodnocení je důležitým nástrojem manažera. Tímto faktorem může manažer do jisté míry ve svých podřízených najít stimulační hodnotu jeho práce. Základem je

zpětná vazba, kterou manažer poskytuje svým podřízeným. K zaměstnanci se dostávají informace pro zlepšování výkonu a také pro zvýšení jeho sebedůvěry. Zaměstnanec ví, že jeho práce je užitečná pro něj i pro podnik. A to v něm povzbuzuje ochotu pracovat a zlepšovat se. Dobrý manažer by své zaměstnance měl umět oceňovat za dobře odvedené výkony a směřovat je k dobrým výsledkům ve své práci. Manažer by měl rozeznat dobré stránky zaměstnance, které vedou ke stimulování motivace pro zvýšení výkonnosti pracovníka. Zároveň by měl rozeznat i nedostatky zaměstnance a na tyto nedostatky elegantním způsobem poukázat. Zaměstnanec musí mít chuť tyto nedostatky odstranit. Manažer by měl mít komunikační dovednosti na upozornění chyb zaměstnance, protože to je velmi těžké. V praxi existují i speciální výcvikové programy. Jakmile to sdělí zaměstnanci špatně, může se stát, že to zaměstnance demotivuje. Neformální hodnocení vypadá tak, že zaměstnavatel veřejně udělí zaměstnanci pochvalu. Zaměstnanec se může objevit na nějaké děkovné nástěnce uvnitř podniku i na nějakém veřejně přístupném místě.

Atmosféra pracovní skupiny, tento faktor může vedoucí pracovníky ovlivnit do určitého stupně. Manažer rozhodně nemůže v pracovní skupině nařídit, jak se členové mají chovat. Pro manažera to může být složité. Musí si získat důvěru zaměstnanců. Aby podpořil dobré mezilidské vztahy ve své pracovní skupině, může organizovat nějaké akce, které budou posilovat dobrou atmosféru ve skupině. Tyto akce však nemůže členům nařizovat. Akce mohou mít podobu firemních večírků, meetingů nebo nějaké sportovní či kulturní akce. Dobrá atmosféra v pracovní skupině má vliv na zvyšování výkonnosti celé skupiny. Pokud je v této skupině nějaký slabší členek může být motivován článkem lepším, a to má posilující vliv ve skupině. Pokud, ale ve skupině není dobrá atmosféra má negativní vliv na pracovníky. Může to vést k nepřátelství, nelobalitu zaměstnanců, také může být vyvolána závist, to vše přináší problémy při plnění pracovních úkolů zaměstnanců. Úkolem manažera je pokusit se udržovat přátelskou atmosféru na pracovišti, protože tím je podpořena dobrá výkonnost zaměstnanců.

Pracovní podmínky a režim práce, podnik musí zaměstnancům zajistit dobré zázemí pro svou práci. Především je důležité, aby byly splněny podmínky tepelné, zvukové, světelné a atd. Tyto podmínky, ale nevedou ke zvyšování produktivity zaměstnanců. Dále je zapotřebí zajistit dobré pracovní podmínky tak, aby se pracovníkům pracovalo

lépe. Jedná se o snadnější provedení práce například použitím nových technologií. To může vést k motivaci v pracovním prostředí a vytváří se tak i dobré zázemí. Na tyto stimuly však nemusí reagovat všichni zaměstnanci stejně. Některým zaměstnancům stačí malé změny, ale někteří zaznamenají až nějaké změny větší. Tímto se může posilovat vztah mezi zaměstnancem a podnikem. Zaměstnanec vidí, že podnik chce zaměstnanci práci usnadnit a zaměstnance to může motivovat k větší produktivitě. Pro podnik je tedy důležité zaměstnancům poskytnout co nejlepší pracovní podmínky.

Identifikace s prací, profesí a podnikem – identifikace s prací znamená, že se člověk sžil s prací. Práce se stává součástí života člověka. Identifikace s profesí znamená to, že člověk našel povolání, které ho baví a uspokojuje. Pro mnoho lidí je to velmi těžké a svou profesi si nezvolí správně hned napoprvé. Člověk v této oblasti musí projevit trpělivost, protože ne každý najde svou vysněnou práci hned napoprvé. Identifikace s podnikem, to jsou vztahy, které fungují mezi zaměstnancem a podnikem. Pro zaměstnance to znamená, jak se v daném podniku cítí. K tomu dochází ve chvíli, kdy zaměstnanec přijme cíle podniku za své cíle.

„Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací, s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.“

[12, s. 275]

Externí stimulační faktory, jsou faktory, které poukazují na to, jak podnik vypadá. Jestli je prestižní, jaké má postavení na trhu nebo zda je oblíbený mezi zaměstnanci. Jsou to vlivy, které podnik nemůže ovlivnit. Může jít například o makroekonomické či politické vlivy. Na ty podnik spíše reaguje a musí se jim přizpůsobit, než aby je nějakým způsobem ovlivnil. Dále může jít o vlivy, které ovlivnit může. Tyto vlivy mohou být i nástrojem pro získávání pracovních sil. [11], [12]

Příloha B: Charakteristika nefinančních zaměstnaneckých benefitů

Vzdělávací kurzy, školení

Tento benefit patří k velmi oblíbeným a stále častěji využívaným nefinančním benefitům. Tyto kurzy mohou úzce souviset s profesí a s rozvojem pracovních dovedností. Může jít například o jazykové kurzy nebo jiné odborné kurzy. Kurzy jsou výhodné pro zaměstnavatele i samotné zaměstnance. Podmínkou je, že se musí jednat o kurz, který souvisí nějakým způsobem s výkonem pracovní činnosti zaměstnance. Tyto kurzy mohou být nejen pravidelným školením zaměstnancům. Také se může jednat o rekvalifikační kurzy pro zvýšení odbornosti zaměstnance. Za účelem zvýšení odbornosti či kvalifikace (získání vyššího stupně vzdělání). Ze strany zaměstnance dochází k osvobození v souladu se zákonem o dani z příjmů, ze strany zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný náklad – daňově výhodné benefity. [37]

Dary k životním i jinému výročí

Například se může jednat o dary k 50. narozeninám zaměstnance nebo k 20. výročí zaměstnání (může se jednat i o jiné příležitosti) nebo také dary za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele. V případě nepeněžní podoby jsou tyto dary osvobozeny od daně ze mzdy, pokud je jejich hodnota do 2 000 Kč ročně. Zároveň tento příjem není součástí vyměřovacích základů pro pojistné. Zaměstnavatel si tento dar nesmí uplatnit jako daňový náklad. [46]

Volno pro zařizování nebo léčení

Neboli placené volno, které určuje nařízení vlády č. 590/2006 Sb., stejně jako definuje okruh důležitých osobních překážek v práci. Například sem spadá volno pro vyšetření nebo ošetření, pracovnělékařská prohlídka, vyšetření nebo očkování související s výkonem práce, přerušení dopravního provozu nebo zpoždění hromadných dopravních prostředků, znemožnění cesty do zaměstnání, svatba, narození dítěte, úmrtí, pohřeb spoluzaměstnance, přestěhování nebo vyhledání nového zaměstnání. Jedná se o případy, za které dochází k výplatě náhrady mzdy. V některých případech však zaměstnanec nárok na náhradu mzdy nemá příkladem je přerušení dopravního provozu nebo zpoždění hromadných dopravních prostředků. Náhrada mzdy podléhá dani z příjmů i odvodům na sociální a zdravotní pojištění. [57]

Práce z domova

Při poskytování zaměstnaneckého benefitu práce z domova neboli home office je jednou z alternativ pracovního poměru. Je založený na důvěře mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Podmínkou této výhody je pravidelná komunikace zaměstnance s podnikem. Jednou z dalších výhod home office je šetření času z hlediska cestování do práce v případě, když zaměstnanec do zaměstnání dojíždí. Zaměstnanec, který využívá tento benefit by měl být zodpovědný, disciplinovaný a musí si umět dobře zorganizovat své povinnosti. Tento benefit nepodléhá dani z příjmů ani odvodům na sociálním a zdravotním pojištění. [31]

Sick days = zdravotní volno

Toto zdravotní volno se nezapočítává do dovolené. Jedná se o volno navíc, které slouží zaměstnancům v případě navštívení lékaře nebo jde o volno na zotavenou z nemoci zaměstnance. Zaměstnanec toto volno může využít místo pracovní neschopnosti. To je výhodou nejen pro zaměstnance, ale i zaměstnavatele. Může se jednat až o 5 dnů placeného zdravotního volna ročně, běžné ovšem je poskytnutí 2 až 3 dnů v kalendářním roce. Zdravotní volno je pro zaměstnavatele daňově uznatelných nákladem, musí tak však být ujednáno v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu či pracovní smlouvě. Pro toto volno nemusí být potvrzení od lékaře. U zaměstnance podléhá dani z příjmů a odvodům na sociálním a zdravotním pojištění. [32], [38]

Firemní školky

Jedním z méně rozšířených výhod je využívání firemních školek. Tato výhoda je vhodná pro zaměstnance, kteří se chtějí navrátit do zaměstnání po ukončení mateřské nebo rodičovské dovolené. Podnik si může zřídit firemní školku na základě živnostenského zákona nebo na základě školského zákona, kdy bude školka zapsána do registru škol. Ze strany zaměstnavatele je provoz firemní školky daňově uznatelným nákladem a ze strany zaměstnanců podléhá dani z příjmů a odvodům na sociálním a zdravotním pojištění. [44]

Mobil, notebook, tablet pro soukromé účely

Za jeden z běžných benefitů se dá považovat elektronika (mobilní telefon, notebook, tablet pro soukromé účely). Za využívání těchto benefitů zaměstnanci nevznikají žádné peněžní náklady. Ani tyto výhody nepodléhají dani z příjmů či odvodům sociálního

a zdravotního pojištění. Například při poskytnutí mobilního telefonu spolu s mobilním tarifem zaměstnavatel může stanovit limit, co mohou zaměstnanci provolat. Pokud tento limit překročí může jim být překročená částka strhnutá z čisté mzdy.

Automobil pro soukromé účely

Tento benefit je poskytován většinou zaměstnancům na vyšších pozicích v podniku. Také ovlivňuje výši mzdy zaměstnance, protože se musí při výpočtu čisté mzdy se hrubá mzda navyšuje o 1 % pořizovací ceny automobilu. Zároveň roste vyměřovací základ pro výpočet měsíční zálohy na daně a pro sociální a zdravotní pojištění. [69]

Nadstandardní dovolená

Dovolená nad rámec zákonné výměry je typickým příkladem zaměstnaneckých benefitů. Mnoho zaměstnanců už tuto výhodu nepovažuje za benefit, ale jako standard či povinnost. Za toto volno zaměstnanci přísluší stejně jako za dovolenou ze zákona náhrada mzdy. Tudíž podléhá dani z příjmů a odvodům na sociálním a zdravotním pojištění. Zaměstnavatel má za zaměstnance klasické mzdové náklady. Pro zaměstnavatele bývá benefit ve formě dovolené nad rámec zákonné výměry jedním z finančně náročnějších benefitů. Je to z důvodu, že z náhrady za dovolenou musí odvádět sociální a zdravotní pojištění a zaměstnanec mu v tomto období nevytváří žádný zisk. Odměnou pro zaměstnavatele je spokojený a odpočínutý zaměstnanec. Základní doba dovolené činí 4 týdny ze zákona pro podnikatelskou sféru, státní zaměstnancům tvoří základní doba 5 týdnů dovolené a akademickým a pedagogickým pracovníkům přísluší dokonce 8 týdnů dovolené. Pokud v období čerpání dovolené připadá státní svátek, tak ten se jako den dovolené nepočítá. [62]

Pružná pracovní doba

Tento benefit patří k jednomu z nejoblíbenějších a vyhledávanějších výhod zaměstnanců. Ne však všichni zaměstnanci tento benefit mají nabídnutý. Je téměř nemožné, aby byla tato výhoda poskytována pracovníkům ve vícesměnných provozech. Pružná pracovní doba neboli flexibilní prac. doba znamená, že zaměstnanec si volí začátek pracovní doby (předchází tak pozdním příchodům do zaměstnání), popřípadě konec pracovní doby v rámci časových úseků, které stanovuje zaměstnavatel. Zaměstnanec může ladit a přizpůsobovat do jisté míry pracovní dobu spolu s volným časem. Výhodou ze strany zaměstnavatele je omezení ztráty pracovní doby z různých

osobních důvodů zaměstnanců nebo odstraňuje žádosti zaměstnanců o udělení výjimky z pevně stanovených začátků a konců pracovní doby. Tento benefit nevytváří zaměstnavatelům ani zaměstnancům finanční náklady. [58]

Sportovní akce a kulturní programy

Jinými slovy volnočasové benefity jsou v poslední době také oblíbené u zaměstnanců. Například se jedná o permanentky do aquaparku či fitness center nebo lístky do divadla a na koncert. Tyto benefity slouží k relaxaci a osobnímu rozvoji zaměstnanců. Také jsou velmi ekonomicky výhodně pro obě strany (tj. ze strany zaměstnavatelů i zaměstnanců). Nepodléhají odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Ze strany zaměstnavatele se jedná o daňově neuznatelný náklad, musí být odváděno 19 % daně z příjmů. V případě příspěvků na rekreaci nemusí zaměstnanec odvést daň z příjmů v případě, že částka nepřesáhne za rok 20 000 Kč. [56]

Poskytnutí nealkoholických nápojů

Poskytování nealkoholických nápojů svým zaměstnancům bezplatně je v dnešní době běžným benefitem. Nejčastěji jsou zaměstnancům poskytovány nápoje balené v plastových lahvích nebo z automatů na vodu. Tento benefit nemá žádný dopad na výši zdanitelných příjmů zaměstnanců. Od daně je osvobozena hodnota nápojů, které jsou poskytovány jako nepeněžní plnění. Daňově uznatelným nákladem jsou pro zaměstnavatele pouze případy, ve kterých se jedná o nákup nealkoholických nápojů v souladu s příslušným ustanovením zákoníku práce a nařízení vlády č. 178/2002 Sb. Ostatní nákupy jsou pro zaměstnavatele daňově neuznatelným nákladem. [41]

Stravování pro zaměstnance

Každý zaměstnavatel má povinnost umožnit svým zaměstnancům ve všech směnách stravování, tato povinnost nevzniká u zaměstnanců, kteří jsou vysláni na služební cestu. Zaměstnavatel ohledně stravování poskytuje zaměstnancům různé druhy benefitů. Jedná se například o provoz vlastního stravovacího zařízení, zajištění stravování prostřednictvím jiných subjektů či poskytnutím stravenek. V prvním případě, tedy provoz vlastního stravovacího zařízení, má zaměstnavatel výdaje, které souvisí s provozem zařízení (mimo výdaje potravin). Výdaje na potraviny spotřebované na zajištění stravování jsou pro zaměstnavatele daňově neuznatelné. Jejich úhrada může být provedena zčásti zaměstnancem. V případě druhém, tedy zajištění stravování

prostřednictvím jiných subjektů smluvně zabezpečeném zaměstnavatelem v jiném než vlastním stravovacím zařízení. Zaměstnavateli v tomto případě vzniká daňově uznatelný výdaj. Jeden z nejčastějších forem benefitů na stravování je poskytování stravenek. Stravenky zaměstnanec může využít k úhradě hotového jídla ve veřejném stravovacím zařízení nebo s nimi může uhradit nákup v potravinových prodejnách. Zaměstnavateli vzniká daňově uznatelný náklad do výše 55 % hodnoty stravenky. Zbývajících 45 % pro zaměstnavatele znamená daňově neuznatelný náklad. V praxi záleží na zaměstnavateli, zda bude hradit celou hodnotu stravenky, či pouze hodnotu uznatelného nákladu nebo včetně části, která představuje daňově neuznatelný náklad. Zbytek (to co nehradí zaměstnavatel, hradí vždy zaměstnanec). [39]

Příloha C: Moderní systémy poskytování zaměstnaneckých benefitů

Cafeteria systém

Z anglického překladu Cafeteria plan je dnes už rozšířeným systémem poskytování benefitů zaměstnancům. Je systémem volitelných zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanci si sami tvoří balíčky benefitů, které čerpají. Zaměstnavatelé nabídnou „seznam“ benefitů svým zaměstnancům, ti sbírají body či kredity. Pomocí těchto bodů či kreditů si pak volí benefity, které využijí. Co se týká odvodů na sociální a zdravotní pojištění či dani z příjmů, tak tento systém při vyplacení benefitů na to nemá vliv. Ty benefity, které normálně podléhají těmto odvodům, tak podléhají i při využívání tohoto systému. Příklad přidělování bodů zaměstnancům: zaměstnavatel zaměstnancům poskytne tzv. pevné body měsíčně např. 20 bodů a dalších 10 bodů mohou získat za mimořádný výkon např. získání nového zákazníka nebo dokončení projektu. Tímto způsobem zaměstnavatel své pracovníky motivuje, aby dobrovolně zvyšovali svůj pracovní výkon. [19]

Systém Bonus sacrifice

Jedním z nejmodernějších systémů poskytování zaměstnancům benefity je systém Bonus sacrifice. Tento systém je velmi flexibilní pro zaměstnance. Dále je systém Bonus sacrifice propojen se systémem Cafeteria. Zaměstnanec sbírá stejným systémem body či kredity jako při používání systému Cafeteria. Na rozdíl od tohoto systému má zaměstnanec možnost volby rozhodnout se, zda body využije jako v systému Cafeteria pro získání zaměstnaneckých benefitů nebo nasbírané body převede do podoby peněz, které získá formou odměn ke mzdě. Tato odměna však podléhá dani z příjmů a odvodům na sociální a zdravotní pojištění. [43]

Příloha D: Papírová (tištěná) podoba dotazníku

Dobrý den,

jsem studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a zpracovávám bakalářskou práci na téma Zaměstnanecké benefity v podnikové praxi. Cílem mé práce je zjistit, jaké nefinanční benefity jsou pro zaměstnance důležité. Které jsou pro ně natolik důležité, aby se rozhodli pro práci v dané firmě. Nebo například, které benefity je motivují k lepším pracovním výkonům.

Za tímto účelem prosím o vyplnění krátkého dotazníku. Velmi si vážím vaší práce a předem děkuji za cenné informace.

Lucie Sudová

Vždy označte křížkem pouze jednu odpověď. (Pokud není uvedeno jinak.)

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Kolik je Vám let?

- 18-26 let
- 27-35 let
- 36-44 let
- 45-51 let
- 52 let a více

3. Na jaké pracovní pozici pracujete?

4. Kolik let pracujete ve Vaší firmě?

- do 1 roku
- 2-5 let
- 6-10 let
- 11 a více let

5. Vyberte prosím, které nefinanční zaměstnanecké benefity Vaše firma nabízí:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Vzdělávací kurzy, školení | <input type="checkbox"/> Mobil, notebook, tablet pro soukromé účely |
| <input type="checkbox"/> Dary k životním i jinému výročí | <input type="checkbox"/> Automobil pro soukromé účely |
| <input type="checkbox"/> Firemní školka | <input type="checkbox"/> Nadstandardní dovolená |
| <input type="checkbox"/> Volno pro zařizování nebo léčení | <input type="checkbox"/> Pružná pracovní doba |
| <input type="checkbox"/> Práce z domova | <input type="checkbox"/> Sportovní akce a kulturní programy |
| <input type="checkbox"/> Sick days = zdravotní volno | <input type="checkbox"/> Poskytnutí nealkoholických nápojů |
| <input type="checkbox"/> Stravování pro zaměstnance | |

Jiné:

6. Jaké nabízené firemní nefinanční benefity sám/sama využíváte?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Vzdělávací kurzy, školení | <input type="checkbox"/> Mobil, notebook, tablet pro soukromé účely |
| <input type="checkbox"/> Dary k životním i jinému výročí | <input type="checkbox"/> Automobil pro soukromé účely |
| <input type="checkbox"/> Firemní školka | <input type="checkbox"/> Nadstandardní dovolená |
| <input type="checkbox"/> Volno pro zařizování nebo léčení | <input type="checkbox"/> Pružná pracovní doba |
| <input type="checkbox"/> Práce z domova | <input type="checkbox"/> Sportovní akce a kulturní programy |
| <input type="checkbox"/> Sick days = zdravotní volno | <input type="checkbox"/> Poskytnutí nealkoholických nápojů |
| <input type="checkbox"/> Stravování pro zaměstnance | |

Jiné:

7. Jste spokojen/a se současným systémem nefinančních zaměstnaneckých benefitů u Vás ve firmě?

Ano

Důvod:

Ne

Důvod:

8. Motivují Vás benefity k lepšímu výkonu v zaměstnání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Víte, kolik Vám zaměstnanecké nefinanční benefity šetří peněz?

- Ano

Váš odhad:

- do 5.000 Kč
- 5.001 - 10.000 Kč
- 10.001 - 15.000 Kč
- 15.001 - 20.000 Kč

Jiné:

- Ne

10. Když jste se ucházel/a o místo, ovlivnila Vás nabídka zaměstnaneckých nefinančních benefitů?

- Ano

Pokud ano, které:

- Nevím, nemohu posoudit
- Nezajímá/a jsem se
- Ne

11. Pracovali byste i nadále ve Vaší firmě, kdyby Vám nenabízela zaměstnanecké nefinanční benefity?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12. Změnila se nabídka zaměstnaneckých nefinančních benefitů v průběhu Vašeho zaměstnání např. po zkušební době?

- Ano - přibývají automaticky po zkušební době
- Ano - přibývají dlouhodobě plošně u všech zaměstnanců
- Ano - přibývají s kariérním růstem
- Ano

Jiný důvod:

- Ne

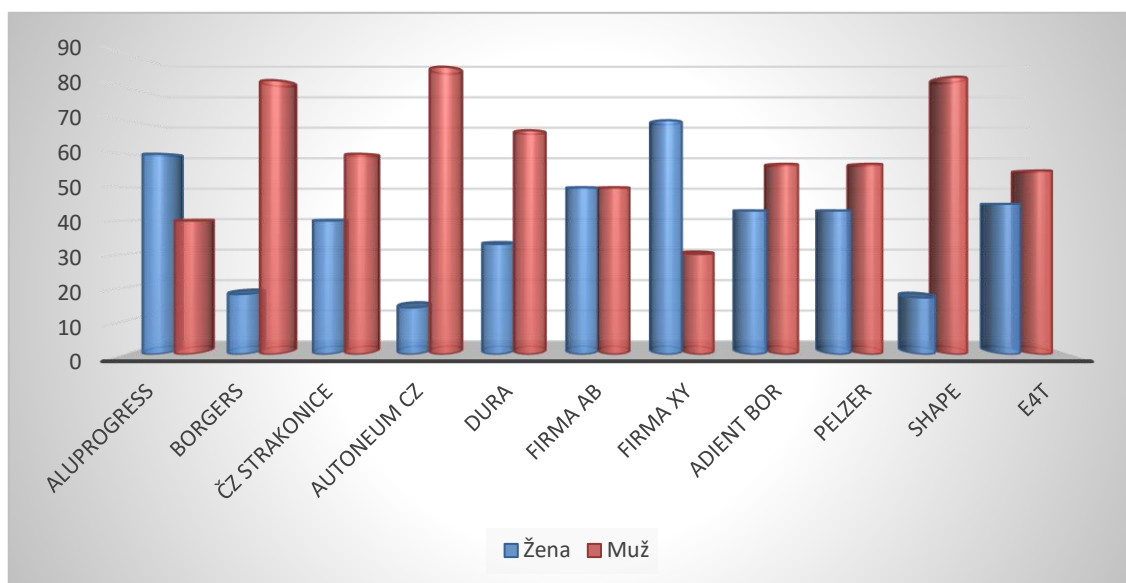
Děkuji za Váš čas strávený vyplněním dotazníku!

Lucie Sudová - studentka

Příloha E: Procentuální vyjádření žen a mužů všech společností v tabulce a v grafovém vyjádření

Podnik	Žena	Muž
Aluprogress	60	40
Borgers	18	82
ČZ Strakonice	40	60
Autoneum CZ	14	86
Dura	33	67
Firma AB	50	50
Firma XY	70	30
Adient Bor	43	57
Pelzer	43	57
Shape	17	83
e4t	45	55

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Údaje jsou vyjádřeny v procentech.

Příloha F: Věkové kategorie v jednotlivých společnostech včetně grafického vyjádření

Podnik	Věková kategorie				
	18-26 let	27-35 let	36-44 let	45-51 let	52 a více let
Adient Bor	14	29	29	14	14
Aluprogress	20	20	60	0	0
Autoneum CZ	0	42	29	29	0
Borgers	9	9	18	46	18
ČZ Strakonice	0	0	10	50	40
Dura	0	33	17	33	17
e4t	27	18	27	10	18
Firma AB	10	20	0	40	30
Firma XY	9	30	48	4	9
Pelzer	13	29	29	29	0
Shape	33	33	34	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

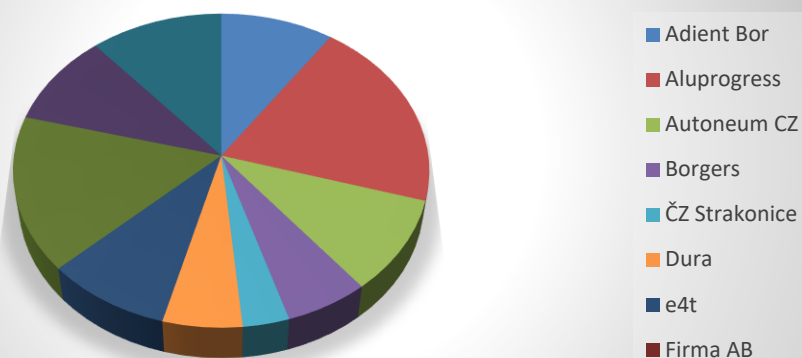


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018



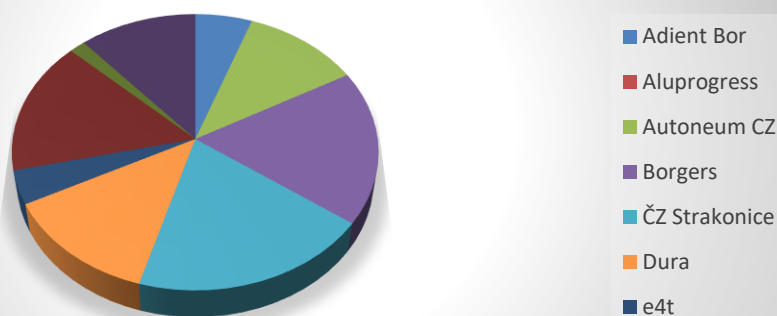
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Věková kategorie 36-44 let



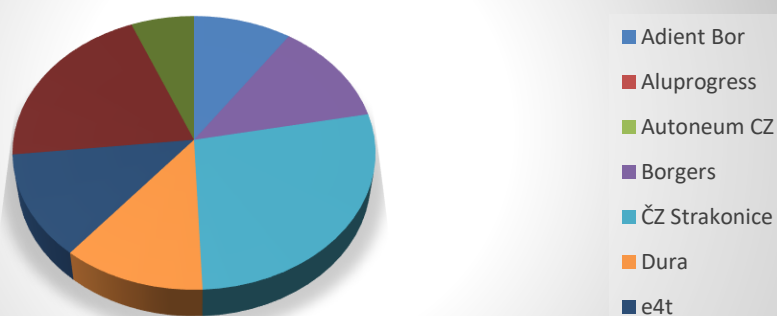
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Věková kategorie 45-51 let



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Věková kategorie 52 a více let



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Údaje jsou vyjádřeny v procentech.

Příloha G: Délka pracovního poměru zaměstnanců podle věkových kategorií

Podnik	Délka pracovního poměru			
	do 1 roku	2-5 let	6-10 let	11 a více let
Firma XY	31	26	17	26
ČZ strakonice	0	0	10	90
Borgers	27	37	18	18
Shape	34	33	33	0
Aluprogres	0	60	40	0
Firma AB	10	20	20	50
Pelzer	14	72	14	0
Dura	0	33	50	17
Adient Bor	43	57	0	0
Autoneum CZ	14	43	29	14
e4t	18	37	18	27

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

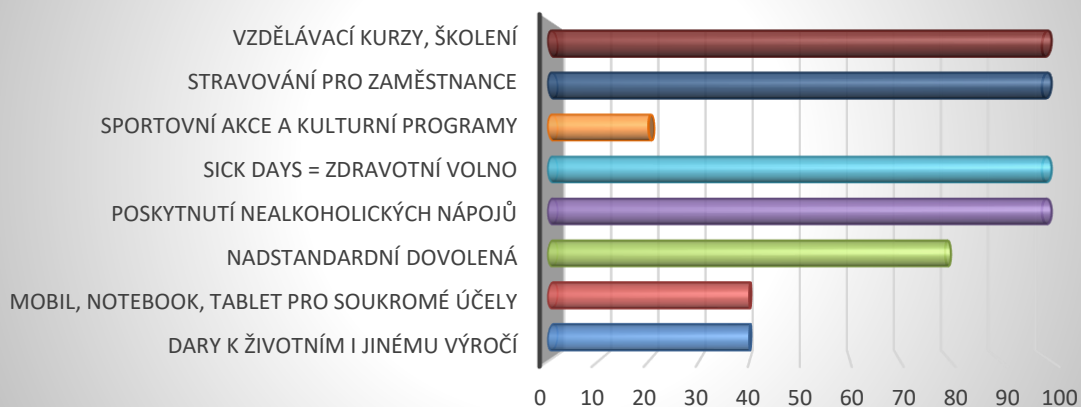
Údaje jsou v procentuálním vyjádření.

Příloha H: Nabídka nefinančních benefitů všech podniků a jejich grafové zobrazení

Nefinanční benefity	Firma XY	ČZ Strakonice	Borgers	Shape	Aluprogress	Firma AB	Pelzer	Dura	Adient Bor	Autoneum CZ	e4t
Automobil pro soukromé účely	22	10	27	0	0	10	14	0	0	14	18
Dary k životním i jinému výročí	65	70	27	17	40	20	0	0	86	29	55
Firemní školky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné	0	0	0	33	0	0	14	0	14	57	46
Mobil, notebook, tablet pro soukromé účely	65	10	55	83	40	40	57	50	14	14	36
Nadstandardní dovolená	74	50	100	83	80	100	100	100	100	86	100
Poskytnutí nealkoholických nápojů	44	50	100	83	100	60	0	100	86	86	46
Práce z domova	0	0	0	100	0	10	0	0	0	0	9
Pružná pracovní doba	96	0	55	50	0	20	100	83	0	29	100
Sick days = zdravotní volno	0	0	9	17	100	100	0	0	100	0	100
Sportovní akce a kulturní programy	22	10	64	100	20	0	100	83	100	86	18
Stravování pro zaměstnance	39	90	100	100	100	90	100	100	100	86	64
Volno pro zařizování nebo léčení	0	0	0	17	0	70	0	100	0	0	0
Vzdělávací kurzy, školení	87	60	100	100	100	100	100	100	100	86	9

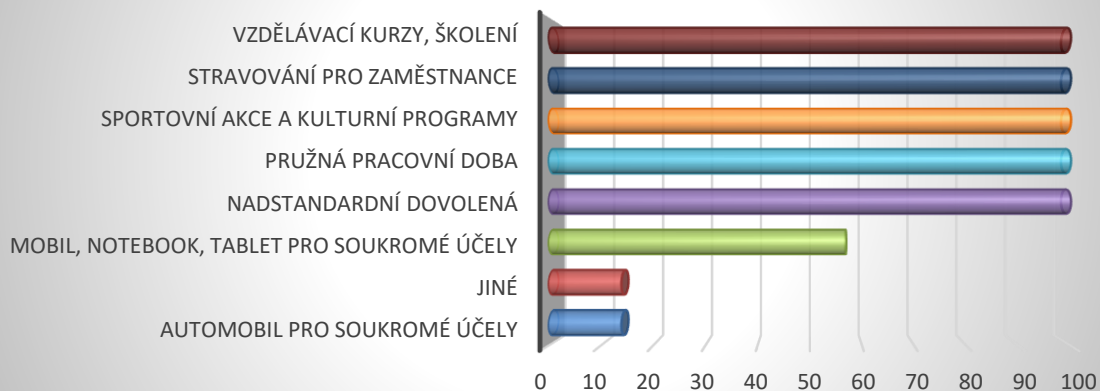
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Aluprogres



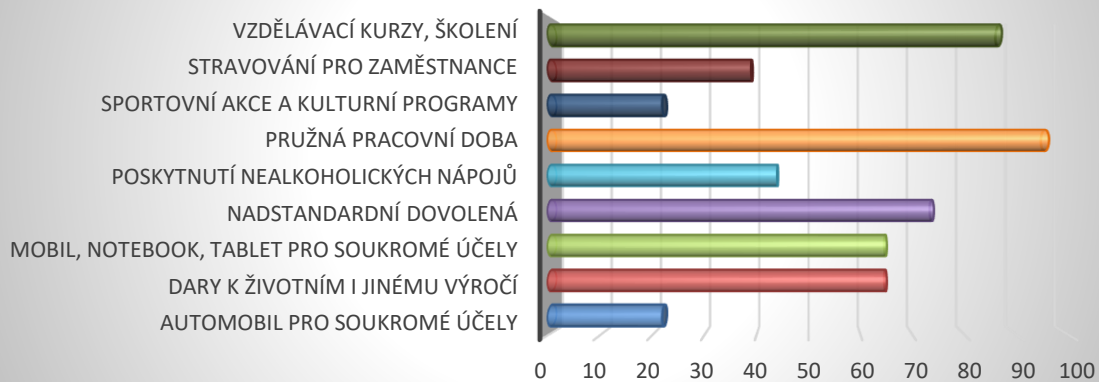
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Pelzer



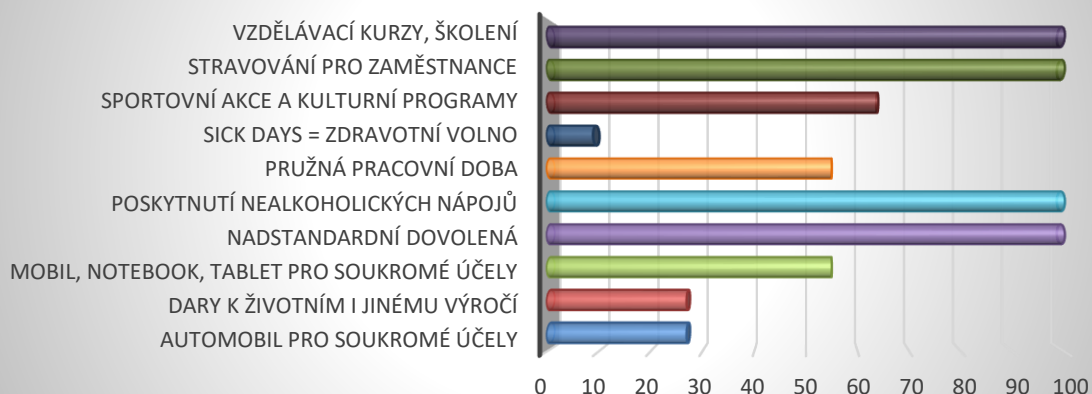
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Firma XY



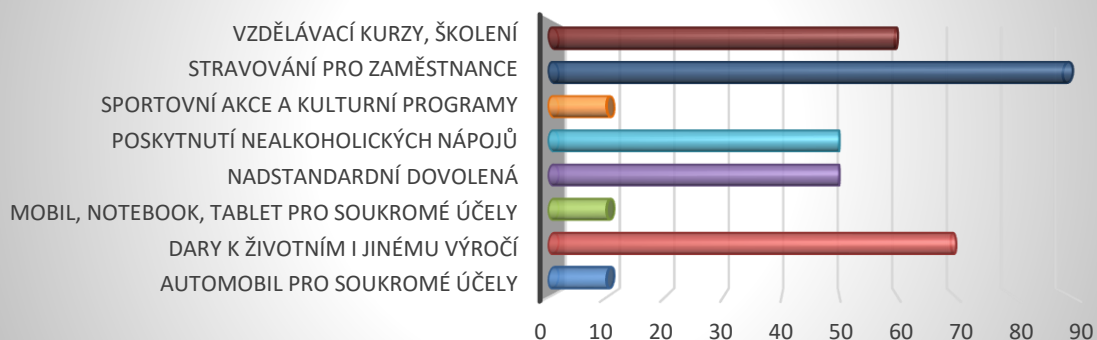
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Borgers



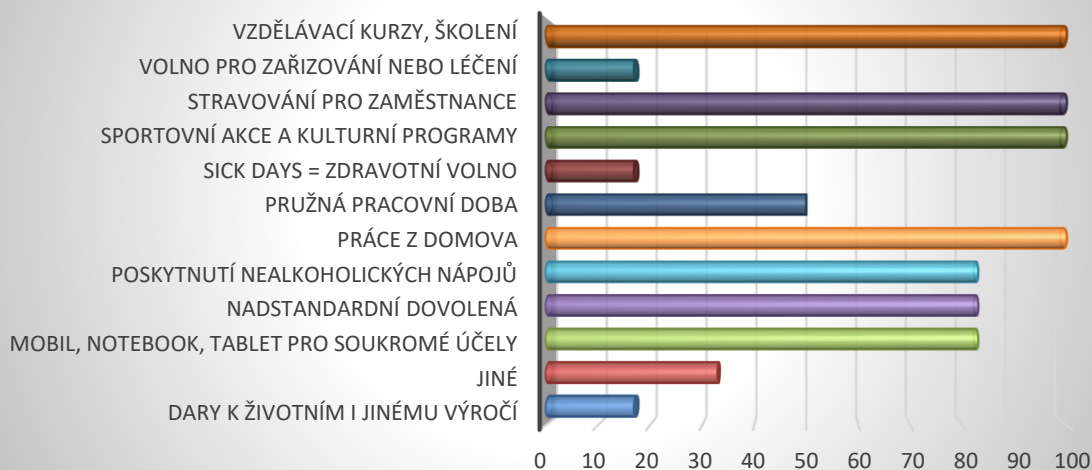
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

ČZ Strakonice

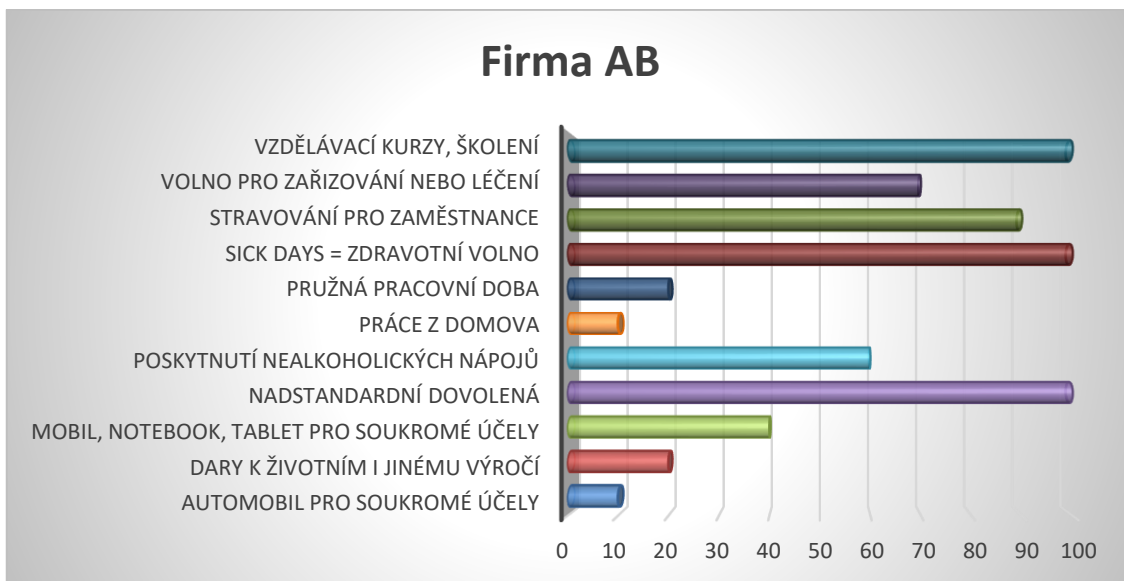


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

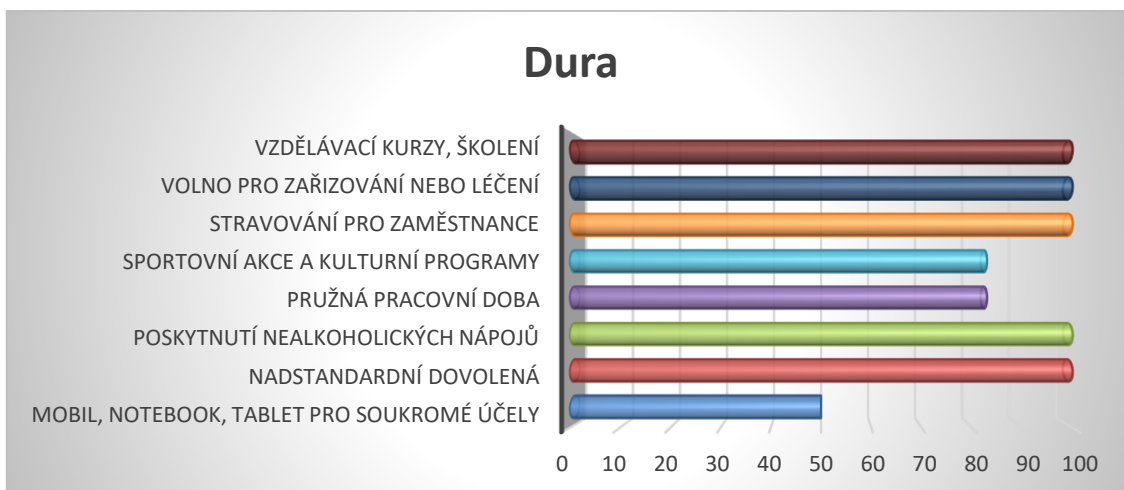
Shape



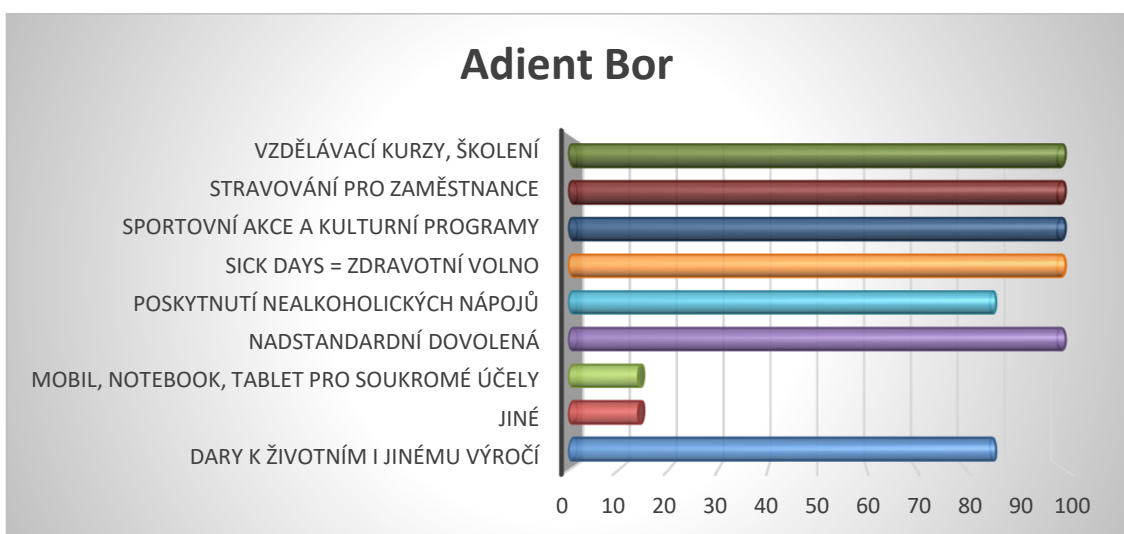
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

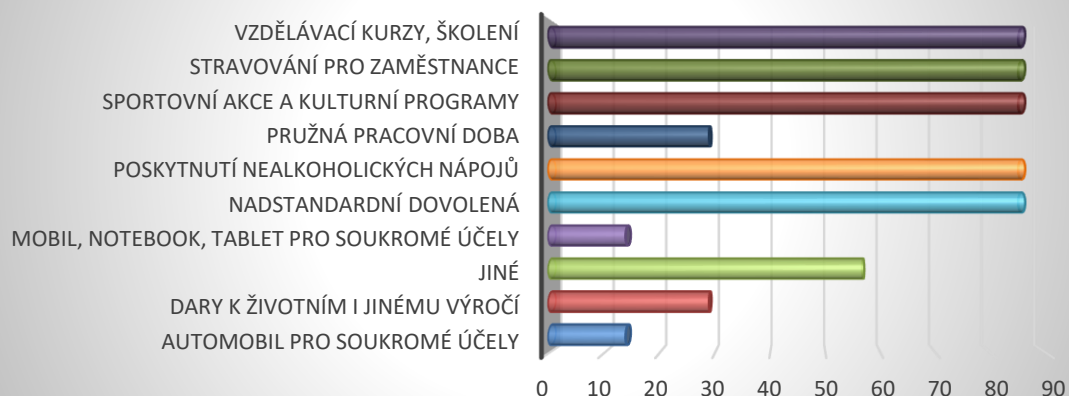


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018



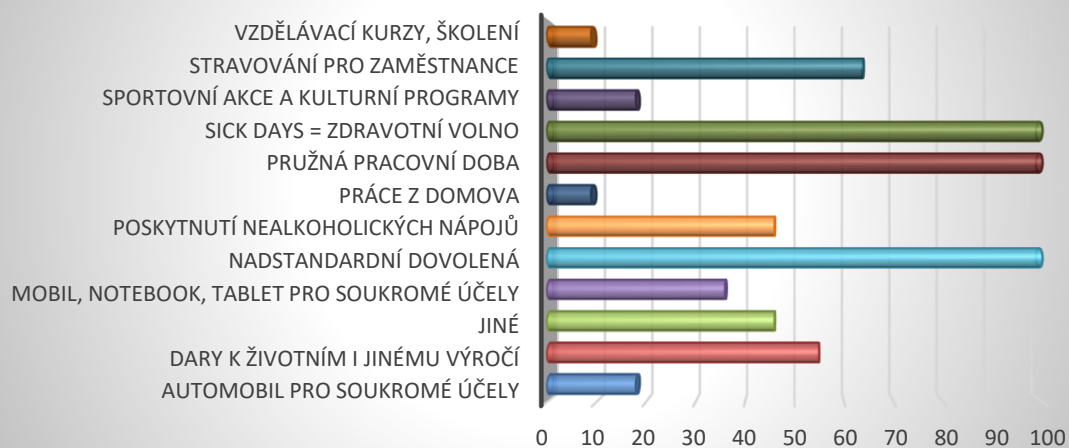
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Autoneum CZ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

e4t



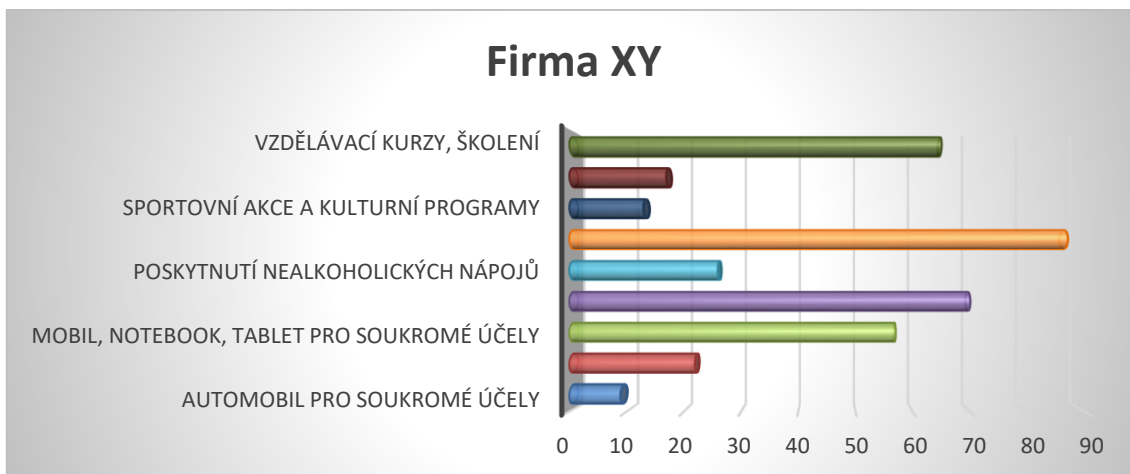
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Údaje v tabulce i grafech jsou uvedeny v procentech.

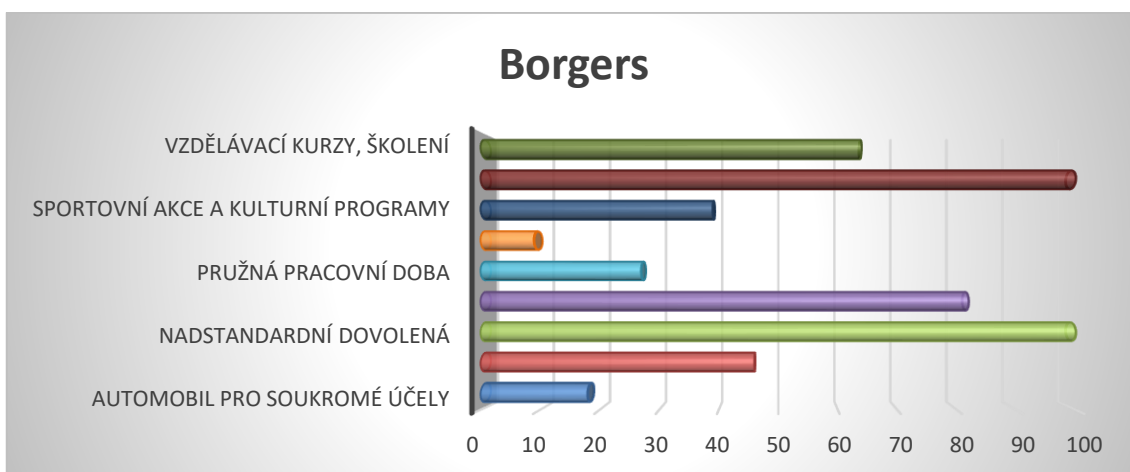
Příloha CH: Nefinanční zaměstnanecké benefity, které zaměstnanci využívají

Nefinanční benefity	Firma XY	ČZ Strakonice	Borgers	Shape	Aluprogres	Firma AB	Pelzer	Dura	Adient Bor	Autoneum CZ	e4t
Automobil pro soukromé účely	9	10	18	0	0	10	0	0	0	14	9
Dary k životním i jinému výročí	22	50	0	0	0	20	0	67	43	0	36
Firemní školky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné	0	0	0	33	0	0	14	0	14	14	27
Mobil, notebook, tablet pro soukromé účely	57	10	46	83	40	40	43	33	14	14	36
Nadstandardní dovolená	70	50	100	83	60	100	100	100	100	86	100
Poskytnutí nealkoholických nápojů	26	50	82	67	80	50	0	83	86	57	27
Práce z domova	0	0	0	100	0	10	0	0	0	0	9
Pružná pracovní doba	87	0	27	33	0	20	29	33	0	29	91
Sick days = zdravotní volno	0	0	9	17	80	100	0	0	57	0	55
Sportovní akce a kulturní programy	13	0	39	100	20	0	71	33	57	14	18
Stravování pro zaměstnance	17	60	100	50	100	90	100	100	86	86	27
Volno pro zařizování nebo léčení	0	0	0	17	0	70	0	100	0	0	0
Vzdělávací kurzy, školení	65	40	64	100	80	100	71	100	71	43	73

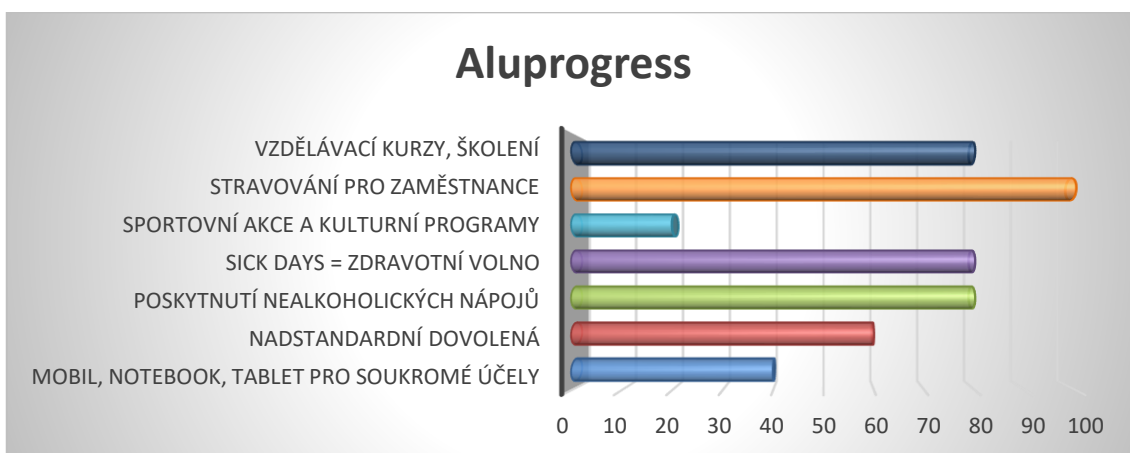
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018



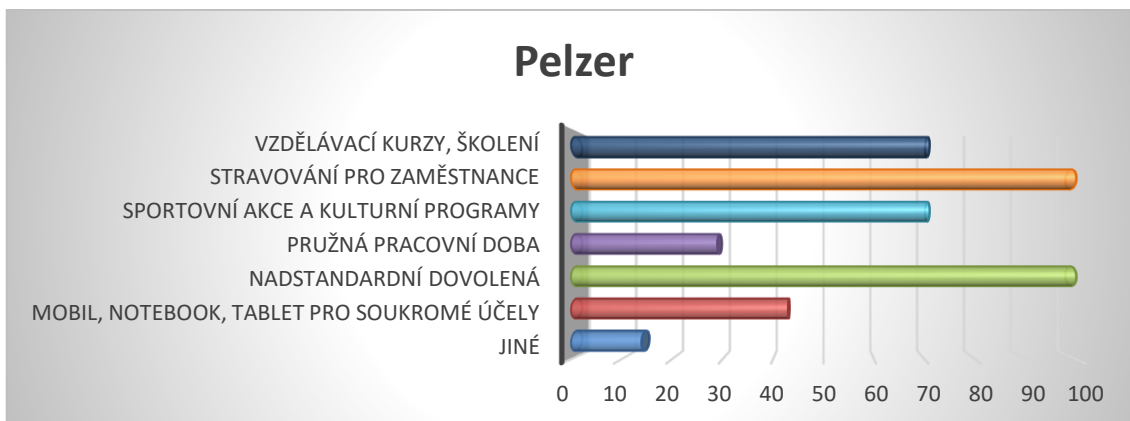
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018



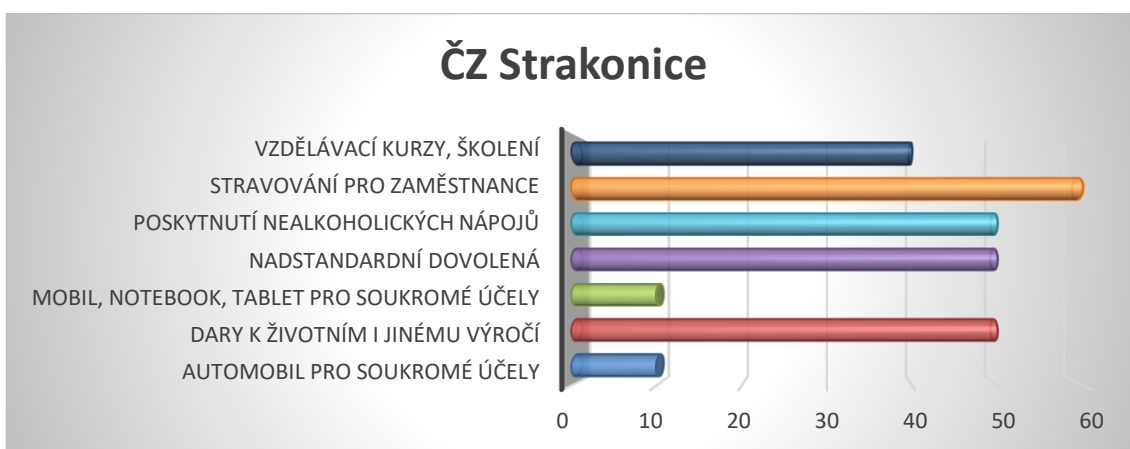
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018



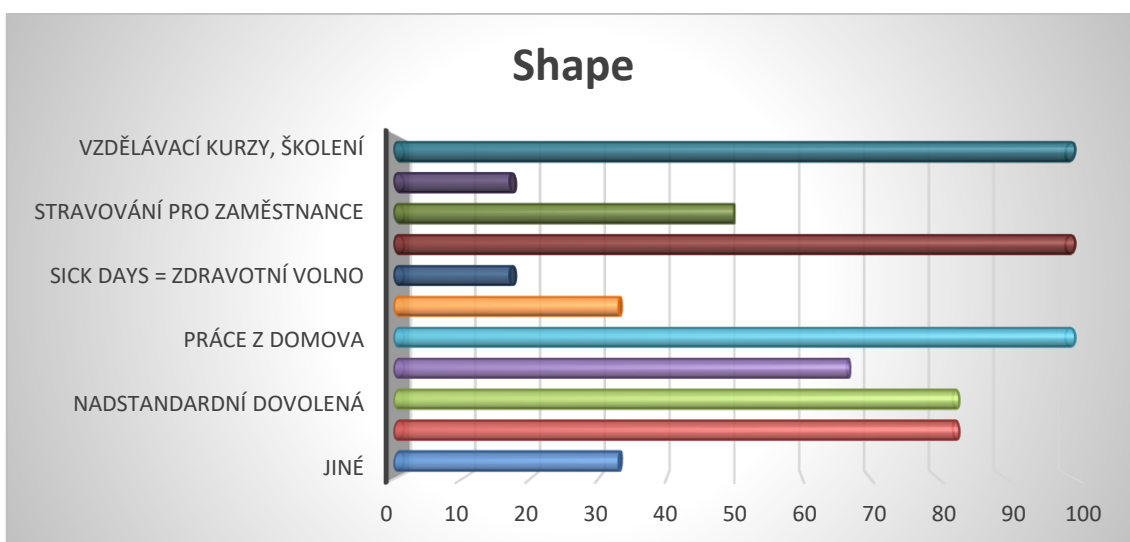
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

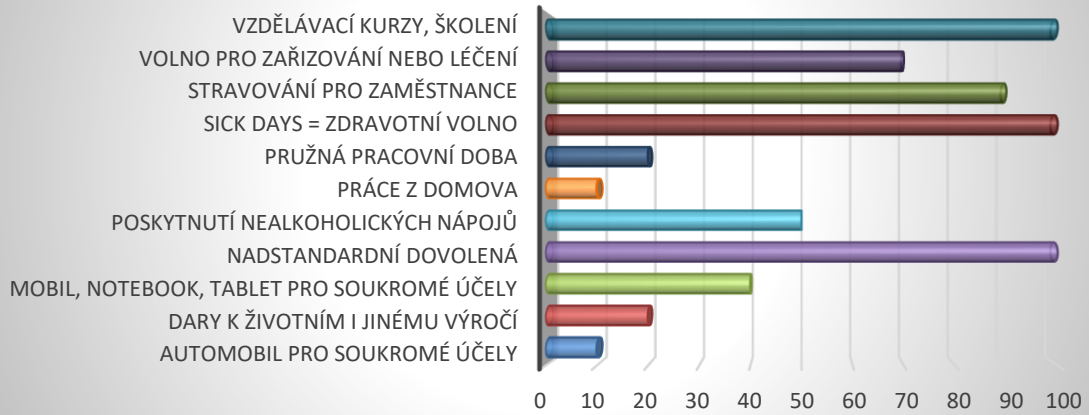


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018



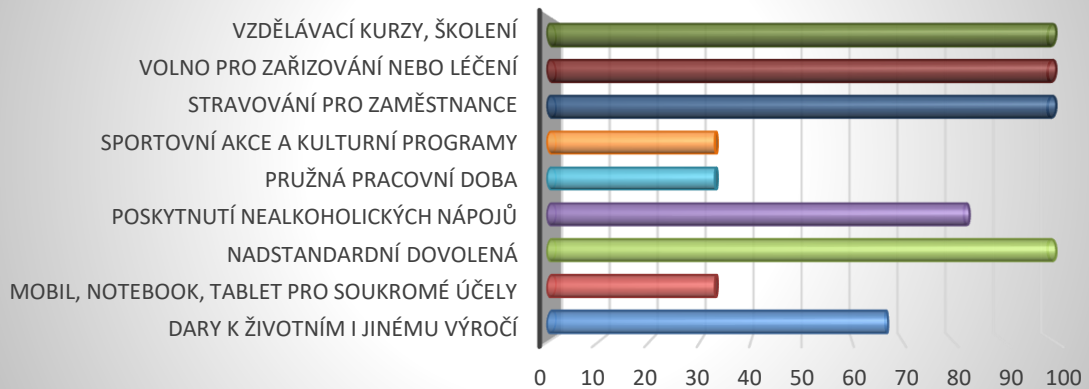
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Firma AB



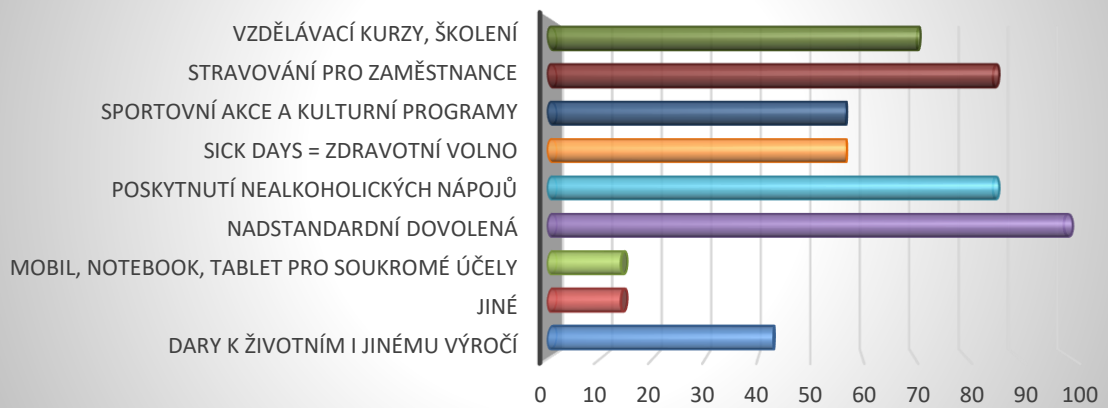
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Dura



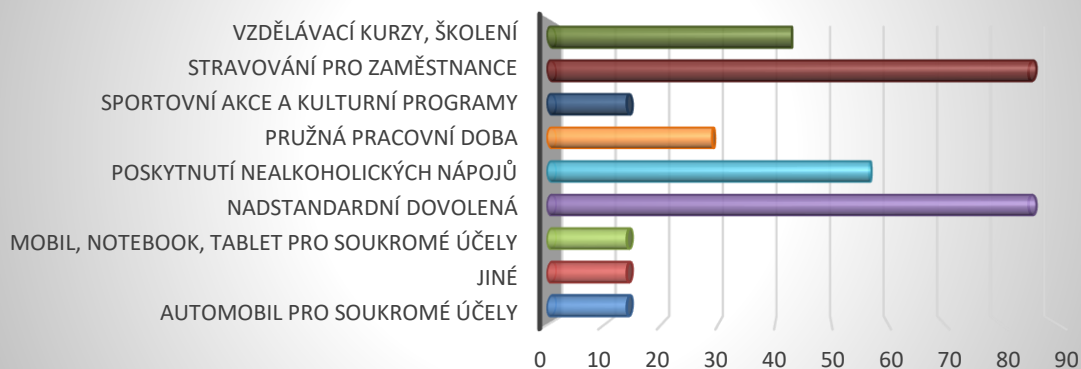
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Adient Bor



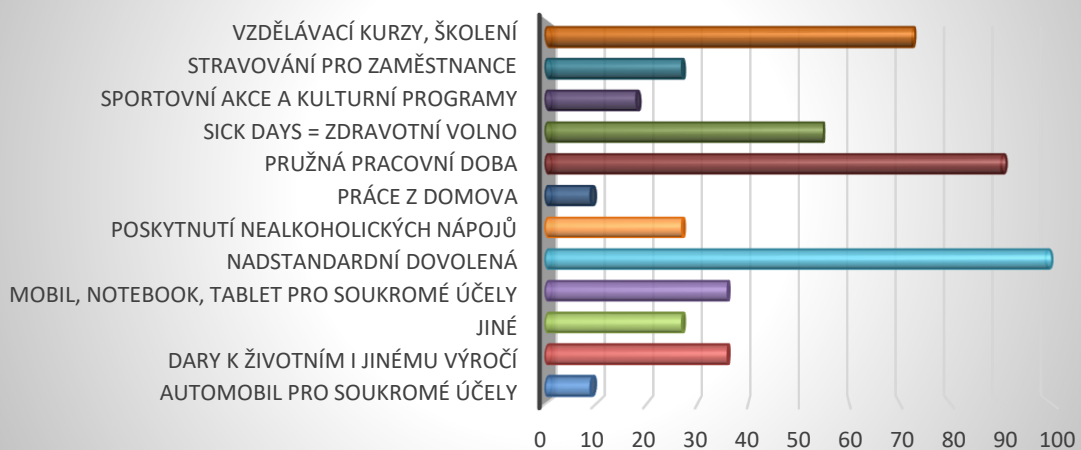
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Autoneum CZ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

e4t



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Údaje v tabulce i v grafech jsou vyjádřeny procentuálně.

Abstrakt

SUDOVOÁ, Lucie. Zaměstnanecké benefity v podnikové praxi. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 85 s., 2018.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou fungování zaměstnaneckých benefitů v podnikové praxi České republiky. Teoretická část se zaměřuje na vysvětlení pojmů týkající se řízení lidských zdrojů. Mezi tyto pojmy patří motivace, angažovanost, stimulace a ovlivňování spokojenosti zaměstnanců. Dále je provedena charakteristika a klasifikace zaměstnaneckých benefitů a jejich systémů. V praktické části je zpracováno a vyhodnoceno dotazníkové šetření a pomocí statistických metod zjištění závislosti mezi využíváním konkrétních nefinančních benefitů a pohlavím respondentů.

Klíčová slova: motivace, stimulace, angažovanost, benefit, výhoda, zaměstnanecké nefinanční benefity, zaměstnavatel.

Abstract

SUDOVÁ, Lucie. Employee benefits in company practice. A bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 85 p., 2018.

This thesis analyses how employee benefits are used in company practice in the Czech Republic. The theoretical part focuses on explaining terminology related to human resource management. These terms include motivation, engagement, stimulating and employee satisfaction. Furthermore, this part contains a description and classification of employee benefits and their systems. In the practical part, a questionnaire survey is evaluated, and statistical methods are used to find out whether there is a dependence of the use of specific non-financial benefits and the respondents' sex.

Key words: motivation, stimulation, engagement, benefit, advantage, employee non-financial benefits, employer.