

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Benefity pro zaměstnance jako nástroj konkurenceschopnosti podniků na
trhu práce**

**Benefits for employees as a tool for the competitiveness of enterprises in the
labour market**

Zdeňka Knedlhansová

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdeňka KNEDLHANSOVÁ**
Osobní číslo: **K16B0052K**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Benefity pro zaměstnance jako nástroj konkurenceschopnosti podniků na trhu práce**
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Vymezte zaměstnanecké benefity, jejich výhody, nevýhody pro zaměstnance a zaměstnavatele.
2. Charakterizujte trendy v poskytování benefitů.
3. Realizujte dotazníkové šetření mezi zaměstnanci ve vybraném podniku.
4. Navrhněte optimální strukturu benefitů ve vybraném podniku.
5. Formulujte závěr.

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

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **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.* V Praze: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
- **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. ISBN 978-80-87212-66-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Mičudová, Ph.D.**
Katedra ekonomie a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**


Doc. Ing. Michaela Křečová, Ph.D.
děkanka




Ing. Pavlína Hejliková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Benefity pro zaměstnance jako nástroj konkurenceschopnosti podniků na trhu práce“

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

Plzeň dne

.....

podpis autora

Zdeňka Knedlhansová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práci Ing. Kateřině Mičudové, Ph.D. za cenné připomínky a celkový způsob vedení.

Obsah

ÚVOD	8
1 CÍL PRÁCE A METODIKA ŘEŠENÍ.....	10
1.1 Cíl práce.....	10
1.2 Metodika řešení	10
2 HISTORIE A SOUČASNOST ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	12
2.1 Historie zaměstnaneckých benefitů.....	12
2.2 Současnost zaměstnaneckých benefitů	12
3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY A JEJICH ROZDĚLENÍ.....	14
3.1 Zaměstnanecký benefit	14
3.2 Rozdělení zaměstnaneckých odměn	15
3.2.1 Peněžitě formy zaměstnaneckých odměn.....	17
3.2.2 Nepeněžitě formy zaměstnaneckých odměn	17
3.2.3 Tradiční zaměstnanecké benefity.....	18
3.2.4 Netradiční zaměstnanecké benefity	18
3.3 Způsoby poskytování zaměstnaneckých benefitů	19
3.3.1 Fixní způsob poskytování benefitů	19
3.3.2 Flexibilní způsob poskytování benefitů	20
3.3.3 Další členění poskytování zaměstnaneckých benefitů	20
3.4 Obvykle nabízené benefity podle profese	21
3.4.1 Nejčastěji nabízené zaměstnanecké benefity zaměstnavatelem	23
3.5 Vývoj v oblasti zaměstnaneckých benefitů	24
3.6 Výhody a nevýhody zaměstnaneckých odměn	25
3.6.1 Členění benefitů z hlediska daňové výhodnosti	25
3.6.2 Výhody zaměstnaneckých benefitů.....	26

3.6.3 Nevýhody zaměstnaneckých benefitů.....	27
3.7 Cíle zaměstnaneckých benefitů	28
4 PŘEDSTAVENÍ DRUŽSTVA COOP PLASY	29
4.1 Historie a současnost družstva COOP Plasy	29
4.2 Nabídka zaměstnaneckých výhod družstva COOP Plasy	30
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	32
5.1 Výsledky dotazníkového šetření	33
5.2 Shrnutí a návrhy na řešení v oblasti benefitů	50
6 ZÁVĚR.....	52
SEZNAM TABULEK.....	54
SEZNAM GRAFŮ	55
SEZNAM OBRÁZKŮ	56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
ABSTRAKT	63
ABSTRACT	64

Úvod

Tématem bakalářské práce jsou zaměstnanecké benefity jako nástroj konkurenceschopnosti podniků na trhu práce. Toto téma jsem si vybrala, protože je mi blízké, jako zaměstnanci a benefity chápu jako jeden z klíčových motivačních prvků odměňování pracovníků. Současně jsou pro mne benefity zajímavé také proto, že zasahují do řady vědních oborů, jako je například psychologie či sociologie.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou bloků. První blok je literární rešerši, druhý je praktickou částí. V literární rešerši bude nastíněna historie, současnost a také nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Dále následuje vymezení základních pojmů daného tématu. Bude porovnáváno, jak vidí zaměstnanecké benefity jednotliví autoři odborné literatury, zda se shodují, či rozcházejí, případně doplňují. V neposlední řadě bude uvedeno základní členění. Nebude opomenuta ani výhodnost či nevýhodnost zaměstnaneckých požitků obecně. Dále bude prozkoumána oblast benefitů také z pohledu daňového, a to na straně zaměstnavatele i zaměstnance.

V praktické části práce, která navazuje na literární rešerši, je pozornost kladena na rozsah benefitů v konkrétním prostředí a jeho efektivitu. Je potřeba podotknout, že původním záměrem práce bylo srovnání nabídek zaměstnaneckých benefitů dvou nejmenovaných společností provozujících síť supermarketů. Bohužel se toto setkalo s neochotou ze strany vedení těchto společností. Analýzy zaměstnaneckých benefitů si vytvářejí interně a nepřejí si, aby jejich zaměstnancům na prodejnách byl předán dotazník. Bylo tedy zapotřebí původní záměr přehodnotit a oslovit jinou společnost s podobnou činností. Spolupráci nakonec potvrdil jeden z představitelů vedení družstva COOP Plasy, který tuto nabídku naopak vnímal jako přínos. Navrhl také spolupráci spočívající v kompletním zajištění distribuce dotazníků. Navíc zprostředkovaně vyzval zaměstnance, aby se tohoto průzkumu zúčastnili. Předložená práce se bude dále zabývat informovaností zaměstnanců o benefitech obecně, ale také tím, zda jsou si pracovníci vědomi, jaké benefity jim zaměstnavatel poskytuje.

Dané téma je dlouhodobě velmi aktuální, a to v důsledku nízké míry nezaměstnanosti, kdy jednotliví zaměstnavatelé nabízejí širokou škálu jak finančních, tak nefinančních zaměstnaneckých odměn. Nabídka tradičních zaměstnaneckých odměn se rozšiřuje o netradiční benefity, v neposlední řadě se mění také požadavky na nabízené benefity s ohledem na přání jednotlivého zaměstnance, na jeho věk, pohlaví, počet dětí, rodinný stav, pozici či délku pracovního poměru u daného podniku. Také legislativa umožňuje daňově

zvýhodněné benefity, které motivují zaměstnavatele je nabízet svým zaměstnancům. Benefity také mohou pomoci v případě obsazování volných nebo nově vzniklých pracovních míst. Potenciální zaměstnanci se mohou rozhodnout právě na základě nabídky benefitů. Naproti tomu stávající zaměstnanec se může rozhodnout, zda zůstane u svého zaměstnavatele nebo jej změni na základě lákavější nabídky zaměstnaneckých požitků.

1 Cíl práce a metodika řešení

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zjištění postojů zaměstnanců k nabízeným benefitům a případné navržení úpravy struktury benefitů. Dílčími cíli je poté nastudování odborné literatury a relevantních internetových zdrojů, vymezení a rozdělení zaměstnaneckých benefitů, vyhodnocení jejich výhod a nevýhod. V neposlední řadě seznámení se strukturou zaměstnaneckých benefitů v daném podniku a následná realizace kvantitativního výzkumu, dotazníkové šetření.

Výsledky šetření budou zcela jistě zajímavé jak pro bakalářskou práci, tak i pro zaměstnavatele. Zástupci družstva mohou na základě závěrečných výsledků případně upravit svou benefitní nabídku k větší spokojenosti svých zaměstnanců a současně nebudou nuceni zvyšovat své dosavadní náklady.

1.2 Metodika řešení

V této práci bude zvolen jako vhodný nástroj sběru dat dotazník. Dotazníkové šetření bude aplikováno z důvodu nejjednodušší a současně nejrychlejší cesty splňující účel této práce. Jde o efektivnější metodu než například osobní rozhovory s prodavačkami. Jistou výhodou dotazníku jsou poměrně nízké náklady a také zajištění anonymity. Naopak nevýhodou může být fakt, že odpovědi v dotazníku se nemusí zakládat na pravdě.

Dotazníkové šetření může být distribuováno různými cestami, například v tištěné formě nebo tzv. online, prostřednictvím internetu. Zde se jako nejvhodnější varianta nabízí podoba tištěného dotazníku, a to z toho důvodu, že respondenty na pracovišti nevyužívají internet. Navíc v tomto případě byla přislíbena distribuce jedním ze zaměstnanců daného podniku. Toto zcela jistě zaručí vyšší návratnost vyplněných dotazníků než prostřednictvím již zmiňovaného online dotazníku. Obecnou výhodou tištěných dotazníků je oslovení konkrétních respondentů při sběru dat. Dále pak také to, že daný dotazník vyplní i starší generace. Nevýhodou papírové formy dotazníku poté zůstává zcela jistě náročnější vyhodnocení. V papírové formě dotazníku mohou respondenti, na rozdíl od online dotazníku, přeskakovat otázky, mohou se vracet k jednotlivým otázkám, a tedy také čerpat z ostatních uzavřených otázek, které mohou obsahovat výčty odpovědí.

V tomto dotazníku jsou obsaženy otevřené i uzavřené otázky. Otevřené otázky nenabízejí žádné varianty. Opakem otevřených jsou uzavřené otázky, které nabízí několik variant. Nevýhodou otevřených otázek je například to, že na ně respondenti vůbec neodpovědí. Nevýhodou uzavřených otázek je fakt, že nenutí respondenty přemýšlet nad odpovědí, ale čerpají z nabízených variant u jiných otázek. Obecně jsou uzavřené otázky u respondentů populárnější, než otázky otevřené. (Dotazníkový průzkum, 2018)

V dané bakalářské práci budou podrobně rozebrány výsledky dotazníkového šetření. Dotazování budou zaměstnanci COOP družstva Plasy na pozicích vedoucí prodejny, zástupce vedoucí prodejny a prodavače/prodavačky. Dotazník v papírové formě o celkovém množství 100 kusů bude distribuován zhruba polovině zaměstnanců daného družstva. Bude proveden kvantitativní výzkum a celkové zhodnocení pomocí statistických nástrojů. Kromě nástrojů popisné statistiky bude využito i testování nezávislosti k posouzení vlivu vybraných znaků na vnímání benefitů.

Četnosti odpovědí respondentek v tomto případě by bylo vhodné zaznamenat do kontingenční tabulky. Jako vyhovující statistický nástroj využitý při hodnocení dat se v tomto případě nabízí chí kvadrát test nezávislosti, který prokáže, zda existuje závislost či nikoliv. Nejprve je zapotřebí vypočítat tzv. testové kritérium. Toto testové kritérium porovnáme s kritickým kvantilem. Pokud je hodnota testového kritéria vyšší než hodnota kvantilu, hovoříme o závislosti. V případě, že bude prokázána statistická závislost, následně bude vypočtena také její míra těsnosti pomocí koeficientu kontingence, který se také nazývá Pearsonův kontingenční koeficient. Použití tohoto typu koeficientu je vhodné pro čtvercové kontingenční tabulky, které mají shodný počet řádků a sloupců. Tento koeficient se nachází v intervalu od 0-1, kde 0 znamená nezávislost. Koeficientů pro výpočet míry těsnosti závislosti existuje však celá řada. (Hendl, 2006)

2 Historie a současnost zaměstnaneckých benefitů

Benefit měl svůj význam v historii, a je aktuálním tématem také současnosti.

Slovo benefit je definováno jako výhoda nebo prospěch někoho, ve srovnání s někým jiným, tedy benefit člena nějakého systému jako výhoda, která plyne z daného členství. Pojem benefit je spojován v různých významech. Nás budou zajímat zaměstnanecké benefity. (Pelc, 2011)

2.1 Historie zaměstnaneckých benefitů

G. T. Milkovich ve své knize uvádí, že v období druhé světové války došlo k velkému rozmachu zaměstnaneckých benefitů v USA. Toto bylo zapříčiněno velkým nedostatkem pracovních sil a zároveň vládou zakázaným zvýšením platů. Zaměstnavatelé společně s odbory se tedy snažili přilákat nové a udržet stávající zaměstnance jinými způsoby, např. za své zaměstnance hradily účty u lékaře, uzavíraly životní pojištění nebo jim poskytovaly jídlo. (Milkovich, 1993)

„V České republice začal jako první využívat motivační schopnosti zaměstnaneckých benefitů kdo jiný než Tomáš Baťa. Pro své zaměstnance nechal vystavět tzv. Baťovské domky z červených pálených cihel, dělníci si mohli ve firmě zvyšovat svou kvalifikaci v tzv. Baťově škole práce, čímž se jejich mzda mohla zvýšit. Tomáš Baťa se staral i o stravování zaměstnanců, zdravotní péči a volnočasové aktivity. To co nám v dnešní době přijde normální, bylo na tehdejší dobu skutečně průlomové.“ (Berglová, 2017)

2.2 Současnost zaměstnaneckých benefitů

V tomto roce, tedy v roce 2018, se na trhu práce v oblasti benefitů pro zaměstnance nabízí široké spektrum jak tradičně nabízených benefitů, tak stále se rozšiřující škála nových, méně tradičních benefitů, které k nám přicházejí především ze zahraničí nebo prostřednictvím mateřských zahraničních společností.

Outsourcing benefitů

Již několik let má zaměstnavatel nebo organizace možnost najmout si na některé činnosti externí firmy, které se danou problematikou zabývají. Výhoda uvedené spolupráce tkví v tom, že zástupci externích společností mají v dané oblasti aktuální přehled a jsou vybaveni znalostmi a zkušenostmi. Kromě toho za tyto zprostředkované služby nesou také zodpovědnost. Hovoříme o tzv. outsourcingu služeb. Zajišťují tedy to, co původně zajišťovala nebo měla zajišťovat organizace dodavatelským způsobem. K tomuto řešení se přiklání především malé a střední podniky, které nemají k dispozici např. technické a administrativní zázemí. (Dvořáková 2012, s. 84-85)

Outsourcing se využívá také v oblasti benefitů. Příkladem může být například společnost RENOMIA BENEFIT, a. s., která poskytuje outsourcing benefitů. (RENOMIA BENEFIT, 2018)

V roce 2018 jsou benefity v České republice hodně používaným nástrojem konkurenceschopnosti firem na trhu práce. Samozřejmě je nutné si uvědomit, že se nacházíme v době, kdy je dlouhodobě nízká nezaměstnanost. Nabízí se otázka, zda například v době krize, jsou benefity účinné a poskytované.

V Macháčkově knize Zaměstnanecké benefity se píše, že v době krize zaměstnavatelé tyto benefity ruší a tím chtějí dosáhnout snížení nákladů. Ovšem zaměstnavatel, který přemýšlí i do budoucna, si bude chtít udržet kvalitní a kvalifikované zaměstnance, a právě pomocí benefitů si chce tyto zaměstnance udržet. (Macháček, 2010)

3 Zaměstnanecké benefity a jejich rozdělení

3.1 Zaměstnanecký benefit

Zuzana Dvořáková ve své knize uvádí, že zaměstnanecké výhody znázorňují širokou škálu různorodých požitků, zboží, služeb a sociální péče, které by jinak musel hradit zaměstnanec. Jsou poskytovány zaměstnavatelem zaměstnanci nad rámec mzdy za vykonanou práci. (Dvořáková, 2007)

Například Armstrong vymezuje zaměstnanecké výhody jako opatření zaměstnavatele, zlepšující pohodu a zvyšující blahobyt zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody jsou pak poskytovány nad rámec peněžních odměn a jsou významnou součástí finální odměny. (Armstrong, 2015)

Josef Koubek ve své knize charakterizuje zaměstnanecké výhody jako požitky mající formu odměny, kterou organizace poskytuje pracovníkům za to, že pro danou organizaci pracují, tzn., že nebývají závislé na výkonu pracovníka. (Koubek, 2015)

Znaky typické pro zaměstnanecké výhody:

- Jsou poskytovány na základě kolektivních smluv, vnitřního předpisu, pracovní smlouvy atd.
- Pozitivně působí na spokojenost, ale pokud nejsou poskytovány systémově a precizně vyvolávají naopak pocit nespokojenosti, nespravedlnosti
- Není předložen jednoznačný důkaz o tom, že benefity přilákají potenciální zaměstnance. Je ale velmi pravděpodobné, že stávající zaměstnance odrazují od ukončení pracovního poměru
- Po zavedení benefitů je již obtížné je rušit. Jsou zaměstnanci vnímány především jako přirozená součást pracovního poměru, než jako nějaký nadstandard
- Poměrně často podléhají aktuálnímu trendu nebo morálnímu závazku a nejsou zaváděny pomocí racionální analýzy
- Ne všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, jelikož pro mladého bezdětného člověka není benefitem např. penzijní připojištění nebo firemní školka
- Nejsou vždy závislé od zásluh, jejich nabídka je často podmíněna délkou pracovního poměru nebo pozicí zaměstnance. (Dvořáková, 2007)

Zajímavá je definice zaměstnaneckých výhod od Z. Dvořákové, *“Benefity jsou takové zaměstnanecké výhody, které nestanoví zákon nebo které nejsou finančním produktem podporovaným státem, např. privátní zdravotní péče“*. (Dvořáková, 2012)

V neposlední řadě by bylo dobré uvést také alespoň část citace od L. Jouzy, která termín zaměstnanecké výhody vymezuje jako: *„Zásadu „co není zakázáno, je dovoleno“ má svůj odraz v poskytování různých peněžních i nepeněžních plnění zaměstnavatelů vůči zaměstnancům. Umožňují se zcela nová řešení, kombinace a varianty, které v minulosti nepřicházely v úvahu [...]“* (Jouza, 2007, s. 7)

Velmi jednoduše a přitom výstižně charakterizuje V. Pelc zaměstnanecké benefity. Uvádí, že se jedná o plnění plynoucí od zaměstnavatele směrem k zaměstnanci, ovšem kromě mzdy. Na dané benefity neexistuje právní nárok, existují na základě rozhodnutí zaměstnavatele a jsou zapracované do pracovní smlouvy, jiného vnitřního předpisu nebo kolektivní smlouvy. (Pelc, 2011)

3.2 Rozdělení zaměstnaneckých odměn

Jedním z možných hledisek, podle kterých členíme benefity je hledisko časové. Jedná se tedy o čas, po který výhody působí. Dle Pelce je členíme na níže uvedené kategorie:

- Jednorázový (okamžitý) benefit (bezúročná zaměstnanecká půjčka či sociální výpomoc)
- Krátkodobý benefit (příspěvek na stravování)
- Dlouhodobý benefit (příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění nebo na penzijní připojištění pro zaměstnance)

(Pelc, 2011)

Dalším členěním může být hledisko věcné, kde se benefity orientují:

- Na bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu souvisejícího s pracovním zařazením. Jde např. o příspěvek na dopravu do zaměstnání nebo příspěvek na ubytování. Tento benefit je nabízen spíše tam, kde je špatná dopravní obslužnost nebo u profesí zaměstnanců, které jsou velmi vzácné. Zde se toto řeší poskytnutím manažerského vozidla i pro soukromé účely.

- Na osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o jazykové, ale i jiné vzdělávací kurzy. Tímto vzniká benefit výhodný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, který si tímto tvoří znalostní potenciál. Tím se stává zaměstnavatel konkurenceschopnější.
- Na zdravotní aspekty života svých zaměstnanců. Tedy jde o benefity spojené s péčí o zdraví a odpočinek zaměstnanců. Jsou jimi např. závodní lékařská péče, individuální zdravotní péče, příspěvek na dovolenou nebo týden dovolené nad rámec zákona, poskytnutí vitamínů formou nákupů ve smluvních lékárnách, vakcíny proti chřipce, poskytnutí zdravotní obuvi. Tzv. sick day, který zaměstnancům umožní 3-5 dnů v roce využít při nemoci a přitom nemusejí navštívit lékaře. Navíc nejsou na mzdě nijak poškozeni a nemusejí si čerpat dovolenou. V neposlední řadě sem patří také rehabilitační a relaxační pobyty v lázních. Jednotlivé benefity se nabízejí jen pro některé skupiny zaměstnanců a pro zaměstnance z určitých pracovišť.
- Na sociální aspekty života zaměstnanců, jako např. zaměstnanecké půjčky či podpory finanční, pokud se zaměstnanec ocitne v těžké životní situaci
- Na benefity volnočasové, např. sportovního nebo kulturního charakteru. Konkrétně se jedná o vstupenky do různých sportovních center (fitcenter, bazénů) aj. (Pelc, 2011)

Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele je lze členit do následujících kategorií:

- Finanční, kdy zaměstnavatel na nabídnutý benefit vydává finanční prostředky, např. příspěvek na dovolenou
- Nefinanční, v tomto případě je daný benefit poskytován bez finanční účasti zaměstnavatele, např. poskytnutí vlastních výrobků nebo služeb zaměstnancům za sníženou cenu, poskytnutí služebního vozidla pro soukromé účely

Z hlediska formy příjmu na straně zaměstnance je možné další členění:

- Na peněžní, kde zaměstnanec obdrží příslušný finanční obnos
- Na nepeněžní, kde je situace opačná. (Pelc, 2011)

3.2.1 Peněžité formy zaměstnaneckých odměn

„Peněžité formy bývají ve formě zaměstnaneckých odměn, nejčastěji:

- různé příspěvky, např. stravování, na sport, zdravotní přípravky,
- příspěvky na kulturu, popř. rekreaci; v některých firmách bývají příplatky před dovolenou a před vánocemi,
- příspěvek na dopravu, někdy i ubytování,
- příplatky k nemocenské,
- příspěvky na školné dětí zaměstnanců,
- příspěvek na ošacení,
- penzijní a životní pojištění,
- zvýhodněné půjčky, popř. zaměstnanecké akcie,
- zvýhodněné používání automobilu i pro soukromé účely,
- dárky k různým jubileím,
- kurzy, školení, vzdělávání“.

(Evangelu, 2013, s. 94-95)

3.2.2 Nepeněžité formy zaměstnaneckých odměn

Jedná se o takové odměny, které nelze jednoznačně ocenit, jelikož jejich hodnota spočívá ve stabilitě, pozitivním pocitu spokojenosti a v ocenění podpůrného sociálního prostředí. Řadíme sem:

- Pružná pracovní doba
- Home office
- Firemní školka
- Dovolena nad rámec zákona
- Volno pro osobní záležitosti
- Nadstandardní postoj při nemoci člena rodiny, tj. nad rámec zákona
- Individuální přístup ze strany vedení aj. (Evangelu, 2013)

Helena Sequensová na rozdíl od předchozího autora mezi nefinanční benefity řadí také stravenky, dárky k narozeninám a vánocům. Řadí sem i poskytnutí a údržbu pracovního obleku. Dalšími nefinančními benefity ještě doplňuje výčet například o deputáty, zvláštní lékařskou péči na pracovišti, nákup školních potřeb pro děti zaměstnanců či sponzoring firemního sportovního družstva. Cílem těchto nefinančních benefitů je uspokojení zaměstnance a zlepšení vazeb ve firmě. Nespornou výhodou zaměstnaneckých odměn pro zaměstnavatele je ten fakt, že tyto náklady jsou daňově uznatelné. (Sequensová, 2005)

3.2.3 Tradiční zaměstnanecké benefity

Mezi tradiční zaměstnanecké výhody či benefity nabízené zaměstnavateli svým zaměstnancům řadíme např. příspěvek na stravování, tzv. stravenky, poskytování mobilního telefonu nebo služebního vozidla i pro soukromé účely. Dále pak vstupenky do divadel a kin, permanentky do fitness center nebo bazénů či vzdělávací kurzy a výuka cizích jazyků. V neposlední řadě mohou zaměstnanci v rámci zaměstnaneckých výhod využívat různé druhy úprav pracovní doby, např. pružnou pracovní dobu nebo tzv. stlačený týden, kdy pracují např. pouze čtyři dny v týdnu, ale 10 hodin denně. Samozřejmě benefity jsou nabízeny s ohledem na profesi, kterou daný zaměstnanec vykonává. (Kubíčková, Patáková, 2018)

3.2.4 Netradiční zaměstnanecké benefity

Netradiční odměňování ve formě benefitů lze rozdělit do několika skupin: benefity týkající se pracovní doby a dovolené (home office, sick days aj.), vzdělání (online kurzy a školení nejlépe zakončené osvědčením), budování kolektivu (rodinné výlety zaměstnanců, sportovní aktivity, společenské akce, vánoční večírky nebo tzv. teambuilding), péče o zdraví zaměstnanců (občerstvení na pracovišti, relaxační zóna, bezplatné lékařské prohlídky, preventivní odběry krve, tematicky zaměřené přednášky), právní pomoci (sjednání pojištění právní pomoci pro zaměstnance), rodičovství (firemní školka nebo skupina, příspěvek na „školkovné“). (Kubíčková, Patáková, 2018)

Z výše uvedeného vyplývá, že benefitům se meze nekladou a zcela jistě budou vznikat nové a nové benefity.

3.3 Způsoby poskytování zaměstnaneckých benefitů

Je několik možností nebo forem jakými se zaměstnanecké benefity mohou poskytovat nebo poskytují.

Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod tedy může být buď nabízený plošně, nebo individuálně, jak bude uvedeno níže. Plošný způsob nabídky výhod v České republice převládá. Naopak individuální nabídka, tzv. cafeteria systém, se do popředí způsobu poskytování teprve snaží dostat. (Dvořáková, 2012)

Tyto dva nejčastější způsoby poskytování výhod Dvořáková ještě doplňuje o další dvě varianty, uplatňující se pouze u některých společnostech. (Dvořáková, 2012)

Jsou jimi:

- Stimulování k práci krátkodobou výplatou v hotovosti, která je rychlá a účinná před nabídkou dlouhodobých benefitů, které bývají přiznány za pracovní poměr a rozdělovány v závislosti na délce pracovního poměru
- Neposkytovat žádnou mzdu, pouze individualizované benefity. (Dvořáková, 2012)

3.3.1 Fixní způsob poskytování benefitů

Fixní způsob poskytnutí představuje to, že jednotlivé základní benefity jsou zpracované v kolektivní smlouvě nebo v interním předpisu. Jsou poskytovány všem zaměstnancům fixně, tedy plošně. Záleží na zaměstnanci, zda nabízené benefity využije či nikoliv. Jedná se např. o příspěvek na stravování (stravenky), zdravotní péči, nadstandardní délku dovolené (tedy nad rámec zákona), úhradu nebo příspěvek na kulturní a sportovní akce, příspěvky na rekreaci, příspěvky na životní a penzijní pojištění aj. (Macháček, 2013)

Vladimír Pelc v případě plošného způsobu poskytování benefitů ještě uvádí, že jsou relativně stabilní, jelikož dané benefity jsou poskytovány např. po několik let, tedy stabilně. (Pelc, 2011)

3.3.2 Flexibilní způsob poskytování benefitů

Flexibilní způsob poskytnutí, tedy cafeteria systém, kde zaměstnavatel určí jakýsi balík benefitů, ze kterého si zaměstnanec s ohledem na svou pozici, na odpracovaná léta apod. vybere z benefitů a možného počtu bodů to, co mu nejvíce vyhovuje. (Macháček, 2013)

Volitelný (flexibilní) způsob poskytování je považován dle Pelce za efektivnější. Vladimír Pelc dále uvádí, že kvůli rozdílným preferencím závislejících na věku, pohlaví, pozici, rodinném stavu apod. by systém zaměstnaneckých výhod měl fungovat jako zcela nebo částečně volitelný. (Pelc, 2011)

Cafeteria systém tedy klade povinnost na zaměstnance v tom smyslu, že rozhoduje sám za strukturu svých navolených benefitů oproti klasickému způsobu poskytování benefitů. Musí se tedy sám rozhodnout, vyhledat si informace o jejich nabídce a přiznané částce, jež mu je přidělena. Jedná se o aktivnější účast a zájem zaměstnance o mechanismy řízení v dané organizaci a její výsledky hospodaření.

Naproti tomu pro zaměstnavatele, který uplatňuje výše uvedený individualizovaný systém, kde jsou náklady efektivně využívány, plynou také jisté povinnosti:

- Pravidelné sledování a vyhodnocování průzkumu motivační složky struktury zaměstnanců
- Neustále sledovat jaké benefity, mzdy poskytují konkurenční firmy a sledovat jejich vývoj
- V návaznosti na předchozí bod přizpůsobovat a aktualizovat svoji nabídku v dané oblasti
- Informovat zaměstnance o výhodách, ale také ho informovat i o nákladech zaměstnavatele s tím spojenými, jelikož o tomto většinou zaměstnanci nejsou zcela nebo dobře informováni (Dvořáková, 2007)

3.3.3 Další členění poskytování zaměstnaneckých benefitů

O dalším členění v poskytování benefitů zaměstnancům se lze dočíst v Macháčkově knize z roku 2017, kde níže uvedené rozdělení ještě upřesnil:

- **Všem zaměstnancům firmy** – toto lze aplikovat např. u příspěvku na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření a na soukromé životní pojištění, příspěvky na stravování, příspěvky na rekreaci, nákup vitamínových doplňků, dary k životním a pracovním výročí atd.

- **Pouze vybrané skupině zaměstnanců** – tedy užšímu okruhu zaměstnanců. Jako příklad lze uvést poskytování zaměstnaneckých akcií, používání tzv. manažerského vozidla i pro soukromé účely, zajištění nebo úhrada dopravy do zaměstnání nebo opční akciové programy pro manažery
- Případně mohou být poskytovány **individuálně zaměstnancům**, kteří se dostali do tíživé nebo nestandardní životní situace. Zde se jedná například o podporu při neštěstí v rodině, živelné pohromě, dlouhodobé nemoci nebo v nepříznivé finanční nebo sociální situaci zaměstnance. (Macháček, 2017)

Před uvedením nabídky zaměstnaneckých výhod musejí manažeři zvážit jistá rozhodnutí. Těmito rozhodnutími jsou:

- Zda jsou námi nabízené benefity srovnatelné s konkurenčním prostředím
- Zda splňujeme podmínky zákona, případně, jak je splnit
- Jaké zaměstnanecké výhody jsou vhodné právě pro naše zaměstnance, a jaký typ výhod nabídnout
- Zvolit optimální způsob, prostřednictvím kterého budeme informovat zaměstnance o poskytnutých zaměstnaneckých výhodách
- Volba umožnění volitelnosti nebo přizpůsobení zaměstnaneckých výhod. Jakým způsobem vyhovět zaměstnancům, jejich zájmům a požadavkům. (Milkovich, 1993)

3.4 Obvykle nabízené benefity podle profese

Obvykle se benefity poskytují s ohledem na pracovní pozici, např. u kvalifikované dělnické práce může být např. benefit za docházku.

U středního managementu a technicko-hospodářských pracovníků je osvědčený způsob motivace mzda. Formou motivace poté v této kategorii může být systém bonusů.

Pro dané pozice v organizaci jsou typické poskytované benefity shrnuty do následující tabulky. (Sequensová, 2005)

Tab. č. 1: Přehled obvykle poskytovaných benefitů

Top management	Střední management	Dělnická profese
Zaměstnanecké akcie	Zaměstnanecké akcie	Zaměstnanecké akcie
Doplňkové penzijní spoření	Doplňkové penzijní spoření	Doplňkové penzijní spoření
Zprostředkování hypotéky		
Platební karty		
Vyšší cestovné	Vyšší cestovné	Vyšší cestovné
Manažerské vozidlo	Manažerské vozidlo	
Mobilní telefon	Mobilní telefon	
Životní pojištění	Životní pojištění	Životní pojištění
Vzdělávací kurzy	Vzdělávací kurzy	Vzdělávací kurzy
Poradenství	Poradenství	Poradenství
Prázdninové pobyty pro děti	Prázdninové pobyty pro děti	Prázdninové pobyty pro děti
Možnost využití rekreačních a sportovních zařízení	Možnost využití rekreačních a sportovních zařízení	Možnost využití rekreačních a sportovních zařízení
Dotované stravování	Dotované stravování	Dotované stravování
Poukázky na nákup zboží nebo služeb	Poukázky na nákup zboží nebo služeb	Poukázky na nákup zboží nebo služeb

Zdroj: vlastní zpracování dle Sequensová, 2005

Dle výše uvedené tabulky lze konstatovat, že existují rozdíly v nabídce zaměstnaneckých výhod a zcela jistě se poté liší také výši těchto benefitů podle dané úrovně.

Co se týče preference zaměstnaneckých výhod, tak dle Koubka organizace velmi často nabízejí uniformní soubor výhod nadefinovaný personálním oddělením nebo vedením organizace. Nebývá zvykem tuto záležitost řešit přímo s pracovníky. Řadový pracovník se liší nejen představou o benefitech, ale také potřebou, a toto personální útvary nezachytí. Jednotliví pracovníci se od sebe mimo jiné odlišují např. věkem, rodinným stavem, pohlavím, počtem dětí, dobou zaměstnání, pracovní pozicí, životními podmínkami a dalšími faktory. Z tohoto důvodu organizace začaly přizpůsobovat nabídku benefitů právě s ohledem na výše uvedené

faktory. Jde již o zmíněný cafeteria systém, kde má pracovník možnost výběru zaměstnaneckých výhod nebo souboru zaměstnaneckých výhod, které vyhovují lépe jeho potřebám a přáním. Pokud se jeho přání a potřeby změní, má možnost své vybrané benefity změnit. (Koubek, 2015)

3.4.1 Nejčastěji nabízené zaměstnanecké benefity zaměstnavatelem

V rámci České republiky byl proveden výzkum pod názvem BENEFITY společnosti TREXIMA zaměřený na nejčastější nebo také nejoblíbenější zaměstnanecký benefit. Výzkum proběhl formou dotazníkového šetření v roce 2016. Z této studie jednoznačně vyplynulo, že v žebříčku výčtu zaměstnaneckých benefitů poskytovaných jak plošně, tak individuálně, ale také s využitím kolektivní smlouvy či nikoli, zastává první příčku příspěvek na stravování. Jde o tzv. papírové stravenky, konkrétně 71 %. Také výsledek tohoto výzkumu ukazuje, že průměrně každý ekonomický subjekt nabízí svým zaměstnancům osm druhů benefitů. Drtivá většina zaměstnavatelů nabízí pro své zaměstnance minimálně jeden benefit. Dalšími oblíbenými benefity, dle daného výzkumu, jsou příspěvky na penzijní či životní pojištění, které ovšem bývá nabízeno individuálně, tedy např. na základě odpracovaných let, zásluh nebo profese. K těmto benefitům patří také benefit v podobě manažerského vozidla využívaný pro soukromé účely nebo pružná pracovní doba. Dalšími oblíbenými benefity, tentokrát plošně nabízených, je poté příspěvek na vzdělání, dovolená nad rámec zákona, odměny nebo dary k významným životním nebo pracovním výročím či náhrady mzdy při překážkách v práci na straně zaměstnance. Výzkum společnosti TREXIMA, byl, co do počtu respondentů velmi úspěšný a byly zde provedeny dopočty na základní soubor. Výsledky jsou tedy plně reprezentativní za všechny subjekty, odměňující v roce 2016 mzdou. Výsledné šetření zveřejněné na stránkách Českomoravské konfederace odborových svazů vypovídá o využití benefitů v rámci České republiky a není zkreslen strukturou podniků co do velikosti nebo odvětví. (Duspivová, 2016, ČMKOS, 2016)

Také Macháček ve své knize Zaměstnanecké benefity z roku 2010 uvádí výčet zaměstnaneckých výhod, kde na první pozici zmiňuje rovněž příspěvky na stravování, jako ve výše uvedeném výzkumu společnosti TREXIMA. Taktéž se shoduje i v dalších benefitech s tímto výzkumem, jako je např. příspěvek na životní a penzijní pojištění, příspěvek na vzdělání, služební vozidlo pro soukromé účely nebo příspěvek při významných událostech.

Podle Macháčka jsou nejčastěji nabízené tyto benefity pro zaměstnance:

- Příspěvky na stravování, zejména stravenky
- Příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace)
- Příspěvky na dovolenou, a to nejen pro zaměstnance, ale i pro jejich rodinné příslušníky
- Příspěvky na kulturní a sportovní akce
- Příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem nebo na soukromé životní pojištění
- Příspěvky na masáže, rehabilitace
- Nákup vitaminových prostředků (smluvní lékárny)
- Očkování proti různým formám chřipky
- Zvýhodněné půjčky zaměstnancům v tíživé finanční situaci
- Dary k životním a jiným výročím
- Prodej výrobků vlastní výroby nebo poskytnutí vlastní služby za zvýhodněnou cenu
- Poskytování nealkoholických nápojů a občerstvení přímo na pracovišti
- Bezplatné poskytování služebního vozidla i pro privátní účely
- Zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání
- Poskytnutí bezplatného přechodného ubytování
- Poskytování zaměstnaneckých akcií
- Podpoření pracovních vztahů na pracovišti
- Zřizování firemních školek. (Macháček, 2010)

Macháček v aktualizovaném vydání knihy Zaměstnanecké benefity a daně uvádí ještě další benefity:

- Home office (práce z domova)
- Dovolena nad rámec zákona
- Příspěvek na hlídání dětí
- Nadstandardní lékařská péče aj. (Macháček, 2013)

3.5 Vývoj v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Z výsledků šetření společnosti TREXIMA, konkrétně nazvaný BENEFITY vyplývá, že ve sledovaném roce 2016 nabízí 47 % zaměstnavatelů větší počet benefitů než v roce 2009, kdy byla ekonomická krize. Nadpoloviční většina zaměstnavatelů, tedy 53 % předpokládá, že v roce 2016 vynaloží na zaměstnanecké benefity více finančních prostředků oproti roku 2009.

Z výše uvedeného výzkumu dále vyplývá, že zaměstnavatelé mají tendenci zvyšovat počet benefitů, a současně navyšovat také náklady na jejich poskytování. (ČMKOS, 2016)

3.6 Výhody a nevýhody zaměstnaneckých odměn

3.6.1 Členění benefitů z hlediska daňové výhodnosti

Zaměstnanecké benefity v mnoha případech mají zvýhodněný daňový a odvodový režim. Benefity dělíme z hlediska jejich daňové a odvodové výhodnosti:

- Na mimořádně výhodné – tedy benefity, které jsou daňovým výdajem pro zaměstnavatele a osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního a zdravotního pojištění pro zaměstnance. U všech těchto výhod toto platí do případné limitace. (Pelc, 2011)
- Na benefity s dílčí výhodností, tedy částečně výhodné – jsou např. na straně zaměstnavatele daňovým výdajem. Na straně zaměstnance jsou daňovým příjmem, jako příjem ze závislé činnosti a např. nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod zdravotního a sociálního pojištění. Dalším příkladem je situace, kdy pro zaměstnavatele nejsou benefity daňovým výdajem a naopak u zaměstnance, jsou od daně z příjmu fyzických osob osvobozeny, a proto nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění – tedy nehradí se z nich pojistné. (Pelc, 2011)

Macháček ve své knize Zaměstnanecké benefity z roku 2010 vymezuje optimum u zaměstnaneckých výhod poskytovaných zaměstnavatelem, a to jak z pohledu zaměstnance, tak také z pohledu zaměstnavatele. Optimum je z pohledu zaměstnance tehdy, pokud benefity jsou osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance k výpočtu pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Současně s tím, na straně zaměstnavatele jsou daňově účinným výdajem, který snižuje základ daně z příjmu.

Ze strany zaměstnance v případě zaměstnaneckých benefitů mohou nastat tyto situace:

- Budou osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti
- Budou zdaněny daní z příjmů ze závislé činnosti
- Zahrnuty do vyměřovacího základu pro zaměstnance ke stanovení odvodu pojistného na sociální a na zdravotní pojištění
- Nezahrnuty do vyměřovacího základu pro zaměstnance ke stanovení odvodu pojistného na sociální na zdravotní pojištění (Macháček, 2010)

Ze strany zaměstnavatele v případě zaměstnaneckých benefitů mohou nastat tyto situace:

- Poskytovány na debetní stranu daňově uznatelných nákladů
- Poskytovány na debetní stranu nedaňově uznatelných nákladů
- Poskytovány z FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb), ze sociálního nebo podobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění
- Poskytovány ze zisku po jeho zdanění, tedy z nerozděleného zisku z předchozích období. (Macháček, 2010)

3.6.2 Výhody zaměstnaneckých benefitů

Výhody systému zaměstnaneckých výhod jsou patrné jak pro organizaci, tak i pro pracovníky:

- Zaměstnanecké výhody ve světě představují neustále vzrůstající složku celkových odměn, tzn., že jsou stále významnější nákladovou položkou. Cafeteria systém je úspornější a dává možnost větší kontroly, co se týče nákladů
- Vlivem vývoje u nás i ve světě se potřeba tradičních benefitů snížila a lze na nich ušetřit. Naopak vzrostla potřeba nových nebo netradičních benefitů, které jsou pro pracovníky silným motivátorem. V tomto případě mohou být náklady na poskytované benefity využity efektivněji
- Díky tomuto systému nabízených benefitů je hospodárnější, musí ale rozšířit nabídku výhod, a tak se stává pestřejším a přitažlivějším
- Pracovník díky systému individuálního výběru výhod je veden ke zvýšení zájmu o všeobecnou informovanost v této oblasti
- Zaměstnanecké benefity mohou být užitečné pro stávající i potenciální zaměstnance

- Daný systém benefitů může v zaměstnancích pocít rovnoprávnějšího partnera než u tradičního systému benefitů a zcela jistě má příznivý dopad na postoj a chování zaměstnance
- Volitelný systém poskytuje jak zaměstnavateli, tak zaměstnancům možnost kontroly nad rozdělováním výhod, jelikož volba každého pracovníka je registrována a lze evidovat i čerpání výhod. Do jisté míry se minimalizuje nadlimitní využívání výhod jednotlivým zaměstnancem
- Některé zaměstnanecké výhody bývají zdanitelné a jiné ne, mohou být pak soubory benefitních výhod pro různé pracovníky různě zajímavé a mohou také z tohoto důvodu volit příslušný blok benefitů. (Koubek, 2015)

3.6.3 Nevýhody zaměstnaneckých benefitů

Naopak nevýhoda volitelného, tedy individuálního systému zaměstnaneckých výhod pro zaměstnavatele dle Koubka (Koubek, 2015) spočívá v administrativní náročnosti. Další nevýhodou pro zaměstnance a potažmo i zaměstnavatele, je ten případ, kdy si pracovník nevybere správné benefity dle svých potřeb a přání. Změna je však možná až v delším časovém intervalu, ne průběžně. Toto vyvolá v zaměstnanci pocít nespokojenosti. Zcela jistě toto nebudou chápat jako nedostatek ze své strany, ale obviní systém či zaměstnavatele z nepružnosti či neochoty měnit požadavky na benefity prakticky kdykoliv.

Dalšími nevýhodami jsou dle výsledků praktické části této práce ty skutečnosti, že zaměstnanci si nejsou vědomi nabízených benefitů a berou je jako samozřejmost. Zcela jistě ale mohou být zaměstnanecké odměny důvodem k odchodu ze zaměstnání či setrvání ve stávajícím zaměstnání. V některých případech mohou být právě benefity nebo systém poskytnutí nabízených benefitů klíčové pro konečné rozhodnutí. Jedná se např. o situaci, kdy zaměstnanec již nemůže platově vzrůst ani ve svém stávajícím zaměstnání, ani v nabízeném podobném zaměstnání, zaměří se tedy na nabídku benefitů.

Nevýhodou dle Koubka může být také fakt, že pokud je daný balíček benefitů nabízen bez ohledu na potřeby budoucího pracovníka, jedná se o plýtvání prostředky, což samozřejmě není žádoucí. To samé platí též v případě, že není systém schopen přispět ke stabilizaci současného pracovníka. (Koubek, 2015)

3.7 Cíle zaměstnaneckých benefitů

Jak uvádí Milkovich ve své knize Řízení lidských zdrojů, klasické zaměstnanecké výhody či benefity by měly být nastaveny tak, aby splňovaly níže uvedené cíle:

- Musejí splňovat podmínku být konkurenceschopní vůči ostatním srovnatelným firmám
- Náklady na tyto benefity musejí být vynaloženy efektivně
- Nabízené benefity by měly také spočívat ve spokojenosti zaměstnance v maximální možné míře, tedy měly by naplňovat jeho potřeby a preference
- Poskytování benefitů musí být v souladu s platnou legislativou
- Nabízené zaměstnanecké výhody samozřejmě musejí být v souladu s cíly personální politiky a se strategií odměňování v organizaci. Některé ze zaměstnaneckých výhod či benefitů mají krátkodobý účinek, jako např. poskytování dovolené nebo možnost využití rekreačního zařízení podniku. Další z poskytovaných benefitů jsou zaměřeny na dlouhodobý účinek. Jde např. o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo podporu stabilizace zaměstnanců. (Milkovich, 1993)

Dle Sequensové je cílem nefinančních benefitů psychické uspokojení zaměstnance a zlepšení fungování vzájemných vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. (Sequensová, 2005) V tomto případě se podle Dvořákové se vychází z představy, že spokojený zaměstnanec je pak nositelem kreativity, oddanosti a produktivity práce. U splnění tohoto cíle, jako je spokojenost, bývá uzpůsobená nabídka různorodých zaměstnaneckých benefitů zohledňujících věk, pohlaví a další faktory, díky kterým se potřeby zaměstnaneckých výhod značně liší. (Dvořáková, 2012)

Dalším cílem při poskytování zaměstnaneckých výhod je snížit náklady spojené s poskytováním těchto výhod pro zaměstnance. Splnění tohoto cíle v praxi znamená, že místo předem nadefinovaných poskytnutých benefitů, zaměstnanec dostane možnost výběru benefitů s ohledem na poskytnutý finanční strop. Protože v případě, že má zaměstnanec benefity nadiktovány, je často vlastně nevyužije. Nejsou mu takzvaně „ušity na míru“. Od tohoto individuálního způsobu se očekává, že si zaměstnanec více uvědomí poskytnuté benefity a současně také jejich hodnotu. (Dvořáková 2012)

4 Představení družstva COOP Plasy

Dotazníkové šetření se týká konkrétního podniku, tedy družstva COOP Plasy. V úvodu praktické části této práce bude stručně popsána historie a současnost COOP družstva Plasy. Následovat bude nabídka družstva COOP Plasy v oblasti zaměstnaneckých benefitů v daném roce, tedy v roce 2018. Posléze bude provedeno dotazníkové šetření a následně vyhodnoceny jeho výsledky. V neposlední řadě budou na základě výsledků shrnuta doporučení pro řešení dané problematiky a vyvozen závěr.

Obr. č. 1: Logo družstva COOP Plasy



Zdroj: www.coopplasy.cz

4.1 Historie a současnost družstva COOP Plasy

Jednota spotřební družstvo Plasy byla v době před „sametovou revolucí“ prakticky jediným maloobchodem, se kterým jsme se na venkově mohli setkat. Jejich sortiment byl zaměřen nejen na potravinářské zboží, ale také na drogistické zboží, na obuv, textil, papírenské zboží, hračky nebo elektro aj. Po roce 1989 postupně začali v této sféře podnikat soukromí podnikatelé. Jednota některé provozovny uzavřela či pronajala. Postupem let se Jednota opět „drala“ na svá místa a v současné době působí jak na venkově, tak ve městě. Jen sortiment postupně zúžila především na potravinářské zboží a zboží každodenní potřeby.

Z výroční zprávy družstva COOP Plasy za rok 2017 jednoznačně vyplývá, že tržby v posledních letech mají vzrůstající tendenci. Jejich prioritou je být lidem blíže k jejich bydlišti, a i přístup prodavačů oproti ostatním řetězcům je osobnější. Je zřejmé, že lidé se vracejí k tomuto způsobu nakupování i z toho důvodu, že zde najdou široký sortiment důvěrně známého zboží.

COOP družstvo Plasy, tedy dříve Jednota, spotřební družstvo Plasy, jak je uvedeno ve výše uvedeném odstavci se zabývá maloobchodní činností v oblasti služeb, a to převážně koupí

a prodejem zboží, především potravin a průmyslového zboží denní potřeby. Ve sledovaném roce zaměstnává 208 zaměstnanců, z toho 7 řídících. Společnost je řádným zaměstnavatelem regionu. (Výroční zpráva družstva COOP Plasy, 2017)

Dle konzultanta z dané společnosti provozuje COOP Plasy 41 provozních jednotek různých velikostí, v nichž je zaměstnáno 41 vedoucích prodejen, 37 zástupců vedoucích a 94 prodavaček a prodavačů. Z uvedených 41 provozoven je 14 z nich zařazeno do řetězce TUTY. Jedná se o větší prodejny o prodejní ploše 120 – 300 m² s dostatečnou prodejní dobou, tedy včetně sobot a nedělí. (www.coopplasy.cz)

4.2 Nabídka zaměstnaneckých výhod družstva COOP Plasy

Předmětem mého zkoumání budou zaměstnanci na pozicích prodavač/ka, zástupce vedoucího a vedoucí, a proto bude pozornost zaměřena především na benefity, které jsou zaměstnancům na těchto pozicích nabízeny.

Vedení družstva chce prostřednictvím benefitů mimo jiné docílit toho, aby byli zaměstnanci na těchto pozicích neustále k dispozici na prodejnách, jelikož jakákoliv absence se musí akutně řešit, a je ohrožen provoz prodejny. Zde hovoříme o tzv. benefitu odměna za docházku, kde za splnění jistých podmínek dostane dotyčný zaměstnanec odměnu. Je tedy motivován k co nejmenší, byť omluvené absenci. Co se týče THP zaměstnanců, u těch na rozdíl od výše uvedených pozic, je jako jeden z benefitů prodloužená dovolená s podmínkou prvořadého vybrání zákonné dovolené. Teprve poté následuje dovolená „navíc“, jak uvedl konzultant družstva.

V daném roce 2018 družstvo nabízí pro pozice prodavač/ka, zástupce vedoucí a vedoucí prodejny tyto benefity:

- Stravenky – příspěvek na stravování
- Odměna za docházku za předem stanovených podmínek
- Příspěvek na doplňkové penzijní spoření a životní pojištění (podmíněno dobou pracovního poměru v trvání minimálně 3 let)
- Dary k životním a pracovním výročím
- Pružná pracovní doba
- Vánoční bonus na Dobrou kartu
- Odměna při získání Jánského plakety
- Roční příspěvek na rehabilitační péči, masáže, očkování, pedikúru, vitamíny

- Finanční náhrada za dodatkovou dovolenou pro prodejny
- Příspěvek na dovolenou jednorázově za předem stanovených podmínek

Veškeré benefity jsou zakotveny v kolektivní smlouvě, která je neveřejným dokumentem.

Benefity poskytuje družstvo v daném případě fixně, zároveň pouze vybrané skupině – zde tedy daným pozicím. Současně jsou zástupci družstva připraveni pomoci i individuálně, např. zaměstnaneckou půjčkou, tedy v případě špatné finanční situace zaměstnance.

Mimo zaměstnanecké odměny se družstvo snaží motivovat nejen své pracovníky jako jednotlivce, ale také odměňovat prodejnu jako celek za daných podmínek. Tyto podmínky spočívají v udržení nízkého stavu zásob na prodejně a ve výši tržeb.

Co se týče zajištění informovanosti o poskytovaných benefitech, zaměstnanci mají možnost nahlédnout do kolektivní smlouvy, která se aktualizuje a v tomto dokumentu je obsažen výčet poskytovaných zaměstnaneckých odměn.

5 Dotazníkové šetření

Pro zjištění problematiky zaměstnaneckých benefitů v dané společnosti bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazníky o počtu 100 ks byly předány konzultantovi v papírové formě. Tento dotazník je součástí této práce v sekci příloh. Konzultant tyto dotazníky zprostředkovaně distribuoval zhruba polovině zaměstnanců na prodejnách. Ti měli dotazníky k dispozici dva týdny a poté byly tyto dotazníky vráceny zpět k vyhodnocení. V dotazníku bylo celkem 17 otázek. Byly zde jak otevřené, tak uzavřené otázky. Z celkového počtu distribuovaných dotazníků se vrátilo 84 zpět, tedy úspěšnost co do návratnosti byla 84%, což je jako míra responze velmi vysoká. Vzhledem k nízkému počtu respondentů nebyly dotazníkové otázky předem „vyzkoušeny“ na vzorku populace ve smyslu pilotního zavádění.

Nevýhodou dotazníků je obecně neochota dotazníky vůbec vyplňovat. Dalšími argumenty respondentů bývají často výroky typu: „Nic z toho nemám, nic to nezmění, k ničemu to není.“ Z tohoto plyne obecně nízké procento návratnosti vyplněných dotazníků a také obava dotazníky k vyplnění nabízet. Je dobré dotazníky formulovat tak, aby byly stručné, jednoduché a přitom pro daný výzkum vyhovující. Případně, pokud je to efektivní, dotazníky distribuovat prostřednictvím internetu.

Dalšími úskalími podle Řezankové je problematika chybějících údajů. Příčiny mohou být různé. Respondent nerozumí otázce, otázce rozumí, ale nabídka odpovědí neobsahuje možnost vhodné volby, ztratil zájem o vyplnění dotazníku, nemá dostatek času potřebného pro vyplnění dotazníku nebo odmítá odpovídat na určité otázky. (Řezanková, 2017)

Na základě podrobného studia vyplněných dotazníků lze tedy jednoznačně potvrdit výše uvedenou autorku v tom, že někteří respondenti opravdu otázce nerozumí anebo škála odpovědí neobsahuje vhodnou variantu volby. Také se ukázalo, že největším problémem ve vyplnění dotazníků pro respondenty je odpovídat na tzv. otevřené otázky, které vyžadují od respondentek nějaký výčet, a tudíž informovanost o dané problematice, zde konkrétně o poskytnutých benefitech podnikem. Jedná se zde, ale také o neznalost nabídky v oblasti benefitů obecně.

Konzultant COOPu, který dotazníky studoval, se domnívá, že nejvíce preferují respondentky spíše finanční odměnu než nefinanční benefit. Dále uvedl, že spousta zaměstnanců uvažuje způsobem raději hotovost hned než hotovost později, tedy preferují spíše současnost než budoucnost. Dále podotýká, že se největší oblibě těší tradiční benefit ve formě stravenek. V tomto smyslu zcela kopírují výsledek dotazníkového šetření provedený společností

TREXIMA z roku 2016. Pracovnice na prodejnách jsou se stravenkami navíc konfrontovány hned dvakrát. V jednom případě, když je přijímají od zaměstnavatele jako benefit, kde také přispívají příslušnou částkou, a v druhém případě, kdy jejich zákazníci prostřednictvím stravenek hradí své nákupy.

Konzultanta ze společnosti COOP zajímá, jak zaměstnanci konkrétní benefity vnímají, o jaké benefity mají zájem a v neposlední řadě jej zajímá výsledné stanovisko, tedy doporučení, návrhy na konkrétní opatření do budoucnosti a zda je dosavadní nabídka je v souladu s poptávkou po benefitech.

Přínosem tohoto výzkumu je zjištění, zda poskytované benefity jsou v rovnováze s poptávkou zaměstnanců. Význam spočívá pro stávající zaměstnance, kteří jsou si vědomi, že zástupci vedení se o jejich názor zajímají a v konečném důsledku mohou být vyslyšeni ve formě přizpůsobení nabídky benefitů. Prostřednictvím nabídky benefitů mohou také motivovat potenciální zaměstnance již v úvodu zaměstnaneckého náboru.

5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Nutno uvést, že veškerá data vycházejí z dotazníkového šetření a jen na jejich základě bude zpracován výsledek tohoto šetření.

Tohoto šetření se zúčastnily pouze ženy, jelikož tyto profese jsou obecně zastupovány právě ženami. Ne jinak tomu tedy bylo i zde. Bohužel zde není možné srovnávat priority žen a mužů v souvislosti se zaměstnaneckými benefity.

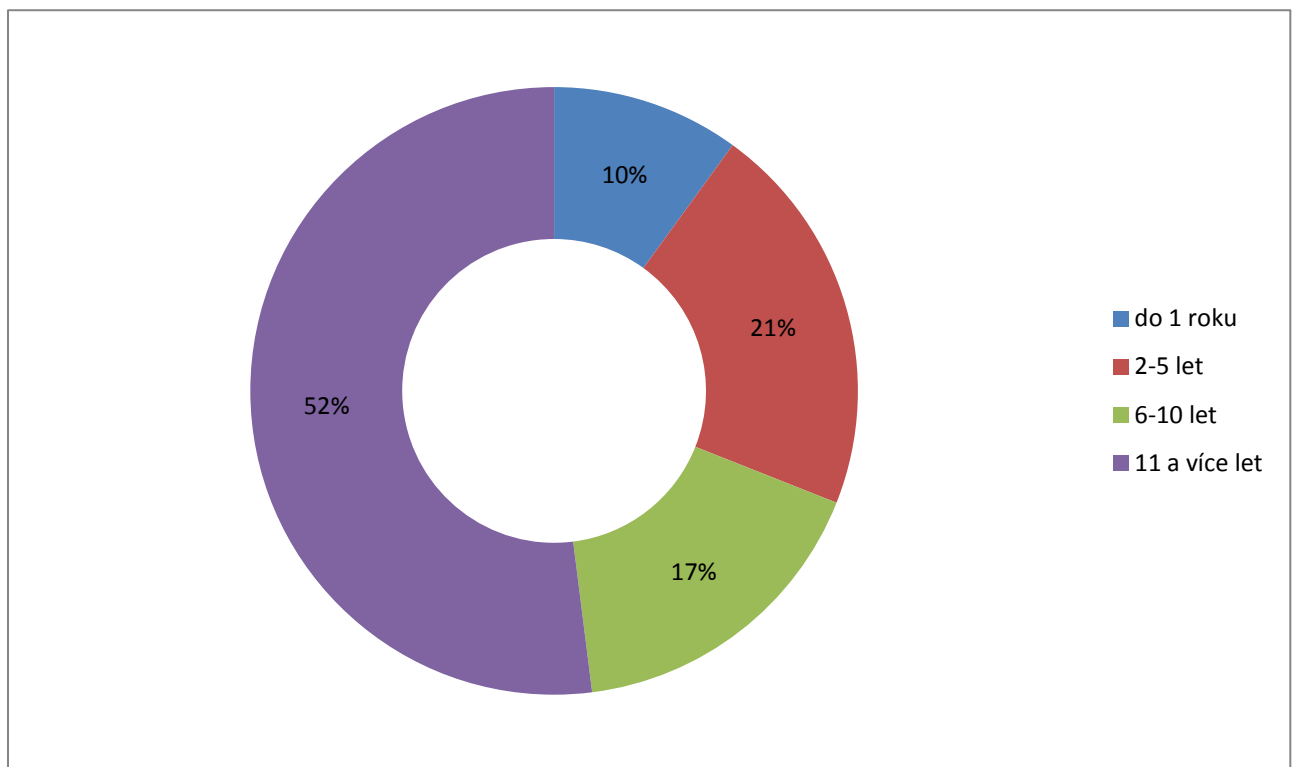
V pořadí druhý sledovaný demografický ukazatel zjišťoval, kolik % zaměstnaných žen patří do konkrétních věkových kategorií. Na základě vyhodnocení tohoto ukazatele v jednotlivých věkových kategoriích žen, jsou nejpočetnější skupinou ženy ve věku 51 let a více, konkrétně 41 %. V těsném závěsu za touto věkovou kategorií jsou ženy od 40 do 50 let věku, které jsou zde zastoupeny v 39 %. U žen mezi 29-39 lety se jedná o čtrnáctiprocentní zastoupení. Zde se tedy uvedená procenta výrazně snižují. Ženy nejnižšího věku jsou zastoupeny nízkým procentním podílem, a to pouze šesti procenty. Každopádně jsou zde zastoupeny respondentky všech věkových kategorií a daná procenta odpovídají struktuře prodavaček COOPu celkově.

Dotazníkové otázky č. 3 a 4, uvedené v příloze na konci této práce, se týkají rodinného stavu a počtu dětí. Více než tři čtvrtiny dotazovaných respondentek má minimálně jedno dítě a drtivá většina žen je vdaných.

Další z otázek se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání. Ještě před zahájením šetření se dalo předpokládat, že vzhledem k požadovanému vzdělání dotčených pozic prodavačka/zástupce vedoucí/vedoucí prodejny bude převládat odpověď – střední odborné s vyučením. Toto se skutečně potvrdilo. Podíl tohoto typu vzdělání je opravdu velmi vysoký v porovnání s ostatními. Nicméně překvapením může být poměrně vysoké procento úplného středního odborného vzdělání zakončeného maturitou. Konkrétně se jednalo o 24 % případů.

Na otázku č. 6 z příloženého dotazníku jsou odpovědi pro lepší přehled znázorněny v následujícím grafu č. 1. Na základě prvotně zjištěných dat lze předpokládat, že nejpočetnější skupinou, co se týká délky zaměstnaneckého poměru, budou ženy v pracovním poměru trvajícím 11 let a více. Také by se mohlo předpovídat, že naopak nejméně početnou skupinou co do délky pracovního poměru bude skupina do 1 roku. Ostatní bude lépe ponechat na samotném šetření, které je pro lepší přehlednost znárodněno v již zmiňovaném grafu.

Graf č. 1: Délka pracovního poměru



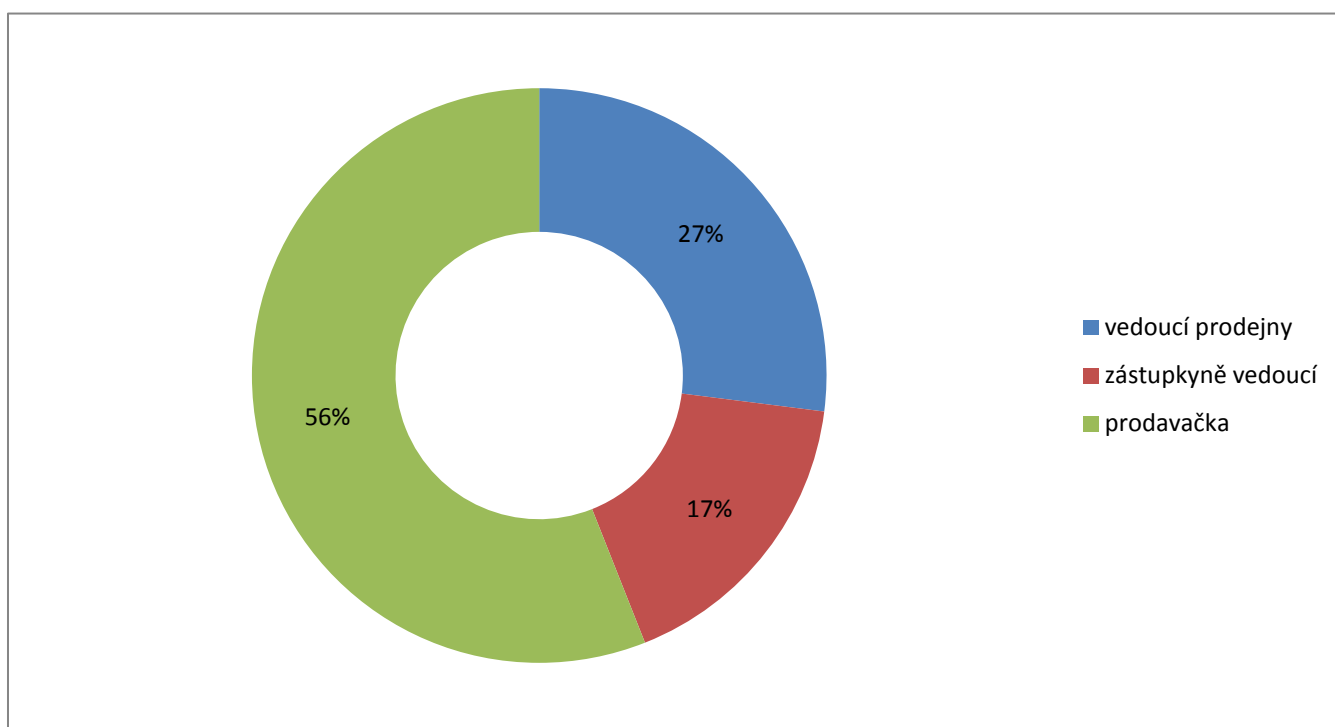
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z výše uvedeného grafu lze jednoznačně vyčíst, že původní předpoklad byl správný. Nejpočetnější skupinou v dané otázce délky pracovního poměru jsou opravdu ženy, které dle zde nabídnuté škály, pracují v podniku nejdéle, a to v nadpoloviční většině. Z tohoto lze usoudit na pravděpodobně nízkou míru fluktuace, což může být výsledkem toho, že jsou zaměstnanci motivováni správným způsobem. Taktéž se potvrdilo, že naopak nejméně četná je skupina žen v pracovním poměru trvajícím k tomuto okamžiku do jednoho roku. Ostatní dvě skupiny se od sebe procentním zastoupením příliš neliší. Nicméně skupina respondentek pracujících u daného družstva v délce 2-5 let je početnější než skupina pracujících zde déle, konkrétně 6-10let.

Otázka č. 7: Na jaké pracovní pozici pracujete?

Níže zobrazený graf č. 2 znázorňuje odpovědi na dotaz ohledně jejich profese. Tento faktor může být důležitý při výpočtu závislosti některých preferencí právě na konkrétní profesi. Zde jsou zastoupeny tři, jak bylo již dříve uvedeno.

Graf č. 2: Přehled pracovních pozic (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jak už bylo výše uvedeno, průzkumu se zúčastnily tři konkrétní pracovní pozice. Počet zastoupených pozic procentuálně znázorňuje graf č. 2. Největší objem tvoří prodavačky, tedy nadpoloviční většinu. Dále pak vedoucí prodejen a na poslední pozici jsou zástupkyně těchto vedoucích. Konkrétně, jak nám ukazuje zmiňovaný graf, se průzkumu zúčastnilo 27 % žen pracujících na pozici vedoucí prodejny, 17 % žen vykonávajících zástupkyně těchto vedoucích a 56 % žen na pozici prodavaček. To, že nejvyšší procento náleží právě pozici prodavaček, jistě není žádným překvapením.

Podle počtu vedoucích prodejen zúčastněných v šetření, tedy dvacet tři lze usuzovat, že počet oslovených prodejen, které se aktivně průzkumu zúčastnily, je přibližně dvacet tři. Toto je počet vedoucích prodejen, který s daným číslem počtu prodejen koresponduje. Odpovídá to téměř polovičnímu počtu prodejen v rámci COOPu Plasy, kterých je celkem čtyřicet tři. Všechny prodejny totiž musí mít ustanovenou zodpovědnou osobu, a tou je právě vedoucí prodejny.

Otázka č. 8: Vyjmenujte zaměstnanecké benefity, které Vám Váš zaměstnavatel nabízí:

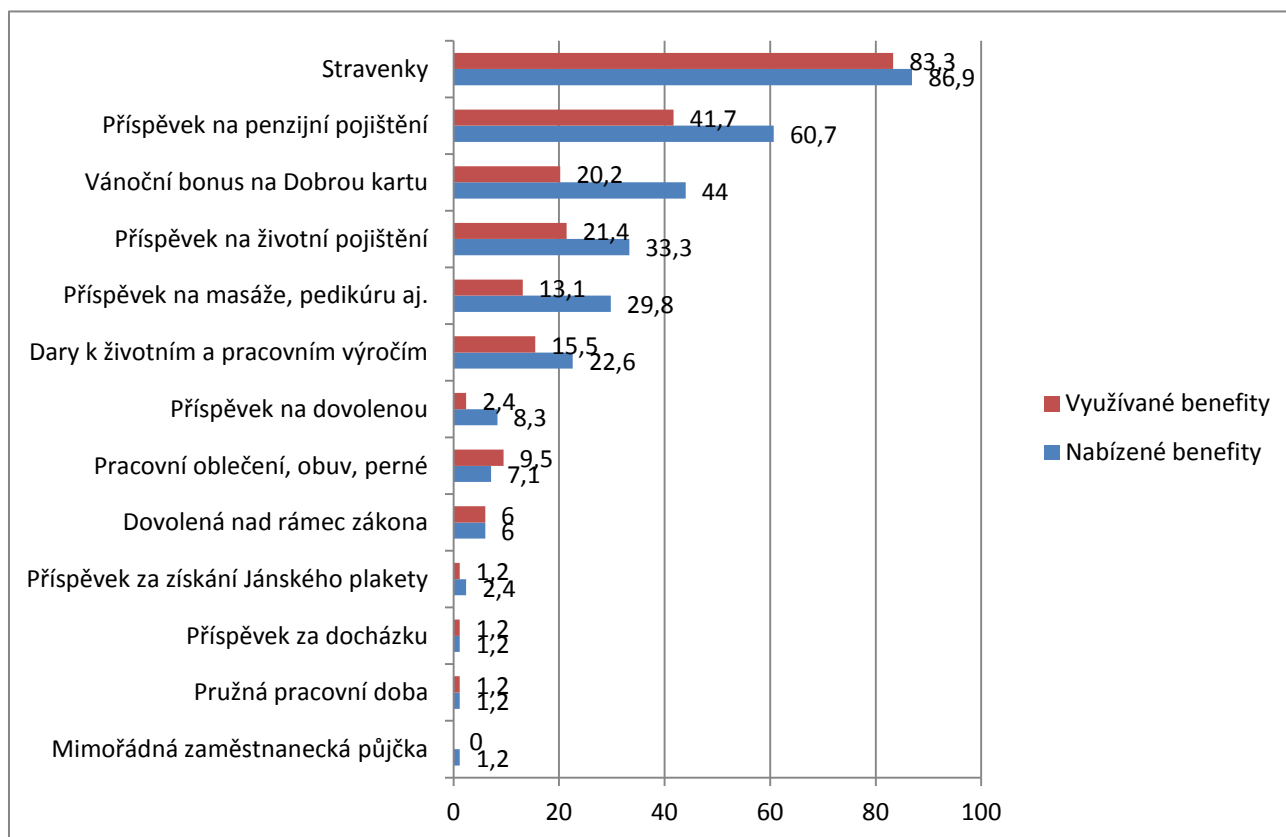
Respondentky si v podstatě vzpomněly téměř na všechny benefity, které jsou jim skutečně nabízeny, a také uvedeny v úvodu praktické části. Uvedly zde také „benefity“, které jsou dány spíše legislativně, jako je například jednotný pracovní oděv.

Otázka č. 9: Které z nabízených benefitů skutečně využíváte?

Komentář k odpovědím na otázky č. 8 a 9, je záměrně spojen a výsledky jsou znázorněny ve společném grafu č. 3. Nicméně z odpovědí respondentek vyplývá, že nejvíce si zaměstnankyně uvědomují benefity ve formě stravenek, příspěvku na doplňkové penzijní spoření, příspěvku na životní pojištění, dary k významnému pracovnímu a životnímu výročí, Vánoční bonus na Dobrou kartu a příspěvek na pedikúru, vitaminy, masáže či rehabilitační péči. Nejvíce si tedy zaměstnankyně uvědomují a také využívají příspěvku na stravování.

Níže uvedený graf č. 3 přehledně znázorňuje odpovědi respondentek jak na otázku č. 8, tedy nabízené benefity zaměstnavatelem, a současně odpovědi na otázku č. 9, představující skutečně využívané benefity.

Graf č. 3: Porovnání nabízených benefitů a skutečně využívaných benefitů dle respondentek (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

I zde jsou znázorněny názory všech osmdesáti čtyř respondentek. Nutno podotknout, že některé benefity jsou pro zaměstnance natolik samozřejmé, že je ani za benefit nepovažují, jako např. odměna nebo příspěvek za docházku, který je ovšem podmíněn splněním daných kritérií. Další skupinou respondentek jsou ty, které si vzpomenou právě jen a jen na jeden konkrétní benefit, a to je především příspěvek na stravování ve formě stravenky, se kterou se při své profesi každodenně setkávají. Stravenky se celkově těší velké oblibě. Pro respondentky jsou navíc měsíčním nákladem, a tudíž stále na paměti. Zcela jistě si také vzpomenou na základní, tradiční benefity jako jsou příspěvky na doplňkové penzijní spoření nebo na životní pojištění. Ty jsou, ale podmíněny délkou pracovního poměru, v tomto případě na ně mají nárok po 3 letech u daného podniku. Ne nadarmo jsou jim nabízeny benefity ve formě služby, které při jejich náročné práci jsou zcela jistě na místě. Je v zájmu zaměstnavatele, aby jeho podřízení byli zdraví, odpočatí a připraveni na každodenní nápor. Jedná se o výše uvedený benefit podporující zdraví, jako jsou příspěvky na masáže,

rehabilitační péči, očkování nebo vitamínové doplňky v částce Kč 500,- ročně. Velké množství respondentek si také vzpomnělo na tzv. Vánoční bonus na Dobrou kartu v hodnotě 600,- Kč. Téměř pětina dotazovaných žen nezapomnělo ani na benefit ve formě daru k životním a pracovním výročím. Tento benefit je zde na místě, protože v COOPu je zaměstnáno vysoké procento žen, pracujících u daného podniku více jak 11 let, tedy dlouhodobě.

Některé z benefitů jsou nabízeny jen těm, které dosáhly určité doby zaměstnání nebo těm, které dostaly daných podmínek docházky do zaměstnání nebo se jich týkalo nějaké pracovní nebo životní výročí. Je proto možné, že uvedené benefity některé respondentky do dotazníku neuvedly jako nabízené nebo využívané, jelikož na ně „nedosáhly“.

Otázka č. 10: Který-é z nabízených benefitů jste nikdy nevyužil-a a neuvažujete ani o jeho využití v budoucnu?

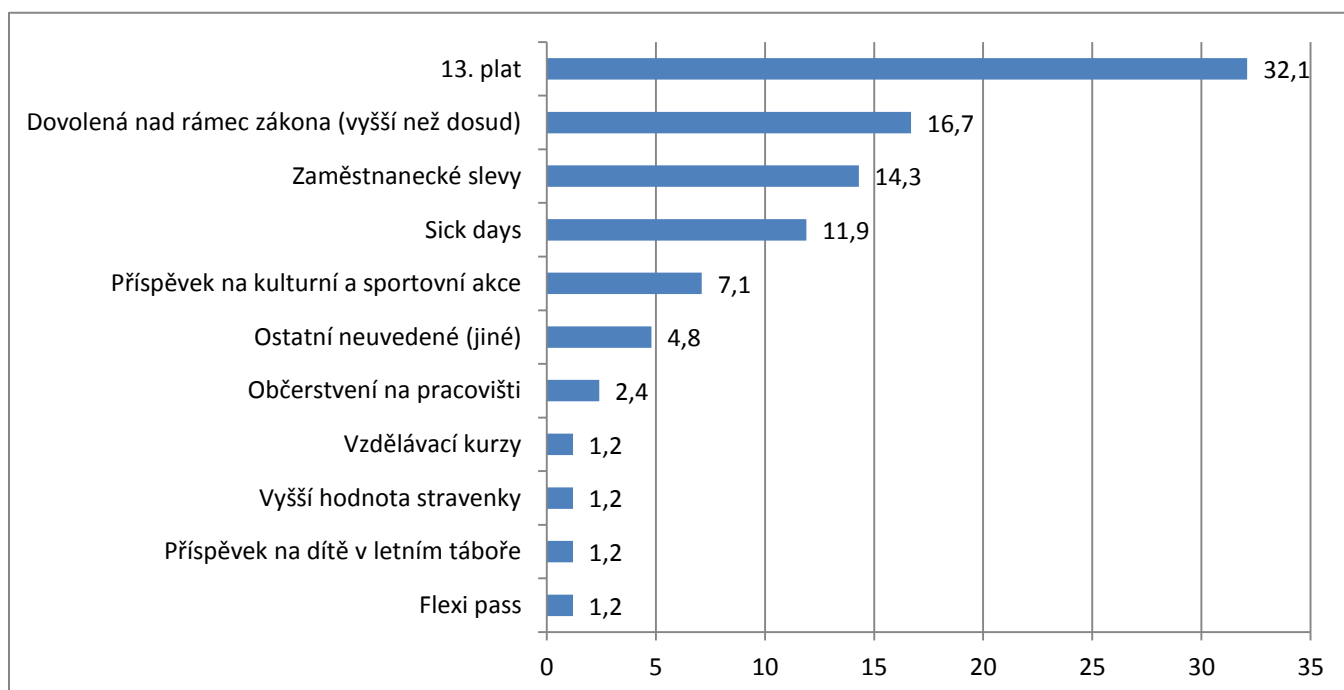
Na tuto otázku respondentky reagovaly v tom smyslu, že 7,1 % dotázaných žen by nevyužilo benefitu v podobě zaměstnanecké půjčky. Zaměstnaneckou půjčku, jak uvedly respondentky, nevyužívají rády zřejmě z toho důvodu, že se nechtějí dostat do špatné finanční situace, aby ji byly nuceny využít. Dalším důvodem může být fakt, že se zaměstnankyně obávají závazku vůči svému zaměstnavateli. Ostatní z nabízených benefitů, nicméně nevyužívaných benefitů, byly uvedeny v tak nízkém procentu, že by pro tento výzkum nebyly rozhodující. Zde tedy není příliš efektivní aplikovat teorii, že by podnik mohl některý z málo využívaných, či dokonce nevyužívaných benefitů nahradit jiným.

Otázka č. 11: O které benefity, nenabízené Vaším zaměstnavatelem, byste měl-a zájem?

Zde se v odpovědích objevují benefity, které ovšem COOP zaměstnancům nabízí. Lze tedy konstatovat, že jsou zaměstnankyně dostatečně neinformované. Na otázku jakým způsobem jsou informováni zaměstnanci o nabídce benefitů představitel vedení COOPu odpověděl, že jsou zakotveny v kolektivní smlouvě. Do zmíněného dokumentu mají zaměstnanci možnost, na rozdíl od veřejnosti, kdykoliv nahlédnout. Kolektivní smlouva se samozřejmě průběžně aktualizuje.

Téměř v jedné třetině odpovědí byl zmíněn tzv. 13. plat, který je stále v popředí zájmu. Stejně tak dovolená nad rámec zákona či zaměstnanecké slevy, a v neposlední řadě se těší zájmu respondentek sick days. Za zmínku stojí také poptávka po příspěvcích na kulturní a sportovní akce. Prováděný průzkum, ale také jednoznačně ukázal, že respondentky ve svých odpovědích čerpají z jiných otázek dotazníku, kde jsou uvedeny výčty benefitů. Z tohoto lze usuzovat, že se o benefity příliš nezajímají ani obecně. Toto vše znázorňuje následující graf.

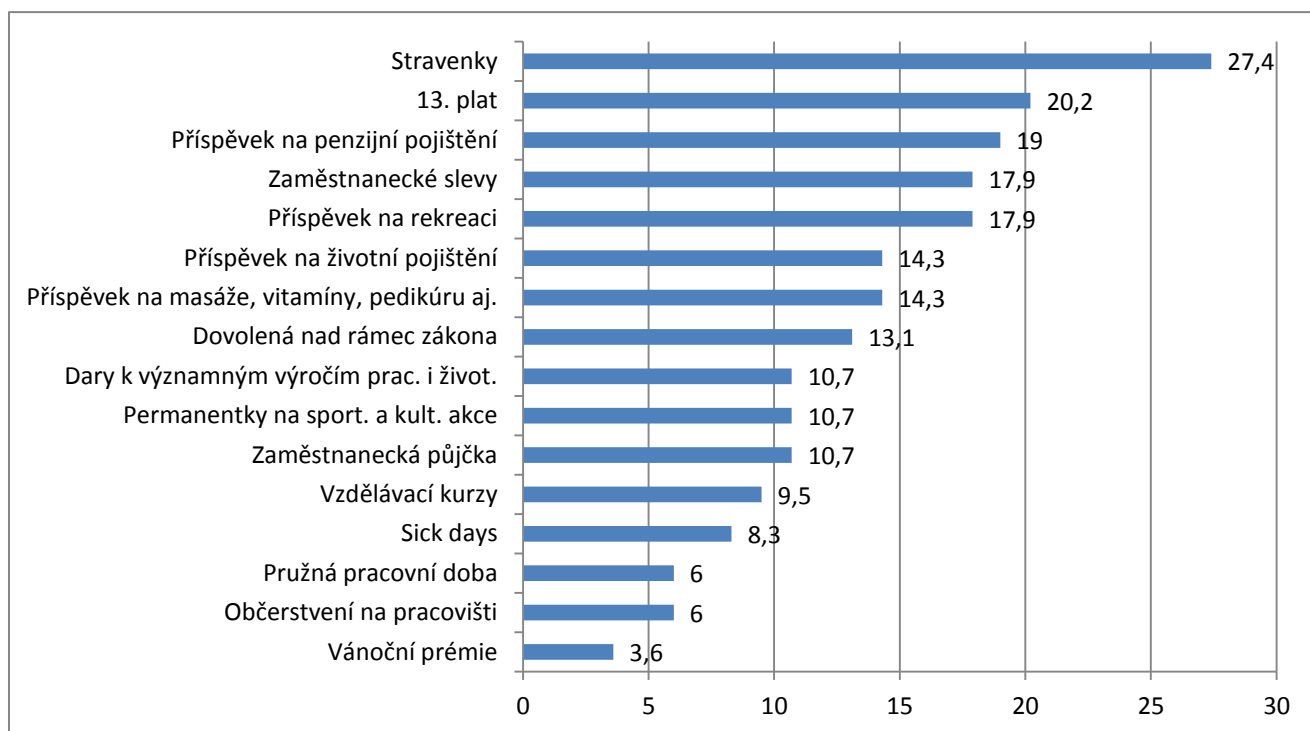
Graf č. 4: Poptávka po nenabízených benefitech (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Otázka č. 12: Vyjmenujte zaměstnanecké benefity, které znáte (bez ohledu na to, zda jsou Vámi preferované)

Graf č. 5: Přehled informovanosti respondentek o existujících benefitech obecně (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

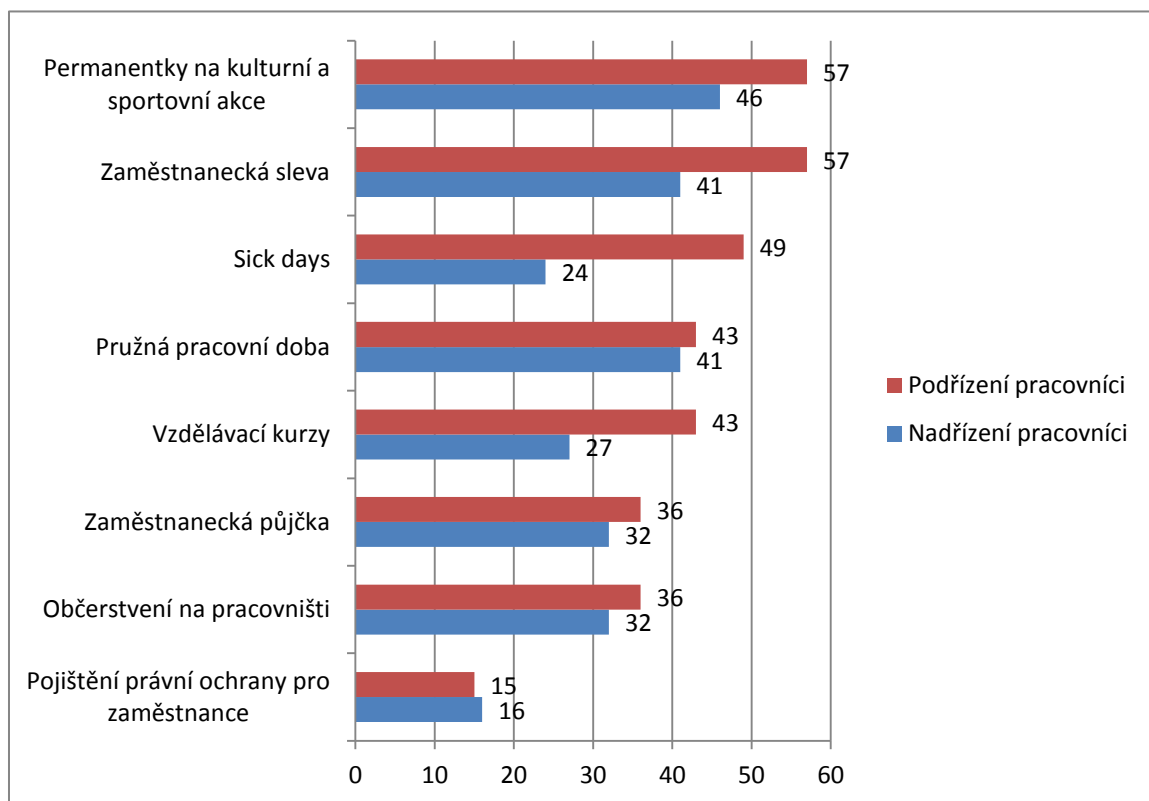
Nejčastěji respondentky uváděly benefity, které jim jejich zaměstnavatel poskytuje a dále, jak již bylo dříve uvedeno, benefity, které se vyskytují v některých následujících dotazníkových otázkách. Navíc uvedly benefity, jako jsou firemní akce, služební telefon k soukromým účelům, podnikové bydlení, příspěvek na bydlení nebo příspěvek na dopravu a pravidelné lékařské prohlídky. Opět se zde ukazuje na všeobecnou neinformovanost o existenci zaměstnaneckých benefitů, kterých je dnes nepřeberné množství.

Otázka č. 13a): O kterých z níže nabízených benefitů jste slyšel-a? (zaškrtněte nebo zakroužkujte jednu nebo více možností)

- Pružná pracovní doba
- Vzdělávací kurzy
- Permanentky na kulturní a sportovní akce
- Občerstvení na pracovišti
- Pojištění právní ochrany pro zaměstnance
- Zaměstnanecká půjčka
- Zaměstnanecké slevy
- Sick days (placené zdravotní volno 3-5 dnů v roce)

Zde respondentky měly na výběr několik možností, což je vždy jednodušší a oblíbenější forma odpovědi než u tzv. otevřených otázek, kde musejí samy uvádět např. druhy benefitů. V níže uvedeném grafu je porovnání odpovědí dle pozic respondentek. Do kategorie nadřízené jsou zde zahrnuty vedoucí a jejich zástupkyně. V kategorii podřízených jsou zohledněny pouze prodavačky. Celkový počet nadřízených je třicet sedm a podřízených je čtyřicet sedm. V níže uvedeném grafu č. 6 je vypočten procentní podíl z dané kategorie u konkrétních benefitů.

Graf č. 6: Porovnání informovanosti respondentek o daných benefitech dle pracovních pozic (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Otázka č. 13b): Který z níže uvedených benefitů nabízí Váš zaměstnavatel?

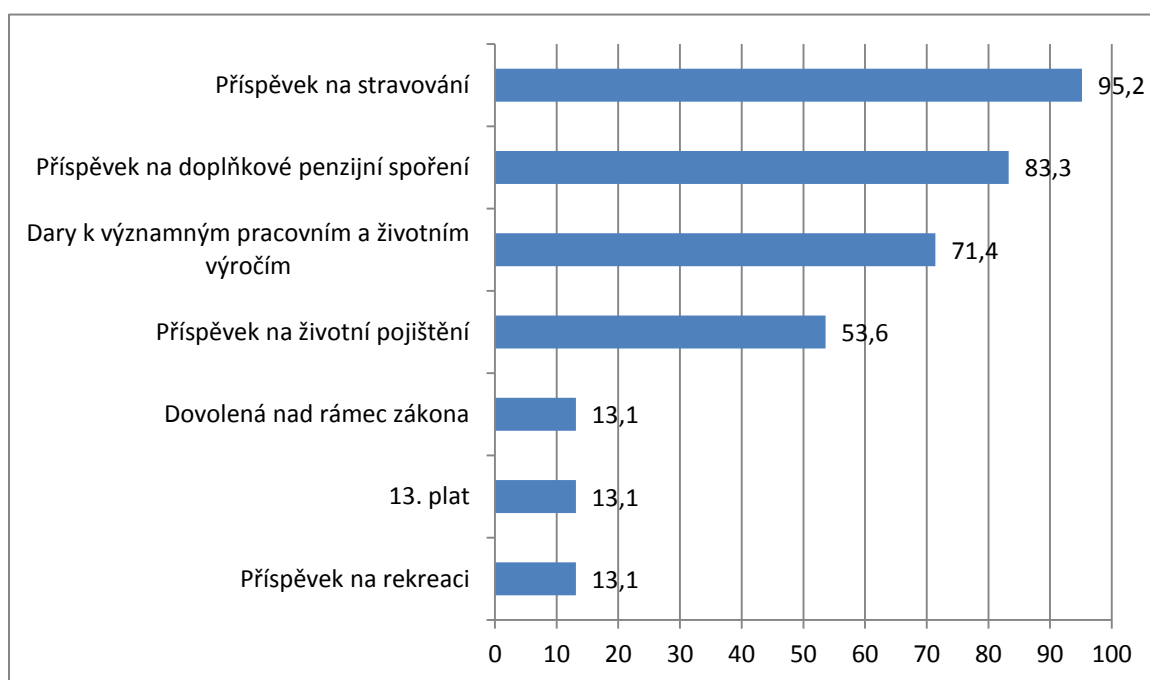
- Příspěvek na stravování (stravenky)
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na rekreaci
- 13. plat
- Dary k významnému životnímu jubileu
- Dovolená nad rámec zákona

Na odpovědích respondentek na základě výčtu z možností si mnohé uvědomily, jaké benefity vlastně dostávají od svého zaměstnavatele. Ve výčtu možností jsou záměrně uvedeny benefity, které jsou aktuálně nabízeny, ale také benefity, které jim nabízeny nejsou anebo jsou

nabídnuty za jistých podmínek. Konkrétně 13. plat v nabídce nemají, a přesto ho uvádí 13 % respondentek. Tento benefit zaměňují s tzv. Vánočním bonusem na Dobrou kartu.

I zde se potvrzuje, že pokud respondenti obecně mají vybrat jednu nebo více možností z daného výčtu, je pro ně vyplnění dotazníkové otázky snazší. Tyto typy otázek jsou zpravidla vždy vyplněné, a tudíž se nemusejí z průzkumu pro nedostatečné vyplnění vyřazovat.

Graf č. 7: Které z níže nabízených benefitů nabízí Váš zaměstnavatel? (v %)



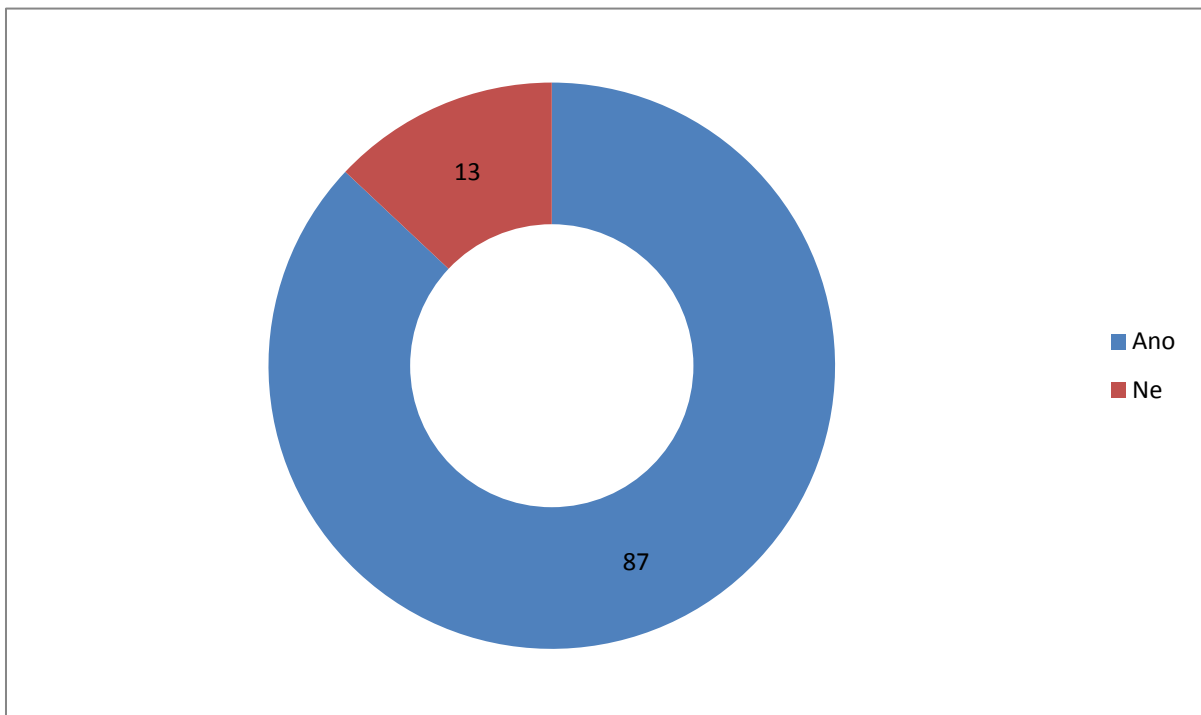
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Otázka č. 14: Využil-a byste možnost vybrat si ze širší škály zaměstnaneckých benefitů (nikoli zvýšení souhrnné hodnoty poskytovaných benefitů)?

a) ano

b) ne

Graf č. 8: Využila byste možnost vybrat si ze širší škály zaměstnaneckých benefitů – nikoli zvýšení souhrnné hodnoty poskytovaných benefitů? (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

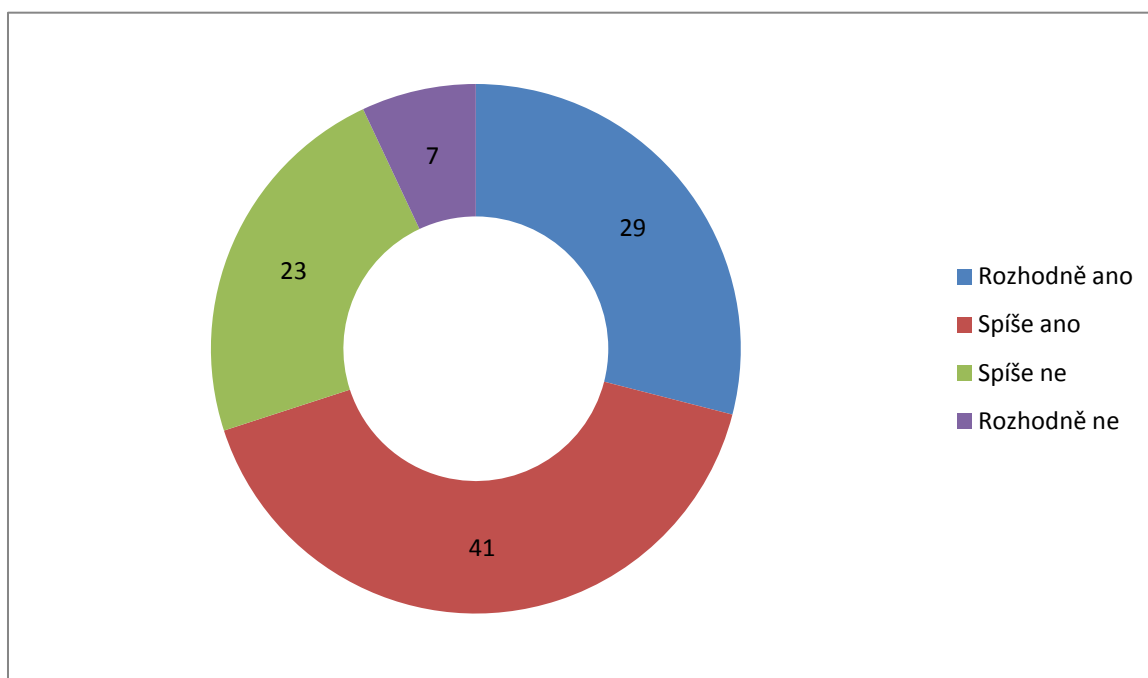
Otázka č. 15: Jsou zaměstnanecké benefity důležitou součástí Vašeho ohodnocení?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

Pokud sečteme procentuální odpovědi na níže uvedeném grafu č. 9, které hovoří spíše pro kladnou odpověď na danou otázku, tedy odpovědi a), b) dostaneme se na vysokých 70 %.

Otázkou zůstává, zda respondentky vnímají benefity jako součást ohodnocení, tedy jakousi samozřejmost, což není žádoucí anebo v lepším případě, jako něco „navíc.“

Graf č. 9: Jsou zaměstnanecké benefity důležitou součástí Vašeho ohodnocení? (v %)

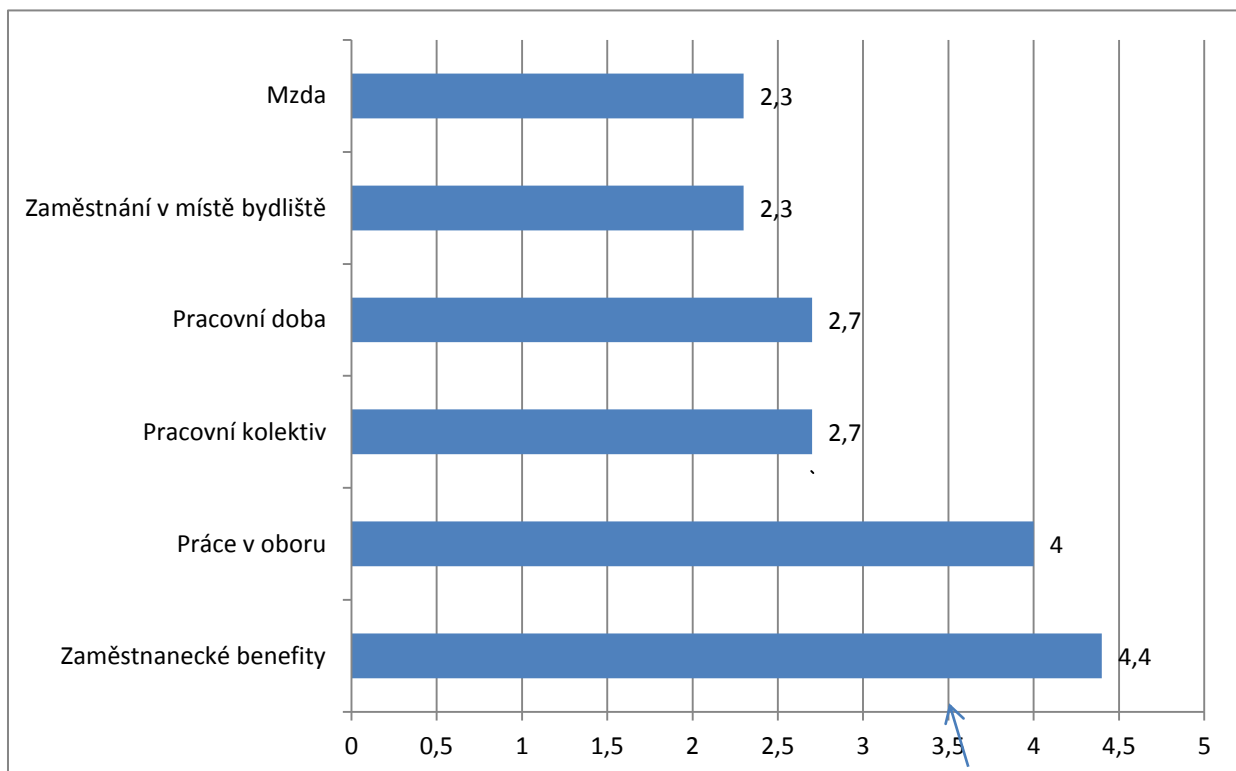


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Otázka č. 16: Přiřaďte prosím uvedené faktory dle důležitosti při hodnocení spokojenosti v zaměstnání 1-6 (kdy 1 – znamená nejvíce důležité a 6 – nejméně důležité)

- Zaměstnanecké benefity
- Zaměstnání v místě bydliště
- Práce v oboru
- Pracovní doba
- Pracovní kolektiv
- Mzda

Graf č. 10: Průměrné hodnocení jednotlivých pracovních faktorů



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Respondentky v dané otázce přiřazovaly známky 1-6 konkrétním faktorům. Nejvíce důležitý faktor byl ohodnocen známkou 1, naopak nejméně důležitý faktor pak známkou 6. Průměrná známka je tedy 3,5. Aspekty s výsledným průměrným hodnocením nižším než 3,5 jsou vnímány jako důležité, naopak faktory, jejichž průměrné hodnocení je vyšší než uvedená hranice, jsou vnímány jako méně důležité. Zde se na základě jednotlivých průměrných

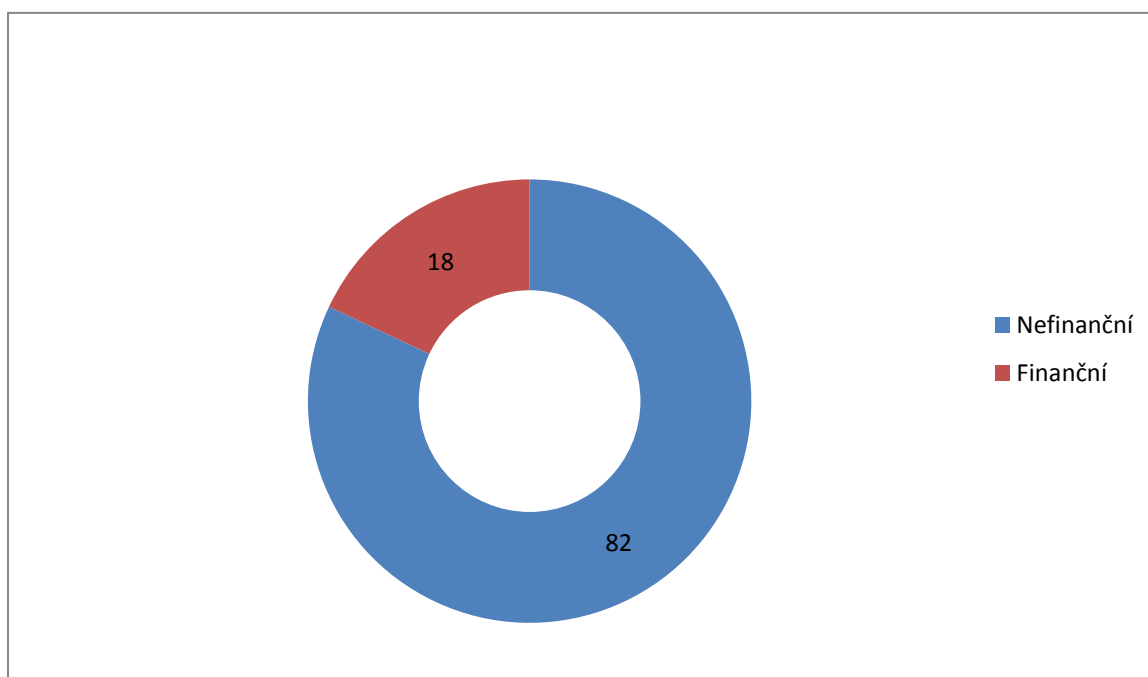
znáamek respondentek ukazuje, že zaměstnanecké benefity řadí na poslední místo v důležitosti. Což je pro tuto práci poměrně zásadní fakt a současně signál pro zaměstnavatele se v dané oblasti příliš neangažovat, protože by to nebylo příliš efektivní. Naopak mzdu řadí respondentky na první pozici.

Otázka č. 17: Preferujete spíše?

a) nefinanční benefity (nepodléhající zdanění a odvodům) v hodnotě 4 000 Kč, např. příspěvek na dovolenou, dovolená navíc apod.)

b) finanční benefity (hotovost podléhající zdanění a odvodům) v hodnotě zhruba 2 800 Kč. Zde odvádí zaměstnanec i zaměstnavatel odvody sociálního i zdravotního pojištění a daň z příjmu.

Graf č. 11: Preference nefinančních a finančních benefitů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z uvedeného grafu sestrojeného na základě odpovědí z dotazníkového šetření vyplývá, že více než $\frac{3}{4}$ respondentek preferuje spíše nefinanční benefity, tedy ty, které zpravidla nepodléhají odvodům a zdanění. Tyto benefity mohou být výhodné i z pohledu zaměstnavatele, některé

z nich jsou dokonce oboustranně výhodné. Tyto odpovědi jsou dobrým rádcem pro případné změny v nabídce benefitů.

5.2 Shrnutí a návrhy na řešení v oblasti benefitů

Jednoznačně se tímto šetřením zjistilo, že zaměstnankyně nejsou dostatečně informované o nabízených benefitech. Obecně se o benefity příliš nezajímají, a tudíž pro ně nejsou ani důležité. V tomto směru by bylo dobré zajistit vyšší informovanost o benefitech.

Toto dotazníkové šetření také poukazuje na to, že benefity staví zaměstnankyně až na poslední příčku v žebříčku důležitosti. Pokud zaměstnavatel chce udržet spokojenější zaměstnance, měl by se soustředit především na mzdu, která je pro zaměstnankyně v tomto případě nejdůležitější.

Jako jedno z doporučení by bylo vhodné zapracovat na tom, aby zaměstnanci nepovažovali zaměstnanecké benefity jako jakousi samozřejmost, ale jako něco navíc. Zvýšením informovanosti a případnou motivací by se tohoto mohlo dosáhnout.

Zástupci COOPu mohou motivovat své stávající zaměstnance i podmíněným benefitem, jako je např. jednorázová odměna za doporučení známého na nově vzniklé nebo volné místo, samozřejmě za daných podmínek. COOP by na tento podmíněný benefit mohl vynaložit jednorázovou odměnu např. nákup v hodnotě 500,- Kč, který bude oboustranně výhodný. Současně by bylo vhodné zamyslet se nad tím, jak motivovat nové zaměstnance, ale samozřejmě by nesměli být znevýhodněni ti stávající.

Zcela jistě by se setkala s úspěchem například desetiprocentní zaměstnanecká sleva na nákup v hodnotě 1000,- Kč. Tento bonus benefity by byl poskytován jednou ročně a nárok na něj by měli všichni zaměstnanci, kterým uplynula zkušební doba. Další motivací by mohl být například firemní večírek na posílení vzájemných vztahů v pracovním kolektivu, který by se konal pravidelně, vždy jednou ročně. Právě kolektiv je totiž pro zaměstnankyně prokazatelně důležitý. Na základě nabídky nejmenované cateringové společnosti by se mohly náklady na jednu osobu pohybovat v rozmezí 400-500,- Kč. Uvedené benefity by mohly vhodně doplnit současnou benefiční nabídku družstva COOP Plasy.

Dalším doporučením do budoucna by mohlo být rozšiřování anket nebo přímo dotazníků na téma benefitů vytvořených zaměstnavatelem, a to v určitých periodách, např. po pěti letech. Zde může daný podnik získat aktuální informace o poptávce po benefitech. Současně může zaměstnavatel také touto cestou přímo nabídnout benefity výhodné pro obě strany. Dotazník by bylo praktické vyhotovit velmi stručně a jednoduše, volit spíše uzavřené otázky nebo nabídnout výběr z výčtu možností.

Téměř jednoznačně respondentky preferují nefinanční odměny před finančními. I tento fakt může být do budoucna cennou informací pro zaměstnavatele při případné změně benefitní nabídky. Pozitivně vnímána byla možnost vybrat si ze škály benefitů dle svých potřeb, tento způsob nabídky se v současné době mezi zaměstnavateli velmi rozšiřuje.

Nabízený benefit zaměstnanecké půjčky není prakticky využíván, patrně také z důvodu, že je pro respondentky zavazující.

Tímto dotazníkovým šetřením se prokázala statistická závislost, konkrétně u poskytování příspěvků na penzijní a životní pojištění vzhledem k pracovní pozici. Zde má COOP systém poměrně dobře nastaveno. Dané benefity nabízí až po určité odpracované době. U těchto benefitů se také zkoumala závislost na věkových kategoriích či na délce pracovního poměru, ta ale nebyla prokázána. Dále se v této práci zkoumaly i ostatní případné závislosti v čerpání jiných, preferovaných a nabízených benefitů. Ani v těchto případech se však zkoumaná závislost nepotvrdila. Z tohoto je zřejmé, že využívání nabízených benefitů zde není ovlivněno délkou pracovního poměru ani věkem a není nutné, tyto benefity nabízet podmíněně těmito faktory.

V podstatě se tímto průzkumem potvrdil názor konzultanta COOPu, který, ještě před distribucí dotazníku tvrdil, že zaměstnankyně nejsou dobře informované o nabízených benefitech a zajímají se především o výši mzdy.

6 Závěr

Výsledek výzkumu BENEFITY od společnosti TREXIMA, zmiňovaný v teoretickém bloku, se potvrzuje i zde, tedy v případě COOPu. Co se týče oblíbenosti ve využívání, ale i v otázce poskytování benefitů. Tedy vedou příspěvky na stravování.

Z tohoto dotazníkového šetření již na základě rozboru odpovědí, nikoli však výpočtů závislostí apod. vyplývá, že respondentky řadí zaměstnanecké benefity až na poslední místo důležitosti. To znamená, že v oblasti zaměstnaneckých benefitů není potřeba zásadních změn. Na co by se měl tedy podnik zaměřit je výše mzdy, která je jejich zaměstnankyněmi v daných profesích vnímaná jako nejvíce důležitá. Hned po mzdě by se mohl také orientovat na „ztmelování“ kolektivu, protože pracovní kolektiv je nejdůležitější pro jednu čtvrtinu zaměstnankyň. Vhodným řešením by bylo nabídnout příspěvky nebo permanentky na sportovní nebo kulturní akce nebo zavést např. firemní večírky.

Ze statistického hlediska byla prokázána pouze závislost mezi současně nabízenými příspěvky na životní a penzijní pojištění vzhledem k pracovní pozici respondentek. Zde by nebylo vhodné nic měnit, jelikož je to družstvem COOP správně nastaveno. V ostatních případech, u nejvíce využívaných benefitů, nebyla prokázána jakákoliv významná statistická závislost. Z tohoto důvodu není nutné nejpreferovanější benefity nabízet s ohledem na věk nebo délku pracovního poměru.

COOP by měl zajistit lepší informovanost zaměstnanců o nabízených benefitech. Realizací vlastního dotazníkového šetření, v periodách po pěti letech, s minimem stručných a srozumitelných otázek, nejlépe uzavřených, by zástupci vedení družstva mohli zjistit cenné informace o spokojenosti zaměstnankyň s danými benefity. Je zapotřebí, aby zaměstnanci chápali benefity jako „něco navíc“ a ne jako běžnou součást mzdy.

Jistou změnu by mohlo vedení družstva v rámci benefiční nabídky vytvořit v tom smyslu, že bude motivovat své zaměstnance k pomoci při obsazování volných pracovních míst. Mohou například doporučit svého známého na nově vzniklé nebo volné pracovní místo. Zaměstnanci by byli také individuálně motivováni podmíněným benefitem.

Přínosem této práce bylo zcela jistě zmapování situace v oblasti zaměstnaneckých benefitů v konkrétním podniku ze strany zaměstnanců směrem k zaměstnavateli. Díky tomuto provedenému výzkumu má vedení družstva zpětnou vazbu k aktuální nabídce benefitů a přesně bude vědět, ve kterých záležitostech by mohlo udělat drobné změny, a ve kterých

nikoliv. Družstvo COOP Plasy samo požádalo o výsledky tohoto šetření. Závěry tedy budou zástupcům vedení předány. V případě jejich zájmu se mohou řídit doporučeními, které vyvstaly z této práce. Zaměstnanci COOPu si budou v návaznosti na dotazníkové šetření vědomi, že jejich názor vedení družstva zajímá. COOP také prostřednictvím tohoto dotazníku, respektive na základě výsledků tohoto šetření, obdrží jakousi prověrku informovanosti svých zaměstnanců ohledně nabízených benefitů. V neposlední řadě bude vedení družstva znát také nejoblíbenější benefity napříč sledovanými profesemi.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Přehled obvykle poskytovaných benefitů	22
---	----

Seznam grafů

Graf č. 1: Délka pracovního poměru	35
Graf č. 2: Přehled pracovních pozic (v %)	36
Graf č. 3: Porovnání nabízených benefitů a skutečně využívaných benefitů dle respondentek (v %).....	38
Graf č. 4: Poptávka po nenabízených benefitech (v %)	40
Graf č. 5: Přehled informovanosti respondentek o existujících benefitech obecně (v %)	41
Graf č. 6: Porovnání informovanosti respondentek o daných benefitech dle pracovních pozic (v %).....	43
Graf č. 7: Které z níže nabízených benefitů nabízí Váš zaměstnavatel? (v %).....	44
Graf č. 8: Využila byste možnost vybrat si ze širší škály zaměstnaneckých benefitů – nikoli zvýšení souhrnné hodnoty poskytovaných benefitů? (v %).....	45
Graf č. 9: Jsou zaměstnanecké benefity důležitou součástí Vašeho ohodnocení? (v %).....	46
Graf č. 10: Průměrné hodnocení jednotlivých pracovníků u uvedených faktorů.....	47
Graf č. 11: Preference nefinančních a finančních benefitů (v %)	48

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Logo družstva COOP Plasy	29
---	----

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EVANGELU, Jaroslava Ester et al. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013. 188 s. Monografie. ISBN 978-80-7418-198-6.
- HENDL, Jan. *Přehled statistických metod zpracování dat: analýza a metaanalýza dat*. Vyd. 2., opr. Praha: Portál, 2006. 583 s. ISBN 80-7367-123-9.
- JOUZA, Ladislav. *Průvodce zaměstnaneckými výhodami*. Praha: BMSS-Start, 2007. Průvodce extra, 2007/4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 stran. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-514-7.
- MILKOVICH, George T. a BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- PELC, Vladimír, st. *Zaměstnanecké benefity, čili, Sociální fond v praxi*. Praha: Soudy, 2005. 175 s. Paragrafy do kapsy. ISBN 80-86846-04-0.
- ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Čtvrté přepracované vydání. Průhonice: Professional Publishing, 2017. 225 stran. ISBN 978-80-906594-8-3.

SEQUENSOVÁ, Helena et al. *Lidské zdroje?*. Havířov: Question Marks, 2005. 218 s. Head hunter's handbook. ISBN 80-239-5053-3.

Elektronické zdroje:

BERGLOVÁ, Lucie. *Zaměstnanecké benefity a daně* [online]. In: Fučík a partneři 27. 7. 2017 [cit. 30. 8. 2018]. Dostupné z:

<http://www.fucik.cz/publikace/zamestnanecke-benefity-a-dane/>

COOP družstvo Plasy. Výroční zpráva 2017. *COOP družstvo Plasy*. [online]. Praha: COOP družstvo Plasy. © 2018 [cit. 23. 11. 2018]. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53792749&subjektId=518169&spis=501148>

In: *COOP družstvo Plasy* [online]. c2014, 2018 [cit. 2018-11-23]. Dostupné z: <http://www.jednotaplasy.cz>

DUSPIVOVÁ. Nejčastějším benefitem v ČR je příspěvek na stravování. *TREXIMA* [online]. Zlín, 2017 [cit. 2018-11-23]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>

KISK FF MU. Výzkumy knihovna. [online] [KISK FF MU](http://www.kiskffmu.cz), © 2012 [cit. 2018-12-06]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/>

RENOMIA BENEFIT. *Zaměstnanecké benefity* [online]. [cit. 2018-11-23]. Dostupné z: <https://www.renomiabenefit.cz/sluzby/zamestnanecke-benefity/>

Výsledky průzkumu "Benefity" [online]. ČMKOS, c2018 [cit. 2018-11-23]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/obsah/754/vysledky-pruzkumu-benefity/17805>

WOLTERS KLUWER ČR, Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů. *Mzdová praxe* [online]. Praha Wolters Kluwer, © 2018 [cit. 4.9.2018]. Dostupný z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d59787v72601-nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu/?utm_source=seznam&utm_medium=cpc&utm_campaign=search-articles-br-always-on&utm_content=Zaměstnanecké%20benefity&utm_term=odborná%20literatura%20zaměstnanecké%20benefity

Příloha

Příloha A: Dotazník v tištěné formě

Vážení,

jsem studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a zpracovávám bakalářskou práci na téma: Benefity pro zaměstnance jako nástroj konkurenceschopnosti podniků na trhu práce. Výsledným efektem je zjistit, zda jsou - nabízené zaměstnanecké benefity vítanou součástí ohodnocení, uvědomění si zaměstnaneckých výhod a v neposlední řadě zda jsou nabízené benefity v souladu s preferencemi zaměstnanců. Aby bylo možné toto téma objektivně zpracovat, prosím o vyplnění níže uvedeného stručného dotazníku. Pro zajištění objektivity je nezbytné, abyste odpovídali na otázky postupně.

Velmi si vážím Vašeho času a ochoty daný dotazník vyplnit.

Předem děkuji za informace, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Zdeňka Knedlhansová

U každé otázky zakroužkujte pouze jednu odpověď (pokud není uvedeno jinak).

Otázka č. 1. Jste?

- a) žena
- b) muž

Otázka č. 2. Kolik je Vám let?

- a) 18-28 let
- b) 29-39 let
- c) 40-50 let
- d) 51 let a více

Otázka č. 3. Jaký je Váš stav?

- a) svobodný-á
- b) ženatý/vdaná
- c) rozvedený-á

Otázka č. 4. Máte děti?

a) ne

b) ano, uveďte počet dětí

Otázka č. 5. Uveďte nejvyšší dosažené vzdělání

a) základní

b) střední odborné s vyučením

c) úplné střední odborné s maturitou

d) vyšší odborné

Otázka č. 6. Jak dlouho jste zaměstnán-a u Vašeho zaměstnavatele COOP Plasy?

a) do 1 roku

b) 2 - 5 let

c) 6 - 10 let

d) 11 let a více

Otázka č. 7. Na jaké pracovní pozici pracujete?

.....

Otázka č. 8. Vyjmenujte zaměstnanecké benefity, které Vám Váš zaměstnavatel nabízí:

.....

.....

.....

Otázka č. 9. Které z nabízených benefitů skutečně využíváte?

.....

.....

Otázka č. 10. Který-é z nabízených benefitů jste nikdy nevyužil-a a neuvažujete ani o jeho využití v budoucnu?

.....
.....

Otázka č. 11. O které benefity, nenabízené Vaším zaměstnavatelem, byste měl-a zájem?

.....
.....
.....

Otázka č. 12. Vyjmenujte zaměstnanecké benefity, které znáte (bez ohledu na to, zda jsou Vámi preferované):

.....
.....
.....

Otázka č. 13.

O kterých z níže nabízených benefitů jste slyšel-a? (zaškrtněte nebo zakroužkujte jednu nebo více možností).

- pružná pracovní doba
- vzdělávací kurzy
- permanentky na kulturní a sportovní akce
- občerstvení na pracovišti
- pojištění právní ochrany pro zaměstnance
- zaměstnanecká půjčka
- zaměstnanecké slevy
- sick days (placené zdravotní volno 3-5 dnů v roce)

Který z níže uvedených benefitů nabízí Váš zaměstnavatel?

- příspěvek na stravování (stravenky)
- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek na životní pojištění
- příspěvek na rekreaci
- 13. plat
- dary k významnému životnímu jubileu
- dovolená nad rámec zákona

Otázka č. 14. Využil-a byste možnost vybrat si ze širší škály zaměstnaneckých benefitů (nikoli zvýšení souhrnné hodnoty poskytovaných benefitů)?

a) ano

b) ne

Otázka č. 15. Jsou zaměstnanecké benefity důležitou součástí Vašeho ohodnocení?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

Otázka č. 16. Přiřad'te prosím uvedené faktory dle důležitosti při hodnocení spokojenosti v zaměstnání 1-6 (kdy 1 – znamená nejvíce důležité a 6 – nejméně důležité).

zaměstnanecké benefity.....

zaměstnání v místě bydliště.....

práce v oboru.....

pracovní doba.....

pracovní kolektiv.....

mzda.....

Otázka č. 17. Preferujete spíše?

a) nefinanční benefity (nepodléhající zdanění a odvodům) v hodnotě 4000,-Kč, např. příspěvek na dovolenou, dovolená navíc apod.

b) finanční benefity (hotovost podléhající zdanění a odvodům) v hodnotě zhruba 2800,-Kč. Zde odvádí zaměstnanec i zaměstnavatel odvody sociálního i zdravotního pojištění a daň z příjmu.

Ještě jednou děkuji

Zdeňka Knedlhansová - studentka

Abstrakt

KNEDLHANSOVÁ, Zdeňka. *Benefity pro zaměstnance jako nástroj konkurenceschopnosti podniků na trhu práce*. Plzeň, 2018. 58 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: benefit, COOP Plasy, dotazníkové šetření, stravenky, zaměstnanec, zaměstnavatel

Bakalářská práce se zabývá zaměstnaneckými benefity v konkrétním podniku. Dané téma je při současné nízké míře nezaměstnanosti stále velmi aktuální. V teoretické rešerši se zaměřuje na vymezení základních pojmů, jako jsou zaměstnanecké benefity, jejich základní členění, výhody a nevýhody. Nahlédnuto bude také na současný trh s benefity, který nabízí řadu nových, netradičních výhod, ale také způsoby poskytování těchto zaměstnaneckých odměn. Na základě realizovaného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci podniku jsou stanovena doporučení pro zaměstnavatele v oblasti politiky poskytování benefitů.

Abstract

KNEDLHANSOVÁ, Zdeňka. *Benefits for employees as a tool for the competitiveness of enterprises in the labour market*. Plzeň, 2018. 58 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: benefit, COOP Plasy, questionnaire survey, meal tickets, employee, employer

The bachelor thesis deals with employee benefits in a particular company. The topic is still very current with the present low unemployment rate. In theoretical research it focuses on the definition of basic concepts, such as employee benefits, their basic division, advantages and disadvantages. It will also observe the contemporary benefits market, which offers a number of new, non-traditional benefits, as well as ways of providing these employee rewards. On the basis of the questionnaire survey conducted among the employees of the company, there are also recommendations for employers in the area of benefits provision.