

# Preference zaměstnaneckých benefitů v závislosti na biosociálních faktorech

Petra Holešínská

---

Bakalářská práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Holešínská**  
Osobní číslo: **H14910**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Preference zaměstnaneckých benefitů v závislosti na biosociálních faktorech**

Zásady pro vypracování:

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury.**

**Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti personálního managementu, odměňování pracovníků a teorie zaměstnaneckých benefitů v organizaci.**

**Příprava metodiky výzkumné části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.**

**Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.**

**Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.**

**Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení v praxi.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

**ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.**

**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. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.**

**KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.**

**CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Jana Martincová**

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

**28. listopadu 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce:

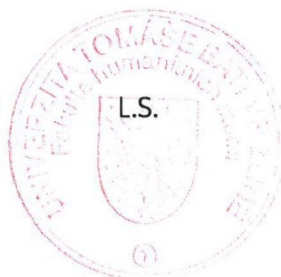
**27. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 28. listopadu 2017



doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.

*děkanka*



Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.

*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ..... 17.4.2018

.....  


*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá tématem zaměstnaneckých benefitů. Nabízí téma souvislosti jejich oblíbenosti s biologickými a sociálními charakteristikami zaměstnanců. Práce má teoreticko-praktický charakter. Teoretická část je rozdělena do tří částí a je zaměřena na definování pojmu a forem zaměstnaneckých benefitů, jejich místa v systému odměňování, zabývá se současnými trendy a objasňuje jejich význam pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praktická část je zaměřena formou kvantitativního výzkumu a dotazníkového šetření na zjištění souvislostí mezi věkem, pohlavím, dosaženým vzděláním a pracovní pozicí zaměstnanců a jejich preferencemi konkrétních typů zaměstnaneckých benefitů.

Klíčová slova: zaměstnanecké benefity, strategie odměňování, péče o zaměstnance, zaměstnanecké průzkumy, trendy v zaměstnaneckých benefitech

## **ABSTRACT**

This bachelor's thesis deals with the subject of the employee benefits. It discovers relationships between the popularity of benefits and biological and social characteristics of employees. The thesis consists of a theoretical and practical part. The theoretical part is divided into three parts and it is aimed at defining the concept and forms of employee benefits, their position in the remuneration system, it deals with the contemporary trends and clarifies their importance for employers and employees. The practical part focuses on the quantitative research and the questionnaire survey to find out the context among age, gender, education and also work position and their preferences for the specific types of employee benefits.

Keywords: employee benefits, remuneration strategies, employee care, employee surveys, employee benefits trends

Ráda bych na tomto místě poděkovala paní Mgr. Janě Martinové za vstřícné a profesionální vedení a poskytování cenných rad. Také děkuji celé své rodině za trpělivost a podporu, kterou mi po celou dobu mého studia věnovala, zejména mému muži Petrovi. Děkuji také svým kamarádům a známým za jejich pomoc při organizaci výzkumu.

*Motto*

*„Jeden spokojený zaměstnanec udělá více než tři nespokojení.“*

*Henry Ford*

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17. dubna 2018

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 DEFINICE A CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ</b> .....	<b>13</b>
1.1 DIFERENCIACE ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	15
1.2 VÝZNAM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ .....	17
1.3 FINANCOVÁNÍ BENEFITŮ .....	21
1.3.1 Sociální fond .....	21
1.3.2 Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP).....	22
<b>2 MÍSTO V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>24</b>
2.1 VÝZNAM BENEFITŮ V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ.....	26
2.2 FORMY PRO SEZNÁMENÍ ZAMĚSTNANCŮ S BENEFITY.....	28
2.3 VÝZNAM PRŮZKUMŮ MEZI ZAMĚSTNANCI.....	29
2.3.1 Faktory ovlivňující preference .....	30
<b>3 ČLENĚNÍ BENEFITŮ DLE JEDNOTLIVÝCH AUTORŮ</b> .....	<b>35</b>
3.1 ČLENĚNÍ BENEFITŮ DLE VLADIMÍRA PELCE .....	35
3.2 ČLENĚNÍ DLE MICHAELA ARMSTRONGA .....	37
3.3 ČLENĚNÍ DLE STÝBLA, URBANA, VYSOKAJOVÉ .....	39
3.4 TRENDY V OBLASTI ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	40
3.4.1 Flexibilní systém poskytování benefitů .....	43
3.4.2 Dlouhodobé a krátkodobé benefity .....	45
3.4.3 Outsourcing .....	47
3.4.4 Benefity vzdělávání, osobního rozvoje a volnočasových aktivit .....	48
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>50</b>
<b>4 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU</b> .....	<b>51</b>
4.1 STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU .....	51
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	53
4.3 HYPOTÉZY.....	54
4.4 VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	56
4.5 VÝZKUMNÁ METODA A TECHNIKA SBĚRU DAT .....	57
4.5.1 Předvýzkum.....	58
<b>5 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT</b> .....	<b>60</b>
5.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ.....	61
5.2 OVĚŘENÍ VĚDECKÝCH HYPOTÉZ.....	66
5.2.1 Výzkumná otázka č. 1 .....	67
5.2.2 Výzkumná otázka č. 2 .....	72
5.2.3 Výzkumná otázka č. 3 .....	76



5.2.4	Výzkumná otázka č. 4 .....	79
5.2.5	Výzkumná otázka č. 5 .....	84
5.2.6	Výzkumná otázka č. 6 .....	87
5.2.7	Výzkumná otázka č. 7 .....	89
5.3	TRENDY V BENEFITECH .....	91
5.3.1	Benefity vzdělávání a osobního rozvoje .....	92
5.3.2	Benefity umožňující sladění pracovního a rodinného života .....	94
5.3.3	Flexibilní (volitelné) benefity .....	95
5.4	POSTAVENÍ BENEFITŮ V HODNOCENÍ ZAJÍMAVOSTI PRACOVNÍHO MÍSTA .....	96
5.5	MÍRA VYUŽÍVÁNÍ BENEFITŮ ZAMĚSTNANCI A JEJICH INFORMOVANOST .....	98
5.6	INFORMOVANOST O HODNOTĚ BENEFITŮ .....	102
5.7	SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ .....	103
<b>6</b>	<b>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....</b>	<b>107</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>115</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>117</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>120</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>121</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>123</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>124</b>

## ÚVOD

Tématem bakalářské práce jsou zaměstnanecké benefity a souvislost jejich preferencí s biologickými a sociálními charakteristikami zaměstnanců. Představy současných zaměstnanců o ideálním zaměstnavateli zrcadlí jejich sny o uspokojivé odměně za práci. Dnešní pracovníci nechtějí být odměňováni pouze mzdou nebo platem dle nastavených podmínek v pracovní smlouvě. Díky celospolečenské změně pohledu na význam lidského potenciálu pro úspěšné fungování jakékoliv organizace, jsou si dnešní zaměstnanci vědomi své hodnoty. Očekávají ve svém ohodnocení také jiné požitky, které v minulých dekádách nebyly běžné. Stejně tak zaměstnavatelé usilují nejen o získání těch nejlepších lidí, ale tvorbou atraktivního vícesložkového modelu odměňování se dlouhodobě snaží o jejich udržení v organizaci.

Zaměstnanecké benefity se tak stávají velkým tématem pro personalisty, majitele firem, manažery, ale také pro samotné zaměstnance. Hrají mnohdy stěžejní roli při rozhodování o tom, zda se ucházet o pracovní pozici, nebo naopak, zda u současného zaměstnavatele zůstat. Jejich poskytováním má organizace v rukou nástroj, jak ovlivňovat spokojenost zaměstnanců a jejich prostřednictvím upevňovat pozitivní postoje pracovníků vůči zaměstnavateli. Aby bylo poskytování zaměstnaneckých výhod pro zaměstnavatele efektivní, aby dobře plnily svou funkci a v požadované míře ovlivňovaly stávající i potenciální zaměstnance, je třeba zohlednit komu, co a jakou formou organizace poskytuje.

Teoretická část práce se věnuje definici a členění zaměstnaneckých výhod, jejich místu v systému odměňování a zahrnutí benefitů do strategie odměňování. Popisuje jejich význam pro zaměstnavatele i zaměstnance a obsahuje výběr současných trendů v této oblasti. Předkládá názory, které diferencují zaměstnance jako příjemce benefitů dle jejich biologických a sociálních charakteristik. V souvislosti s nimi popisuje rozmanitost možných potřeb zaměstnanců a poukazuje na rozdílnou míru efektivitu poskytování benefitů, v závislosti na tom, zda jsou tyto potřeby zohledňovány.

Cílem praktické části je formou kvantitativního výzkumu zjistit, zda lze nalézt souvislosti mezi věkem, pohlavím, dosaženým vzděláním a pracovní pozicí zaměstnanců s jejich preferencí konkrétních zaměstnaneckých výhod. Výzkum se dále snaží zmapovat, jak jsou zaměstnanci informováni o svých benefitech, jsou-li s nimi spokojeni, jak se odrážejí

trendy v jejich preferencích a jak vnímají benefity v kontextu pomyslné představy ideálního pracovního místa.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 DEFINICE A CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Teoretická oblast problematiky poskytování zaměstnaneckých benefitů je poměrně rozsáhlá. V této kapitole se zaměříme na definici zaměstnaneckých benefitů dle pohledu jednotlivých autorů odborné literatury a vymezíme si jejich charakteristiku, možnosti financování a význam. Je třeba zmínit skutečnost, že někteří autoři, z jejichž odborných textů tato práce názorově vychází, používají pro označení zaměstnaneckých benefitů nestejně názvosloví. Důvodem je překlad slova *benefit* z anglického jazyka do jazyka českého a tak se v české odborné literatuře můžeme setkat kromě pojmu *zaměstnanecké benefity* také s pojmem *zaměstnanecké výhody*. Oba tyto pojmy jsou však obsahově totožné.

Samotné slovo benefit má svůj historický i současný význam. Beneficí bylo dříve označováno divadelní představení, jehož výtěžek byl určen ve prospěch nějakého herce. Dnes by se beneficí dala nazvat kulturní akce, jejíž výtěžek slouží k humanitárním účelům. Obecně dnes můžeme označit slovo benefit jako výhodu někoho ve srovnání s jiným, což můžeme chápat jako výhodu účastníka nějakého systému plynoucí z takového účastenství. (Pelc, 2011, s. 15)

**Definici zaměstnaneckých benefitů** vymezuje Dvořáková (2012, s. 325) jako příjem zaměstnance ze závislé činnosti, který není mzdou za vykonanou práci. Řadí je mezi takové zaměstnanecké výhody, které nejsou stanoveny zákonem a taktéž nejsou finančním produktem, podporovaný státem. Zahrnuje do nich široké spektrum různorodých požitků, služeb, zboží nebo sociální péči, kterou by si za jiných okolností musel zaměstnanec sám platit a kterou mu poskytuje zaměstnavatel.

Armstrong (2009, s. 382) charakterizuje zaměstnanecké benefity jako opatření zaměstnavatele, která vedou ke zvýšení blahobytu jeho pracovníků v různých oblastech. Zaměstnavatel je poskytuje navíc k peněžní odměně za práci a jsou součástí celkové hmotné odměny pracovníka. Předkládá i často v praxi užívaná synonyma pro benefity jako „privilegia“, „sociální výhody“ či „okrajové/vedlejší výhody“. Koubek (2007, s. 319) pak nazývá zaměstnanecké benefity jako požitky, které jsou poskytovány zaměstnancům formou odměny pouze za to, že pro zaměstnavatele pracují. Autor dodává, že existuje velké množství zaměstnaneckých výhod z různých oblastí a jejich konkrétní podoba spadá do kompetence jednotlivých zaměstnavatelů.

Téměř shodný pohled na definici zaměstnaneckých benefitů má i Pelc (2011, s. 8), který považuje za nezbytné si uvědomit, že benefitem je vlastně libovolné zvýhodnění vlastních zaměstnanců zaměstnavatelem ve srovnání se třetími osobami – nezaměstnanci a toto zvýhodnění vyplývá pouze z důvodu existence výkonu závislé činnosti. Můžeme tedy konstatovat, že napříč odbornou veřejností je definice zaměstnaneckých benefitů vnímána podobným způsobem.

**Poskytování zaměstnaneckých výhod** je plně v kompetenci rozhodovacích orgánů zaměstnavatelské organizace. Pelc (2011, s. 7) zdůrazňuje, že na jejich plnění není právní nárok. Znamená to, že jsou fakultativní, nepovinné ze strany zaměstnavatele. Jejich existence je na základě rozhodnutí organizace ve formě vnitřního předpisu, dohody v rámci pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo jsou zaneseny do kolektivní smlouvy v rámci dohody mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací. Tomšík a Duda dodávají (2011, s. 233), že v případě kolektivních smluv jsou to právě odbory, které zpravidla vytvářejí tlak na zaměstnavatele na poskytování výhod a výsledky takového kolektivního vyjednávání jsou následně pevnou součástí kolektivní smlouvy.

Je nutné zmínit fakt, že při tvorbě benefitů vycházejí jednotliví zaměstnavatelé i ze zákonných povinností zaměstnavatelů vůči zaměstnancům tak, jak je uvádí zákoník práce a zákon č.262/2006 Sb. Dá se konstatovat, že co vychází ze zákona, to je povinné a nelze to považovat za zaměstnanecké výhody. Koubek (2007, s. 188) upozorňuje, že některé organizace prezentují svým zaměstnancům jako zaměstnanecké benefity to, co na základě zákona poskytovat musejí. Mezi zaměstnanecké benefity lze ale zahrnout jen ty výhody, které zákoník práce umožňuje ve formě nadlimitního plnění těchto zákonných povinností a které firma poskytuje ze své iniciativy vedena snahou o upevnování vztahu zaměstnanců k firmě nebo motivací získat a udržet kvalitní zaměstnance. Macháček (2013, s. 16) vyjmenovává nejčastější formy takových výhod. Jedná se zejména o nadstandardní délku dovolené, různé formy volna pro soukromé potřeby zaměstnance, vyšší odstupné při ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, výši nemocenských dávek, formy práce z domova, zřizování mateřských školek, pružné rozvržení pracovní doby, nadstandardní výše stravného atd.

**Ekonomický pohled** při výběru benefitů je faktorem, který primárně zohledňuje zaměstnavatel stejně jako zaměstnanec při jejich čerpání. Vzhledem k tomu, že benefity jsou považovány za příjem zaměstnance kromě mzdy, je zde třeba v souvislosti

s legislativními předpisy uvést kromě zákoníku práce zejména zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. „Za optimální řešení lze považovat takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů „ (Macháček, 2013, s. 16).

Pelc (2011, s. 32) uvádí, že každý příjem zaměstnance ať už v peněžní nebo nepeněžní formě a taktéž každý výdaj zaměstnavatele, pokud je s ním spojen, je nezbytné nejdříve prověřit v souladu se zákonem o dani z příjmů z hlediska daňového a pojistného režimu. Autor zde upozorňuje na fakt, že představa jednoduchosti v nabídce různorodých poukázek zaměstnancům, nesoucích sebou určitou výhodu nebo službu, může skrývat nebezpečí v podobě daňových povinností pro poskytovatele i pracovníka.

Vyplývá z toho, že některé benefity mohou být pro zaměstnance zcela bezplatné, na jiné si musejí připlácet.

Pro ucelený pohled je nutno doplnit, že příjem z benefitů je třeba posuzovat dále ještě z pohledu jejich možného zahrnutí do vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Pokud je zaměstnavatel také plátcem daně z přidané hodnoty, je nezbytné zahrnout do řešení benefitů také tento aspekt. (Pelc, 2011, s. 29)

I když tvoří výše zmiňovaná daňová a pojistná oblast při výběru benefitů zaměstnancům kompaktní celek, pro účely této práce ponecháváme problematiku daní a pojistného na zdravotní a sociální pojištění pouze v základní rovině, spíše jen jako doplňující nebo upřesňující aspekt.

V následujících kapitolách si charakterizujeme zaměstnanecké benefity z pohledu jejich diferenciací, objasníme si jejich význam a vymezíme si realie pro jejich financování.

## **1.1 Diferenciace zaměstnaneckých benefitů**

Jak bylo zmíněno v předcházející kapitole, zaměstnanecké benefity jsou zvýhodněním zaměstnanců v různých oblastech, plynoucí z existence zaměstnaneckého poměru se zaměstnavatelem. Z námi uvedených definic vyplývá, že jejich poskytování není vázáno na pracovní výkon. Pelc (2011, s. 12) uvádí, že nemohou nahrazovat odměny za pracovní výkon a mít souvislost s výsledky práce. Jsou tak určeny pro všechny zaměstnance se srovnatelným pracovním zařazením a jejich podstata je tudíž nediskriminační.

Pelc ovšem připouští diferenciaci benefitů s ohledem na obtížnost práce, pracovního prostředí nebo charakter pracovní činnosti. Kociánová (2010, s. 163) doplňuje možnou diferenciaci benefitů dle postavení pracovního místa v organizační hierarchii a zmiňuje praxi zohledňování nabídky benefitů podle délky zaměstnání v organizaci.

Stýblo, Urban a Vysokajová (2009, s. 358) používají pojem *segmentace zaměstnaneckých výhod*. (2009, s. 358) Jedná se o vázanost jednotlivých benefitů na určité kategorie pracovníků, kterou zmiňovali již Pelc nebo Kociánová. Mnoho firem tak poskytuje více výhod zejména manažerům nebo určitým klíčovým zaměstnancům. Autoři však upozorňují na fakt, že v praxi se lze setkat také se stavem, kdy zaměstnancům se smlouvou na dobu určitou nejsou poskytovány žádné benefity. Což lze chápat jako diskriminaci. Není ale diskriminační, pokud zaměstnavatel poskytne některý benefit jen určité skupině pracovníků, kteří pracují u zaměstnavatele více let nebo konají fyzicky nebo duševně náročnější práci. (Pelc, 2011, s. 14)

Armstrong (2007, s. 320) v návaznosti na to upozorňuje, že některé zaměstnanecké benefity dostávají zaměstnanci díky svému pracovnímu zařazení povinně, aniž by o ně měli zájem, což se může jevit jako problém například v okamžiku, pokud je to benefit, na který si zaměstnanec musí připlácet, či je mu automaticky daněn. Klade důraz na to, že benefity by měly sloužit zejména k vytváření pozitivního vztahu zaměstnance k organizaci a neměly by se tedy řídit jen možnostmi organizace, ale hlavně přihlížet k potřebám pracovníků. (Armstrong, 2007, s. 162)

Benefity tedy nejsou závislé na pracovních zásluhách zaměstnance a často se nabídka výhod mění s přechodem pracovníka na vyšší pracovní pozici. Dvořáková (2012, s. 325) předkládá názor, že benefity nejenže nestimulují ke zvýšení pracovního výkonu, ale že ne všichni zaměstnanci je vnímají stejně výhodně. Jedním z důvodů uvádí například rozdílný věk zaměstnanců a jejich pohled na užitečnost výhod vzhledem k jejich aktuálním životním potřebám. Upozorňuje na fakt, že v některých organizacích se volí typy benefitů na základě trendů a jejich výběr není tudíž podložen analýzou skutečných potřeb a zájmů zaměstnanců.

Lze se tedy domnívat, že správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod, odrážející nejen pracovní zařazení zaměstnance, délku jeho pracovního poměru či důležitost pracovní pozice, ale také jeho aktuální potřeby má společně s optimálním odměňováním zaměstnanců za práci vliv na spokojenost zaměstnanců.



## 1.2 Význam zaměstnaneckých benefitů

V předchozích kapitolách jsme se seznámili s definicemi a rozlišením podob zaměstnaneckých výhod. V této kapitole se seznámíme s důvody, proč zaměstnavatelé benefity nabízejí. Vymezíme si význam pojmu péče o zaměstnance a objasníme si v jeho kontextu, jaký profit zaměstnavatelé poskytováním benefitů pro sebe sledují. S významem benefitů se setkáme nejen v této kapitole, ale nalezneme jej také v podobě dílčích informací v rámci celé této práce, zejména pak při výkladu jednotlivých forem nebo konkrétních benefitů.

Lidé, zaměstnanci, jsou považováni za nejcennější zdroj, který ovlivňuje výkon a úspěch organizace. Jejich řízení je zásadní pro fungování organizace a její konkurenceschopnost. Cílem každé organizace je tak získat a udržet si schopné zaměstnance a maximálně využít jejich potenciál pro dosažení jejích cílů. (Kociánová, 2010 s. 13). K tomu slouží mimo jiné i péče o zaměstnance.

**Péči o zaměstnance** lze chápat jako celou řadu personálních činností zaměstnavatele, kterými chce pozitivně ovlivňovat pracovní výkony svých zaměstnanců. Můžeme ji vnímat jako starost zaměstnavatele o příznivé pracovní podmínky v oblastech pracovní doby, pracovního prostředí, personálního rozvoje zaměstnanců nebo bezpečnosti práce. Spadá sem i problematika zaměstnaneckých benefitů, na kterou se zaměříme.

Jak uvádí Janoušková a Kolibová (2005, s. 17) s pojmem *péče* se můžeme setkat již v první polovině minulého století, kde se tak označovaly produkty a služby státní sociální politiky nebo později i všestranného rozvoje člověka. Péče o zaměstnance v dnešním pojetí je dle autorek vytváření vhodných pracovních podmínek pro práci, které současně zároveň umožňují vyvažovat osobní a pracovní život zaměstnanců. Péče o zaměstnance je činností, která funguje na rozhraní času věnovaného práci a času, věnovaného rodině, relaxaci, nebo koníčkům pracovníka. O důležitosti péče o zaměstnance věděl i Tomáš Baťa, který věnoval mimořádnou pozornost právě potřebám svých pracovníků. Jeho postoj můžeme prezentovat formou jeho citátu: „Nejdříve je třeba vybudovat sebe, svoji vnitřní sílu, potom své lidi a ti vybudují firmu.“

Armstrong doplňuje, že jde spíše o pochopení toho, že vztah se zaměstnancem nelze vnímat pouze jako výměnu služeb pracovníka za plat, zaměstnanecké výhody a zdravé a bezpečné pracovní prostředí. Ale je nutné vnímat zaměstnance jako lidskou bytost, která má své osobní problémy, přičemž mnohé z nich mohou vznikat právě v souvislosti s prací.

Lidské starosti a z nich plynoucí stres mohou z práce pramenit a týkat se například jistoty práce, financí, zdraví, vztahů apod. Některé z nich nelze řešit bez souvislosti s prací. Například pokud zaměstnanec musí pečovat o nemocné dítě apod. (Armstrong, 2007, s. 686)

Stres v souvislosti s prací může vyvolat u zaměstnanců **nespokojenost**. Branham uvádí 7 nejvýznamnějších původců stresu u zaměstnanců. Mimo pocitu přepracování, nedostatečného ocenění, obětování rodinného života, neflexibilní pracovní doby, malé možnosti mimopracovního vyžití je to i důvod neodpovídajících benefitů. Stres, který je příčinou nespokojenosti, může mít dopad na produktivitu a může ovlivňovat věrnost pracovníka zaměstnavateli. (Branham, 2009, s. 162) Zaměstnavatelé si stále častěji uvědomují, že péče o zaměstnance a redukce těchto stresů pomáhá fungování firmy. Pokud je pracovník spokojený, má to vazbu na jeho výkonnost, je věrný organizaci. To se odráží v kvalitě služeb zákazníkům, ve spokojenosti zákazníků a jejich věrnosti, což se de facto finálně odráží i na příjmech a ziscích organizace. (Branham, 2009, s. 168)

Důvody, proč organizace v současnosti nabízejí svým zaměstnancům benefity lze stručně charakterizovat například dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2009, s. 362). Podstatným důvodem jejich poskytování se jeví již výše zmiňované omezování nespokojenosti a fluktuace zaměstnanců. Benefity zlepšují také zaměstnanecké vztahy, podporují loajalitu a pracovníci se lépe ztotožňují se zaměstnavatelem a jeho cíli. Organizaci jde také o budování si dobré pověsti a konkurenceschopnosti na trhu práce, kde není výjimkou, že se zaměstnavatelé v nabídce zaměstnaneckých výhod předhánějí a ty mají sloužit jako nástroj pro přilákání nových pracovníků. Mnohé typy benefitů jsou proto určeny pro podporu relaxace zaměstnanců nebo podporu jejich osobního rozvoje. Zaměstnancům pak přinášejí daňové výhody nebo finanční úsporu.

O pozitivním **vlivu benefitů na spokojenost** zaměstnanců hovoří i další autoři, např. Dvořáková (2012), Armstrong (2007) nebo Kociánová (2010). Také Macháček (2013, s. 15) tvrdí, že zaměstnanecké výhody, bývají ve velké míře zaměřeny na udržování rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem a mají vliv nejen na spokojenost, ale také na motivaci k práci, na snížení pracovní neschopnosti a dle autora se zvyšuje také **výkonnost zaměstnanců**. Motivační funkci benefitů uvádí i Pelc (2011, s. 16). Mají vzbudit pocit sounáležitosti s firmou a podpořit snahu zaměstnanců odvádět co nejlepší práci.

Stýblo, Urban a Vysokajová (2009, s. 362) ale upozorňují, že benefity nemají motivační význam ani vliv na výkon zaměstnanců. Zaměstnanci je často vnímají jako samozřejmost a je velmi obtížné je zrušit. To potvrzuje i Dvořáková, která také zmiňuje tento názor a doplňuje, že benefity nejenže nesouvisí s výkonem pracovníka, ale nestimulují ani ke krátkodobému výkonu. Autorka se domnívá, že ani ve věci atraktivnosti zaměstnavatele pro budoucí zaměstnance na trhu práce nelze předložit jednoznačný důkaz o tom, nakolik právě zaměstnanecké výhody přitahují nové uchazeče práce do organizace. Naproti tomu Dvořáková soudí, že odrazují ukončit zaměstnanecký poměr. (Dvořáková, 2012, s. 326).

Pohled na souvislost spokojenosti zaměstnanců a jejich motivovanosti si doplníme výkladem Herzbergovy motivační teorie, tak jak ji uvádí Urban. Dělí motivační faktory na tzv. motivátory a hygienické faktory. Motivátory mají vést k vyšší aktivitě zaměstnanců a k jejich vyššímu pracovnímu nasazení. Příkladem takového motivátoru může být finanční odměna nebo možnost povýšení. Naproti tomu hygienické faktory motivační účinek nemají. Jejich význam ovšem tkví v tom, že schází-li, mohou demotivovat. Hygienické faktory se netýkají samotné práce, ale pracovních podmínek. Sem autor zahrnuje také zaměstnanecké benefity. Z praxe vyplývá, že některé organizace jsou přesvědčeny o tom, že pokud jejich zaměstnanci přestanou být nespokojeni, povede to zároveň k jejich vyšší motivaci. Důsledkem toho pak může být, že organizace zvyšují základní mzdy nebo rozšiřují spektrum zaměstnaneckých benefitů a domnívají se, že pracovníci na základě toho budou pracovat s vyšším úsilím. Výsledkem je ale fakt, že k nárůstu motivace nedojde. Dojde ale k růstu spokojenosti a stability zaměstnanců. (Urban, 2017, s. 20)

Pro dokreslení významu benefitů použijeme názor Armstronga. (2007, s. 595) Ten vidí význam benefitů pro organizaci zejména v možnosti poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn (více o celkové odměně v kapitole 2), které budou přitažlivé pro získání nových pracovníků a udržení stávajících, zejména vysoce kvalifikovaných. Autor také vyzdvihuje, že jde o uspokojování osobních potřeb pracovníků, což má vliv na posilování oddanosti vůči organizaci. Jako významnou výhodu pro pracovníky uvádí nabídku výhod, které jsou daňově zvýhodněny. To vše může vytvářet příznivější postoje zaměstnanců k organizaci, zvyšuje jejich loajalitu, angažovanost a má vliv na celkový výkon zaměstnavatele.

Autoři Bedrnová a Nový (2007, s. 401) hovoří v této souvislosti o hlubší a účinnější stimulaci pracovníků. Význam benefitů lze vnímat pohledem jejich objektivní hodnoty,

nicméně mnohem důležitější je jejich subjektivní hodnota. Ta vypovídá o tom, jak ji vnímá příjemce. Obsahem subjektivní hodnoty jsou symbolické významy. Pokud je benefit dobře cílený na svého příjemce a uspokojuje jeho potřeby, je více podněcující, než peníze. Pracovník díky tomu vnímá zájem zaměstnavatele o svou osobu, uvědomuje si svoji cenu, zároveň roste jeho sebevědomí, což se odráží na pocitu odpovědnosti. To má důležitý vliv na pocit sounáležitosti a ztotožnění se s cíli organizace i s organizací všeobecně.

Pojem **oddanosti organizaci**, který je zmiňován Armstrongem i dalšími autory, můžeme definovat tak, jak ji vidí Benešová, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper a Burnes (2007, s. 259). Pokud je zaměstnanec oddán organizaci, dochází k vytvoření silné identifikace s ní, pracovník si cení svého působení v ní, souhlasí s jejími cíli a je pravděpodobné, že v organizaci zůstane a bude pro ni tvrdě pracovat.

**Identifikace pracovníka s organizací** souvisí zejména s klimatem, který v organizaci panuje. K tomu uvádí Kociánová, že klima je závislé na míře uspokojování očekávání zaměstnanců. Pro sounáležitost pracovníka s organizací je důležité to, jak se organizace o své pracovníky zajímá, zejména o jejich potřeby. (Kociánová, 2010, s. 21) Pokud je organizace k zaměstnanci lhostejná, nejen že nedochází ke ztotožnění se s podnikovými cíli, ale v jejich zaměstnancích se vytváří sklon angažovat se proti vedení organizace a vystupovat proti jejím cílům. (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 30)

Mezi výše uvedenými autory panuje shoda v tom, že zaměstnanecké benefity mají pro zaměstnavatele mimořádný význam v tom, jak ovlivňují postoje zaměstnanců k zaměstnavateli. Organizace, která chce být úspěšná, potřebuje, aby pro ni pracovali zaměstnanci, kteří jsou nejen kvalifikovaní, ale hlavně spokojení, motivovaní a oddaní. Investicí do zaměstnanců ve formě benefitů organizace očekávají věrnost stávajících pracovníků a přitažlivost pro potenciální nové zaměstnance. Nakolik benefity ovlivňují motivaci k práci, zvyšují pracovní úsilí a výkon zaměstnanců, nepadá zcela jednoznačná shoda. My se přikloníme k názoru, že benefity jsou chápány zaměstnanci spíše jako součást jejich odměn, které nijak nesouvisí s jejich výkonem. Automaticky, se kterou mohou být benefity zaměstnanci přijímány, si lze vysvětlit jako potřebu pracovníků, být oceněni právě za své postoje vůči zaměstnavateli. Dobře to vystihuje Branham (2009, s. 32): „cítit se oceněný také znamená být respektován a být považován za cenné aktivum, nikoli jen za náklad organizace“. K významu benefitů pro zaměstnance tak můžeme dodat

ještě následující předpoklad. A to, že pro pracovníky může být důležité vědět, že když budou tvrdě pracovat a budou zaměstnavateli oddáni, budou i náležitě odměněni.

### 1.3 Financování benefitů

Možnosti financování zaměstnaneckých benefitů odkazují na několik nejčastějších zdrojů k tomu určených. Brůha et al. (2011, s. 192) uvádí, že nejčastější jsou dva zdroje. Je to formou úhrady ze **sociálního fondu**, kam zaměstnavatel vkládá peněžní prostředky ze zisku po zdanění, případně u zaměstnavatelů, kteří nevytvořili zisk, jde plnění na vrub nedaňových výdajů (nákladů), které nejsou výdaji na dosažení, zajištění nebo udržení příjmů. Státní podniky čerpají prostředky pro tento účel z **Fondu kulturních a sociálních potřeb** (dále jen FKSP). Tomšík a Duda doplňují, že v podnikatelské sféře neexistuje žádný obecně závazný právní předpis, který by řešil podmínky vzniku a čerpání sociálního fondu. Je třeba pouze respektovat procesní, účetní a daňové předpisy, upravující nakládání s vytvořeným ziskem a čerpání z fondu je třeba podepřít o souhlas valné hromady nebo vlastníků. (Tomšík, Duda, 2011, s. 230)

Samostatnou skupinu tvoří zaměstnavatelé, kterým právní předpis (např. zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech), neumožňuje tvořit sociální fond. Zákon určuje, že zisk takové společnosti nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů nebo zaměstnanců a musí být použit pro obecněprospěšné účely v souladu s účelem založení takové organizace. (Brůha et al., 2011, s. 196)

Pro lepší přehled si dále vymezipme v následujících kapitolách pojem sociální fond a Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP).

#### 1.3.1 Sociální fond

Sociální fond je účelově založený fond, který zakládá zaměstnavatel, fyzická osoba podnikatel či právnická osoba, na základě svého rozhodnutí. Vkládá do něj peněžní prostředky k zabezpečení sociálních, kulturních a dalších potřeb zaměstnanců. Může jej vytvářet každý zaměstnavatel, který nemá ze zákona povinnost vytvářet fond kulturních a sociálních potřeb. Počet fondů se řídí výhradně vůlí zaměstnavatele. Zaměstnavatel sestavuje rozpočet a zásady pro jeho používání a prostředky jsou určeny všem zaměstnancům bez rozdílu. (Pelc, 2005, s. 7)

Brůha et al. (2011, s. 196) předkládá skupinu zaměstnavatelů, kteří mají právním předpisem uloženou povinnost tvořit sociální fond. Jsou to **zdravotní pojišťovny** (dle § 4 vyhlášky č.418/2003 Sb.), dále akciová společnost **České dráhy** (§ 11 zákona č.77/2002 Sb., o akciové společnosti České dráhy), **Veřejné vysoké školy** (zákon č.111/1998 Sb. o vysokých školách) a **veřejné výzkumné instituce** (zákon č. 341/2005 Sb. o veřejných výzkumných institucích)

Pokud jde o rozsah čerpání sociálního fondu, uvádí stejná autorka dále, že neexistuje žádný obecně závazný právní předpis, který by rozsah plnění upravoval. Použití fondu je tak výhradně v kompetenci zaměstnavatele nebo je výsledkem kolektivního vyjednávání.

Z fondu lze například hradit zaměstnancům nákup vitamínových prostředků, přispívat na různé druhy pojišťovnami nehrzeného očkování, přispívat na provoz sportovních či rekreačních zařízení, využívaných zaměstnanci, přispívat na vybavení a zlepšení pracovních podmínek. Dále lze z fondu poskytovat různé druhy půjček zaměstnancům, přispívat na závodní stravování, přispívat na rekreační pobyty nebo na pořízení vstupenek na kulturní či sportovní akce. Z fondu lze hradit také příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění. Další kategorií plnění tvoří věcné nebo peněžní dary, lze z něj hradit náklady v oblasti vzdělání, zdravotní péče, ochrany pracovního a životního prostředí, volného času apod. (Pelc, 2005, s. 17)

### 1.3.2 Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP)

Fond kulturních a sociálních potřeb mají zákonem stanovenou povinnost tvořit **organizační složky státu, státní příspěvkové organizace a příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky** (§ 48 a § 56 zákona č. 218/2000Sb., o rozpočtových pravidlech). Pro **školské právnické osoby**, zřízené ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí platí tato povinnost na základě § 137 zákona č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. **Státní podniky** mají tuto povinnosti na základě ustanovení § 19 odst. 1 písm. b) zákona č. 77/1997 Sb. o státním podniku. (Brůha et al., 2011, s. 196)

FKSP má v současnosti své příznivce i odpůrce. Dle Brůhy et al. má i dnes své nesporné výhody. Zejména to, že všichni zaměstnanci mohou využívat všechny benefity bez rozdílu a rozhodnutí o jejich čerpání je ponecháno čistě na jejich vůli. Uplatnění také umožňuje princip solidarity. Nevýhodou se může jevit jejich plošné poskytování, což se může odrazit

na nejen na nabízeném druhu benefitů, kdy organizace volí spíše ty levnější, ale současně se organizace snaží spíše o ty částečně nebo zcela daňově zvýhodněné. (Brůha et al., 2005, s. 189)

Obecně je fond kulturních a sociálních potřeb určen k obdobným účelům jako sociální fond a v tomto hledisku mezi nimi není téměř žádný rozdíl (Pelc, 2005, s. 29)

## 2 MÍSTO V SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Zaměstnanecké benefity jsme si vymezili v předchozích kapitolách jako příjem zaměstnance. Otázka příjmů souvisí s rozsáhlou problematikou celkového odměňování pracovníků a je jednou z nejdůležitějších personálních činností, která je v odborné literatuře zastoupena značně rozsáhlou teorií. Abychom dobře pochopili roli benefitů v příjmu zaměstnanců, klade si tato kapitola za cíl vymezit jejich místo v celkovém systému odměňování pracovníků. Osvětlíme si jejich význam z hlediska strategie odměňování a blíže si vymezíme nástroj, pomocí kterého se tato strategie stává efektivní. V závěru kapitoly si osvětlíme fakt, že správně nastavené benefity organizací by měly odrážet různé biologické a sociální charakteristiky jejich zaměstnanců. Tato oblast je významná až strategická jak pro organizaci, tak pro samotné pracovníky.

Pod pojmem **odměňování** si můžeme představit nejčastěji mzdu, plat nebo jiné peněžní<sup>1</sup> či nepeněžní plnění<sup>2</sup>, která jsou poskytována za vykonanou práci pracovníkovi. Dle Koubka (2007, s. 283) moderní pojetí odměňování zahrnuje také další formy, jako jsou například zaměstnanecké benefity, pochvaly, povýšení, uznání a rozvoj, vzdělávání, nadstandardní pracovní podmínky apod. Právě celý komplex odměn má dle autora významný vliv na to, zda zaměstnanec cítí spokojenost s vykonávanou prací, zda je dostatečně motivován, zda se cítí ve své práci užitečný, úspěšný, zda cítí radost z dosahování pracovních cílů.

Ziskovým firmám by měl dobrý systém odměňování, kam se řadí i zaměstnanecké benefity, také zajistit mimo jiné dobré konkurenceschopné postavení na trhu, související se schopností přilákat potřebný počet kvalitních nových zaměstnanců, stabilizaci stávajících zaměstnanců a poskytuje významný motivační nástroj k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností. (Kociánová, 2010, s. 161)

Pozici zaměstnaneckých benefitů v systému odměňování nezpochybňuje ani Armstrong, který je definuje jako jeden z prvků, tvořící v systému odměňování celkovou odměnu. Do celkové odměny zahrnujeme:

---

<sup>1</sup> Peněžní plnění – příjem zaměstnance za práci ve formě finanční částky

<sup>2</sup> Nepeněžní plnění – příjem zaměstnance v naturální formě, má různé podoby



1. **Transakční odměny**, které můžeme chápat jako hmotné odměny (peněžní odměny + zaměstnanecké výhody)
2. **Vztahové neboli relační odměny**, které jsou nehmotné (vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce apod.) Armstrong (2009, s. 42)

Tabulka 1 **Složky celkové odměny** (Armstrong, 2009, s. 42)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková, v penězích vyjádřitelná hmotná odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměny	
	Zážitky z práce		

Mezi další autory, kteří popisují systém odměňování a jeho složky, řadíme také Kociánovou nebo Dudu. Uvedeme si pro názornost systém odměňování dle Kociánové. Podobnost systému s Armstrongovým modelem ukazuje, že autorka z Armstronga myšlenkově vychází. Kociánová zahrnuje do odměňování:

- **základní peněžní odměnu + dodatečné peněžní odměny** (pevné a pohyblivé mzdy a platy)
- **zaměstnanecké výhody**
- **nepeněžní odměny** (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj)
- **procesy řízení pracovního výkonu** (Kociánová, cit. Armstrong, 2010, s. 161)

K roli benefitů dodává Koubek, že vysoká úroveň zaměstnaneckých výhod může v určitém ohledu kompenzovat nedostatky v peněžním odměňování. Naopak, pokud je pracovník nespokojen s odměnou, může nespokojenost neutralizovat cíle, kterých mělo být dosaženo díky poskytování benefitů. Koubek (2007, s. 323)

Výhodou dobře nastavené celkové odměny tak může být větší a dlouhodobější vliv na motivaci zaměstnanců, ovlivňování pracovních vztahů v pozitivním směru, větší sounáležitost zaměstnanců s organizací díky uspokojování jejich potřeb a „úspěch ve válce o talenty“, což znamená, že se organizace může jevit atraktivním zaměstnavatelem a při získávání nových pracovníků ji to jasně odlišuje od ostatních organizací. (Armstrong, 2009, s. 42)

Můžeme konstatovat, že efektivní systém odměňování může být rozhodující pro přilákání nových kvalitních pracovníků, pro zvyšování spokojenosti a stabilizace stávajících

zaměstnanců a stává se i nástrojem na ovlivňování chování zaměstnanců. Na základě shody autorů můžeme uvést, že nedílnou součástí celkové odměny, kterou pracovník od zaměstnavatele získává, by měly tvořit i zaměstnanecké benefity, které tak spolurozhodují o tom, zda je práce pro nového uchazeče u zaměstnavatele zajímavá a u stávajících pracovníků ve významné míře ovlivňuje spokojenost s prací. V následující kapitole si vysvětlíme význam strategie při tvorbě systému odměňování.

## 2.1 Význam benefitů v systému odměňování

V předcházející kapitole jsme se seznámili s možnými složkami systému odměňování. Každá organizace se vyznačuje jedinečností svých činností, povahy práce, specifickými podmínkami, ve kterých funguje. Záleží tedy na ní samotné, jaký systém odměn zvolí a nabídne svým zaměstnancům, zda bude odpovídat jejím potřebám a odpovídat potřebám jejich pracovníků a zda bude systém dostatečně spravedlivý a motivující.

V personální praxi se můžeme stále setkat s fenoménem, že se plánování systému odměňování převážně nebo dokonce výhradně orientuje na otázky peněžního odměňování, to je na problematiku platů a mezd a jejich vztahu k výkonu apod. Poměrně málo pozornosti se ještě stále věnuje ostatním formám odměn, zejména zaměstnaneckým výhodám (Koubek, 2007, s. 284).

K tomu podotýká Macháček (2013, s. 15), že zaměstnanecké výhody jsou často zaměstnanci hodnoceny lépe než motivace výhradně formou mzdy. Autor upozorňuje na fakt, že benefity mohou být velmi významným rozhodovacím faktorem pro pracovníky, kteří se rozhodují mezi vícero pracovními nabídkami.

Zaměstnanecké benefity jsou finančně nákladnou částí odměn. Mohou tvořit až 1/3 nákladů na základní mzdy/platy a musejí být tedy dobře plánovány. (Armstrong, 2009, s. 382) Aby systém odměňování byl tedy pro organizaci efektivní a pro pracovníky motivující, je třeba při jeho tvorbě v organizaci postupovat strategicky. Jak uvádí Koubek (2007, s. 286) stojí na trhu práce proti sobě na jedné straně zaměstnavatel, který potřebuje pracovníka pro jeho schopnosti a pracovní výkon a na druhé straně stojí pracovník s touto nabídkou a svými zájmy.

Dle autora by organizace měla tedy hned od počátku tvorby odměňovacího systému zvážit několik aspektů:

- čeho potřebuje firma svým systémem odměňování dosáhnout (např. konkurenceschopnosti, zvýšení produkce, formování zdravých pracovních vztahů)
- jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (typy odměn, šíře nabídky)
- jaké jsou vnější faktory, které ovlivňují odměňování ve firmě. (Koubek, 2007, s. 286)

Ve věci tvorby **strategie odměňování** se podobnými otázkami zabývají i další autoři. Kupříkladu Armstrong (2009, s. 79) uvádí ve shodě s Koubkem, že při navrhování strategie je třeba zohlednit mimo jiné i vnější faktory, které se v jeho podání týkají konkurence, míry zaměstnanosti, populačního vývoje, úrovně a pohybu tržních mzdových sazeb, což ve finále má stanovit jasné postupy v odměňování, vedoucí k získávání a udržení si kvalifikovaných pracovníků. Koubek v další své publikaci doplňuje vnější hlediska při tvorbě strategie odměňování ještě i o profesně-kvalifikační strukturu pracovníků, životní styl zaměstnanců, úroveň zdanění, ale i ekonomické aspekty, jako například míra inflace, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň zdanění a podobně. (Koubek, 2007, s. 161)

Na základě námi uvedených tří aspektů, které jsme si definovali dle Koubka, a které je třeba zohlednit při tvorbě strategie, vyplývá, že strategie odměňování by měla být v souladu také s celkovou strategií organizace. Můžeme to chápat jako propojení mezi strategií odměňování a podnikovými cíli, které by měly být plněny a podporovány právě díky atraktivní formě odměňování.

Na otázku proč mít strategii odměňování výstižně odpovídá i Armstrong (2007, s. 529), který spojuje strategii s filozofií odměňování. Právě filozofii odměňování se jeví jako základní zásada pro odměňování lidí, neboť by měla vycházet z nejlepšího přesvědčení organizace. Jde o pochopení hodnot a potřeb jednak organizace a jednak jejich zaměstnanců a toho, jak mohou být co nejlépe uspokojovány. Autor se výstižně táže: „pokud může existovat pozitivní závislost mezi odměnami v nejširším slova smyslu a pracovním výkonem, neměli bychom přemýšlet o tom, jak tuto vazbu a závislost posílit?“ (Armstrong 2007, s. 530)

Dvořáková (2012, s. 306) pak shrnuje strategii odměňování jako definici toho, za co, komu, jak a kolik platit. Zahrnuje sem nejen peněžní odměnu ve formě mzdy, ale také

zaměstnanecké benefity. Zdůrazňuje ve shodě s ostatními autory, že strategie celkového odměňování by měla vycházet ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů<sup>3</sup>. Na základě toho pak většinou organizace rozvíjí svou personální a mzdovou politiku<sup>4</sup>, mzdový systém a řídí své mzdy.

Motivující strategický systém odměn je pro organizaci mimořádně důležitý. Měl by odrážet specifika organizace z hlediska její činnosti nebo podmínek, podporovat strategické cíle firmy, reflektovat význam a šíři odměn pro pracovníky, včetně zohlednění mnoha faktorů a okolností, které vytvářejí jedinečné realie organizace. O nástroji, který slouží ke zjišťování významnosti mezi zaměstnanci v oblasti poskytování benefitů pojednává následující kapitola.

## 2.2 Formy pro seznámení zaměstnanců s benefity

Jak jsme si doposud uvedli, zaměstnanecké benefity by měly být součástí celkového systému odměňování. V praxi se postavení a výběr benefitů v celkovém systému odměn liší. Jeho utváření v rámci tvorby strategie odměňování ovlivňují také ekonomické podmínky a nákladová efektivnost. Benefity mají charakter nadstandardního plnění a jejich konkrétní podoba závisí na ekonomické situaci organizace. Dle Kociánové (2010, s. 164) musí management při rozhodování v souladu s těmito cíli zvažovat rozsah a formu zaměstnaneckých výhod a musí také zvážit, do jaké míry by měly být volitelné (o volitelnosti blíže v kapitole 3). Dle autorky je důležité, aby si zaměstnanci byli vědomi ceny těchto výhod a znali skutečné náklady zaměstnavatele na jejich existenci. Brůha et al., k tomu doplňují (2011, s. 189), že některé benefity jsou po určité době zaměstnanci vnímány jako samozřejmost a nejsou vnímány jako něco navíc. Jedním ze způsobů, jak připomínat skutečnou hodnotu a posilovat motivační efekt benefitů je dle autorky právě také zdůrazňování hodnoty benefitů, například částkou na výplatní pásce.

Téma důležitosti **seznamovat zaměstnance s hodnotou a nabídkou benefitů** nalzáme v odborné literatuře v široké míře a jeví se jako podstatný aspekt, který přímo souvisí s důvodem jejich poskytování. Konkrétní představu o dalších formách, jak ideálně

---

<sup>3</sup> Strategie lidských zdrojů – někdy označována jako personální strategie, dlouhodobý plán určený ke splnění cílů v oblasti řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu

<sup>4</sup> Mzdová politika – zásady pro tvorbu a čerpání mzdových prostředků v organizaci

informovat zaměstnance, si můžeme shrnout do několika variant. Všechny si kladou za cíl, aby byl pracovník jednak informován o možnostech, které mu čerpání benefitů nabízí, mohl se v rámci možností k případné nabídce benefitů vyjádřit a měl zejména povědomí o hodnotě, kterou čerpáním benefitů získává. Příkladem je průběžná oboustranná komunikace mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Koubek (2007, s. 320) navrhuje jako efektivní způsob takové komunikace například **schůze**. Další možností je **písemná informace** o výhodách, určená adresně každému zaměstnanci nebo jejich **periodické připomínání** u příležitosti různých událostí, případně formou různých **nápadných plakátů, podnikového rozhlasu** apod.

Před mylnou domněnkou některých zaměstnavatelů, že zaměstnanecké benefity není třeba pracovníkům *prodávat*, varují také Stýblo, Urban a Vysokajová (2009, s. 363). Pochybení zaměstnavatelů v této věci v úrovni komunikace se zaměstnanci mohou být jak ve formě složitého popisu výhod, tak i ve zvolení nevhodných forem informačních prostředků, což mohou být dle autorů např. vývěsky nebo letáky k vyzvednutí. Autoři se přiklánějí ke **jmenovitému zaslání** informací o benefitech s cílem pravidelného připomínání jejich nabídky. Součástí by mělo být i skutečné **vyčíslení nákladů** zaměstnavatele v souvislosti s výhodami, včetně jejich daňových dopadů.

### 2.3 Význam průzkumů mezi zaměstnanci

Jednou z nejefektivnějších forem, jak komunikovat o benefitech se zaměstnanci, a na které se shoduje více autorů (Koubek, 2007, Brůha et al., 2011, Urban, 2017), je forma pravidelných písemných průzkumů mezi pracovníky. Průzkumy mají mapovat preference jednotlivých benefitů, případně osobní potřeby zaměstnanců. Díky nim se také zaměstnavatel vyvaruje investování do takových forem benefitů, které nebudou pro pracovníky motivující ani zajímavé. Brůha et al. doplňují (2011, s. 190), že přirozeně není možné akceptovat všechny požadavky, vyplývající z průzkumů, ale je rozumné skloubit možnosti a cíle organizace s potřebami a zájmy pracovníků. Tím lze posílit celkový vliv benefitů na spokojenost zaměstnanců a používat je jako účinný nástroj motivace. Branham (2009, s. 180) doplňuje, že není nutné provádět průzkumy mezi zaměstnanci každoročně, podstatné je dle autora se zaměstnanci mluvit. Vyspělé společnosti utvářejí své benefity tak, že nejen že dokážou udržet v organizaci talenty, ale také mají vliv na přilákání nových.

Mezi další přidanou hodnotu průběžných průzkumů můžeme řadit i důležité **informace o preferencích** z hlediska různých faktorů, které může organizace využít právě pro přilákání nových potenciálních zaměstnanců. Jak uvádí Kociánová (2010, s. 89), informace z průzkumů mohou organizaci pomoci při efektivnějším oslovení kandidátů při inzerování volných pracovních míst, při pohovorech s uchazeči nebo při tvorbě materiálů pro uchazeče.

Rozsah a forma zaměstnaneckých benefitů se může v každé organizaci lišit. Roli sehrává zejména ekonomická situace zaměstnavatele. Na základě shody autorů můžeme souhlasit s tím, že je třeba při výběru benefitů zvažovat jejich atraktivnost pro zaměstnance a finanční efektivnost. Preference a představy pracovníků o jednotlivých formách či typech výhod doporučují autoři zjišťovat nejčastěji formou průběžných průzkumů. Aby byl efekt z poskytování benefitů pro zaměstnavatele trvalejší, jeví se jako vhodné zaměstnanci tuto složku jeho odměny připomínat. Nejvíce účinnou je zmiňováno jmenovité písemné informování každého pracovníka. Jako součást takové adresné informace je doporučováno i vyčíslení skutečných nákladů, které má zaměstnavatel v souvislosti s poskytováním výhod pracovníkovi, což vede k uvědomování si hodnoty těchto výhod, které jsou někdy považovány zaměstnanci spíše za samozřejmost. Zjednodušeně řečeno, aby za vynaložené prostředky organizace dosáhla cíle, pro který benefity poskytuje.

O faktorech, které mohou ovlivňovat preference konkrétních benefitů bude pojednávat následující kapitola.

### **2.3.1 Faktory ovlivňující preference**

Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, pokud chce mít organizace profit z dobře nastavené strategie odměňování ve formě příznivého dopadu na motivaci, spokojenost a stabilitu pracovníků a zároveň chce, aby systém působil atraktivně pro nové uchazeče o zaměstnání, je třeba kromě dobré komunikační strategie vůči oběma zmíněným skupinám zvážit také jejich možné preference v oblasti zaměstnaneckých výhod, a to pomocí průzkumů mezi stávajícími zaměstnanci.

Koubek připouští (2007, s. 321), že pracovníci netvoří homogenní soubor, ale jejich preference v této oblasti ovlivňují jejich pohlaví, rodinný stav, věk, životní podmínky, počet dětí, doba strávená u zaměstnavatele, povaha vykonávané práce a mnoho dalších faktorů. Tento názor doplňuje Dvořáková (2012, s. 325) konkrétním příkladem vnímání

benefitu ve formě příspěvku na penzijní připojištění mladým zaměstnancem a připouští, že tato věková skupina tento benefit nemusí vnímat jako výhodný.

**Rozdílnost v preferencích** výhod dle věku, pohlaví, délky působení u podniku či profesního postavení u organizace zmiňuje také Urban (2017, s. 149) a řadí se tímto k těm autorům, kteří doporučují zjišťovat a vyhodnocovat preference v anonymním dotazníkovém šetření u stávajících pracovníků.

Význam benefitů, které jsou uzpůsobeny charakteristikám jednotlivých skupin zaměstnanců, se může jevit jako více motivační. Vliv věku, pohlaví či vzdělání souvisí dle některých autorů se zájmy a potřebami lidí. Brůha et al. připouštějí (2011, s. 189), že **mladší zaměstnanci** upřednostňují mezi benefity více takové, které podporují individuální rozvoj a také ty, které jim umožní více sladit rodinný a pracovní život. **Starší zaměstnanci** pak preferují spíše příspěvky, zejména na penzijní připojištění nebo zdravotní péči. Autoři taktéž uvádí, že zaměstnanci s nižšími příjmy preferují spíše finanční benefity, jako jsou například bezúročné půjčky nebo různé formy sociální výpomoci. Nicméně existuje i určitá skupina benefitů, kterou oceňuje většina zaměstnanců. Mezi ně se řadí například delší dovolená, úrazové pojištění nebo příspěvek na dopravu. Oceňovaným benefitem, který je určen stále zejména ženám, je také snaha firem zapojit zaměstnance na rodičovské dovolené opět do pracovního procesu v co nejzazším možném termínu.

Rozdílné preference benefitů různých skupin pracovníků můžeme identifikovat například pomocí sociologie nebo psychologie. Uvedeme si zde 3 příklady:

1. Souvislost se sociální rolí v životě jedince
2. Souvislost s postavením žen na trhu práce
3. Charakteristika příslušníků mladé evropské generace

#### **Ad 1) Souvislost se sociální rolí v životě jedince**

Psychologie připouští existenci vývojových etap zájmů a motivace člověka v průběhu jeho pracovního i soukromého života. Souvislost významu benefitů a sociálních rolí si uvedeme optikou autorů Arnolda, Silvestra Pattersona, Robertsona, Coopra a Burnese, kteří uvádí příklad výzkumu amerického psychologa Donalda Supera z roku 1980 a 1990 ve věci celoživotního rozvoje a postoje ke kariéře. Super identifikoval u člověka celkem 6 rolí, které člověk v západní společnosti zaujímá v různých etapách života. Je to žena v domácnosti, dělník, občan, osoba trávící volný čas, student a dítě. Z výzkumů vyplynulo, že v průběhu dospělého života jedince může význam jednotlivých rolí vzrůstat nebo klesat

a na základě toho se mohou měnit priority a zájmy v oblasti práce a kariéry. (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper a Burnes, 2007, s. 538)

Priority mohou být ovlivněny faktem, že jednotlivé role mohou působit v průběhu života vůči sobě konfliktně. Příkladem, jenž uvádějí zmínění autoři je konflikt pracovní a rodinné role, který je založen na množství času a vynaložené energii, které obě role současně vyžadují. To může vést k vyvolání stresu u jedince. Mnohé organizace tak vyvíjejí snahu o snížení stresu způsobeného propojením práce a rodinného života například formou firemních jeslí nebo rodinné dovolené (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper a Burnes, 2007, s. 404)

### **Ad 2) Postavení žen na trhu práce**

Faktorem, ovlivňujícím preference, se může jevit celospolečenská změna ve vnímání postavení ženy na trhu práce. I když je problematika genderu a rovných pracovních příležitostí žen rozsáhlá, uvedeme si zde pro účely naší práce stručný, ale důležitý poznatek z oblasti psychologie práce, který zastávají autoři Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper a Burnes (2007, s. 25) a to, že mnohé společnosti si v současné době již uvědomily, že jejich konkurenceschopnost záleží spíše na tom, zda mají správného člověka na správném místě, než jakého je pohlaví.

Tento fakt může ovlivnit i nabídku zaměstnaneckých výhod, které ženám umožní více se realizovat v oblasti práce a skloubit kariéru s péčí o rodinu, například ve formě přerušení kariéry, prodloužení rodičovské dovolené, poskytování firemních mateřských škol nebo v oblasti pružného rozvržení pracovní doby či zkrácených pracovních úvazků.

### **Ad 3) Charakteristika příslušníků mladé evropské generace**

Pohled na preference a požadavky mladé evropské generace v oblasti představ o zaměstnání umožňují autoři Hanzelková, Keřkovský a Kostroň.

Při výzkumu mladé generace jako potencionálních zaměstnanců vyplynulo, že jedním z nejsilnějších motivů jsou pro ni **peníze**. Souhrn těchto pohledů nabízí Studie mladých Evropanů společnosti Millward Brownz roku 2004, která uvádí, že vydělané peníze by mladí lidé nejraději utratili zase jen za sebe. Práce na plný úvazek není pro mladé pracovníky atraktivní, neumožňuje volnost a zábavu. Naopak, signalizuje konec mládí a nástup větší odpovědnosti. Ideální představa je práce, která je bude bavit, musí být dobře placená a časově nenáročná. Aby získali práci, která je bude bavit, jsou ochotni slevit



ze svých nároků na finanční ohodnocení. Pořízení rodiny plánují na věk kolem 30 až 35 let a podmiňují ji již dobrou prací a finančním zajištěním. (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 131)

Při obecnějším pohledu na charakteristiku mladší generace nabízejí autoři i její srovnání se starší generací, vycházející z českého prostředí. Pro nás jsou zajímavé rozdíly v porovnání rychlosti životního tempa obou jmenovaných skupin. Autoři uvádějí, že co je pro starší generaci běžné, je pro mladé pomalé a málo akční. Zážitek prožitý podle mladé generace naplno je pro starší často příliš rychlý a povrchní. Mladší generace má i jiné pojetí času a rituálů. (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013, s. 133)

Souvislost mezi úrovní vzdělání, odborností v určitém odvětví a poptávanými benefity mezi současnými i budoucími zaměstnanci naznačuje každoroční platový průzkum společnosti HAYS, která provádí průzkumy v oblasti efektivity a motivace v pracovním prostředí napříč obory a specializacemi. Z rozsáhlých dat si uvedeme příklad absolventa VŠ technického zaměření a kvalifikovaného odborníka v IT oboru.

Ze zveřejněných analýz vyplývá, že na pracovním trhu v roce 2017 v oblasti technických oborů, je vysoká poptávka po absolventech technických oborů vysokých škol a jejich mzdy se pohybují i bez potřebné praxe vysoko nad průměrem trhu. Uchazeč poptávající práci si tak může často vybírat z více nabídek, kde benefity hrají významnou rozhodovací roli. Aktuálním trendem v tomto oboru je home office<sup>5</sup> a flexibilní pracovní doba. Absence těchto benefitů pak bývají častým důvodem, proč uchazeči nabídku práce nepřijmou a akceptují ji u konkurence. (Hays, 2017)

Obor informačních technologií je v posledních letech charakteristický vysokou poptávkou po absolventech i pracovnících s praxí. Průzkum ukazuje, že uchazeči si mohou vybírat mezi nejlepšími nabídkami, přičemž roli hraje i atraktivnost benefitů a nadstandardní benefiční programy. Kromě home office, flexibilní pracovní doby a odborných vzdělávacích kurzů, tvoří poptávku i služební auto nebo firemní mateřská škola. (Hays, 2017)

Dle uvedených autorů i příkladů z průzkumu je patrné, že priority jednotlivých zaměstnanců nebo skupin zaměstnanců mohou ovlivňovat různé biologické, sociální

---

<sup>5</sup> Home office – možnost pracovat z domova, často bývá řazen mezi zaměstnanecké výhody

i společenské aspekty. Mladý zaměstnanec bez závazků může mít díky svému životnímu stylu a příslušnému hodnotovému žebříčku jinou představu o tom, jak by mělo vypadat jeho ideální zaměstnání a na základě toho se může výrazně lišit spektrum jeho zájmů a potřeb na rozdíl od pracovníka střední nebo starší generace. Lze také připustit, že významnou roli hraje i aktuální životní role jedince, zejména v období zakládání rodiny, která může výrazně měnit osobní potřeby pracovníka a tím určovat míru významnosti jednotlivých benefitů. To pak může být rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnavatele, zejména jedná-li se o obory, které trpí nedostatkem odborných sil a pracovník si tak může vybírat z nabídek tu, která jemu osobně přinese největší profit. Předpokladem atraktivnosti zaměstnavatelů pro stávající zaměstnance i pro nové uchazeče se jeví nabídka rozmanitých benefitů ovlivněná zohledněním sociálních i biologických charakteristik.

### 3 ČLENĚNÍ BENEFITŮ DLE JEDNOTLIVÝCH AUTORŮ

Při členění zaměstnaneckých benefitů se v odborné literatuře uplatňují různá hlediska včetně optiky jednotlivých autorů. Zohledňují se nejen různé cílové skupiny, ale také důvody a způsoby poskytování, daňové dopady apod. Pro naše potřeby si uvedeme třídění benefitů dle Pelce, Armstronga a Stýbla, Urbana a Vysokajové. Jejich členění nebudeme komparativně hodnotit z důvodů různých oborových pohledů na tuto problematiku. Rozmanitost přístupů nám poskytne ucelenější obraz o vnímání významnosti jednotlivých kategorií pro jednotlivé autory a zároveň nám přiblíží situaci v oblasti benefitů nejen v rámci České republiky, ale také v rámci evropských zvyklostí.

Členění **dle Pelce** nám ukáže podrobnější členění zejména z hlediska finančního. Seznámíme se se základními charakteristikami benefitů z pohledu peněžních a nepeněžních forem, daňové výhodnosti, včetně popisu současných i budoucích trendů. Zahraniční členění výhod nabízí například Koubek, který popisuje jak evropské pojetí, tak dělení v USA. (Koubek, 2007, s. 320) Vzhledem k obsáhlosti a možnostem příkladů jsme si pro pohled nevycházející z českých reálií finálně zvolili členění dle **Michaela Armstronga**. V jeho kategorizaci můžeme nalézt odchylky od české reality, což nám umožní se seznámit s postavením a poptávkou jednotlivých benefitů v jiných zemích. Posledními uvedenými autory budou **Stýblo, Urban a Vysokajová**. Jejich členění nabízí bližší vhled do některých skupin benefitů. Nejde pouze o příklady konkrétních výhod, ale také o speciální podmínky jejich poskytování v organizaci. V obecné rovině nám členění zaměstnaneckých výhod nastíní jako vedlejší přínos také různé aspekty, které musí organizace zohledňovat při plánování benefitů. Součástí této kapitoly bude také seznámení se se současnými trendy v oblasti benefitů a konkrétnější popis čtyř vybraných trendů.

#### 3.1 Členění benefitů dle Vladimíra Pelce

Přístup k dělení benefitů Vladimíra Pelce je nezastupitelný díky faktu, že autor přistupuje k problému z pohledu ekonoma a daňového poradce. Jeho členění nás podrobně seznamuje s daňovými a odvodovými režimy konkrétních výhod. Nás bude zajímat zejména jeho základní charakteristika benefitů z pohledu financí, které se ostatní námi vybraní autoři nevěnují v tak rozsáhlé formě. Pelcovy odborné práce jsou určeny zejména zaměstnavatelům, nicméně nám umožní pochopit základní rozdíly v některých pojmech, například rozdíl mezi peněžní a nepeněžní formou nebo finančním a nefinančním

benefitem. Seznámíme se současně i s jeho pohledem na aktuální i budoucí trendy v oboru, což nám v závěru této kapitoly poslouží k výběru a bližšímu představení čtyř z nich.

Pelc uvádí na prvním místě při členění benefitů hledisko jejich daňové a odvodové výhodnosti. Dělí benefity na **mimořádně výhodné** a **částečně výhodné**. *Mimořádně výhodné* jsou takové, které jsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, jsou osvobozeny od daně z příjmů zaměstnance a neodvádí se z něj zdravotní ani sociální pojistné. *Částečně výhodné* specifikuje jako případy a jejich možné kombinace, kdy na straně zaměstnavatele není benefit daňovým výdajem nebo na straně zaměstnance není osvobozen od daně z příjmů. (Pelc, 2011, s. 17)

Dalším hlediskem je **věcné členění** benefitů. Některé jsou orientovány *na podporu vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem* (příspěvek na dopravu, ubytování, poskytnutí služebního auta), jiné *na podporu vzdělávání a osobního kvalifikačního rozvoje* pracovníků (jazykové kurzy, ostatní vzdělávací kurzy). *Na péči o zdraví zaměstnance* jsou určeny benefity jako např. závodní lékařská péče, příspěvek na dovolenou, týden dovolené navíc, poskytnutí vitamínů, vakcíny proti různým nemocem, poskytnutí zdravotní obuvi, různé druhy zdravotního poradenství, sick days, rehabilitace nebo pobyty v lázních. Dalšími skupinami jsou výhody určené *na sociální podporu* v různých životních situacích pracovníka (půjčky) a dále podporující aktivní *trávení volného času* (vstupy na sportovní či kulturní akce, nebo podpora aktivního sportování např. aerobic, fitness, plavání, tenis atd.) (Pelc, 2011, s. 18)

Z hlediska charakteru výdajů kategorizuje autor benefity na **finanční a nefinanční**. *Finanční benefit* je takový benefit, na který zaměstnavatel vydává finanční prostředky (např. příspěvek na dovolenou nebo lázně). *Nefinanční benefit* není spojen s finančními výdaji zaměstnavatele (např. poskytnutí služebního vozidla pro soukromé potřeby zaměstnance, poskytnutí služeb či zboží zaměstnavatele za cenu nižší než obvyklou). (Pelc, 2011, s. 19)

Dalším dělením předkládá Pelc **peněžní a nepeněžní formu** benefitů a plnění. Z pohledu zaměstnance lze *peněžní benefit* označit jako takový, kdy pracovník obdrží přímo finanční částku. K *nepeněžním benefitům* můžeme řadit například poskytnutí služebního auta zaměstnanci i k soukromým účelům nebo bezplatné či zvýhodněné služby poskytované zaměstnavatelem v různých oblastech (zdravotní, sportovní, rekreační, kulturní). (Pelc, 2011, s. 20)

V následujících kategoriích se autor dotýká také současných a budoucích trendů v poskytování benefitů.

V prvé řadě se jedná o **plošně poskytované** nebo **volitelné benefity**. *Plošné benefity* jsou zpravidla takové výhody, které čerpají všichni zaměstnanci bez rozdílu. Jedná se například o příspěvky na stravování, na penzijní připojištění, životní pojištění. *Volitelné benefity* tvoří takovou nabídku výhod, ze které si zaměstnanec vybírá sám dle svého uvážení a zájmů. Pracovník si tak vytváří benefitní systém přímo na míru. V praxi to vypadá tak, že zaměstnanec obdrží od zaměstnavatele určitý počet bodů nebo finanční částku a tu pak může směnit za různě oceněné benefity v celkové nabídce. (Pelc, 2011, s. 22) O efektivitě a výhodnosti volitelných benefitů, které lze označit za současný i budoucí trend, bude dále pojednáváno v kapitole 3.4.1.

Dalším příkladem trendů jsou dle autora benefity **jednorázové** (různé druhy bezúročných půjček), **krátkodobé** (příspěvky na stravování) a **dlouhodobé** (příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění). (Pelc, 2011, s. 22) O trendech z časového hlediska dále pojednává kapitola 3.4.2.

Pelc dále zmiňuje dělení benefitů dle jejich diferenciací, dle zastávané funkce nebo postavení v zaměstnanecké struktuře nebo podle počtu odpracovaných let (Pelc, 2011, s. 22), s čímž jsme se již podrobněji seznámili v kapitole 1.

## 3.2 Členění dle Michaela Armstronga

Autor vychází zejména z realit poskytování benefitů ve Velké Británii. Většina z nich je ve shodě s českou, potažmo evropskou realitou. Nicméně některé uváděné výhody nejsou v rámci České republiky běžné.

Jedná se například o *obstarávací služby*, kdy zaměstnavatel zajišťuje za pracovníka služby, které využívá pracovník v soukromém mimopracovním životě např. zajišťování opravářů do domácnosti, opravářů auta, kupování dárků, rezervace míst v restauracích, vstupenky do divadel, letenky, jízdenky apod. Tento benefit má svůj původ ve Spojených Státech. Autor zmiňuje jeho původ i důvod jeho existence, vázaný na zvyklosti tamní pracovní kultury. (Armstrong, 2009, s. 385) Dalším příkladem benefitu, který není v České republice obvyklý je *pomoc při splácení hypoték*, která je autorem definována jako dotace zaměstnavatele na úroky z hypoték do určité výše (Armstrong, 2009, s. 384). K tomu je třeba zmínit, že v České republice je tato situace řešena plošně v rámci daňového systému

tak, že o zaplacené úroky lze za jasně definovaných podmínek snížit daňový základ poplatníka, tedy osoby, která hypotéku platí.

Armstrong rozděluje zaměstnanecké benefity na 6 hlavních oblastí. Zajímavostí je, že samostatnou kategorií je pro autora benefit *poskytování podnikových automobilů* a jako zdůvodnění odkazuje na vnímání této výhody zaměstnanci jako jednoho z nejvíce oceňovaných privilegií díky úsporám za nákup a údržbu jejich vlastního vozu. A to i přesto, že používání vozidla zvyšuje daňový základ pro výpočet zálohy na daň pracovníka. (Armstrong, 2009, s. 384)

Do první oblasti **osobní bezpečnosti** zahrnuje Armstrong benefity *zdravotní péče*, kam patří periodické pracovní prohlídky nebo nadstandardní lékařská péče. Patří sem i různé formy *pojištění* na smrt, osobní úrazy nebo služební cesty. Dále *nemocenské dávky*, přesněji poskytnutí doplatku do výše plné mzdy po určitou dobu nemoci. V případě ukončení pracovního poměru pro nadbytečnost se jedná také o *dodatečné odstupné* nad rámec zákonného nebo kompenzaci za ztrátu funkce u významných manažerských pozic, tzv. zlatý padák<sup>6</sup>. Pokud již dojde k propouštění zaměstnanců, lze jako benefit považovat také *kariérní poradenství* od poradců – specialistů. (Armstrong, 2009, s. 383)

Do kategorie **peněžní pomoci** dle autora spadají *podnikové půjčky*, zpravidla bezúročné, nebo s nízkým úrokem, určené pro konkrétní účely, např. bydlení. Armstrong sem řadí také bezúročné *půjčky na předplatné* nebo permanentky do různých kulturních nebo sportovních zařízení, včetně příspěvku na *členské příspěvky* v profesních organizacích. (Armstrong, 2009, s. 384)

Benefity **osobních potřeb** zahrnují *mateřskou a otcovskou dovolenou* v rozsahu nad zákonné minimum, *firemní školky a jesle*, různé formy *osobního volna*, *poradenství* před odchodem do důchodu, *slevy* na služby či produkty zaměstnavatele nebo *maloobchodní poukázky* do obchodních řetězců. Samostatnou kategorii ponechává autor pro **dovolenou** nad rámec zákona a **podnikové automobily**, které se mu jeví jako nejvíce oceňované výhody. Poslední kategorií tvoří **dobrovolné výhody**, kdy zaměstnanec pořizuje zboží nebo služby jiného subjektu za nižší cenu, kterou vyjedná zaměstnavatel

---

<sup>6</sup> Zlatý padák – nárok na vysokou finanční odměnu v případě odvolání z funkce. Nejčastěji se vyskytuje ve smlouvách u vysokých manažerů a řídicích pracovníků.

s poskytovatelem. Sem můžeme řadit zboží pro domácnost, různé druhy pojistek, zápůjčky atd. (Armstrong, 2009, s. 385)

### 3.3 Členění dle Stýbla, Urbana, Vysokajové

Přidanou hodnotou, pro kterou jsme zvolili členění dle těchto autorů je hlubší vhléd do některých uvedených příkladů benefitů. Jde například o kategorii benefitů dle cílových skupin.

Sam autoři řadí *individuální poskytování* a můžeme je charakterizovat jako poskytování benefitů konkrétním osobám, nacházejícím se v nějaké konkrétní životní situaci, která vyvolává potřebu jim touto formou pomoci. Okolnosti životní situace pracovníka mohou být pokaždé jiné a jako klíčové vidí autoři schopnosti nadřízených rozpoznat symptomy, navrhnout formu pomoci a především zachovávat důvěrnost takové pomoci. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 358) Jiným příkladem je benefit finanční povahy, který je detailně jmenován až na úroveň formy kreditní karty s bezúročným obdobím a bez nutnosti vlastnit u vydavatele takové karty osobní účet. Třetím příkladem je návrh kombinace plošného a flexibilního (volitelného) systému poskytování výhod. Jde o pohled, dle kterého lze tímto způsobem ušetřit za administrativu spojenou s *cafeterií*<sup>7</sup> u výhod, o kterých zaměstnavatel s jistotou ví, že je mezi zaměstnanci o ně všeobecný zájem. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 360)

Prvním hlediskem autorů při členění je zohlednění **důvodu poskytování**. *Povinné* je vyžadováno zákonem či jiným platným předpisem, *smluvní* kolektivní smlouvou a *dobrovolné* je jako součást personální politiky organizace s cílem mít spokojené zaměstnance a zajistit si konkurenceschopnost na trhu práce. **Cílové skupiny** autoři dělí na *individuální*, určeny pro konkrétní jedince např. v případě nemoci, úmrtí blízké osoby, odchodu do penze apod. a *skupinové*, poskytované všem zaměstnancům nebo větším skupinám. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 358)

**Věcné členění** obsahuje *výhody mající vztah k práci*. Zde nalezneme stravenky, občerstvení na pracovišti, různé formy pracovního volna, vzdělávání a rozvoj nad rámec

---

<sup>7</sup> Cafeteria systém – forma poskytování zaměstnaneckých benefitů. Automatizovaný systém, založený na vlastním výběru výhod zaměstnancem dle jeho zájmu.

potřeb organizace, dopravu do zaměstnání. Mezi *hmotné vybavení a pracovní pomůcky* řadí autor notebook, mobilní telefon, osobní automobil, příspěvky na pracovní oděvy apod. Třetí skupinou jsou *výhody osobní a sociální povahy* zahrnující zdravotní péči, vitamíny, očkování, jesle, školky, tábory, příspěvky na dovolenou nebo sportovní a kulturní aktivity, půjčky na bydlení a neúčelové půjčky, příspěvky na spoření a pojištění, kreditní karty, sick days apod. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 359)

Ve shodě s Pelcem jsou dále benefity členěny na **plošné a pružné výhody** (o pružném systému více v kapitole 3.4.1.) a je uvedeno **daňové hledisko** výhodnosti benefitů. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 361)

U českých autorů nacházíme některé společné pohledy na členění. Viditelné je to především ve věcném členění, kde jsou podobné typy benefitů charakterizovány jako takové, které mají určovat nebo tvořit vztah. A to vztah zaměstnance k práci, k zaměstnavateli nebo k pracovní pozici. Do věcného členění zahrnují ve shodě čeští autoři také zdravotní péči o zaměstnance. Na rozdíl od nich Armstrong oblast zdravotní péče vnímá jako samostatnou kategorii. Flexibilnímu systému se v základním členění věnuje Vladimír Pelc ve zvýšené míře jako současnému trendu. Armstrong nezahrnuje flexibilní systém do členění, ale ve svých odborných textech se mu věnuje samostatně jako formě možného poskytování benefitů. Pelc jako jediný z uvedených autorů ve svém členění komentuje některé druhy benefitů právě v souvislosti s aktuálními nebo budoucími trendy v jejich poskytování. O trendech bude pojednávat také následující kapitola.

### 3.4 Trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Při členění benefitů v předcházející kapitole jsme se mohli setkat s některými, které byly autorem označeny jako současný či budoucí trend v této oblasti. V této kapitole se cíleně seznámíme s trendy tak, jak je vidí konkrétní autoři. V závěru kapitoly vybereme čtyři z těchto trendů, které si představíme podrobněji.

Systémy zaměstnaneckých výhod mohou mít v reálném prostředí organizací různé podoby. Bývají také zdrojem různých úskalí. Jak uvádí Stýblo, Urban, Vysokajová (2009, s. 362) například v případě plošných výhod nemusejí být vnímány všemi pracovníky jako výhody a mohou být tudíž ve srovnání s finančním odměňováním méně efektivní. Jsou také často poskytovány mechanicky, na základě kopírování na trhu práce nebo srovnáváním s jinými organizacemi. Neodrážejí tak specifické potřeby organizace ani zaměstnanců a často



dochází k volbě benefitů na základě doporučení poradenských firem. Jejich čerpání tak může být mnohdy nevyvážené a mohou tak podněcovat nespokojenost, případně vyvolávat v pracovnících pocity nespravedlnosti nebo nadržování.

Praxe ukazuje, že díky vývoji ve společnosti se mění nejen životní styl lidí, ale také jejich hodnotový žebříček. Promítnout by se to tudíž mělo i do nabídky benefitů. Důležitým předpokladem pro to, aby zaměstnanecké výhody plnily dobře svou funkci, je třeba se zabývat i současnými a budoucími trendy. Pelc (2011, s. 23) rozlišuje trendy ve třech sektorech a to na straně zaměstnanců, zaměstnavatelů a státu. U zaměstnanců je patrný vzrůstající zájem o benefity, které podporují jejich profesní a mimoprofesní orientaci, např. ve formě vzdělávacích kurzů. Dále o krátkodobé benefity např. ve formě stravenek a také o volitelný program benefitů, umožňující výběr výhod dle individuálních preferencí. V sektoru zaměstnavatelů a státu vidí autor dvě protichůdné tendence. Ze strany státu snahu o co největší omezení daňových a odvodových výhod benefitů a snížení jejich počtu. Zaměstnavatelé naopak ve shodě se zaměstnanci projevují snahu benefity co nejvíce rozšiřovat a daňové a odvodové zvýhodnění by ještě oproti současnému stavu uvítali rozšířit.

Brůha et al. vidí nové trendy na trhu práce a ve společnosti v oblasti rozvoje zaměstnanců, včetně podpory jejich zdravého životního stylu. Sem patří nejen různé vzdělávací kurzy, ale také vitamínové balíčky, sick days apod. Dalším trendem jsou benefity podporující u zaměstnanců pocit bezpečí a to ve formě příspěvků na penzijní a životní pojištění. Třetí skupinou jsou pak výhody, kompenzující zaměstnanci pracovní nasazení, např. v oblasti sportu, kultury, rehabilitace a cestování. Patří sem i benefity k podpoře týmové práce např. ve formě společenských akcí pro zaměstnance a jejich rodiny. Finančně efektivnější formou poskytování benefitů se jeví autorům volitelný systém (tzv. cafeteria systém) a novým trendem zajišťování benefičních programů vidí autoři v outsourcingu<sup>8</sup>. (Brůha et al., 2011, s. 188) Outsourcing zmiňují jako trend i další autoři, například Kociánová (2010, s. 165), která potvrzuje ve shodě s Pelcem i oblíbenost krátkodobých benefitů mezi českými zaměstnanci. Krátkodobým a dlouhodobým benefitům se budeme samostatně věnovat v kapitole 3.4.2.

---

<sup>8</sup> Outsourcing – anglický původ slova, využívání služeb externích organizací nebo specialistů pro výkon určité činnosti za účelem úspory nákladů

Významným trendem benefitů současnosti je nabídka takzvaných **pečujících benefitů**. Patří sem nejen péče o zdraví, péče o osobní rozvoj, ale zejména péče o rodinu. Přestože dnešní doba umožňuje ženám i mužům věnovat se plně pracovní kariéře a české domácnosti jsou zpravidla dvoupříjmové, zůstává stále nejdůležitější prioritou pro většinu lidí rodina a péče o ni. Jak upozorňuje Benešová, Rozkocová, Sulovská a Valnohová (2014, s. 16), rodina nejsou jen děti, ale také starší členové domácnosti, kteří mohou patřit do skupiny osob, kteří potřebují nějaký druh péče. To může vyvolávat významné potřeby zejména u příslušníků tzv. sendvičové generace<sup>9</sup>. Pokud chce zaměstnavatel působit na zaměstnance motivačně v oblasti benefitů, nelze opomíjet tuto osobní sféru a věnovat se pouze sféře pracovní. Pracovník bez zajištěných rodinných povinností pak nemůže být ani výkonným ani motivovaným. Optimální strategií pro zaměstnavatele se tak jeví poskytování benefitů v souvislosti s péčí o rodinu. Sem patří kupříkladu poskytnutí otcovského volna při narození dítěte, den volna pro rodiče prvňáčků, zvýhodněné telefonní tarify pro celou rodinu, firemní školky apod.

Jako benefit 21. století jmenují stejní autoři odlehčovací asistenci pro pečující zaměstnance.(2014, s. 19) Tu můžeme chápat jako výpomoc smluvně najatého asistenta v domácnosti zaměstnance, vypomáhající s činnostmi kolem osoby vyžadující péči po dobu pobytu zaměstnance v práci.

Výrazným příkladem trendů je jejich vymezení optikou generace tzv. mileniálů<sup>10</sup>. Dle průzkumů agentury Grafton Recruitment má tato generace zcela jiné představy o benefitech, než generace střední. Forma teambuildingů, firemních večírků, vánočních dárků nebo občerstvení na pracovišti pro ně již není příliš přitažlivá. Priority spatřují v osobním rozvoji, vzdělávání, vyváženosti pracovního a soukromého života a flexibilitě. (idnes, 2017).

Z uvedených trendů v oblasti benefitů jsme vybrali celkem 4, které si krátce definujeme v následujících kapitolách. Uvedeme si jejich výhody, případně se seznámíme se stavem tohoto trendu v rámci českého pracovního prostředí.

---

<sup>9</sup> Sendvičová generace - označení lidí středního věku, kteří se současně starají o své nedospělé děti a své staré rodiče

<sup>10</sup> Mileniálové – anglický původ slova, označuje generaci, která dospěla na přelomu 21. století obklopena moderními technologiemi

Oblasti:

1. Flexibilní, neboli volitelný systém (tzv. cafeteria systém)
2. Dlouhodobé a krátkodobé benefity
3. Outsourcing
4. Benefity osobního rozvoje nebo sladující pracovní a rodinný život pracovníka

### 3.4.1 Flexibilní systém poskytování benefitů

Formy poskytování zaměstnaneckých benefitů dělíme na plošné a flexibilní (volitelné). V minulosti byly benefity organizacemi nabízeny plošně. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková uvádějí (2005, s. 174), že byly budovány na paternalisticko-pečovatelském základě, vstupem do zaměstnaneckého poměru byly zaměstnanci automaticky přiděleny a převážně šlo o kompenzaci za nedobré pracovní podmínky v organizaci, případně šlo také o přilepšení pracovníkům. Zpravidla se uplatňoval princip zásluhovosti.

Systém s sebou nesl a nese i některé podstatné nevýhody, o kterých jsme se zmínili například v úvodu kapitoly 3.4. Dle Armstronga je podstatou flexibilního (volitelného) systému výběr benefitů dle individuálních preferencí jednotlivých zaměstnanců (tzv. cafeteria systém). Tento systém poskytuje zaměstnancům možnost zvolit si typ nebo rozsah benefitů v závislosti na celkové nabídce od zaměstnavatele a na výši přiděleného limitu. (Armstrong, 2009, s. 390). **Přidělený limit** je ve skutečnosti finanční částka na účtu zaměstnaneckých výhod, sloužící ke směně za služby z portfolia nabídky benefitů pro určité období. Tento systém nazývá Macháček (2013, s. 16) moderním produktem, právě díky svobodné volbě výběru a možnosti atraktivního výběru služeb. Doplnuje i další flexibilní variantu ve formě předplacené benefiční karty pro oblast volnočasových aktivit.

Variabilitu flexibilního systému v závislosti na aktuálních potřebách zaměstnanců potvrzuje Koubek (2007, s. 321), který doplňuje, že v případě, kdy se situace pracovníka a jeho aktuálních potřeb změní, může si v dalším období změnit také strukturu svých zaměstnaneckých benefitů. Brůha et al. (2011, s. 190) jmenují cafeteria i systémy osobních internetových účtů, které pracují na stejném principu, jako spravedlivější a efektivnější formy řešení. Uvádí, že dle šetření ve firmách, které tyto formy uplatňují, čerpají zaměstnanci svůj rozpočet téměř na 100%, což se u plošného systému říct nedá.

Zavedením a používáním programu flexibilních benefitů získává organizace významný profit. A to v několika oblastech. Nejvýznamnějším z nich je dle autorů **spokojenost**

**zaměstnanců.** Dle Dvořákové (2012, s. 326) je výchozí předpoklad, že spokojenější zaměstnanec je produktivnější, oddanější a kreativnější. Různorodost nabídky benefitů lépe reaguje na diverzitu skupin zaměstnanců z hlediska věku, genderu, etnického původu apod. Zohledňuje jejich rozmanité potřeby a bere v úvahu např. měnící se tendence v oblasti rolí muže a ženy při péči o rodinu. Stýblo, Urban a Vysokajová (2009, s. 360) doplňují, že příznivý dopad lze pozorovat i na snížení fluktuace, pracovní neschopnosti pracovníků a lze vidět i pozitivní působení na aktivizaci pracovníků, což si lze představit jako zájem pracovníků o hospodaření podniku a zvýšení jejich pocitu osobní odpovědnosti. Autoři zdůrazňují i nespornou výhodu v možnosti pružněji reagovat na změny v poptávce zaměstnanců po benefitech, stejně jako snadnou formu předávání informací pracovníkům o nákladech spojených s jednotlivými benefity. Lze také diferencovat nabízené menu dle jednotlivých skupin zaměstnanců např. v závislosti na délce zaměstnání nebo postavení ve firmě. Koubek (2007, s. 322) řadí mezi výhody i fakt, že díky různé zdanitelnosti, mohou být některé benefity pro různé zaměstnance různě atraktivní a díky těmto preferencím mohou volit příslušnou kategorii výhod.

Významným přínosem mohou být flexibilní systémy v oblasti **získávání nových pracovníků.** Pokud pevně daný soubor benefitů neodpovídá zájmům a potřebám uchazečů o místo, není pro uchazeče zajímavý. Pokud ale organizace nabízí benefity šité na míru, může se stát pro potenciální pracovníky přitažlivější. (Koubek, 2007, s. 321)

Dalším důležitým přínosem je pro organizaci lepší kontrola nákladů, respektive jejich snížení. Místo pevně nadefinovaného benefitu, který je vybrán bez ohledu na skutečný zájem o něj, je nabízen příspěvek jako garance určité úrovně výdajů bez omezení toho, co si může zaměstnanec z tohoto rozpočtu koupit. Je předpoklad, že se u zaměstnanců zlepší uvědomění si nákladů na benefity, bude zajištěno, že dostanou takové, které chtějí a také, že tento program zvýší vnímanou hodnotu této části příjmu. Organizace má možnost ušetřit náklady optimalizací rozdělení benefitů dle motivačních potřeb pracovníků, místo toho, aby zvyšovala objem prostředků, které na ně vynakládá. (Dvořáková, 2012, s. 326)

K nevýhodám systému patří naopak to, že většinou vyžaduje vyšší prvotní investici ve formě volby a rozsahu výhod, nasmlouvání dodavatelů, kontroly a řízení nákladovosti, nutnosti pravidelně provádět průzkumy potřeb a spokojenosti zaměstnanců, sledování

vývoje v poskytování benefitů u konkurence apod. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009, s. 360)

Z pohledů autorů na cafeteria systém vyplývá, že je chápán jako moderní pojetí poskytování zaměstnaneckých benefitů, který lépe zohledňuje potřeby zaměstnanců. Díky němu může organizace lépe sledovat své cíle v oblasti spokojenosti zaměstnanců i optimalizace nákladů souvisejících s jejich poskytováním. Na trhu práce pak může přinést organizaci konkurenceschopnost a atraktivnost pro nové uchazeče o práci díky možnosti osobní volby benefitů. Pro stávající zaměstnance může být cafeteria systém možností, jak využít zaměstnanecké výhody tak, aby co nejlépe odpovídaly jejich aktuálním zájmům a byly pro ně přitažlivé.

### 3.4.2 Dlouhodobé a krátkodobé benefity

S časovým hlediskem při členění benefitů jsme se seznámili v kapitole 3. V České republice jsou dle různých průzkumů preferovány benefity, které jsou orientovány spíše krátkodobě. Krátkodobé benefity poskytují **okamžitý efekt**, to znamená, že užitek z nich využívá pracovník ihned nebo v krátkodobém časovém horizontu. Dle Pelce (2011, s. 24) se jedná zejména o příspěvky na stravování, delší dovolenou, sick days, benefity z oblasti sportu, kultury a rekreace, využívání služebního automobilu nebo mobilního telefonu pro soukromé účely apod. **Evropský trend** směřuje spíše k oblibě dlouhodobých benefitů, jako jsou například nejrůznější typy pojištění, penzijní systémy, zdravotní péče. Autor uvádí, že lze v neurčitým časovém horizontu předpokládat změnu preferencí také v České republice ve prospěch dlouhodobých benefitů.

Stýblo, Urban a Vysokajová (2009, s. 357) pro příklad oblíbenosti benefitů vyčíslují, že zhruba 96 % organizací poskytuje příspěvky na stravování nebo stravenky, 80 % firem zajišťuje sportovní a kulturní akce pro zaměstnance a 75 % firem nadstandardní délku dovolené. Naproti tomu penzijní připojištění nabízí jen 43 % podniků, což je na rozdíl od ČR považováno v zahraničí za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu. Podobný závěr uvádí i Macháček (2013, s. 18), který předkládá studie a průzkumy nejčastěji poskytovaných benefitů v České republice. Jedním z nich je průzkum pojišťovny ING z roku 2012 o nejčastěji poskytovaných benefitech v ČR, který tato pojišťovna provádí každoročně. V této práci si uvedeme aktuální verzi téhož průzkumu z roku 2016, ze kterého je patrný aspekt zvyšování trendu v poskytování dlouhodobých benefitů, ale také to, že nejrozšířenějšími benefity jsou stále ty s krátkodobým účinkem.

Tabulka 2 Nejčastěji poskytované benefity v ČR (ING, 2016)

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mobilní telefon	80 %	84 %	75 %	87 %	89 %	<b>88 %</b>
Vzdělávání	70 %	78 %	82 %	85 %	81 %	<b>83 %</b>
Pitný režim	71 %	79 %	71 %	82 %	75 %	<b>81 %</b>
Lékařské prohlídky	-	-	-	75 %	78 %	<b>77 %</b>
Příspěvky na penzijní připojištění	60 %	71 %	74 %	68 %	68 %	<b>77 %</b>
Služební automobil	75 %	80 %	75 %	76 %	74 %	<b>73 %</b>
Stravenky	75 %	68 %	81 %	82 %	74 %	<b>72 %</b>
Věcné dary/jednorázové odměny	57 %	64 %	64 %	71 %	71 %	<b>66 %</b>
Příspěvek na životní pojištění	39 %	54 %	43 %	53 %	49 %	<b>60 %</b>
13. plat	32 %	37 %	37 %	39 %	39 %	<b>47 %</b>
Kultura	29 %	28 %	33 %	41 %	35 %	<b>42 %</b>
Zaměstnanecké půjčky	31 %	32 %	36 %	38 %	34 %	<b>40 %</b>
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24 %	31 %	35 %	36 %	39 %	<b>36 %</b>
Sport	33 %	32 %	39 %	40 %	42 %	<b>35 %</b>
Dny volna (sick days)	-	-	-	30 %	25 %	<b>33 %</b>
Očkování proti chřipce	24 %	28 %	25 %	35 %	27 %	<b>31 %</b>
Příspěvek na dovolenou	20 %	24 %	28 %	32 %	27 %	<b>30 %</b>
Flexi - poukázky	14 %	13 %	12 %	24 %	26 %	<b>24 %</b>
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %	20 %	15 %	22 %	20 %	<b>14 %</b>

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že meziroční nárůst oblíbenosti je nejviditelnější u dlouhodobých benefitů, konkrétně u příspěvku na životní pojištění a penzijní připojištění.

Autoři průzkumu poskytují doplňující informace ve věci dalšího vývoje oblíbenosti dlouhodobých benefitů. Uvádí se, že v posledních letech je znatelný propad popularity benefitů jako jsou stravenky, dary, nebo jednorázové odměny. Znamenají pro zaměstnance krátkodobou hodnotu a bývají vnímány spíše jako samozřejmost. Trendem je ukázat zaměstnancům, že zaměstnavateli na nich záleží, že myslí na jejich budoucnost. A to například formou příspěvků na pojištění. (ING, 2016)

Současná oblíbenost krátkodobých benefitů v České republice odráží pojetí benefitů jako součást odměny, kterou pracovník dostává za svou práci. Benefity mohou být často vnímány jako samozřejmost a dle oblíbenosti jednotlivých druhů z uvedeného průzkumu je patrné, že je pracovníky oceňován spíše okamžitý užitek. Naproti tomu se v posledních letech objevuje stále rostoucí trend v požadavcích a nabídkách benefitů s dlouhodobou hodnotou, které ovlivňují pevnost vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Dle autorů existuje předpoklad, že se Česká republika bude výhledově přibližovat v tomto trendu situaci v ostatních Evropských zemích.

### 3.4.3 Outsourcing

V současné době se v České republice objevuje stále více organizací, které svěřují celý proces poskytování benefitů **externí specializované firmě**. V oblasti lidských zdrojů se nejedná pouze o oblast benefitů, ale také náboru nových zaměstnanců, mezd, školení, dalšího vzdělávání nebo hodnocení pracovníků.

Důvody, proč firmy využívají outsourcing, jsou zejména kontrola a redukce nákladů, lepší soustředění se na hlavní podnikatelskou činnost organizace, vnitřně nedostupné zdroje (zaměstnanci pro tuto činnost, technologie, dodavatelé) a také uvolnění zdrojů pro jiné účely nebo přístup ke špičkovým technologiím. (Stýblo, 2005, s. 15)

Outsourcing je doporučován zejména u **flexibilně poskytovaných zaměstnaneckých výhod** (cafeteria systém). Jedním z důvodů může být skutečnost, že ty bývají vázány na speciální informační technologie, jejichž pořízení a správa může být pro firmu poměrně nákladná. Dalším důvodem může být rozsáhlá administrativní zátěž. Jde tedy nejen o počáteční investice, ale také o další náklady spojené s údržbou nebo rozvojem. Dle Pelce je (2011, s. 26) motivuje firmy k outsourcingu kromě snižování nákladů také získání kvalifikované nabídky, zpracování a obsluha benefitů. Brůha et al.(2011, s. 190) uvádějí, že na trhu již existuje mnoho specializovaných firem, které se poskytováním cafeteria systému zabývají. Nabízejí nejen internetové samoobslužné aplikace, ale také další formy, například předplacené čipové karty do kulturních či sportovních zařízení nebo peněžní poukázky s univerzálním použitím.

Stýblo, Urban a Vysokajová (2009, s. 364) jmenují některé další výhody při dobrém výběru dodavatele. Jedná se zejména o poradenství pro organizaci při nastavování systému benefitů, průzkum trhu v dané oblasti, síť již existujících smluvních dodavatelů, poradenství v oblasti daňové optimalizace, apod. Zaměstnanci může přinést profit zejména jednoduchost v obsluze systému, poradenské služby, případně průběžné rozšiřování nabídky poskytovatelů.

Vyčleňování různých činností organizace a jejich převádění mimo firmu má stále rostoucí trend. Ve spojitosti s poskytováním benefitů, zejména těch volitelných, můžeme sumarizovat, že umožňuje organizaci poskytovat kvalitní službu zaměstnancům a zároveň

svěřit celý proces organizace specializované firmě za současné úspory nákladů a možnosti lepšího soustředění se na svoji hlavní podnikatelskou činnost.

#### 3.4.4 Benefity vzdělávání, osobního rozvoje a volnočasových aktivit

Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců poskytuje významný prostor organizacím pro využití v rámci nabídky benefitů. V systému vzdělávání pracovníků je nutné ale rozlišit, co lze a nelze považovat za nadstandardní plnění povinností zaměstnavatele v této oblasti dle zákoníku práce a vymezení toho, co je a není možné považovat za benefit.

Péči zaměstnavatele o odborný rozvoj zaměstnanců se věnuje § 227 až § 235 zákoníku práce, který popisuje povinnosti zaměstnavatele při zaškolení a zaučení nových pracovníků, při odborné praxi absolventů škol, při prohlubování kvalifikace a při zvyšování kvalifikace pracovníků. (Macháček, 2013, s. 70) Pro to, co je možné označit za benefit, je určující, zda je konkrétní varianta vzdělávání ve spojitosti se současnou či budoucí vykonávanou činností pracovníka v organizaci. Dle Brůhy et al. (2011, s. 197) lze za zaměstnanecké benefity považovat buď částečnou, nebo celou úhradu nákladů na vzdělání, které bezprostředně **nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele**. Pokud se jedná o prohlubování nebo zvyšování kvalifikace, která je v souladu s potřebami zaměstnavatele, nejedná se o zaměstnaneckou výhodu. Je třeba pouze zmínit, že i benefity ve vzdělávání může zaměstnavatel hradit pouze ze sociálního fondu, zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů.

Jako příklad benefitu v podobě vzdělávání uvádí Macháček případ zaměstnance softwarové firmy, který se rozhodne zvýšit svou kvalifikaci absolvováním kurzu pro **trenéra fitness**. (Macháček, 2013, s. 81) Dalším příkladem může být nabídka **jazykových kurzů** všem pracovníkům bez rozdílu jejich pracovního zařazení a bez rozdílu zkoumání možností uplatnění získaných znalostí při práci pro zaměstnavatele.

Koubek (2007, s. 257) oblast rozvoje zahrnuje do formování pracovních schopností člověka. Jde o získání širšího spektra znalostí a dovedností, které ale nejsou nezbytně nutné k vykonávání aktuálního zaměstnání. Tyto znalosti mohou překračovat hranice současného oboru a náleží sem také formování sociálních vlastností a osobnosti jedince. Lze říci, že rozvoj je zaměřen spíše na **budoucí pracovní potenciál** než na kvalifikaci samotnou. Rozvoj vede také ke zvýšení šancí jedince na trhu práce v souvislosti s jeho dalším pracovním uplatněním. Autor doplňuje, že v poslední době roste zájem organizací



o rozvojové aktivity zaměstnanců v oblasti jazykového vzdělávání, kurzů na PC, kurzů v oblasti vedení lidí a komunikace nebo v oblasti aktivního trávení volného času (technické koníčky, kutilství). Všechny jmenované možnosti rozvoje mají nepřímou souvislost také s lepším pracovním výkonem zaměstnance díky jeho míře pochopení hlubších vazeb k práci, míře uspokojení a také zlepšují vztah k zaměstnavateli a ovlivňují tak fluktuaci.

Význam posilování zájmu zaměstnavatelů o rozvoj pracovníků v oblasti volnočasových aktivit si můžeme prezentovat tak, jak jej vysvětluje Macháček. Jejich poskytováním posiluje zaměstnavatel rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem zaměstnance. To je důležité zejména pro spokojenost pracovníka, jeho motivaci, ale i pro zvýšení výkonnosti nebo snížení pracovní neschopnosti. Autor podotýká, že spokojení a odpočatí zaměstnanci jsou více produktivní, dělají své firmě dobrou reklamu ve svém okolí a tím si buduje firma svou image navenek. (Macháček, 2013, s. 15)

Průzkum agentury AON uvádí, že více než 2/3 českých firem nabízí svým pracovníkům sportovní a relaxační benefity. Dle analýz roste zájem zaměstnanců o benefityvé karty, umožňující vstup do sportovních nebo relaxačních a wellnes zařízení dle vlastního výběru. V oblasti sportu je dle průzkumů viditelný rostoucí trend v oblíbenosti badmintonu, skupinových lekcí a posilovny. Firmy také začínají ztraktivňovat tyto aktivity formou pravidelných tréninků přímo v kancelářích s najatým trenérem, které mají například efekt ve formě zmírnění negativ sedavého zaměstnání. (idnes, 2017)

Z výše uvedeného vyplývá, že vzdělávání jako benefit poskytuje zaměstnancům prostor pro získání nebo zvýšení kvalifikace v oboru, který bezprostředně nesouvisí s vykonávanou činností pro zaměstnavatele. Oblast osobního rozvoje je zaměřena na celkový rozvoj jedince, jeho osobnosti, vlastností, sociálních dovedností nebo znalostí, které nejenže zvyšují jeho cenu na trhu práce, ale mají také vliv na spokojenost zaměstnance a jeho vztah k zaměstnavateli v souvislosti s lepším chápáním souvislostí v rámci jeho pracovní reality. Zaměření benefitů na oblast volnočasových aktivit je autory hodnoceno pozitivně z důvodu lepšího sladování pracovního a soukromého života pracovníka, což má opět vazbu na jeho spokojenost.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU

Ústředním tématem praktické části je výzkum, který vychází z poznatků teoretické části práce a ověřuje teorie a předpoklady ohledně faktorů, které u zaměstnanců ovlivňují preference zaměstnaneckých benefitů. Biologickými faktory, jejichž vliv bude výzkum zkoumat, budou věk a pohlaví respondentů. Sociálními faktory bude jejich nejvyšší dosažené vzdělání a zastávaná pracovní pozice. Z důvodu charakteru dat byl zvolen formát kvantitativního výzkumu. Koncept výzkumu bude vycházet z teoretických východisek, které předkládají autoři Miroslav Chráska v publikaci *Metody pedagogického výzkumu* a Petra Gavora v publikaci *Úvod do pedagogického výzkumu*. V následujících kapitolách si vymezíme výzkumný problém, zformulujeme hypotézy, ty následně ověříme statistickými metodami a vyvodíme závěry.

### 4.1 Stanovení výzkumného problému

Výzkumný problém můžeme definovat jako otázku, která by měla vyjadřovat vztah mezi dvěma nebo více proměnnými. (Chráska, 2011, s. 16) V našem výzkumném šetření budeme hledat odpověď na otázku:

Existuje souvislost mezi biosociálními faktory zaměstnanců (věk, pohlaví, dosažené vzdělání, pracovní pozice) a preferencí konkrétních typů zaměstnaneckých benefitů?

Stanovili jsme si hlavní výzkumné cíle:

- analyzovat preferenci dlouhodobých benefitů v závislosti na věku
- analyzovat preferenci dlouhodobých benefitů v závislosti na dosaženém vzdělání
- analyzovat preferenci finančních benefitů v závislosti na věku
- analyzovat preferenci finančních benefitů v závislosti na dosaženém vzdělání
- analyzovat nejvíce preferované benefity v závislosti na pohlaví
- analyzovat nejvíce preferované benefity v závislosti na věku
- analyzovat nejvíce preferované benefity v závislosti na pracovní pozici

Při stanovení hlavních výzkumných cílů jsme zvolili konkrétní závislé proměnné, které budeme sledovat a které blíže specifikujeme.

### **Dlouhodobé benefity**

O dlouhodobých benefitech pojednává kapitola 3.4.2. V pojetí této práce se jedná zejména o příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění. Zaměstnanci u těchto typů nepocítují okamžitý užitek, a i když jim oba zmiňované benefity v různé míře poskytují formu ochrany nebo finančního zabezpečení, na jejich významnost mohou pohlížet odlišně. Z průzkumů, mapujících poskytování těchto benefitů i z průzkumů jejich oblíbenosti je ale patrné, že oba typy benefitů zaznamenávají již několik let za sebou meziroční nárůsty. Část odborné veřejnosti se domnívá, že jejich atraktivita významně souvisí s biologickými faktory zaměstnanců, zejména věkem. Pro potřeby našeho výzkumu jsme zvolili ověření souvislostí mezi věkem, dosaženým vzděláním a mírou významnosti u příspěvku na penzijní připojištění. Z obou zmiňovaných benefitů je penzijní připojištění rozšířenější a lze se domnívat, že jeho principy jsou díky důchodovému systému v ČR veřejnosti obecně známější.

### **Finanční benefity**

Benefitů, které můžeme definovat z pohledu charakteru výdajů zaměstnavatele jako finanční, je velké množství. Jsou charakterizovány zejména svým určením na sociální podporu zaměstnance v různých situacích. Pro účely této práce ověříme souvislost věku a dosaženého vzdělání respondentů s mírou významnosti náborového příspěvku. Náborový příspěvek se jako forma finančního benefitu stává v poslední době fenoménem, se kterým se můžeme setkat v náborových inzercích zaměstnavatelů, přičemž lze pozorovat i taková inzertní sdělení, která se o tento benefit opírají jako o hlavní, či dokonce jediný informační údaj. Jeho smyslem je tedy přilákat nové pracovníky do organizace a finančně podpořit jejich motivaci ke změně zaměstnavatele. Lze se domnívat, že zdůrazněním této finanční nabídky v inzerovaných nabídkách práce míří konkrétní zaměstnavatelé na poptávanou cílovou skupinu pracovníků, jejichž charakteristiky lze definovat také z pohledu biologických nebo sociálních faktorů. V našem výzkumu se zaměříme právě na prokázání souvislostí mezi věkem a dosaženým vzděláním pracovníků a jejich mírou zájmu o tento benefit.

### **Nejvíce preferované benefity**

Výzkum si klade za cíl zjistit u respondentů preferenci jednoho pro ně nejvýznamnějšího benefitu z výběrové nabídky benefitů a nalézt souvislost tohoto výběru dle věkových skupin, pohlaví a pracovních pozic.

Rozsah problematiky nám umožní sledovat i doplňkové cíle, které můžeme označit jako vedlejší, a to zejména:

- zjistit názory zaměstnanců na trendové typy benefitů (vzdělávání a osobní rozvoj, výhody pomáhající sladit pracovní a rodinný život, flexibilní formu poskytování)
- zjistit míru významnosti zaměstnaneckých benefitů při hodnocení zajímavosti pracovní pozice
- zjistit, jak jsou zaměstnanci informováni o celkové nabídce svých současných benefitů
- zjistit, zda mají zaměstnanci povědomí o hodnotě svých benefitů
- zjistit, zda jsou spokojeni se svými současnými benefity

## 4.2 Výzkumné otázky

V souladu s výzkumným problémem byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

**VO1:** Existují souvislosti mezi věkem respondentů a mírou významnosti, kterou připisují příspěvku na penzijní připojištění?

**VO2:** Existují souvislosti mezi vzděláním respondentů a mírou významnosti, kterou připisují příspěvku na penzijní připojištění?

**VO3:** Existují souvislosti mezi věkem respondentů a mírou významnosti, kterou připisují náborovému příspěvku?

**VO4:** Existují souvislosti mezi vzděláním respondentů a mírou významnosti, kterou připisují náborovému příspěvku?

**VO5:** Existují rozdíly v nejvíce preferovaném benefitu v závislosti na pohlaví?

**VO6:** Existuje souvislost mezi věkem a nejvíce preferovaným benefitem?

**VO7:** Existuje souvislost mezi pracovní pozicí a nejvíce preferovaným benefitem?

**Dílní výzkumné otázky:**

1. Jaké mají respondenti názory na trendové typy benefitů?
2. Jak hodnotí význam zaměstnaneckých benefitů při posuzování zajímavosti pracovní pozice?
3. Jak jsou respondenti spokojeni se svými současnými benefity?
4. Jsou obeznámeni s finanční hodnotou svých benefitů?
5. Znájí respondenti celkovou nabídkou svých benefitů?

**4.3 Hypotézy**

Na základě výše uvedených výzkumných otázek byly vytvořeny hypotézy. Zatímco výzkumný problém je otázka, která se ptá, zda existuje vztah mezi dvěma proměnnými, hypotéza je predikce o jejich vztahu. Při formulaci hypotézy hovoříme o věcných hypotézách, v souvislosti s jejich statistickým ověřováním pak o statistických hypotézách (nulová, alternativní). (Chráška, 2011, s. 19)

Věcné a statistické hypotézy:

**H1:** Předpokládáme, že mezi věkem respondentů a mírou významnosti, kterou připisují příspěvku na penzijní připojištění, existují souvislosti.

**H<sub>0</sub>:** Mezi věkem respondentů a mírou významnosti, kterou připisují příspěvku na penzijní připojištění, neexistují statisticky významné souvislosti

**H<sub>A</sub>:** Mezi věkem respondentů a mírou významnosti, které připisují příspěvku na penzijní připojištění, existují statisticky významné souvislosti

**H2:** Předpokládáme, že mezi dosaženým vzděláním respondentů a mírou významnosti, kterou připisují příspěvku na penzijní připojištění, existují souvislosti.

**H<sub>0</sub>:** Mezi dosaženým vzděláním respondentů a mírou významnosti, kterou připisují příspěvku na PP, neexistují statisticky významné souvislosti.

**H<sub>A</sub>:** Mezi dosaženým vzděláním respondentů a mírou významnosti, kterou připisují příspěvku na PP, existují statisticky významné souvislosti

**H3:** Předpokládáme, že mezi dosaženým vzděláním respondentů a mírou významnosti, které připisují náborovému příspěvku, existují souvislosti.

$H_0$ : Mezi dosaženým vzděláním respondentů a mírou významnosti, kterou připisují náborovému příspěvku, neexistují statisticky významné souvislosti.

$H_A$ : Mezi dosaženým vzděláním respondentů a mírou významnosti, kterou připisují náborovému příspěvku, existují statisticky významné souvislosti.

**H4:** Předpokládáme, že mezi věkem respondentů a mírou významnosti, kterou připisují náborovému příspěvku, existují souvislosti.

$H_0$ : Mezi věkem respondentů a mírou významnosti, kterou připisují náborovému příspěvku, neexistují statisticky významné souvislosti.

$H_A$ : Mezi věkem respondentů a mírou významnosti, kterou připisují náborovému příspěvku, existují statisticky významné souvislosti.

**H5:** Předpokládáme, že existují rozdíly v preferovaném benefitu v závislosti na pohlaví

$H_0$ : Mezi muži a ženami neexistují statisticky významné rozdíly v preferovaném benefitu

$H_A$ : Mezi muži a ženami existují statisticky významné rozdíly v preferovaném benefitu

**H6:** Předpokládáme, že mezi věkem respondentů a nejvíce preferovaným benefitem existují souvislosti.

$H_0$ : Mezi věkem respondentů a nejvíce preferovaným benefitem neexistují statisticky významné souvislosti

$H_A$ : Mezi věkem respondentů a nejvíce preferovaným benefitem existují statisticky významné souvislosti

**H7:** Předpokládáme, že mezi pracovní pozicí respondentů a nejvíce preferovaným benefitem existují souvislosti.

**H<sub>0</sub>:** Mezi pracovní pozicí respondentů a nejvíce preferovaným benefitem neexistují statisticky významné souvislosti

**H<sub>A</sub>:** Mezi pracovní pozicí respondentů a nejvíce preferovaným benefitem existují statisticky významné souvislosti

#### 4.4 Výzkumný soubor

V této části se budeme věnovat velikosti a reprezentativitě výzkumného souboru, zejména procesu tvorby jeho výběru. Metodologickým vodítkem nám bude studie Petra Soukupa a Ilony Kočvarové, mapující základní požadavky na charakter výběrového souboru v kvantitativně orientovaném výzkumu. (Journals.muni, 2016). V úvodu jsme si za pomoci cílů výzkumu vymezili oblast našeho bádání a určili tak, koho chceme do výzkumu zahrnout. Populace, která nás zajímala, tzv. cílová populace, byly osoby, které byly v době výzkumu aktivní na trhu práce, nebyly nezaměstnané, byly zletilé, z hlediska věku bez stanovené horní hranice, různého pohlaví, na libovolné pracovní pozici a jejich smluvní pracovněprávní vztah měl některou z forem definovanou zákoníkem práce.

Základní soubor (dostupná populace) jsme si konkrétněji definovali tak, že nás zajímaly všechny osoby, které pracovaly v zaměstnaneckém poměru se zaměstnavatelem, ať již formou pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti. Dále jsme do základního souboru přiřadili i jedince, mající pracovněprávní vztah s pracovními agenturami a na práci do různých organizací jsou přidělovány těmito agenturami. Naopak, neměli jsme zájem o osoby pracující na živnostenský list. U námi vybraných elementů výzkumu jsme předpokládali, že se tyto jedinci mohou/mohli setkávat s poskytováním zaměstnaneckých výhod a budou schopni odpovídat na konkrétní otázky s tímto obsahem. Osoby, které byly v době provádění výzkumu bez zaměstnání, nebyly předmětem našeho zájmu a do základního souboru nebyly zahrnuty. Z hlediska pracovního odvětví ani velikosti zaměstnavatele, nebyly stanoveny žádné vstupní požadavky v rámci základního souboru a tato data se výzkumem nesledovala.

Protože jsme nemohli zahrnout do výzkumu celou námi definovanou poptávanou populaci, stanovili jsme výběrový soubor, který jsme v reálu skutečně zkoumali. Naší snahou bylo, aby byl dostatečně velký a vykazoval co největší podobnost s dostupnou populací.



Vzhledem k velké heterogenitě populace, kterou jsme chtěli zkoumat (věkové rozpětí, vzdělání, pohlaví, pracovní pozice) bylo obtížné splnit požadavky na charakteristiky osob ve výběrovém souboru tak, aby odrážely požadované znaky těch v základním souboru. V našich reálných podmínkách jsme tedy přistoupili k výběru jednotek, které jsou dostupné a ochotné účastnit se výzkumu.

Nerovnoměrné zastoupení znaků sledovaných jedinců v porovnání se skutečnou strukturou populace se v reálných datech se projevilo tak, že výsledky našeho výzkumu jsme se rozhodli nezobecňovat na populaci a můžeme tak nazvat náš výběr jako nepravděpodobnostní. (Journals.muni, 2016)

V konečné fázi stanovení výběrového souboru jsme vybrali několik typů zaměstnavatelů, které jsme oslovili buď přímo, nebo jsme komunikovali se zaměstnancem, který byl ochoten podílet se na šíření dotazníků. Abychom měli ve výzkumu zahrnuty všechny dostupné formy vzdělání a varianty pracovních pozic, vybírali jsme takové společnosti, u kterých byl zvýšený předpoklad, že zaměstnávají osoby s určitým typem vzdělání nebo pracovní pozicí. Osloveny tak byly IT společnosti, finanční instituce, obchodní společnosti, velké i menší výrobní společnosti, státní zaměstnanci rozmanitých oborů činnosti, zaměstnanci soukromých zdravotnických firem, dopravní společností apod.

#### **4.5 Výzkumná metoda a technika sběru dat**

Vzhledem k charakteristice výzkumného cíle byl zvolen kvantitativní charakter výzkumu. Ten pracuje s číselnými daty, díky kterým vysvětluje určité jevy. V našem výzkumu půjde o ověření vztahu mezi dvěma proměnnými. První proměnnou tvoří některý z biosociálních faktorů, zahrnující pohlaví, věk, dosažené vzdělání a pracovní pozici. Druhou proměnnou pak utvářejí konkrétní benefity v podobě penzijního připojištění a náborového příspěvku. Ověřen bude i vztah mezi jmenovanými biosociálními faktory a jedním zvoleným benefitem, který respondenti vnímali jako nejvýznamnější. Zkoumány budou také další názory respondentů, definované v dílčích výzkumných cílech. K získání dat se jevil jako nejvhodnější metodický nástroj dotazník. Tato metoda byla zvolena vzhledem k plánovanému počtu oslovených respondentů, rozsahu zjišťovaných informací, pro menší časovou náročnost a možnost anonymity respondentů.

### 4.5.1 Předvýzkum

Před skutečným zahájením výzkumu jsme zjišťovali, zda jsou otázky v dotazníku pro respondenty pochopitelné, nejsou zavádějící, nenavádí k určitým typům odpovědí, jsou-li nabízené odpovědi v dostatečném rozsahu apod. Dotazník byl rozdán 10 respondentům, kteří jej vyplnili manuálně a po diskuzi a jejich vyhodnocení byly pro finální verzi upraveny celkem 2 položky. První z nich měla otevřenou formu a dotazovala se respondentů na současné benefity, které pobírají. Zjistili jsme, že v 70 % případů nebyla odpověď použitelná, neboť respondenti uváděli v odpovědích např. že: „jich je moc“, nebo byl vyjmenován 1 až 2 benefity s poznámkou *atd.* nebo *apod.*, v jednom případě byla odpověď zcela vynechána a v jednom případě zněla odpověď „neznám všechny“. Vzhledem k tomu, že tato položka nebyla podstatná pro ověření námi zkoumaných jevů, byla v konečné verzi dotazníku finálně zcela vynechána. Dále byla upravena 1 položka v otázce, která zjišťovala míru významnosti jednotlivých benefitů formou škály. K benefitu *vzdělávací rozvojové kurzy* bylo doplněno vysvětlení, že se jedná o kurzy zájmové nebo dovednostní. Původní znění si respondenti nedokázali definovat z pohledu zařazení do benefitů a počítali do něj i vzdělávací aktivity zaměstnavatelů, které souvisely s prohlubováním či zvyšováním jejich kvalifikace.

**Finální verze dotazníku** obsahovala celkem 18 otázek (položek). Dle stupně otevřenosti obsahovala 13 položek uzavřených, 4 polouzavřené a 1 otevřenou položku. Z uzavřených položek bylo 5 dichotomických, kdy respondenti měli na výběr pouze odpovědi *ano/ne* a 8 položek bylo polytomických s více než dvěma odpověďmi. V polytomických položkách bylo použito několik typů položek:

- *výběrové*, které měly formu výběru z několika odpovědí, např. položka č. 1, kdy měli respondenti vybrat a označit své pracovní zařazení. Mezi výběrové položky řadíme i škálovou položku č. 11, kdy respondenti měli odpovídat tak, že vyznačovali na předložené pětistupňové škále významnost a míru jejich zájmu o posuzované benefity.
- *výčtové*, kde respondenti mohli označit více než 1 odpověď. Příkladem je položka č. 4, která zjišťovala zdroj informací respondenta o širí jeho současné nabídky benefitů.

- *stupnicové*, u kterých měli respondenti seřadit nabízené varianty podle významu. Příkladem je položka č. 10, která mapovala význam benefitů při hodnocení atraktivnosti pracovního místa.

Výčtové a stupnicové položky byly použity v dotazníku bez ambicí hodnotit rozdíly mezi jednotlivými volbami nebo pořadími.

Polouzavřené položky poskytly respondentům možnost doplnění vlastní varianty odpovědi. Příkladem je položka č. 14, která mapovala druh zaměstnaneckého poměru respondentů nebo položka č. 6, která v případě výběru některé z odpovědí, mapujících spokojenost, žádala respondenty ještě o slovní komentář.

Otevřená položka č. 12 sloužila ke zjištění jednoho prioritního benefitu u každého respondenta. Jako zdroj pro výběr mohli respondenti použít pouze benefity z položky č. 11, která konkretizovala druhy benefitů, které nás ve výzkumu zajímaly.

Stěžejní položkou pro ověření prvních čtyř ze sedmi hypotéz byla položka č. 11, která při použití nástroje škály požadovala po respondentech určení významnosti u 21 vybraných benefitů. Počet stupňů škály byl stanoven na 5 a slovní charakteristika jednotlivých stupňů se pohybovala v rozmezí od *zcela nevýznamný* po *velmi významný*. Na položku č. 11 byla zdrojově vázána položka č. 12, která požadovala po respondentech volbu jediného prioritního benefitu a která sloužila k ověření zbylých tří hypotéz.

Položky, monitorující data osobní povahy respondentů jako je pohlaví, věk, dosažené vzdělání a počet dětí byly umístěny z psychologického hlediska až na závěr dotazníku.

Dotazník byl vytvořen ve dvou verzích. V papírové a elektronické podobě. Papírová forma měla být použita pro respondenty, které nebylo možné oslovit mailovou cestou, ať už pracovním nebo soukromým mailem. Nejednalo se jen o pracovníky, kteří s maily v zaměstnání nepracují, ale také o ty z nich, jejichž mailové adresy jsme neměli k dispozici nebo kterým jejich zaměstnavatel šíření dotazníku elektronickou cestou v rámci firemního mailu nepovolil. Elektronický dotazník byl vytvořen přes stránky Click4Survey a rozeslán na elektronické adresy vybraných společností nebo kontaktních zaměstnanců uvnitř zaměstnaneckých struktur.

## 5 ANALÝZA A INTERPRETACE DAT

Dotazníkové šetření probíhalo v měsíci lednu a únoru 2018 kombinovanou formou. Elektronický dotazník ve formě odkazu spolu s průvodním dopisem byl rozeslán mailovou formou do předem vybraných společností, které byly ochotné dotazník dál šířit, nebo smluveným jednotlivcům uvnitř jednotlivých organizací, díky nimž další šíření probíhalo. Papírová forma byla využita díky dobrovolníkům, zaměstnaným zejména ve výrobních společnostech, ve státní správě a v odvětví obchodu a služeb. V papírové podobě bylo rozdáno celkem 240 dotazníků, z toho se vrátilo zpět vyplněných 172 dotazníků. Vyřazeno bylo 11 dotazníků pro neúplné vyplnění nebo další formální nedostatky. Finálně bylo mailem rozesláno celkem 39 odkazů na dotazník, díky nimž bylo v elektronickém systému vyplněno 233 dotazníků. Díky elektronické evidenci v rámci webové aplikace jsme mohli zjistit, že v 71 případech nebyl dotazník dokončen, ač bylo započato jeho vyplňování. Z tohoto počtu ale nelze usuzovat na skutečný počet respondentů, kteří dotazník nedokončili. Z platných elektronických dotazníků nebyl vyřazen žádný, neboť jeho konstrukce a námi nastavené podmínky pro vyplnění neumožňovaly pouze částečné vyplnění nebo označení více odpovědí než bylo požadováno. Celkem jsme tedy pro účely dalšího zpracování měli k dispozici 394 platných dotazníků. Po zanesení papírových dotazníků do elektronické podoby jsme použili pro následnou práci s nasbíranými daty jejich export do programu Microsoft Excel.

V následujících kapitolách se budeme zabývat analýzou dat získaných z výzkumu. K jednotlivým analýzám a jejich interpretacím budou přikládány tabulky s daty a grafy. V případě ověřování hypotéz budou popisnou formou ve vybraných příkladech předkládány statistické výpočty.

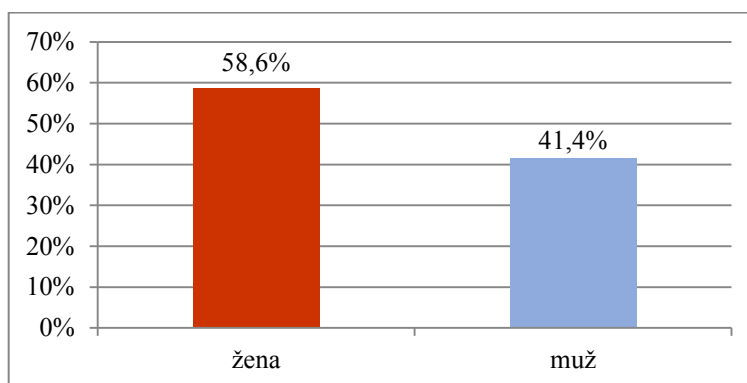
## 5.1 Základní charakteristika respondentů

V úvodní části analýzy se seznámíme s charakteristikou respondentů dle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a pracovní pozice, kterou zastávají.

### Pohlaví

Z celkového počtu 394 respondentů bylo 163 mužů a 231 žen. Poměrově je to 41,4 % ku 58,6 % ve prospěch žen.

Graf 1 Pohlaví respondentů



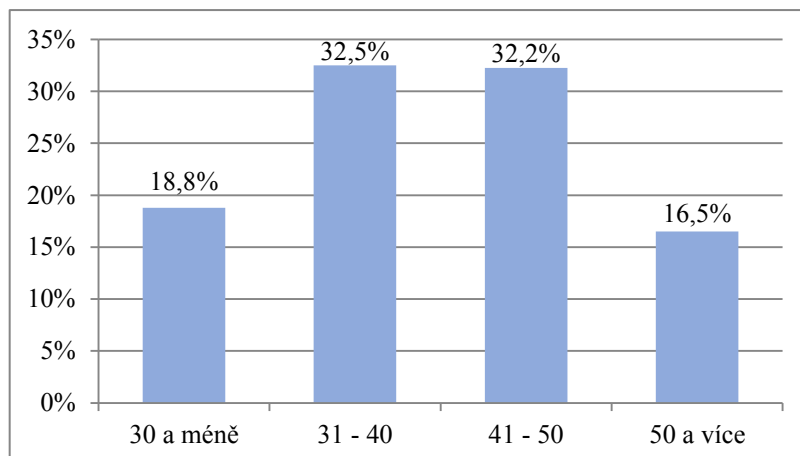
Tabulka 3 Pohlaví respondentů

Pohlaví	Četnost odpovědí	
	absolutní (n <sub>i</sub> )	relativní (f <sub>i</sub> )
žena	231	58,6%
muž	163	41,4%
Celkem	394	100,0%

### Věk respondentů

Nejpočetnější skupina respondentů byla ve věku 31 – 40 let, což činilo 32,5 %, druhá nejpočetnější kategorie 41 – 50 let měla pouze o jednoho respondenta méně. Nejméně respondentů bylo starších 50 let, což činilo 16,5 % z celkového počtu osob. Pracovníci ve věku 30 – 50 let tvořily nadpoloviční většinu všech respondentů, téměř 2/3. Osoby mladší 30 let tvořily 18,8 %.

Graf 2 Věkové složení respondentů



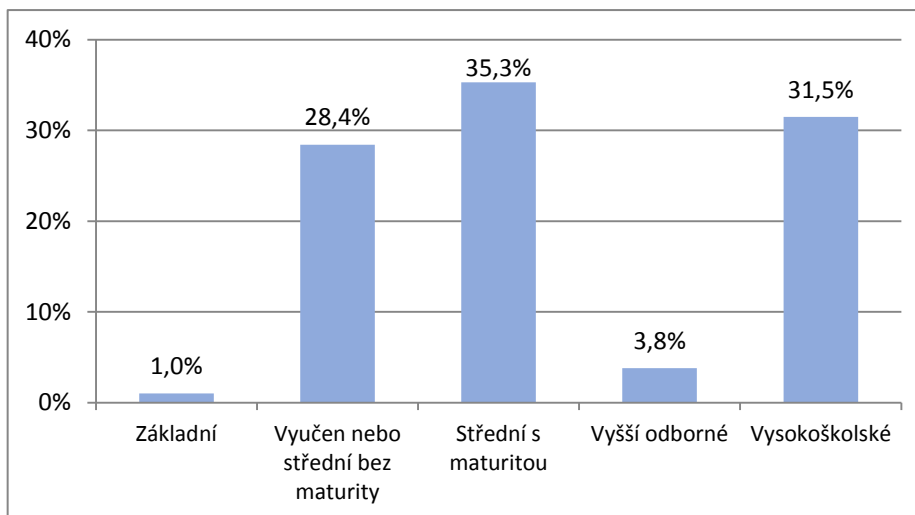
Tabulka 4 Věkové složení respondentů

Věk	Četnost odpovědí	
	absolutní ( $n_i$ )	relativní ( $f_i$ )
30 a méně	74	18,8%
31 - 40	128	32,5%
41 - 50	127	32,2%
50 a více	65	16,5%
Celkem	394	100,0%

### Dosažené vzdělání

Položka mapující nejvyšší dosažené vzdělání poskytla informaci o tom, že nejvíce osob, které vyplnily dotazník, mělo středoškolské vzdělání s maturitou, a to 35,3 % z celkového počtu respondentů. Jen o 4 % méně bylo respondentů, kteří měli vysokoškolské vzdělání a 28,4 % osob mělo výuční list nebo střední vzdělání bez maturity. Nejméně osob uvedlo vyšší odborné vzdělání (3,8 %) a základní vzdělání (1 %). I když byl počet respondentů v těchto dvou kategoriích výrazně nižší než v ostatních, rozhodli jsme se dále posuzovat i vyhodnocovat všechny kategorie bez rozdílu.

Graf 3 Dosažené vzdělání respondentů



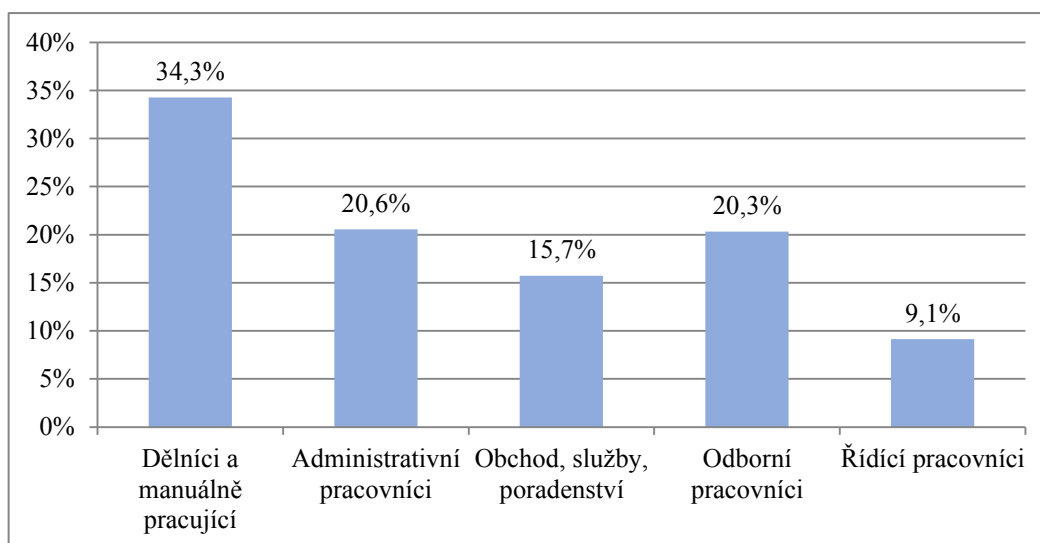
Tabulka 5 Dosažené vzdělání respondentů

Dosažené vzdělání	Četnost odpovědí	
	absolutní ( $n_i$ )	relativní ( $f_i$ )
Základní	4	1,0%
Vyučen nebo střední bez maturity	112	28,4%
Střední s maturitou	139	35,3%
Vyšší odborné	15	3,8%
Vysokoškolské	124	31,5%
Celkem	394	100,0%

### Zastávaná pracovní pozice

Z hlediska pracovní pozice byli nejpočetnější skupinou respondentů dělníci a manuálně pracující, kteří tvořili 34,3 % všech zkoumaných osob. Početně téměř stejně, pouze s rozdílem 1 respondenta, byli zastoupeni administrativní pracovníci a odborní pracovníci. Pracovníků obchodu, služeb a poradenství bylo 15,7 % a řídicích pracovníků 9,1 % z celkového počtu osob.

Graf 4 Pracovní zařazení respondentů



Tabulka 6 Pracovní zařazení respondentů

Pracovní zařazení	Četnost odpovědí	
	absolutní (n <sub>i</sub> )	relativní (f <sub>i</sub> )
Dělníci a manuálně pracující	135	34,3%
Administrativní pracovníci	81	20,6%
Obchod, služby, poradenství	62	15,7%
Odborní pracovníci	80	20,3%
Řídící pracovníci	36	9,1%
Celkem	394	100,0%

Pokud dáme v našem souboru respondentů dosažené vzdělání do souvislosti s pracovní pozicí, zjistíme, že největší procento osob, vykonávajících dělnickou profesi nebo pracujících manuálně, je vyučeno, nebo má střední vzdělání bez maturity (69,6 %). Tutéž pracovní pozici zaujímá 25,2 % středoškoláků s maturitou a dokonce 3 % osob s vyšším odborným vzděláním. Zatímco v administrativě pracuje vyučených osob pouze 3 %, středoškoláků je téměř polovina, konkrétně 48,1 %. V obchodě, službách a poradenství dominují respondenti s vysokoškolským vzděláním, kterých je 48,4 %, následování středoškoláky s maturitou (38,7 %). V tomto odvětví pracuje pouze necelých 10 % vyučených osob. Odborní pracovníci jsou dominantou vysokoškoláků, kterých je rovná polovina. Tento údaj není nijak překvapivý, neboť odborné profese s sebou nesou zpravidla požadavky na odborné vzdělání, které do jisté míry reprezentuje studium



na vysoké škole. Řídicími pracovníky jsou nejčastěji vysokoškoláci (47,2 %), za zmínku ovšem stojí i fakt, že 16,7 % osob, pracujících na řídicí pozici, má jen výuční list nebo střední vzdělání bez maturity. Z praxe se můžeme domnívat, že řídicí pracovníci se vzděláním *vyučen* se uplatňují na vedoucích pozicích například ve výrobních společnostech. Právě pracovníci z výrobních společností byli početně nejvýraznější skupinou respondentů s kategorií vzdělání *vyučen/střední vzdělání bez maturity*. Vzhledem k tomu, že cílem výzkumu nebylo shromažďovat údaje o typu organizace, kde je respondent zaměstnán, ani o konkrétním odvětví její činnosti, lze pouze konstatovat, že tabulka nám ukazuje zajímavý pohled na volbu povolání a s ním zastávanou pozici v kontextu s dosaženým vzděláním.

Tabulka 7 Souvislost dosaženého vzdělání a pracovní pozice - četnosti

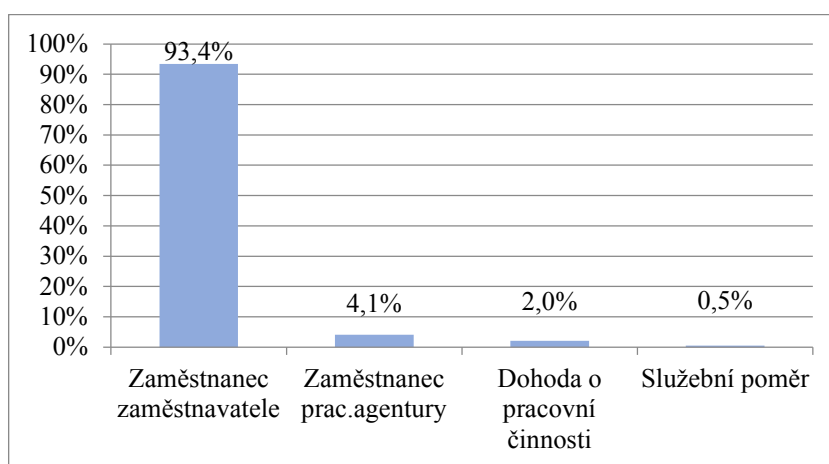
Dosažené vzdělání	Základní		Vyučen / střední bez maturity		Střední s maturitou		Vyšší odborné		Vysokoškolské		Součet (n <sub>i</sub> )
	Absolutní (n <sub>i</sub> )	Relativní (f <sub>i</sub> )	Absolutní (n <sub>i</sub> )	Relativní (f <sub>i</sub> )	Absolutní (n <sub>i</sub> )	Relativní (f <sub>i</sub> )	Absolutní (n <sub>i</sub> )	Relativní (f <sub>i</sub> )	Absolutní (n <sub>i</sub> )	Relativní (f <sub>i</sub> )	
Dělníci a manuálně pracující	3	2,20%	94	69,60%	34	25,20%	4	3,00%	0	0,00%	135
Administrativní pracovníci	0	0,00%	3	3,70%	39	48,10%	2	2,50%	37	45,70%	81
Obchod, služby, poradenství	0	0,00%	6	9,70%	24	38,70%	2	3,20%	30	48,40%	62
Odborní pracovníci	1	1,30%	3	3,80%	31	38,80%	5	6,30%	40	50,00%	80
Řídicí pracovníci	0	0,00%	6	16,70%	11	30,60%	2	5,60%	17	47,20%	36
<b>Celkem</b>	<b>4</b>		<b>112</b>		<b>139</b>		<b>15</b>		<b>124</b>		<b>394</b>

### Druh zaměstnaneckého poměru

Cílem diferenciací respondentů dle druhu zaměstnaneckého poměru bylo zaznamenání charakteru pracovněprávního vztahu. Souvislost mezi ním a poskytováním benefitů může být významná v případě, kdy máme interpretovat odpovědi respondentů, hodnotící spokojenost s poskytovanými benefity. Bylo tudíž nezbytné vymezit zastoupení možných variant pro případnou doplňkovou analýzu, pokud by byla nutná. Největší skupina respondentů byla v zaměstnaneckém poměru, měli pracovní smlouvu se svým zaměstnavatelem a jejich pracovněprávní vztah se řídí zákoníkem práce (93,4 %). Agenturní zaměstnávání i forma dohody o pracovní činnosti jsou legislativně vymezeny stejným zákonem, nicméně jsou v něm vymezeny samostatně a z pohledu poskytování

benefitů bývají pracovníci oproti prvně zmiňované skupině mnohdy znevýhodněni. Zpravidla nemají nárok na některé typy benefitů, které čerpají kmenoví zaměstnanci, např. dovolená, příspěvky na penzijní a životní pojištění, příspěvky na bydlení nebo dopravu apod. Agenturních zaměstnanců bylo ve finále mezi respondenty pouze 16 (4,1 %), pracovníků na dohodu o pracovní činnosti 8 (2,0 %) a 2 respondenti odpověděli, že charakter jejich pracovněprávního vztahu má podobu služebního poměru, což bylo 0,5 % z celkového počtu respondentů.

Graf 5 Druh zaměstnaneckého poměru



Tabulka 8 Druh zaměstnaneckého poměru

Druh zaměstnaneckého poměru	Četnost odpovědí	
	absolutní ( $n_i$ )	relativní ( $f_i$ )
Zaměstnanec zaměstnavatele	368	93,4%
Zaměstnanec pracovní agentury	16	4,1%
Dohoda o pracovní činnosti	8	2,0%
Služební poměr	2	0,5%
Celkem	394	100%

## 5.2 Ověření vědeckých hypotéz

V této kapitole se budeme věnovat testování (verifikaci) hypotéz. V úvodu výzkumu jsme si stanovili výzkumné otázky, které byly podkladem pro vznik zkoumaných vědeckých hypotéz. Z hlediska očekávané šíře našeho výzkumu a množství nasbíraných dat, bylo možné formulovat velké množství hypotéz. My jsme při tvorbě hypotéz vycházeli zejména

z poznatků, o které se opírá teoretická část této práce, konkrétně jsme chtěli ověřit, zda preference určitých typů benefitů souvisí s biosociálními znaky jedinců. Stanovili jsme 2 typy proměnných, závislé a nezávislé. Nezávislé proměnné tvořily biologické a sociální faktory respondentů (věk, pohlaví, dosažené vzdělání, pracovní pozice), závislé proměnné tvořily míry významnosti, které respondenti připisují konkrétním typům zaměstnaneckých benefitů nebo nevíce preferovanému benefitu. Při formulování hypotéz jsme vycházeli z určitého předpokladu odpovědí, které jsme zformulovali do tzv. věcných hypotéz. Z důvodu jejich ověření jsme věcné hypotézy převedli do tzv. statistických hypotéz, obsahující nulovou a alternativní hypotézu. ( $H_0$ ,  $H_A$ ). Potvrzením nebo vyvrácením jedné z nich pak ověříme existenci vztahu mezi proměnnými. (Chráška, 2007, s. 18). Zdrojová data pro ověření hypotéz H1, H2, H3 a H4 pocházela z položky v dotazníku č. 11, pro hypotézy H5, H6 a H7 z položky č. 12. Položka č. 11 obsahovala intervalovou pětistupňovou škálu, kde respondenti značili k 21 vybraným typům benefitů míru významnosti (důležitosti), kterou pro ně představují. Jednotlivé stupně škály byly slovně označeny od pólu *zcela nevýznamný* po pól *velmi významný*. Položka č. 12 žádala po respondentech uvedení jednoho benefitu, který preferují nejvíce. Ověřování hypotéz H1, H2, H3 a H4 bylo provedeno statistickým testem významnosti analýza rozptylu. Ověřování hypotéz H5, H6 a H7 bylo provedeno testem nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. V oddíle, ověřujícím hypotézy H1 a H5, jsme uvedli podrobné postupy při použití obou statistických metod. U ostatních ověřovaných hypotéz pak pouze výsledek ověřování.

### 5.2.1 Výzkumná otázka č. 1

**VO1:** Existují souvislosti mezi věkem respondentů a mírou významnosti, kterou připisují příspěvku na penzijní připojištění?

#### **Věcná hypotéza:**

**H1:** Předpokládáme, že mezi věkem respondentů a mírou významnosti, kterou připisují příspěvku na penzijní připojištění, existují souvislosti.

#### **Statistické hypotézy:**

**H<sub>0</sub>:** Mezi věkem respondentů a mírou významnosti, kterou připisují příspěvku na penzijní připojištění, neexistují statisticky významné souvislosti

H<sub>A</sub>: Mezi věkem respondentů a mírou významnosti, které připisují příspěvku na penzijní připojištění, existují statisticky významné souvislosti

Zpracování dat nám umožnilo sestavit kontingenční tabulku, ze které je patrné, jak jednotlivé věkové kategorie hodnotily míru významnosti u penzijního připojištění. Jednotlivé stupně škály, ze kterých respondenti vybírali, a které byly označeny slovním významem, jsme převedli do číselných hodnot:

Zcela nevýznamné ..... 1

Nevýznamné ..... 2

Částečně významné ..... 3

Významné ..... 4

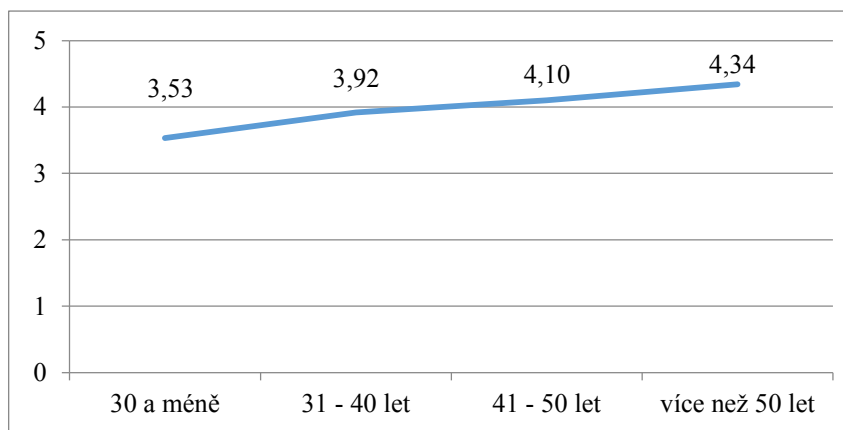
Velmi významné ..... 5

Z naměřených číselných hodnot jsme vypočítali průměrnou míru významnosti v jednotlivých věkových kategoriích a vyjádřili ji graficky. Pro lepší názornost jsme zvolili spojnicový typ grafu.

Tabulka 9 Míra významnosti příspěvku na PP dle věkových skupin

Věkové kategorie	Míra významnosti (absolutní četnosti n <sub>i</sub> )						Průměry kategorií
	Zcela nevýznamné	Nevýznamné	Částečně významné	Významné	Velmi významné	Celkový součet	
30 a méně	4	8	21	27	14	74	3,53
31 - 40 let	3	8	30	42	45	128	3,92
41 - 50 let	5	3	25	35	59	127	4,1
více než 50 let	2	2	7	15	39	65	4,34
<b>Celkový součet</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>83</b>	<b>119</b>	<b>157</b>	<b>394</b>	

Graf 5 Průměrná míra významnosti příspěvku na PP dle věkových skupin



Naměřené hodnoty ukázaly rozdílnou průměrnou míru významnosti v jednotlivých věkových kategoriích, kdy míra významnosti rostla se vzrůstajícím věkem respondentů. Zatímco pro věkovou kategorii 30 let a méně je tento benefit řazen mezi hodnoty *částečně významný* a *významný*, pro respondenty starší 50 let je již *více než významný*. Pro ověření statisticky významných souvislostí mezi věkovými kategoriemi a mírou významnosti příspěvku na penzijní připojištění jsme zvolili metodu *analýza rozptylu*.

Pro výpočet testového kritéria v analýze rozptylu jsme potřebovali zjistit rozptyl získaných hodnot **mezi** věkovými kategoriemi a **uvnitř** věkových kategorií. K výpočtu těchto rozptylů jsme použili součty čtverců (SČ) odchylek od aritmetického průměru uvnitř skupin, mezi skupinami a celkový.

Tabulka 10 Hodnoty pro výpočet analýzy rozptylu

Věkové kategorie	Průměry kategorií	Počet respondentů	Součet hodnot škály	$\sum x^2$
30 a méně	3,53	74	261	1007
31 - 40 let	3,92	128	502	2102
41 - 50 let	4,10	127	521	2277
více než 50 let	4,34	65	282	1288
<b>Celkový součet</b>		<b>394</b>	<b>1566</b>	<b>6674</b>

*Celkový SČ = SČ uvnitř skupin + SČ mezi skupinami*

$$\text{Celkový SČ} = \sum (x - \bar{x})^2 = \sum x^2 - \bar{x} \sum x = \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}$$

$$\text{Celkový SČ} = 423,9 - \frac{6674^2}{394} = 449,746$$

Součet čtverců mezi skupinami je mírou kolísání průměrů skupin kolem celkového průměru.

$$\text{SČ mezi skupinami} = \frac{(\sum x_a)^2}{n_a} + \frac{(\sum x_b)^2}{n_b} + \frac{(\sum x_c)^2}{n_c} - \frac{(\sum x)^2}{n}$$

$$\text{SČ mezi skupinami} = \frac{261^2}{74} + \frac{502^2}{128} + \frac{521^2}{127} + \frac{282^2}{65} - \frac{1566^2}{394} = 25,858$$

$$\text{SČ uvnitř skupin} = 449,749 - 25,858 = 423,891$$

Tabulka 11 Hodnoty pro výpočet testového kritéria analýzy rozptylu

Zdroj rozptylu	SČ	Stupně volnosti	Rozptyl	F	$f_{0,05}(3,390)$
mezi skupinami	25,858	3	8,619	7,930	2,65
uvnitř skupin	423,891	390	1,087		
<b>Celkem</b>	449,746	393			

Testování jsme provedli na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$

Testové kritérium F vypočítáme podle vztahu

$$F = \frac{\text{rozptyl mezi skupinami}}{\text{rozptyl uvnitř skupin}} = \frac{8,619}{1,087} = 7,930$$

Námi vypočítanou hodnotu  $F = 7,93$  jsme srovnali s kritickou hodnotu  $F$  pro hladinu významnosti 0,05 a stupně volnosti  $f_1 = 3$  a  $f_2 = 390$ , tj. s hodnotou  $f_{0,05}(3,390) = 2,65$ . Vypočítaná hodnota  $F = 7,93 >$  než kritická  $f_{0,05}(3,390) = 2,65$ , můžeme tedy přijmout alternativní hypotézu.

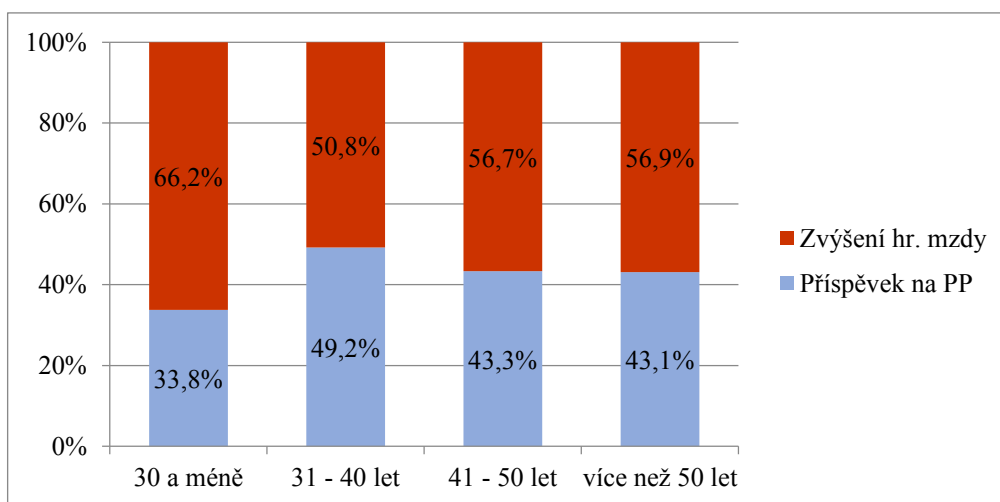
**$H_A$ : Mezi věkem respondentů a mírou významnosti, které připisují příspěvku na penzijní připojištění, existují statisticky významné souvislosti.**

Výpočet nám potvrdil to, že souvislost mezi významností příspěvku na penzijní připojištění a věkem nebyla náhodná. Můžeme konstatovat, že zájem respondentů o penzijní připojištění nabývá na významnosti s rostoucím věkem.

Na významnost příspěvku na PP se podíváme doplňkově optikou odpovědí na položku č. 9 v dotazníku, kde měli respondenti vybrat mezi dvěma alternativami. Znění otázky:

**Pokud by vám zaměstnavatel nabídl buď zvýšení hrubé mzdy o 1.000 Kč anebo příspěvek na vaše penzijní připojištění, kterou možnost byste zvolil/a?**

Graf 6 Výběr alternativy dle věkových skupin



Tabulka 12 Výběr alternativy dle věkových skupin

Věková kategorie	Výběr alternativy Příspěvek na PP x Zvýšení hrubé mzdy				
	Příspěvek na PP ( $n_i$ )	Příspěvek na PP ( $f_i$ )	Zvýšení hrubé mzdy ( $n_i$ )	Zvýšení hrubé mzdy ( $f_i$ )	Celkový součet ( $n_i$ )
30 a méně	25	33,8%	49	66,2%	74
31 - 40 let	63	49,2%	65	50,8%	128
41 - 50 let	55	43,3%	72	56,7%	127
více než 50 let	28	43,1%	37	56,9%	65
Celkem	171		223		394

Respondenti měli volit mezi okamžitým finančním efektem a dlouhodobou formou zabezpečení ve formě příspěvku.

Z naměřených hodnot je viditelné, že 66,2 % respondentů ve věkové kategorii *30 a méně* preferuje zvýšení hrubé mzdy a tedy okamžitý finanční přínos oproti dlouhodobému příspěvku na budoucí zabezpečení. Výsledek se blíží zjištění při ověřování hypotézy H1, kdy zájem o příspěvek na penzijní připojištění rostl s přibývajícím věkem. Taktéž můžeme

vidět určitou souvislost s charakteristikou mladých zaměstnanců. Jak jsme uvedli v kapitole 2.3.1, motivují mladé pracovníky nejsilněji právě peníze. Zajímavé výsledky přináší pohled na vyšší věkové kategorie 40 až 60 let, u kterých mírně převažovala preferovaná forma zvýšení hrubé mzdy. V obecné rovině a také z výsledků ověření hypotézy H1 by se dalo předpokládat, že respondenti v tomto věku budou vykazovat vyšší zájem o příspěvek na PP. Po vyhodnocení odpovědí této alternativní položky se můžeme domnívat, že pokud jsou respondenti postaveni před volbu ze dvou konkrétních forem, z nichž jedna přináší okamžitý efekt a druhá je dlouhodobá, rozhodují se na základě jiných užitků, než když vyjadřují svoji obecnou míru zájmu o příspěvek na penzijní připojištění v portfoliu dalších hodnocených benefitů.

### **5.2.2 Výzkumná otázka č. 2**

**VO2:** Existují souvislosti mezi vzděláním respondentů a mírou významnosti, kterou připisují příspěvku na penzijní připojištění?

**Věcná hypotéza:**

**H2:** Předpokládáme, že mezi dosaženým vzděláním respondentů a mírou významnosti, kterou připisují příspěvku na penzijní připojištění, existují souvislosti.

**Statistické hypotézy:**

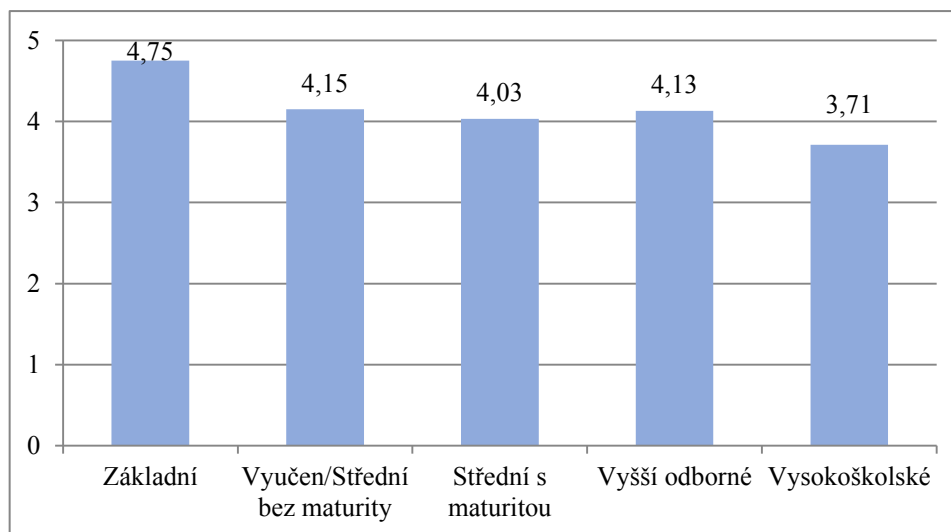
**H<sub>0</sub>:** Mezi dosaženým vzděláním respondentů a mírou významnosti, kterou připisují příspěvku na PP, neexistují statisticky významné souvislosti.

**H<sub>A</sub>:** Mezi dosaženým vzděláním respondentů a mírou významnosti, kterou připisují příspěvku na PP, existují statisticky významné souvislosti

Sestavili jsme kontingenční tabulku, ze které je patrné, jak respondenti v jednotlivých kategoriích vzdělání hodnotili míru významnosti penzijního připojištění. Z převedení na číselné hodnoty jsme vypočítali průměrnou míru významnosti příspěvku na penzijní připojištění pro každou kategorii vzdělání a vyjádřili ji graficky.



Graf 7 Průměrná míra významnosti příspěvku na PP dle dosaženého vzdělání



Tabulka 13 Míra významnosti příspěvku na PP dle dosaženého vzdělání

Věkové kategorie	Míra významnosti (absolutní četnosti)					Celkový součet	Průměry kategorií
	Zcela nevýznamné	Nevýznamné	Částečně významné	Významné	Velmi významné		
Základní				1	3	4	4,75
Vyučen/Střední bez maturity	3	3	24	26	56	112	4,15
Střední s maturitou	5	8	24	43	59	139	4,03
Vyšší odborné	1		2	5	7	15	4,13
Vysokoškolské	5	10	33	44	32	124	3,71
<b>Celkový součet</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>83</b>	<b>119</b>	<b>157</b>	<b>394</b>	

Získané hodnoty ukázaly rozdílnou míru významnosti pro jednotlivé kategorie dosaženého vzdělání. Pro respondenty se základním vzděláním se průměrná hodnota tohoto benefitu blížila hodnotě *velmi významný*. Je však nutno vzít v úvahu, že v této kategorii odpovídali pouze 4 respondenti, z nichž 3 označili benefit jako velmi významný. Průměr skupiny s tak málo respondenty tak není adekvátně srovnatelný s průměry ostatních skupin, které obsahují nepoměrně více respondentů. Pro účely našeho výzkumu jsme ale vyhodnocovali všechny kategorie vzdělání bez rozdílu počtu respondentů. Analýzou rozptylu jsme ověřili statisticky významnou souvislost mezi dosaženým vzděláním a významností penzijního připojištění

Testování jsme provedli na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$

Námi vypočítanou hodnotu  $F = 3,45$  jsme srovnali s kritickou hodnotou  $F$  pro hladinu významnosti 0,05 a stupně volnosti  $f_1 = 4$  a  $f_2 = 393$ , tj. s hodnotou  $f_{0,05}(4,393) = 2,40$ . Vypočítaná hodnota  $F = 3,45 >$  než kritická  $f_{0,05}(4,393) = 2,40$ . Můžeme tedy přijmout alternativní hypotézu.

**H<sub>A</sub>: Mezi dosaženým vzděláním respondentů a mírou významnosti, kterou připisují příspěvku na PP, existují statisticky významné souvislosti.**

Můžeme tedy konstatovat, že významnost tohoto benefitu má souvislost s nejvyšším dosaženým vzděláním respondentů a nebyla náhodná.

Ze získaných dat pro ověřování této hypotézy se nabízela analýza některých výsledků z jiného pohledu. Jednalo se například o průměr významnosti sledovaného benefitu u vysokoškoláků, který byl ze všech sledovaných kategorií nejnižší. Při analýze souvislostí vysokoškoláků s jejich věkovým složením se ukázalo, že 67 % respondentů, kteří měli vysokoškolské vzdělání, bylo ve věkové kategorii *30 a méně* a *31 – 40 let*. Souvislost mezi věkem a hodnocením příspěvku na penzijní připojištění jsme prokázali v hypotéze H1, kdy zájem o příspěvek na penzijní připojištění rostl úměrně s věkem respondentů. Můžeme se tedy domnívat, že se na celkovém nižším zájmu o tento benefit u vysokoškoláků projevil vliv jejich nižšího věku.

Tabulka 14 Dosažené vzdělání dle věkových skupin

Věk	Dosažené vzdělání					
	Základní	Vyučen	Střední s maturitou	Vyšší odborné	Vysokoškolské	Celkem
30 a méně		13	25	2	34	74
31 - 40 let		21	48	8	50	128
41 - 50 let	1	46	42	4	34	127
více než 50 let	3	32	23	1	6	65
Celkem	4	112	139	15	124	394

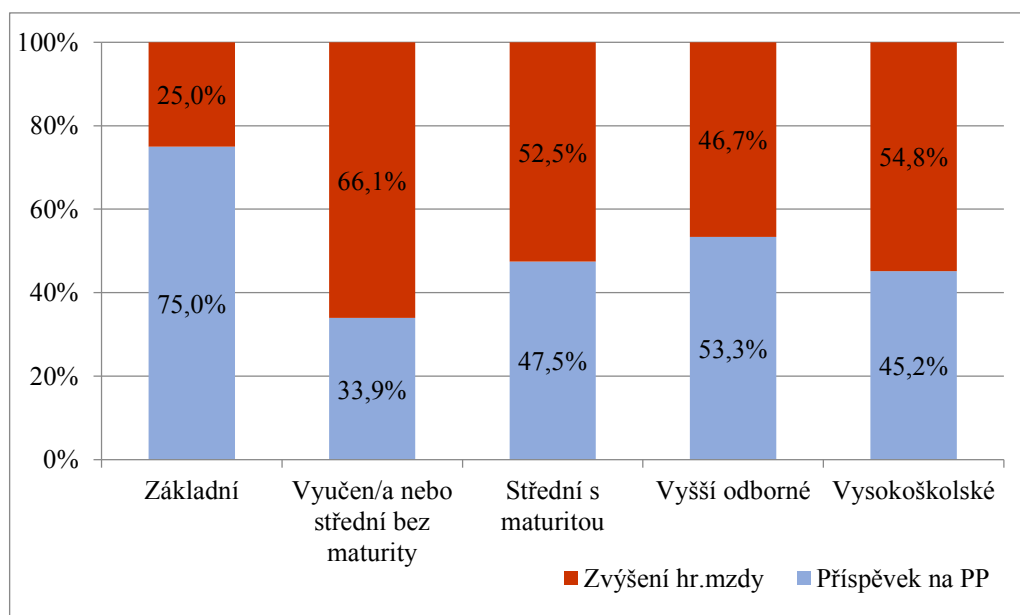
Pro doplňkovou analýzu jsme opět použili dopovědi z položky č. 9.

Znění otázky:

**Pokud by vám zaměstnavatel nabídl buď zvýšení hrubé mzdy o 1.000 Kč anebo příspěvek na vaše penzijní připojištění, kterou možnost byste zvolil/a?**

Mimo jiné nás zajímal i fakt, zda respondenti zohlední při svém rozhodování i hledisko daňové výhodnosti. Navýšení hrubé mzdy neznamená v praxi navýšení čistého příjmu o udávanou částku, kdežto příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanec obdrží v plné výši.

Graf 8 Výběr alternativy dle dosaženého vzdělání



Tabulka 15 Výběr alternativy dle dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	Výběr alternativy Příspěvek na PP x Zvýšení hrubé mzdy				
	Příspěvek na PP ( $n_i$ )	Příspěvek na PP ( $f_i$ )	Zvýšení hrubé mzdy ( $n_i$ )	Zvýšení hrubé mzdy ( $f_i$ )	Celkový součet ( $n_i$ )
Základní	3	75,0%	1	25,0%	4
Vyučen/a nebo střední bez maturity	38	33,9%	74	66,1%	112
Střední s maturitou	66	47,5%	73	52,5%	139
Vyšší odborné	8	53,3%	7	46,7%	15
Vysokoškolské	56	45,2%	68	54,8%	124
Celkem	171		223		394

Z odpovědí vyplynulo, že nejvýrazněji jsou viditelné preference ve formě zvýšení hrubé mzdy u respondentů s výučním listem. Ti by volili ze dvou třetin (66,1 %) okamžitý prospěch ve formě zvýšení hrubé mzdy a patrně bez ohledu na to, že to pro ně v konečném důsledku znamená nižší reálně vyplacenou částku. Nicméně dotazník dále nezjišťoval povědomí respondentů o daňových aspektech obou nabízených alternativ a tak toto

hledisko nemá žádnou vypovídací hodnotu. U respondentů se středním a vyšším vzděláním jsme mohli pozorovat přibližně srovnatelný zájem o obě nabízené možnosti. Kategorie základního vzdělání odrážela odpovědi pouhých 4 respondentů a nebyla hodnocena.

### 5.2.3 Výzkumná otázka č. 3

**VO3:** Existují souvislosti mezi dosaženým vzděláním respondentů a mírou významnosti, kterou připisují náborovému příspěvku?

#### **Věcná hypotéza:**

**H3:** Předpokládáme, že mezi dosaženým vzděláním respondentů a mírou významnosti, které připisují náborovému příspěvku, existují souvislosti.

#### **Statistické hypotézy:**

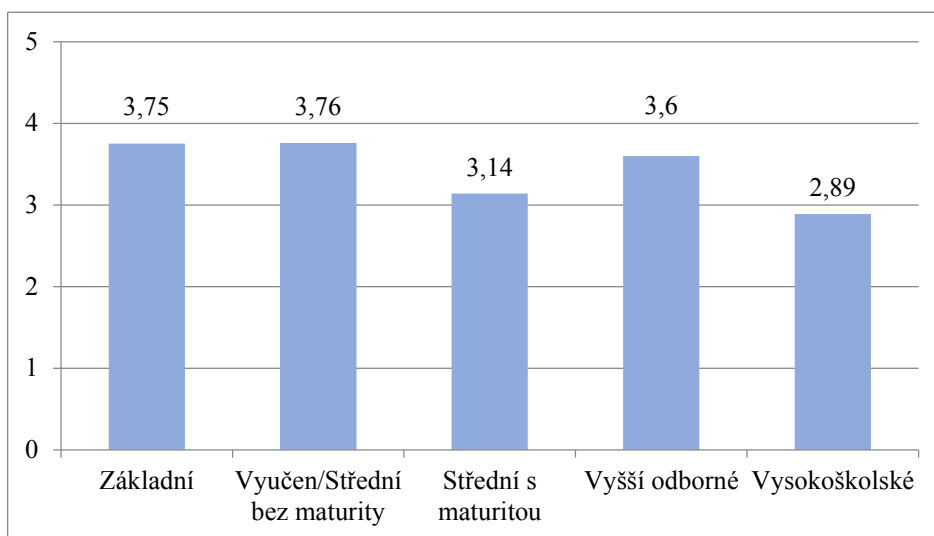
**H<sub>0</sub>:** Mezi dosaženým vzděláním respondentů a mírou významnosti, kterou připisují náborovému příspěvku, neexistují statisticky významné souvislosti.

**H<sub>A</sub>:** Mezi dosaženým vzděláním respondentů a mírou významnosti, kterou připisují náborovému příspěvku, existují statisticky významné souvislosti.

Náborový příspěvek je krátkodobý finanční benefit, jenž je určen novým zaměstnancům. Slouží k přilákání uchazečů o práci a k jejich větší motivaci zajímat se o nabízené pracovní pozice. Efektivní se může jevit v případě, kdy je tato forma benefitu považována zájemcem o práci za atraktivní. V praxi se lze setkat s tím, že bývá nabízen nejčastěji v souvislosti se specializovanými dělnickými profesemi nebo odbornými pozicemi.

Sestavili jsme kontingenční tabulku, ze které je patrné, jak respondenti v jednotlivých kategoriích vzdělání hodnotili míru významnosti náborového příspěvku. Z převedení na číselné hodnoty jsme vypočítali průměrnou míru významnosti náborového příspěvku pro každou kategorii vzdělání a vyjádřili ji graficky.

Graf 9 Průměrná míra významnosti náborového příspěvku dle dosaženého vzdělání



Tabulka 16 Míra významnosti náborového příspěvku dle dosaženého vzdělání

Věkové kategorie	Míra významnosti (absolutní četnosti)					Celkový součet	Průměry kategorií
	Zcela nevýznamné	Nevýznamné	Částečně významné	Významné	Velmi významné		
Základní			1	3		4	3,75
Vyučen/Střední bez maturity	7	10	22	37	36	112	3,76
Střední s maturitou	17	23	42	37	20	139	3,14
Vyšší odborné	1	2	3	5	4	15	3,6
Vysokoškolské	11	33	49	21	10	124	2,89
<b>Celkový součet</b>	<b>36</b>	<b>68</b>	<b>117</b>	<b>103</b>	<b>70</b>	<b>394</b>	

Získané hodnoty signalizují, že nejvýznamněji oslovuje náborový příspěvek skupinu respondentů, kteří jsou vyučeni. Průměr této kategorie se blíží k slovnímu hodnocení *významný*. Nejméně významný je náborový příspěvek pro vysokoškoláky a jejich průměr odpovědí nedosahuje ani hodnoty *částečně významnosti*. K ověření souvislostí mezi dosaženým vzděláním a mírou významnosti náborového příspěvku jsme použili metodu analýza rozptylu.

Testování jsme provedli na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$

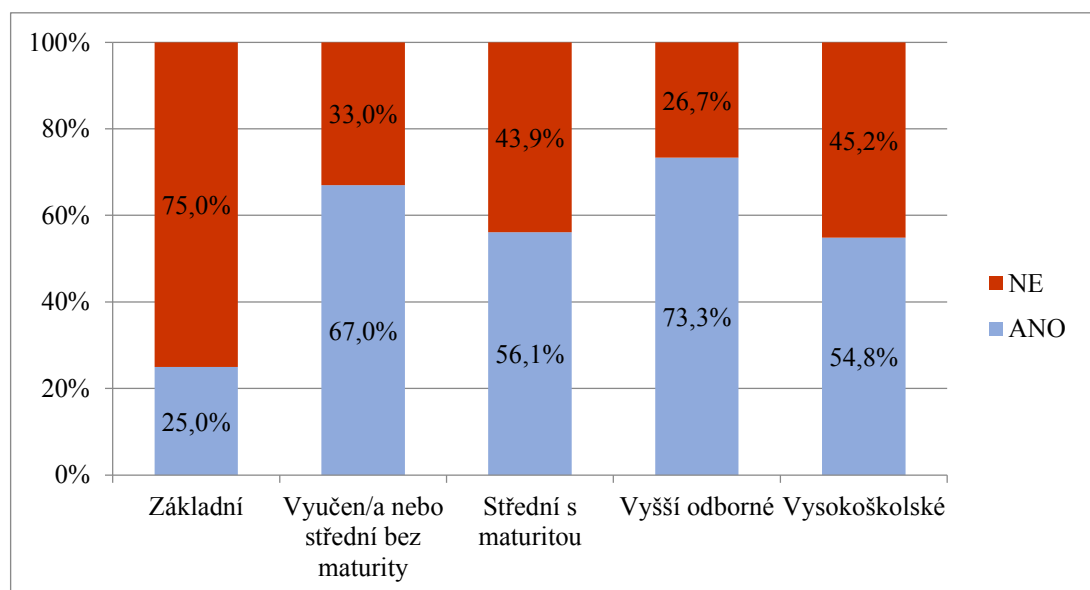
Námi vypočítanou hodnotu  $F = 9,32$  jsme srovnali s kritickou hodnotou  $F$  pro hladinu významnosti 0,05 a stupně volnosti  $f_1 = 4$  a  $f_2 = 393$ , tj. s hodnotou  $f_{0,05}(4,393) = 2,40$ . Vypočítaná hodnota  $F = 9,32 >$  než kritická  $f_{0,05}(4,393) = 2,40$ . Můžeme tedy přijmout alternativní hypotézu.

**H<sub>A</sub>: Mezi dosaženým vzděláním respondentů a mírou významnosti, kterou připisují náborovému příspěvku, existují statisticky významné souvislosti.**

Na roli náborového příspěvku jako motivu ke změně zaměstnání jsme se zaměřili v doplňkové položce č. 13 v dotazníku, kde měli respondenti vybrat mezi dvěma alternativami. Znění otázky:

**Zjišťoval/a byste si informace o volných pracovních místech u jiného zaměstnavatele na základě jeho inzerátu, že poskytuje novým zaměstnancům jednorázový finanční příspěvek ve výši 50.000 Kč?**

Graf 10 Výběr alternativy dle dosaženého vzdělání



Tabulka 17 Výběr alternativy dle dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	Výběr alternativy Reakce na inzerci s náborovým příspěvkem				
	ANO ( $n_i$ )	ANO ( $f_i$ )	NE ( $n_i$ )	NE ( $f_i$ )	Celkový součet ( $n_i$ )
Základní	1	25,0%	3	75,0%	4
Vyučen/a nebo střední bez maturity	75	67,0%	37	33,0%	112
Střední s maturitou	78	56,1%	61	43,9%	139
Vyšší odborné	11	73,3%	4	26,7%	15
Vysokoškolské	68	54,8%	56	45,2%	124
Celkem	233		161		394

Uzavřenou otázkou jsme zjišťovali u respondentů to, zdali by na základně informace o náborovém příspěvku pro nové zaměstnance u jiného zaměstnavatele, vyvinuli aktivitu ve smyslu, že by si zjišťovali podrobnosti o volných pracovních pozicích. Odpovědi z této otázky částečně zrcadlily názory v hodnocení významnosti náborového příspěvku mezi ostatními benefity. Z vyučených respondentů 67 % a z pracovníků s vyšším odborným vzděláním 73,3 % vnímá informaci o náborovém příspěvku pozitivněji než vysokoškoláci (54,8 %) a středoškoláci s maturitou (56,1 %). Můžeme to vnímat tak, že vyučení zaměstnanci a ti s vyšším odborným vzděláním jsou více ochotní uvažovat o změně zaměstnání na základě jednorázové finanční motivace. Kategorii se základním vzděláním jsme v této otázce díky malému počtu respondentů nehodnotili.

#### 5.2.4 Výzkumná otázka č. 4

**VO4:** Existují souvislosti mezi věkem respondentů a mírou významnosti, kterou připisují náborovému příspěvku?

**Věcná hypotéza:**

**H4:** Předpokládáme, že mezi věkem respondentů a mírou významnosti, kterou připisují náborovému příspěvku, existují souvislosti.

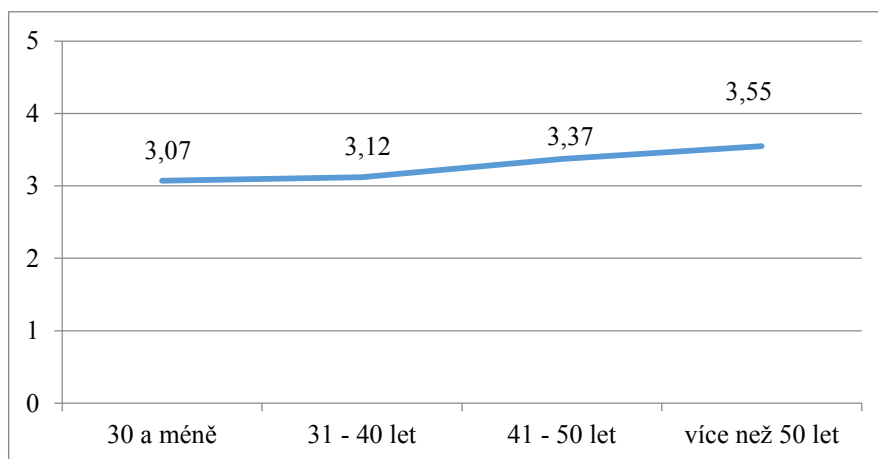
**Statistické hypotézy:**

$H_0$ : Mezi věkem respondentů a mírou významnosti, kterou připisují náborovému příspěvku, neexistují statisticky významné souvislosti.

H<sub>A</sub>: Mezi věkem respondentů a mírou významnosti, kterou připisují náborovému příspěvku, existují statisticky významné souvislosti.

Sestavili jsme kontingenční tabulku, ze které je patrné, jak respondenti v jednotlivých věkových kategoriích hodnotili míru významnosti náborového příspěvku. Z převedení na číselné hodnoty jsme vypočítali průměrnou míru významnosti náborového příspěvku pro každou věkovou kategorii a vyjádřili ji graficky za pomoci spojnicového grafu.

Graf 11 Průměrná míra významnosti náborového příspěvku dle věkových skupin



Tabulka 18 Míra významnosti náborového příspěvku dle věkových skupin

Věkové kategorie	Míra významnosti (absolutní četnosti)					Celkový součet	Průměry kategorií
	Zcela nevýznamné	Nevýznamné	Částečně významné	Významné	Velmi významné		
30 a méně	3	19	29	16	7	74	3,07
31 - 40 let	15	26	37	29	21	128	3,12
41 - 50 let	12	16	37	37	25	127	3,37
více než 50 let	6	7	14	21	17	65	3,55
<b>Celkový součet</b>	<b>36</b>	<b>68</b>	<b>117</b>	<b>103</b>	<b>70</b>	<b>394</b>	

Jak je patrné z grafu i tabulky, význam náborového příspěvku roste s věkem respondentů. Pro respondenty ve věku 50 a více let je významnější než pro mladé pracovníky do 30 let.



Ti připisují náborovému příspěvku pouze částečnou významnost, starší zaměstnanci se již blíží s průměrem 3,55 k hodnotě *významný*. K ověření souvislostí mezi věkem a mírou významnosti náborového příspěvku jsme použili metodu analýza rozptylu.

Testování jsme provedli na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$

Námi vypočítanou hodnotu  $F = 2,93$  jsme srovnali s kritickou hodnotou  $F$  pro hladinu významnosti 0,05 a stupně volnosti  $f_1 = 3$  a  $f_2 = 390$ , tj. s hodnotou  $f_{0,05}(3,390) = 2,65$ . Vypočítaná hodnota  $F = 2,93 >$  než kritická  $f_{0,05}(3,390) = 2,65$ . Můžeme tedy přijmout alternativní hypotézu.

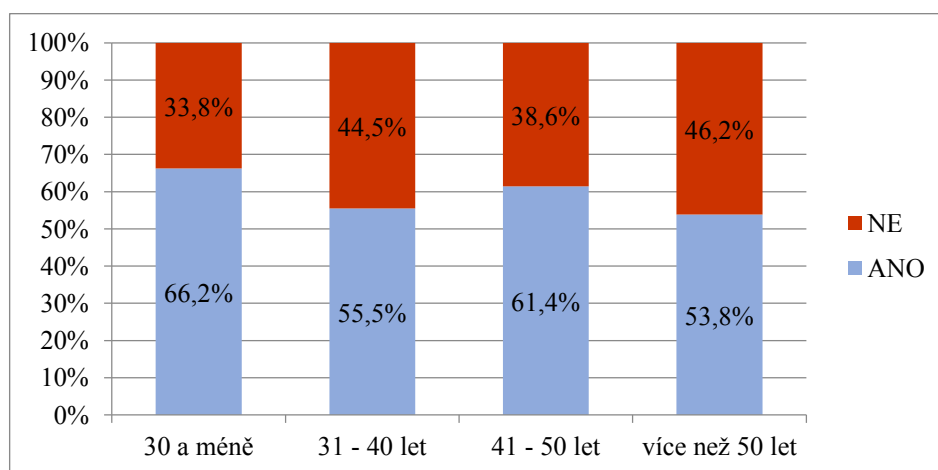
**H<sub>A</sub>: Mezi věkem respondentů a mírou významnosti, kterou připisují náborovému příspěvku, existují statisticky významné souvislosti.**

I zde jsme doplňkově analyzovali z položky č. 13, do jaké míry by respondenty různých věkových skupin oslovila nabídka finanční odměny u jiného zaměstnavatele.

Znění otázky:

**Zjišťoval/a byste si informace o volných pracovních místech u jiného zaměstnavatele na základě jeho inzerátu, že poskytuje novým zaměstnancům jednorázový finanční příspěvek ve výši 50.000 Kč?**

Graf 12 Výběr alternativy dle věkových skupin



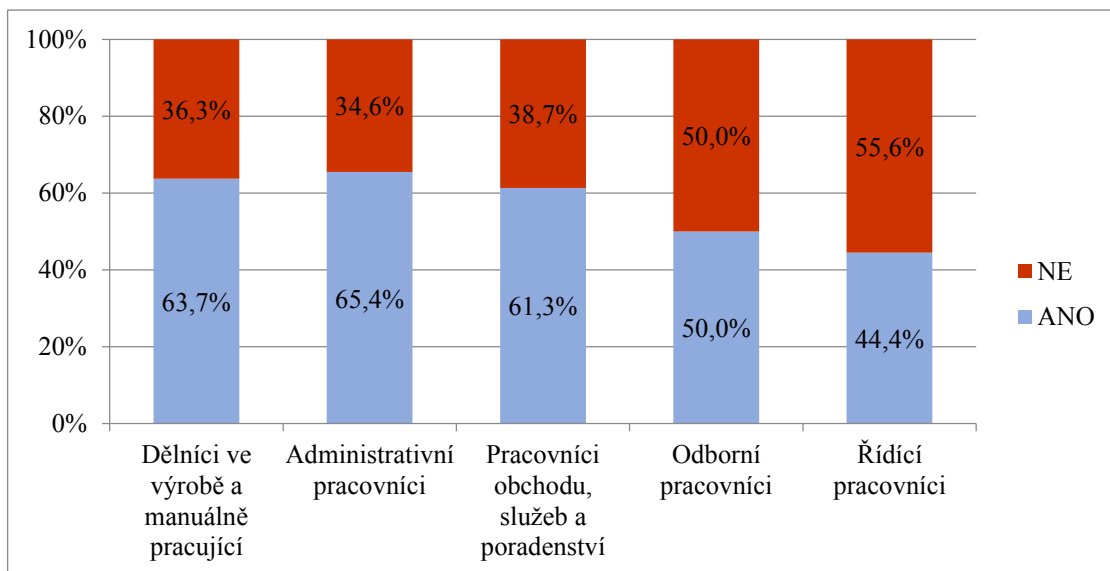
Tabulka 19 Výběr alternativy dle věkových skupin

Věková kategorie	Výběr alternativy Reakce na inzerci s náborovým příspěvkem				Celkový součet (n <sub>i</sub> )
	ANO (n <sub>i</sub> )	ANO (f <sub>i</sub> )	NE (n <sub>i</sub> )	NE (f <sub>i</sub> )	
30 a méně	49	66,2%	25	33,8%	74
31 - 40 let	71	55,5%	57	44,5%	128
41 - 50 let	78	61,4%	49	38,6%	127
více než 50 let	35	53,8%	30	46,2%	65
Celkem	233		161		394

Zkoumání významnosti náborového příspěvku v obecné rovině ukázalo, že má rostoucí tendenci s věkem zaměstnance. U položky, kde jsme zjišťovali ochotu respondentů vyvinout aktivitu pouze na základě informace o poskytování příspěvku u jiného zaměstnavatele, se naopak ukázalo, že téměř 2/3 mladých zaměstnanců do 30 let (66,2 %) by reagovalo na tuto informaci tak, že by si zjišťovali další podrobnosti. Zajímavé je, že ačkoliv je pro pracovníky nad 50 let obecně míra významnosti náborového příspěvku vyšší než u mladých, přesto se jeví, že tento benefit by nebyl pro tuto věkovou kategorii zásadním motivem k zahájení aktivity, která by mohla vést ke změně zaměstnavatele. Aktivitu by v tomto směru vyvinulo pouze 53,8 % osob v tomto věku.

Pohled na ochotu respondentů zajímat se o pracovní místa u jiného zaměstnavatele na základě příslibu jednorázové finanční odměny, jsme si doplnili o data v souvislosti s otázkou, jaké jsou reakce respondentů v závislosti na jejich současných pracovních pozicích.

Graf 13 Výběr alternativy dle pracovní pozice



Tabulka 20 Výběr alternativy dle pracovní pozice

Pracovní pozice	Výběr alternativy Reakce na inzerci s náborovým příspěvkem				Celkový součet (n <sub>i</sub> )
	ANO (n <sub>i</sub> )	ANO (f <sub>i</sub> )	NE (n <sub>i</sub> )	NE (f <sub>i</sub> )	
Dělníci ve výrobě a manuálně pracující	86	63,7%	49	36,3%	135
Administrativní pracovníci	53	65,4%	28	34,6%	81
Pracovníci obchodu, služeb a poradenství	38	61,3%	24	38,7%	62
Odborní pracovníci	40	50,0%	40	50,0%	80
Řídící pracovníci	16	44,4%	20	55,6%	36
Celkem	233		161		394

Zatímco pracovníci v dělnických profesích, na administrativních postech a v oblasti obchodu, služeb a poradenství se jeví jako vnímavější k tomuto benefitu a ukazují svou větší ochotu pátrat po informacích o podmínkách u jiných zaměstnavatelů, odborní pracovníci a řídicí pracovníci vykazují vyšší míru stability na svých postech. Polovina odborníků a nadpoloviční většina řídicích pracovníků uvedla, že by je uvedená inzerce k žádné vlastní aktivitě nepřiměla.

### 5.2.5 Výzkumná otázka č. 5

**VO5:** Existují rozdíly v nejvíce preferovaném benefitu v závislosti na pohlaví?

**Věcná hypotéza:**

**H5:** Předpokládáme, že existují rozdíly v preferovaném benefitu v závislosti na pohlaví

**Statistické hypotézy:**

**H<sub>0</sub>:** Mezi muži a ženami neexistují statisticky významné rozdíly v preferovaném benefitu

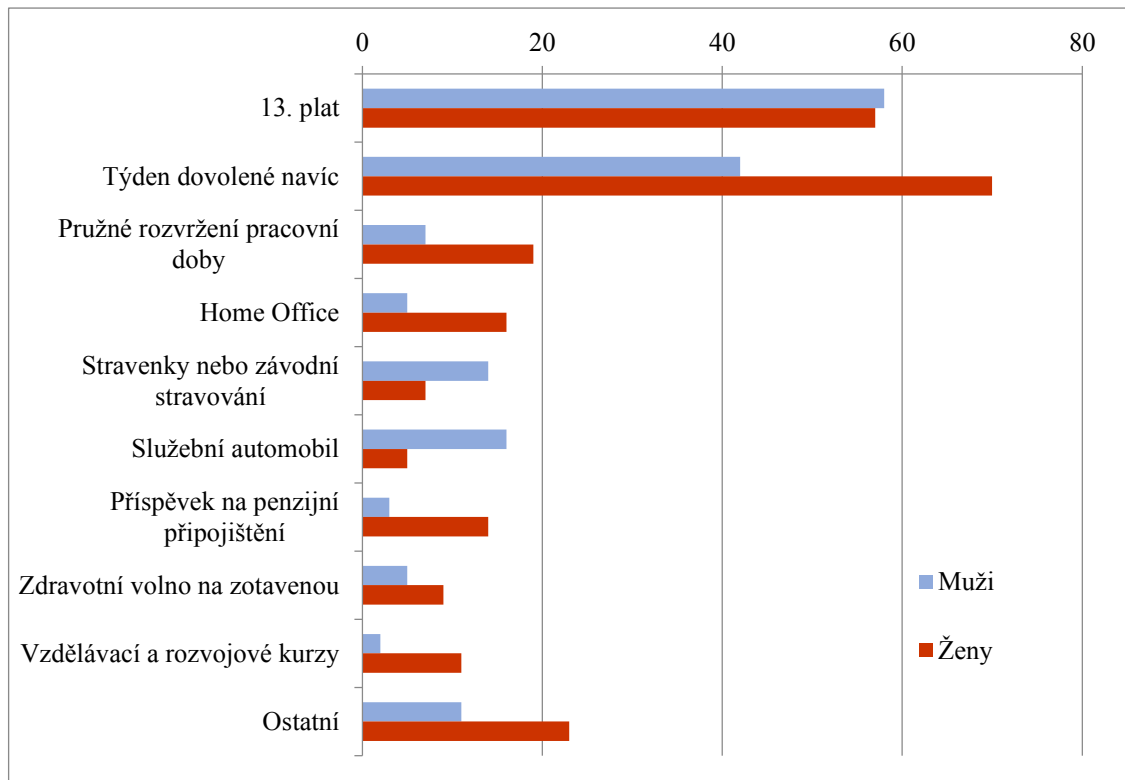
**H<sub>A</sub>:** Mezi muži a ženami existují statisticky významné rozdíly v preferovaném benefitu

Pro ověření hypotézy jsme použili data z položky v dotazníku č. 12. Respondenti měli uvést pouze 1 preferovaný benefit, který pro sebe považují za nejvýznamnější. Zdrojem pro výběr byla položka č. 11, která obsahovala 21 konkrétních druhů výhod. Na základě nominálního měření jsme použili pro ověření hypotézy test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku, která obsahuje pozorované četnosti **P** u všech vybraných benefitů a očekávané četnosti **O**, které odpovídají nulové hypotéze. Z celkového počtu 21 zaměstnaneckých výhod bylo 19 z nich alespoň 1x zvoleno za nejvýznamnější. Pro účely ověření hypotézy H5 jsme redukovali jejich celkový počet na 9. Benefity, které měly nižší pozorovanou četnost než 10, jsme sloučili do skupiny, kterou jsme nazvali *Ostatní*.

Tabulka 21 **Kontingenční tabulka preferovaného benefitu dle pohlaví**

Preferovaný benefit	Pozorovaná četnost		Očekávaná četnost	
	Muži	Ženy	Muži	Ženy
13. plat	58	57	47,576	67,424
Týden dovolené navíc	42	70	46,335	65,665
Pružné rozvržení pracovní doby	7	19	10,756	15,244
Home Office	5	16	8,688	12,312
Stravenky nebo závodní stravování	14	7	8,688	12,312
Služební automobil	16	5	8,688	12,312
Příspěvek na penzijní připojištění	3	14	7,033	9,967
Zdravotní volno na zotavenou	5	9	5,792	8,208
Vzdělávací a rozvojové kurzy	2	11	5,378	7,622
Ostatní	11	23	14,066	19,934
Celkem	163	231		

Graf 14 Pozorovaná četnost nejvýznamnějšího benefitu u mužů a žen



Nejvíce respondentů (57,6 %) označilo za nejvýznamnější benefit *13. plat* nebo *týden dovolené navíc*. Nás zajímalo, zda existují statisticky významné rozdíly ve volbě benefitu mezi muži a ženami. K výpočtu jsme použili vzorec  $\chi^2 = \sum \frac{(p-o)^2}{o}$ . Zvolená hladina významnosti 0,05. Stupeň volnosti:  $f = (r - 1) \cdot (s - 1) = 9$

Tabulka 22 Výpočet testového kritéria chí-kvadrát

Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P-O	(P-O) <sup>2</sup>	$\frac{(P-O)^2}{O}$
58	47,576	10,424	108,657	2,284
42	46,335	-4,335	18,792	0,406
7	10,756	-3,756	14,110	1,312
5	8,688	-3,688	13,600	1,565
14	8,688	5,312	28,219	3,248
16	8,688	7,312	53,468	6,154
3	7,033	-4,033	16,265	2,313
5	5,792	-0,792	0,627	0,108
2	5,378	-3,378	11,412	2,122
11	14,066	-3,066	9,400	0,668
57	67,424	-10,424	108,657	1,612
70	65,665	4,335	18,792	0,286
19	15,244	3,756	14,110	0,926
16	12,312	3,688	13,600	1,105
7	12,312	-5,312	28,219	2,292
5	12,312	-7,312	53,468	4,343
14	9,967	4,033	16,265	1,632
9	8,208	0,792	0,627	0,076
11	7,622	3,378	11,412	1,497
23	19,934	3,066	9,400	0,472
394	394			34,420

Námi vypočítaná hodnota testového kritéria  $\chi^2 = 34,420$ . Tuto hodnotu jsme porovnali s kritickou hodnotou testového kritéria chí-kvadrát na hladině významnosti 0,05 a 9 stupni volnosti, tj. s hodnotou  $\chi_{0,05}(9) = 16,919$ . Vypočítaná hodnota  $\chi^2 = 34,420 >$  než kritická hodnota  $\chi_{0,05}(9) = 16,919$ . Můžeme tedy přijmout alternativní hypotézu.

**H<sub>A</sub>: Mezi muži a ženami existují statisticky významné rozdíly v preferovaném benefitu.**

Prokázalo se, že ve výběru nejvýznamnějšího benefitu existují statisticky významné rozdíly mezi muži a ženami. Bližší pohled na volbu mužů a žen nám poskytne následující tabulka, která ukazuje rozdíly ve volbě každého z 9 benefitů mezi muži a ženami. Zatímco muži oproti ženám častěji volili výhody jako 13. plat, stravenky a služební automobil, ženy volily častěji týden dovolené navíc, pružné rozvržení pracovní doby, home office, příspěvek na penzijní připojištění a vzdělávací a rozvojové kurzy. Při volné interpretaci těchto dat nás proto může napadat souvislost mezi dalšími sociálními rolemi žen, zejména rodičovskou rolí, a volbou pro ně nejdůležitějšího benefitu. Ženy také více při volbě

nejdůležitějšího benefitu zvažovaly zajištění ve stáří a hodnotily význam dalšího vzdělávání a rozvoje pro svou budoucnost.

Tabulka 23 **Relativní četnosti preferovaného benefitu dle pohlaví**

Preferovaný benefit	Relativní četnost ( $f_i$ )	
	Muž	Žena
13. plat	38,2%	27,4%
Týden dovolené navíc	27,6%	33,7%
Pružné rozvržení pracovní doby	4,6%	9,1%
Home Office	3,3%	7,7%
Stravenky nebo závodní stravování	9,2%	3,4%
Služební automobil	10,5%	2,4%
Příspěvek na penzijní připojištění	2,0%	6,7%
Zdravotní volno na zotavenou	3,3%	4,3%
Vzdělávací a rozvojové kurzy	1,3%	5,3%
Součet	100,0%	100,0%

### 5.2.6 Výzkumná otázka č. 6

**VO6:** Existuje souvislost mezi věkem a nejvíce preferovaným benefitem?

**Vědecká hypotéza:**

**H6:** Předpokládáme, že mezi věkem respondentů a nejvíce preferovaným benefitem existují souvislosti.

**Statistická hypotéza:**

$H_0$ : Mezi věkem respondentů a nejvíce preferovaným benefitem neexistují statisticky významné souvislosti

$H_A$ : Mezi věkem respondentů a nejvíce preferovaným benefitem existují statisticky významné souvislosti

Při ověřování této hypotézy bylo nutné dále redukovat počet závisle proměnných. Při zkoumání čtyř věkových kategorií a 19. druhů benefitů byla výsledná pozorovaná četnost rozptýlena natolik, že neumožňovala provést ověření hypotézy. Vzhledem k tomu, že 57,6 % respondentů označilo za nejvýznamnější benefit buď *13. plat* nebo *týden dovolené navíc*, u ostatních výhod byly pozorované četnosti již jen v řádech jednotek a proto jsme je sloučili do kategorie *Ostatní*.

Tabulka 24 Preferovaný benefit dle věkových kategorií

Preferovaný benefit	Věkové kategorie - Pozorované četnosti				Součet
	30 a méně	31 - 40	41 - 50	více než 50	
13. plat	23	41	34	17	115
Týden dovolené navíc	17	32	39	24	112
Ostatní	34	55	54	24	167
Celkem	74	128	127	65	394

Hypotéza, kterou jsme ověřovali, předpokládala, že bude existovat souvislost mezi věkem respondentů a nejvýznamnějším benefitem. K výpočtu jsme použili vzorec  $\chi^2 = \frac{(P-O)^2}{O}$ . Zvolená hladina významnosti 0,05. Stupeň volnosti:  $f = (r - 1) \cdot (s - 1) = 6$

Námi vypočítaná hodnota testového kritéria  $\chi^2 = 4,780$ . Tuto hodnotu jsme porovnali s kritickou hodnotou testového kritéria chí-kvadrát na hladině významnosti 0,05 a 6 stupni volnosti, tj. s hodnotou  $\chi_{0,05}(6) = 12,592$ . Vypočítaná hodnota  $\chi^2 = 4,780 <$  než kritická hodnota  $\chi_{0,05}(6) = 12,592$ . Proto byla přijata nulová hypotéza.

**H<sub>0</sub>: Mezi věkem respondentů a nejvíce preferovaným benefitem neexistují statisticky významné souvislosti.**

Neprokázalo se, že by respondenti v některé věkové kategorii preferovali určitý typ benefitu více než jiný. Pro bližší představu jsme si zobrazili devět nejvolenějších typů a podívali se, jakou měrou se věkové skupiny podílely na jejich volbě.

Tabulka 25 Preferovaný benefit dle věkových kategorií

Preferovaný benefit	Věkové kategorie - relativní četnosti (f <sub>i</sub> )				Součet
	30 a méně	31 - 40	41 - 50	více než 50	
13. plat	20,0%	35,7%	29,6%	14,8%	100%
Týden dovolené navíc	15,2%	28,6%	34,8%	21,4%	100%
Pružné rozvržení pracovní doby	11,5%	26,9%	53,8%	7,7%	100%
Home Office	19,0%	47,6%	23,8%	9,5%	100%
Stravenky nebo závodní stravování	33,3%	33,3%	19,0%	14,3%	100%
Služební automobil	9,5%	42,9%	33,3%	14,3%	100%
Příspěvek na penzijní připojištění	0,0%	17,6%	35,3%	47,1%	100%
Zdravotní volno na zotavenou	42,9%	14,3%	21,4%	21,4%	100%
Vzdělávací a rozvojové kurzy	30,8%	30,8%	30,8%	7,7%	100%
Ostatní	23,5%	38,2%	32,4%	5,9%	100%



Pro lepší názornost jsme využili barevné škály.



U mladých zaměstnanců do 30 let je patrné, že ze všech respondentů, kteří zvolili jako nejdůležitější benefit *zdravotní volno na zotavenou*, jsou nejsilnější skupinou (42,9 %). Pracovníci ve věkové kategorii 31 - 40 let byli v nejvyšší míře zastoupeni u výhod jako *13.plat*, *home office* a *služební automobil*. *Pružné rozvržení pracovní doby* preferovali zejména zaměstnanci ve věku 41 až 50 let. (53,8 %). Společně s předchozí věkovou skupinou se nabízí souvislost těchto preferencí s požadavky na sladění pracovního a rodinného života, konkrétně s péčí o děti, rodiče apod. Naproti tomu věková kategorie nad 50 let byla nejsilnější kategorií, která si zvolila za preferovaný benefit *příspěvek na penzijní připojištění* (47,1 %). Opět lze pozorovat větší významnost této zaměstnanecké výhody pro starší zaměstnance.

### 5.2.7 Výzkumná otázka č. 7

**VO7:** Existuje souvislost mezi pracovní pozicí a nejvíce preferovaným benefitem?

#### Vědecká hypotéza:

**H7:** Předpokládáme, že mezi pracovní pozicí respondentů a nejvíce preferovaným benefitem existují souvislosti.

#### Statistická hypotéza:

**H<sub>0</sub>:** Mezi pracovní pozicí respondentů a nejvíce preferovaným benefitem neexistují statisticky významné souvislosti

**H<sub>A</sub>:** Mezi pracovní pozicí respondentů a nejvíce preferovaným benefitem existují statisticky významné souvislosti

Pro ověření hypotézy jsme ze stejného důvodu, jako u hypotézy H6, redukovali počet druhů benefitů na tři.

Tabulka 26 Preferovaný benefit dle pracovní pozice

Preferovaný benefit	Pracovní pozice - Pozorované četnosti					Součet
	Dělníci	Administr. pracovníci	Obchod, služby, poradenství	Odborní pracovníci	Řídící pracovníci	
13. plat	56	22	14	16	7	115
Týden dovolené navíc	41	21	17	23	10	112
Ostatní	38	38	31	41	19	167
<b>Celkem</b>	135	81	62	80	36	394

Předpokládali jsme, že bude existovat významná souvislost mezi zastávanou pracovní pozicí a nejdůležitějším zvoleným benefitem.

K výpočtu jsme použili vzorec  $\chi^2 = \frac{(P-O)^2}{O}$ . Zvolená hladina významnosti 0,05. Stupeň volnosti:  $f = (r - 1) \cdot (s - 1) = 8$

Námi vypočítaná hodnota testového kritéria  $\chi^2 = 22,001$ . Tuto hodnotu jsme porovnali s kritickou hodnotou testového kritéria chí-kvadrát na hladině významnosti 0,05 a 8 stupni volnosti, tj. s hodnotou  $\chi_{0,05}(6) = 15,507$ . Vypočítaná hodnota  $\chi^2 = 22,001 >$  než kritická hodnota  $\chi_{0,05}(6) = 15,507$ . Můžeme tedy přijmout alternativní hypotézu.

**H<sub>A</sub>: Mezi pracovními pozicemi respondentů a nejvíce preferovaným benefitem existují statisticky významné souvislosti.** Bylo prokázáno, že volba benefitu na konkrétních pracovních pozicích se nejvíce jeví jako náhodná.

Nakolik se podílely na konkrétní volbě benefitů jednotlivé pracovní profese, zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 27 Preferovaný benefit dle pracovní pozice

Preferovaný benefit	Pracovní pozice - relativní četnosti (f <sub>i</sub> )					Součet
	Dělníci	Administrativní pracovníci	Obchod, služby, poradenství	Odborníci	Řídící pracovníci	
13. plat	48,70%	19,13%	12,17%	13,91%	6,09%	100,00%
Týden dovolené navíc	36,61%	18,75%	15,18%	20,54%	8,93%	100,00%
Pružné rozvržení pracovní doby	15,38%	38,46%	19,23%	23,08%	3,85%	100,00%
Home Office	0,00%	42,86%	19,05%	19,05%	19,05%	100,00%
Stravenky nebo závodní stravování	38,10%	9,52%	19,05%	23,81%	9,52%	100,00%
Služební automobil	0,00%	0,00%	38,10%	28,57%	33,33%	100,00%
Příspěvek na penzijní připojištění	41,18%	11,76%	17,65%	17,65%	11,76%	100,00%
Zdravotní volno na zotavenou	42,86%	28,57%	14,29%	14,29%	0,00%	100,00%
Vzdělávací a rozvojové kurzy	7,69%	23,08%	7,69%	46,15%	15,38%	100,00%
Ostatní	40,00%	26,67%	13,33%	16,67%	3,33%	100,00%

Téměř polovina respondentů, kteří zvolili za svůj nejvýznamnější benefit *13. plat*, pracovalo na dělnické profesi. Tato skupina pak byla nejvýrazněji zastoupena ještě u dalších typů jako *stravenky*, *příspěvek na penzijní připojištění* a *zdravotní volno na zotavenou*. Pracovníci v administrativě dominovali mezi těmi, kteří volili *home office* a *pružné rozvržení pracovní doby*. Vzhledem k tomu, že se jednalo o volbu nejvýznamnějšího benefitu, bylo by jistě zajímavé rozklíčovat tato data z pohledu pohlaví respondentů nebo počtu jejich dětí, což díky plánovanému rozsahu této práce nemělo požadovanou prioritu. Pracovníci v obchodě, službách a poradenství volili společně s řídicími pracovníky za nejdůležitější výhodu *služební automobil*, což odráží jednu z možných charakteristik práce v tomto odvětví. Nejsilnější skupinou hlasujících pro *vzdělávací a rozvojové kurzy* tvořili odborníci.

### 5.3 Trendy v benefitech

V rámci výzkumu jsme se zajímali o to, jaké názory mají respondenti na některé trendové typy benefitů (více o trendech pojednává kapitola 3.4.). Pro analýzu jsme zvolili benefity vzdělávání a osobního rozvoje, benefity určené ke sladění rodinného a pracovního života a flexibilní formu benefitů. Zdrojem dat nám byly odpovědi z položky č. 11, kde respondenti hodnotili na škále významnost sledovaných výhod a položka č. 7, která se

ptala na formu jejich poskytování a spokojenost s ní. Na tato data šlo nahlížet z mnoha úhlů pohledů. Z důvodu omezeného rozsahu této práce jsme analyzovali jen některé kategorie, zejména kategorii dle pohlaví.

### 5.3.1 Benefity vzdělávání a osobního rozvoje

V položce č. 11 nás zajímalo, jak respondenti hodnotili na škále dva sledované benefity:

- jazykové kurzy
- vzdělávací a rozvojové kurzy

Sestavili jsme tabulku absolutních četností volené míry významnosti obou benefitů respondenty.

Tabulka 28 Významnost vybraných benefitů

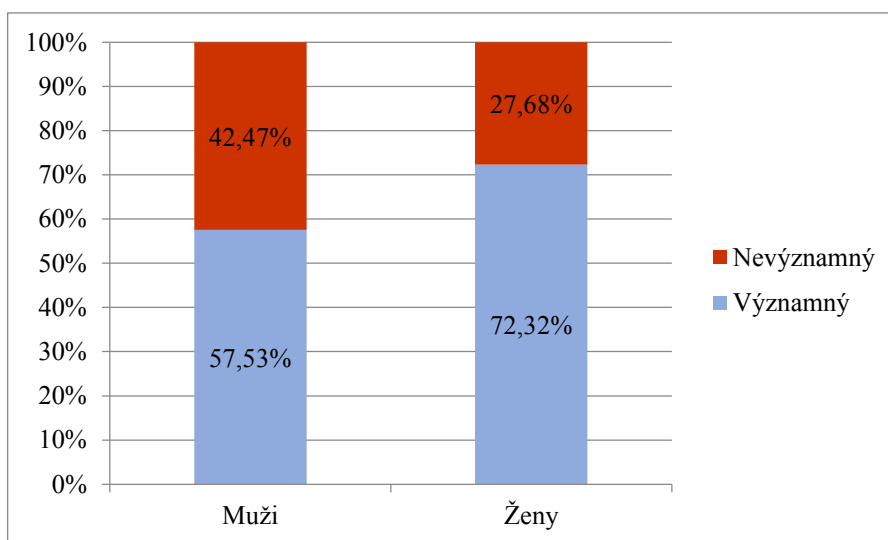
Jazykové kurzy - absolutní četnosti					
Zcela nevýznamné	Nevýznamné	Částečně významné	Významné	Velmi významné	Celkový součet
48	59	122	109	56	394
Vzdělávací a rozvojové kurzy - absolutní četnosti					
Zcela nevýznamné	Nevýznamné	Částečně významné	Významné	Velmi významné	Celkový součet
27	52	111	114	90	394

Vyhodnotili jsme průměry významnosti u obou benefitů. *Jazykový kurz* byl respondenty díky průměru 3,17 hodnocen jen málo za hranici *částečné významnosti*. *Vzdělávací a rozvojové kurzy* s průměrem 3,48 byly hodnoceny lépe než *jazykové kurzy*, nicméně se ukázalo, že je třeba analyzovat data podrobněji. Vzhledem k tomu, že škála byla konstruována pro lichý počet stupňů a hodnota *částečné významnosti* umožňovala respondentům zaujmout ve svých odpovědích neutrální stanovisko (to znamená, že hodnocený benefit pro ně nebyl ani významný, ani nevýznamný), pracovali jsme dále jen se stupni, u kterých respondenti vyjádřili význam kladným nebo záporným způsobem. *Částečnou významnost* a její hodnoty jsme tedy z další analýzy zcela vypustili.

Podívali jsme se na tyto benefity optikou volby dle pohlaví a rozhodli jsme se data z měření obou druhů sloučit, neboť nás tyto výhody zajímaly spíše jako jedna kategorie, kterou jsme nazvali **Vzdělávací benefity**. Sloučili jsme také hodnoty stupňů *zcela*

*nevýznamný* a *nevýznamný* a totéž jsme udělali se stupni *významný* a *velmi významný*. Vznikly nám tedy jen 2 sledované kategorie, *významný* a *nevýznamný* benefit. Šlo nám o to analyzovat, jak se k sledovaným výhodám stavěli muži a ženy a zdali se svým názorem přikláněli spíše k významnosti nebo nevýznamnosti této kategorie.

Graf 15 Významnost vzdělávacích benefitů dle pohlaví



Tabulka 29 Významnost vzdělávacích benefitů dle pohlaví

	Významnost dle pohlaví - absolutní četnosti ( $n_i$ )			Významnost dle pohlaví - relativní četnosti ( $f_i$ )	
	Nevýznamný	Významný	Celkem	Nevýznamný	Významný
Muži	93	126	219	42,47%	57,53%
Ženy	93	243	336	27,68%	72,32%

Z výsledků vyplývá, že 57,53 % mužů, kteří se při hodnocení těchto benefitů nevyjádřili neutrálně, je považuje za významné a 42,48 % za nevýznamné. Naproti tomu ženy tuto kategorii zaměstnaneckých výhod považovaly za významnou v 72,32 % případů a jako nevýznamnou je uvedlo jen 27,68 % žen. Můžeme se domnívat, že ženy v našem zkoumaném souboru více vnímají oblast svého rozvoje a vzdělávání a jsou více ochotny na sobě dále pracovat, nebo o tom alespoň přemýšlet.

### 5.3.2 Benefity umožňující sladění pracovního a rodinného života

Pro analýzu jsme vyhodnotili údaje ze škály z položky č. 11 u následujících benefitů:

- home office
- pružné rozvržení pracovní doby
- zkrácený úvazek

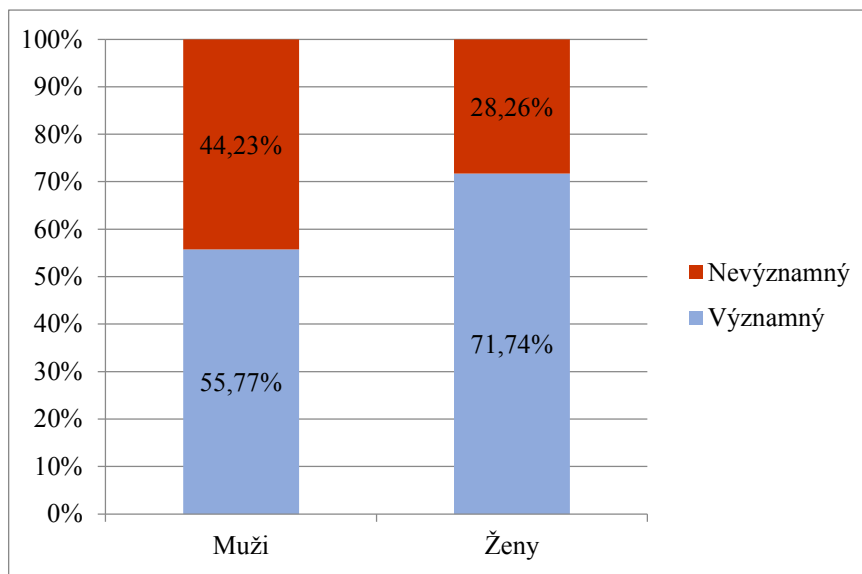
Tabulka absolutních četností ukázala, jak respondenti hodnotili významnost obecně.

Tabulka 30 Významnost vybraných benefitů

Home office - absolutní četnosti ( $n_i$ )					
Zcela nevýznamné	Nevýznamné	Částečně významné	Významné	Velmi významné	Celkový součet
56	63	79	76	120	394
Pružné rozvržení pracovní doby - absolutní četnosti ( $n_i$ )					
Zcela nevýznamné	Nevýznamné	Částečně významné	Významné	Velmi významné	Celkový součet
21	29	79	117	148	394
Zkrácený pracovní úvazek - absolutní četnosti ( $n_i$ )					
Zcela nevýznamné	Nevýznamné	Částečně významné	Významné	Velmi významné	Celkový součet
80	66	110	76	62	394

Průměry významnosti se u jednotlivých druhů poměrně lišily. Zatímco *zkrácený úvazek* s průměrem 2,93 nedosahoval ani k hodnotě *částečné významnosti*, *home office* již tuto hodnotu překročil s průměrem 3,36 a nejvýznamněji bylo hodnoceno *pružné rozvržení pracovní doby*, které se již blížilo s průměrem 3,87 k hodnotě *významný*. V dalších krocích jsme stejně jako u vzdělávacích benefitů vyloučili neutrální odpovědi, obsažené ve volbě *částečně významný*. Sloučili jsme data všech 3 benefitů, vytvořili jsme novou kategorii **Prorodinné benefity** a sledovali jsme pouze 2 významové kategorie (významný a nevýznamný), které jsme rozklíčovali dle pohlaví.

Graf 16 Významnost prorodinných benefitů dle pohlaví



Tabulka 31 Významnost prorodinných benefitů dle pohlaví

	Významnost dle pohlaví - absolutní četnosti ( $n_i$ )			Významnost dle pohlaví relativní četnosti ( $f_i$ )	
	Nevýznamný	Významný	Celkem	Nevýznamný	Významný
Muži	157	198	355	44,23%	55,77%
Ženy	158	401	559	28,26%	71,74%

Benefity, které umožňují lépe skloubit práci a péči o rodinu výrazně lépe hodnotily ženy (71,74 %), zatímco muži oceňovali tyto výhody jako významné v 55,77 % případů. Pouze 28,26 % žen je označilo jako nevýznamné, stejně jako 44,23 % mužů. Lze pozorovat, že zájem žen o možnost práce z domu nebo flexibilní formu pracovní doby, včetně zkráceného úvazku, byl v našem zkoumaném vzorku respondentů vyšší než u mužů, což podporuje konzervativní pohled na tradiční rozdělení rolí muže a ženy při péči o děti a domácnost. Tato data bychom dále mohli analyzovat z pohledu věkových skupin nebo dle toho, kolik respondentů mělo děti apod. Díky rozsahu této práce jsme zůstali jen u základního členění na muže a ženy.

### 5.3.3 Flexibilní (volitelné) benefity

O flexibilní formě poskytování výhod pojednává kapitola 3.4.1. Zdrojem informací pro naše zjištění nám byla položka v dotazníku č. 7, kde měli respondenti označit jejich

současnou formu poskytování. Cílem bylo zjistit, kolik respondentů má benefity pevně definované zaměstnavatelem a kolik z nich má možnost alespoň částečně druhy čerpaných výhod ovlivňovat svým výběrem. Výchozí počet respondentů, kteří odpověděli v položce č. 2, že benefity dostávají, byl 367.

Tabulka 32 **Formy poskytování benefitů**

Formy poskytování benefitů - četnosti				Součet (n <sub>i</sub> )
Pevně určeny		Flexibilní		
absolutní (n <sub>i</sub> )	relativní (f <sub>i</sub> )	absolutní (n <sub>i</sub> )	relativní (f <sub>i</sub> )	
268	73%	99	27%	367

Z výsledků vyplynulo, že pouze 27 % respondentů má možnost zvolit si z předem určených možností benefity dle svých potřeb a zájmů. Naopak celých 73 % zaměstnanců našeho výzkumného vzorku respondentů, kteří dostávají benefity, nemůže čerpané benefity vůbec ovlivňovat. Dalším krokem bylo zjistit, zda jsou respondenti, kteří uvedli, že mají flexibilní formu poskytování, s touto formou spokojeni.

Tabulka 33 **Spokojenost s flexibilní formou poskytování**

Spokojenost s flexibilní formou - četnosti				Součet (n <sub>i</sub> )
Spokojenost		Nespokojenost		
absolutní (n <sub>i</sub> )	relativní (f <sub>i</sub> )	absolutní (n <sub>i</sub> )	relativní (f <sub>i</sub> )	
95	96%	4	4%	99

Pouhé 4 % respondentů, kteří mají volitelné benefity, uvedlo, že není s touto formou spokojeno. Jejich slovní komentáře obsahovaly připomínky o tom, že *v nabídce chybí odborné školení, jazykové kurzy nebo jsou nastaveny koeficienty v rámci pracovních pozic*. Obecně lze říci, že připomínky směřovaly spíše k rozmanitosti nabídky nebo k omezení výběru dle zastávané pracovní pozice, nikoliv však k formě poskytování. To znamená, že z 99 respondentů se nenašel ani jeden, který by považoval tento systém poskytování za složitý, nespravedlivý, omezující, direktivní či jinak nevyhovující.

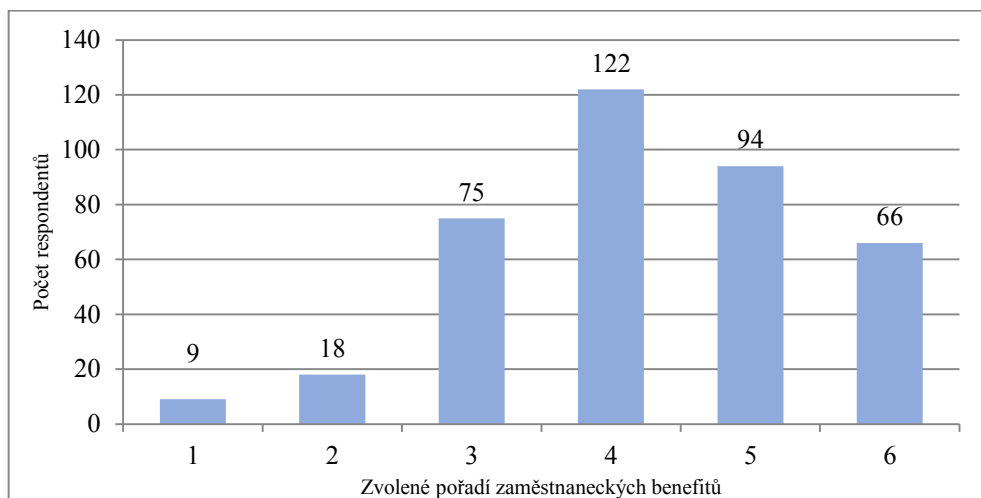
#### 5.4 Postavení benefitů v hodnocení zajímavosti pracovního místa

V dotazníku jsme respondenty požádali, aby seřadili vybrané faktory v položce č. 10 do pořadí dle důležitosti. Zajímalo nás, jak vnímají benefity v kontextu dalších charakteristik práce a na jaké místo je z 6. možných pořadí umístí. Jelikož se jednalo



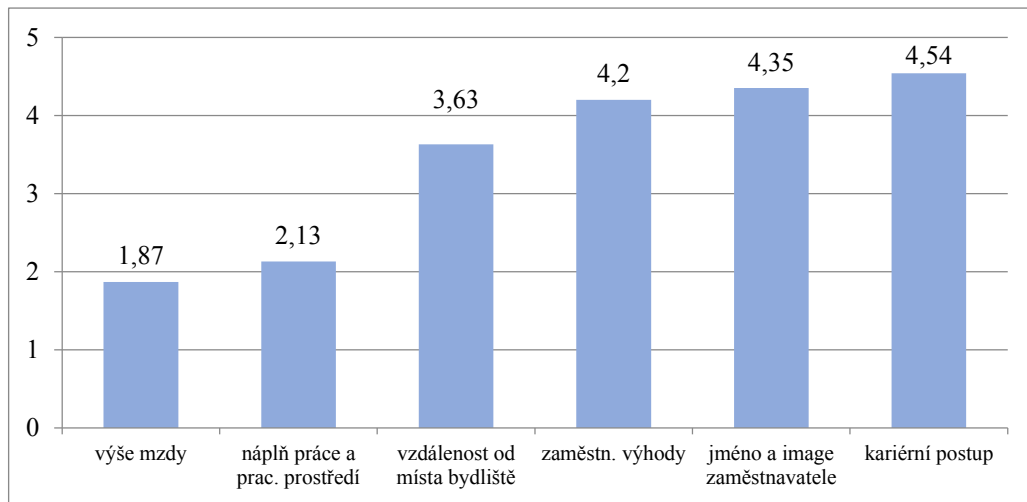
o obecnou otázku, nedá se u těchto názorů předpokládat jejich konzistence v případné reálné situaci každého jedince. K výběru měli respondenti celkem 6 různých faktorů, ze kterých tvořili pořadí dle důležitosti, přičemž pořadí č. 1 určovalo nejdůležitější pozici a č. 6 nejméně důležitou. Výběr obsahoval následující faktory: výše mzdy, zaměstnanecké benefity, vzdálenost od místa bydliště, kariérní postup, pracovní prostředí a náplň práce, jméno a image zaměstnavatele. Sestavili jsme tabulku, ze které bylo patrné, jak respondenti řadili zaměstnanecké benefity na jednotlivá pořadí.

Graf 17 Pořadí zaměstnaneckých benefity v hodnocení pracovní pozice



Nejvíce respondentů umístilo zaměstnanecké benefity na 4. pozici. Celkový průměr ze získaných pořadí pro zaměstnanecké benefity činil 4,20. V obecné rovině bychom tyto výsledky mohli interpretovat tak, že zaměstnanecké benefity nejsou u námi sledovaného vzorku respondentů rozhodujícím faktorem pro zajímavost pracovní pozice. Jestliže měli respondenti porovnávat více faktorů současně, dostaly ve větší míře přednost jiné, které měly pro respondenty z daného výběru větší hodnotu. Pro názornost jsme porovnali průměry všech hodnocených faktorů a zobrazili je v grafu.

Graf 18 Průměrné hodnoty faktorů v hodnocení pracovní pozice



Výsledky dle výše průměrů signalizují, že v hodnocení zajímavosti pracovního místa byla pro respondenty klíčová *výše mzdy* (1,86), *náplň práce* dosáhla průměru 2,13 a byla druhým nejdůležitějším faktorem, třetí nejnižší průměr a důležitou roli pro respondenty měla *vzdálenost od místa bydliště* (3,66). *Zaměstnanecké výhody*, *jméno a image zaměstnavatele* a *kariérní postup* obsadily až druhou polovinu pořadí. V celkovém kontextu nehrály benefity zvlášť významnou úlohu v hodnocení atraktivnosti pracovního místa. Zajímavý byl zejména postoj respondentů při hodnocení *vzdálenosti od místa bydliště*. K diskuzi vybízí otázka, zda v případě hlubší analýzy např. dle pohlaví, jde zejména o faktor, který je důležitý pro lepší zvládnání pracovní a rodičovské role, nebo jde pouze o jakousi zakořeněnou konzervativní neochotu za lepší práci cestovat delší trasy.

### 5.5 Míra využívání benefitů zaměstnanci a jejich informovanost

Důležité informace z praxe o reálném využívání benefitů nám umožnila analýza odpovědí na položky č. 2, 3 a 4. Ptali jsme se respondentů, zda jim zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody, do jaké míry je oni sami využívají, znají-li celou nabídku a jak se dověděli, na jaké výhody mají na své pozici nárok. Sledovali jsme nejen údaje o respondentech, ale tato data nám dala obrázek o tom, jak zaměstnavatelé se svými pracovníky v této oblasti pracují.

Tabulka 34 Poskytování zaměstnaneckých benefitů

Poskytování benefitů absolutní četnosti ( $n_i$ )		relativní četnosti ( $f_i$ )
Ano, poskytuje	367	93,15%
Nevím, zda poskytuje	11	2,79%
Ne, neposkytuje	16	4,06%
Celkem	394	100,00%

Z námi sledovaného počtu respondentů odpovědělo 93,15 %, že mají od zaměstnavatele nabídku čerpat zaměstnanecké výhody. I na tak malém vzorku respondentů se jedná o poměrně vysokou hodnotu a podporuje to současné kladné vnímání vícesložkových forem odměňování pracovníků zaměstnavateli. Nicméně náš výzkum se nezaměřoval na velikost organizací ani na jejich právní formu, což se mohlo projevit v negativních odpovědích, neboť se dá předpokládat rozdíl v poskytování mezi velkým zahraničním zaměstnavatelem a malým živnostníkem. Zaměstnanců, kteří nevěděli, zda jejich zaměstnavatel nějaké benefity poskytuje, bylo 2,79 % a to, že žádné k dispozici nemají, uvedlo 4,06 % respondentů. Těch, kteří odpověděli kladně, jsme se dále ptali, zda je využívají.

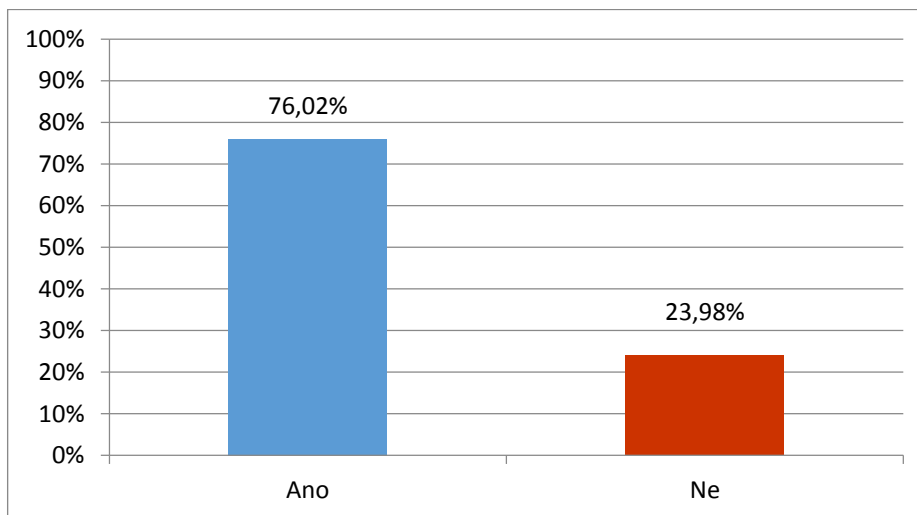
Tabulka 35 Využívání benefitů

Poskytování benefitů absolutní četnosti ( $n_i$ )		Relativní četnosti ( $f_i$ )
Nevyužívám	14	3,81%
Využívám částečně	172	46,87%
Využívám plně	181	49,32%
Celkem	367	100,00%

Téměř polovina (49,3 %) respondentů uvedla, že čerpají benefity v maximální možné míře. Jen o 9 respondentů méně (46,87 %) uvedlo, že je využívají pouze částečně a dokonce 3,81 % nečerpá žádné benefity, i když je zaměstnavatel poskytuje. Důvody, proč zaměstnanci nevyužívají nabídku výhod, mohou souviset s několika faktory a pojednává o nich i teoretická část práce. Jedná se nejen o spektrum nabídky, konkrétní výběr typů, formu poskytování, ale nabízí se i významný faktor v podobě nedostatečné informovanosti zaměstnance o tom, na co má v čerpání nárok. Pro vyhodnocení tohoto faktoru byla

klíčová položka č. 3 v dotazníku. Mapovala povědomí respondentů o celé nabídce benefitů k jejich pracovní pozici.

Graf 19 Znalost nabídky zaměstnaneckých benefitů



Tabulka 36 Znalost nabídky zaměstnaneckých benefitů

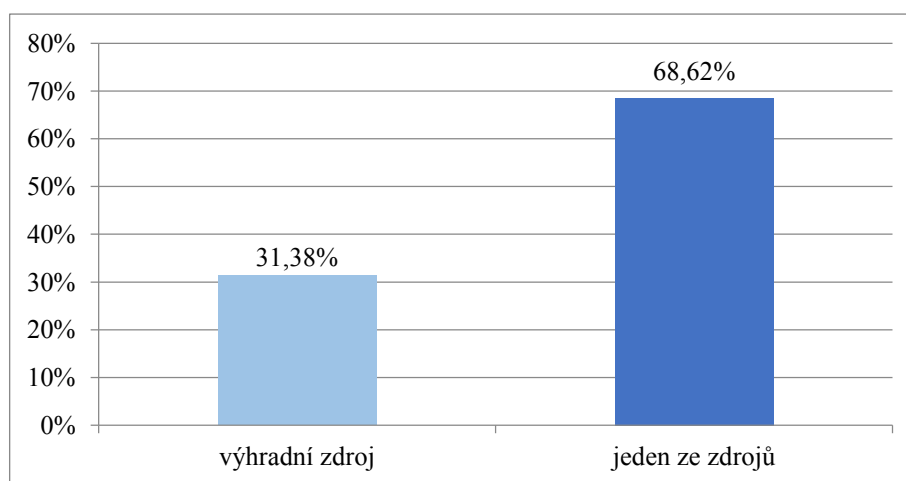
Znalost nabídky - absolutní četnosti ( $n_i$ )	relativní četnosti ( $f_i$ )	
Ano	279	76,02%
Ne	88	23,98%
Celkem	367	100,00%

Z odpovědí vyplynulo, že téměř  $\frac{1}{4}$  zaměstnanců, kteří v našem sledovaném souboru mohou využívat u svých zaměstnanců nějaké zaměstnanecké výhody, neznala celou jejich nabídku. Vzhledem k tomu, že náš výzkum byl co do velikosti poměrně malý, nabízí se otázka, jaké hodnoty by mělo toto sledování na poměrně větším vzorku respondentů. Důvody případné nevědomosti jsme mapovali v položce č. 4, kde jsme se ptali respondentů na informační zdroj o nabídce benefitů u jejich zaměstnavatele. K výběru měli několik obvyklých zdrojů. Respondenti mohli označit více než jednu odpověď a vyznačit tak všechny zdroje, které měli k dispozici. V nabídce odpovědí byla uvedena i volba *jiné* s vlastním komentářem respondenta pro uvedení dalších možností.

Tabulka 37 Zdroj informací zaměstnanců o benefitech

Zdroj informací - vícečetné odpovědi	
Od spolupracovníků	188
Od nadřízeného	181
Od personalistů	125
Z pracovní smlouvy	40
Z výplatní pásky	5
Jiné	42

Možnosti, jak komunikovat se zaměstnanci o benefitech jsme si uvedli v kapitole 2.2. Zaznamenaná realita nám ukázala výrazné rozdíly v přístupu zaměstnavatelů. Zatímco nadpoloviční většina respondentů uváděla více než 1 zdroj, překvapivé výsledky ukázala analýza volby zdroje *od spolupracovníků*.

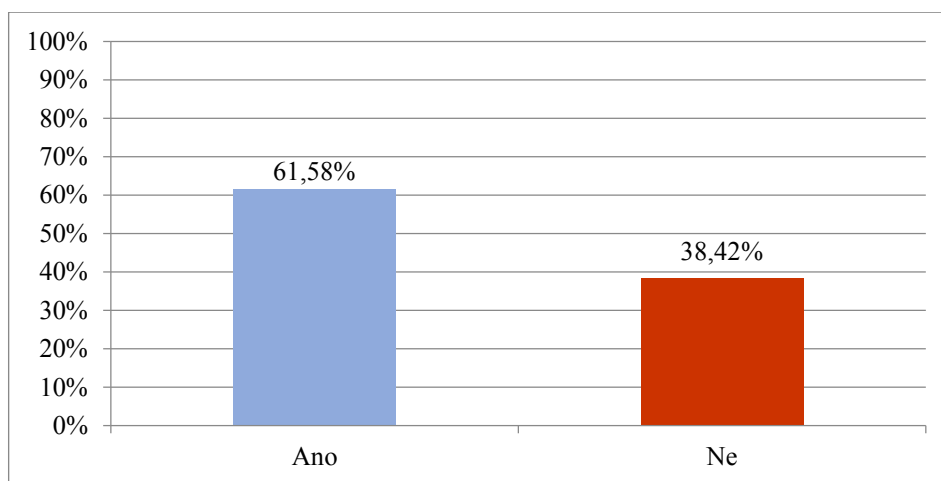
Graf 20 Analýza zdroje *od spolupracovníků*

Ukázalo se, že 31,3 % respondentů, kteří označili své spolupracovníky za zdroj informací o zaměstnaneckých benefitech, jej uvedlo jako zdroj jediný. To může znamenat, že tito pracovníci nebyli zaměstnavatelem seznámeni s tématem buď vůbec, nebo minimálně v nedostatečné míře. Vzhledem k tomu, že právě zaměstnanecké výhody jsou pro organizace nástroj k ovlivňování postojů zaměstnanců, jeví se, že není ve významném procentu případů využíván efektivně. Zajímaly nás i další zdroje, které uvedli respondenti nad rámec nabídky v položce dotazníku. Nejčastěji byly zmiňovány *firemní intranet a firemní web, kolektivní smlouva, firemní časopis, nástěnka a speciální leták věnovaný pouze zaměstnaneckým výhodám*.

## 5.6 Informovanost o hodnotě benefitů

To, zda zaměstnanci mají povědomí o hodnotě svých benefitů mají v rukou samotné zaměstnávající organizace. Vyjádření v peněžní hodnotě představuje pro pracovníky konkrétní ukazatel, který umožňuje vizualizaci hodnoty, kterou zaměstnanec čerpáním získává ke mzdě. Ve výzkumu jsme chtěli vědět, kolik zaměstnanců zná hodnotu svých benefitů, respektive, zda je jejich zaměstnavatel o hodnotě výhod informuje. K hodnocení byly použity odpovědi z položky č. 5 v dotazníku. Výchozí počet respondentů, které jsme v této položce sledovali, byl 367 a odpovídal počtu respondentů, kteří odpověděli, že jejich zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody.

Graf 21 Informovanost zaměstnanců o hodnotě jejich benefitů



Tabulka 38 Informovanost zaměstnanců o hodnotě jejich benefitů

Informovanost o hodnotě benefitů	absolutní četnosti ( $n_i$ )	relativní četnosti ( $f_i$ )
Ano	226	61,58%
Ne	141	38,42%
Celkem	367	100,00%

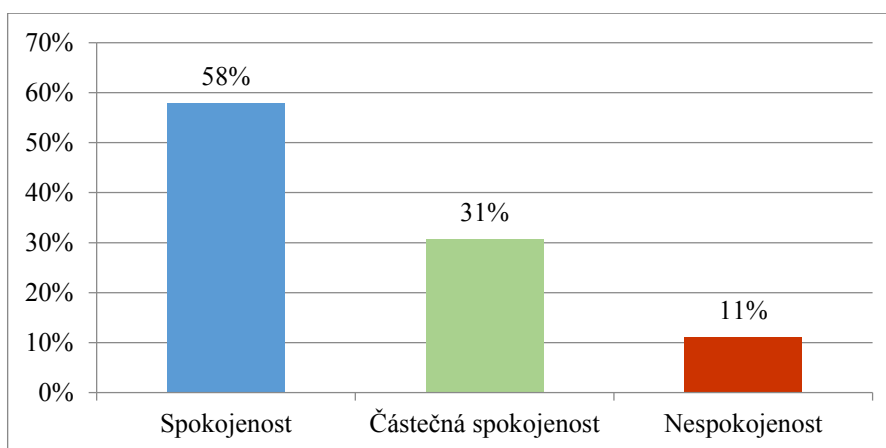
Jak se ukázalo, 61,58 % respondentů je o hodnotě svých výhod zaměstnavatelem informováno. Do této skupiny mohli patřit respondenti s flexibilním poskytováním (cafeteria systém), jehož konstrukce je postavena na přiděleném finančním limitu zaměstnanci, který ten může směnit za vybrané druhy benefitů. Dále mohou být hodnoty ovlivněny odpověďmi zaměstnanců, jimž jsou benefity vypláceny z fondu FKSP a finanční

limity určují mantinely jednotlivých čerpání. Zajímavější se nám jevila skutečnost, že více než 38 % zaměstnanců hodnotu výhod nezná. Organizace těchto respondentů tak přicházejí o výhodu, kterou jim investice do benefitů mají přinést, a to, ovlivnit spokojenost zaměstnanců a jejich loajalitu.

## 5.7 Spokojenost zaměstnanců

Jak jsme si uvedli v teoretické části práce, cílem poskytování benefitů je ovlivňování spokojenosti zaměstnanců. O tom, jakou přidanou hodnotu může zaměstnavatel konkrétně získat, jsme si uvedli v kapitole, popisující význam benefitů. Na spokojenost jsme se ptali respondentů v položce č. 6 v dotazníku. K dispozici byly 3 typy odpovědí, přičemž u odpovědí *částečně spokojen* a *nespokojen* jsme respondenty žádali, aby poskytli k této volbě doplňující slovní komentář. Výchozí počet respondentů, který nás pro analýzu zajímal, byl 367. Zaměstnanci, kterým jejich organizace benefity neposkytuje, nebyli cílem tohoto dotazování a z analýzy jsme je vyloučili, neboť se nedala předpokládat žádná jiná odpověď, kromě negativní. Primárně nám šlo o hodnocení jevu, který existuje.

Graf 22 Spokojenost s poskytovanými benefity



Tabulka 39 Spokojenost s poskytovanými benefity

Spokojenost s poskytovanými benefity - četnosti						Součet ( $n_i$ )
Spokojenost		Částečná spokojenost		Nespokojenost		
absolutní ( $n_i$ )	relativní ( $f_i$ )	absolutní ( $n_i$ )	relativní ( $f_i$ )	absolutní ( $n_i$ )	relativní ( $f_i$ )	
213	58%	113	31%	41	11%	367

Spokojenost se svými benefity bez dalších výhrad vyjádřilo 58 % respondentů. Částečnou spokojenost uvedlo 31 % a nespokojeno bylo 11 % respondentů. Tento výsledek nám ukázal obraz toho, jak zaměstnanci tuto oblast vnímají. Je zřejmé, že 42 % respondentů má ke svým zaměstnaneckým výhodám výhrady, přičemž míru těchto výhrad lze analyzovat pouze ze slovních komentářů a nelze tak definovat rozdíl mezi kritérii pro volbu *částečné spokojenosti* a *nespokojenosti*. Z těchto dvou alternativ volili respondenti jen na základě subjektivního pohledu, který v sobě může obsahovat různé představy o tom, jak by měly jejich benefity vypadat, aby s nimi mohli vyjádřit spokojenost. Roli mohly sehrát jak jejich historické zkušenosti, tak nenaplnění jejich potřeb (benefity jsou pro ně nezajímavé nebo neužitečné), nebo omezená nabídka apod. Pro lepší představu jsme rozklíčovali nejčastější uvedené slovní důvody v komentářích a vytvořili z nich 5 kategorií:

### 1. Nezajímavá nabídka

Respondenti nejčastěji uváděli důvody jako: *nejsou různorodé, na tak velkou firmu bych si představoval mnohem lepší, uvítala bych jiné, chtělo by to nějaké modernější typy, na dané pozici bych čekal lepší benefity, ne všechny jsou určeny pro obyčejné lidi, některé jsou jen pro Prahu, chtěl bych větší výběr a možnosti, měly by se čas od času měnit – jsou pořád stejné, vedlejší firma stejného majitele má mnohem lepší výhody*

### 2. Je jich málo

Tyto odpovědi se vyskytovaly co do četnosti nejvíce a je vidět, že tento důvod je vnímán velmi intenzivně. Příklady komentářů: *bylo by dobré je rozšířit, chtěla bych jich více, oproti jiným zaměstnavatelům jich je málo, malá nabídka, nejsou pestré, jejich hodnota je nízká, prosperující firma může dát i víc, velmi úzká nabídka, je jich na dnešní dobu opravdu málo, jsou omezené a v nízké hodnotě, jsou s podmínkami, jsou spíš symbolické, firma je spíš postupně ruší*

### 3. Chybějící benefity

Uváděné důvody: *chybí něco na sportovní vyžití, postrádám 13. plat a dovolenou navíc, chybí dny volna navíc u věrných lidí, chybí mi příspěvek na penzijní připojištění, chybí mi moderní benefity – např. home office a příspěvek na dojíždění, nejsou stravenky, byly zrušeny zaměstnanecké slevy, chybí mi něco pro rodinu, chtěl bych poukázky do lékárny, mohly by být kulturní a sportovní poukázky, moc bych chtěla multisport kartu a nejsem sama, vadí mi zrušené lekce angličtiny*



#### 4. Pevný výběr

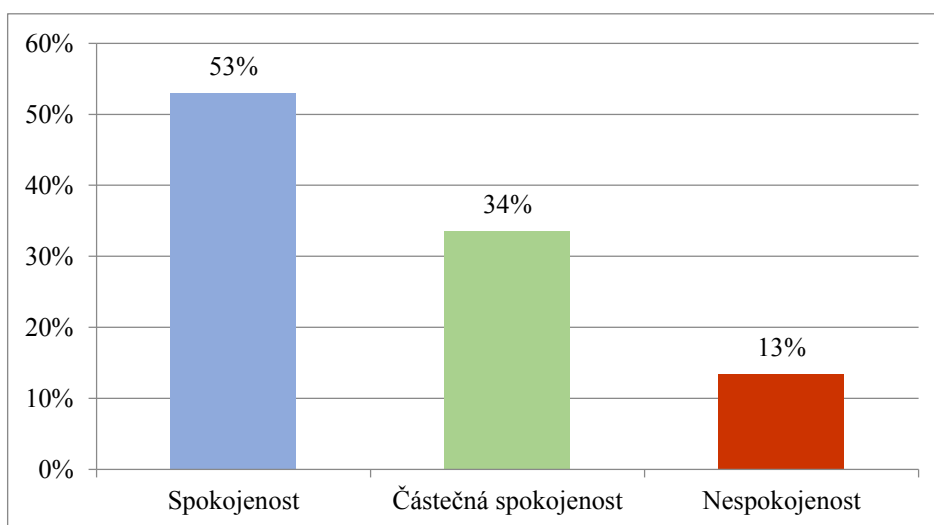
Tato kategorie je paralelně svázána s již výše uvedenými kategoriemi, neboť pevné určení benefitů může plodit nespokojenost respondentů v tom, že některé druhy jim chybí, nebo jsou pro ně nezajímavé. Komentáře: *nejsem schopná je využít – uvítala bych úplně jiné, nemáme nic podle svého zájmu, prostě mi nevyhovují, mám úplně jinou představu, nejsou individuální, nejsou to ty, které bych chtěl, některé prostě nevyužiju, slevy do studia krásy jsou pro mě jako pro muže k ničemu*

#### 5. Lepší informovanost

Komentáře: *lepší informovanost, málo informací, nevím přesně, co můžu mít*

Díky sumarizaci a rozdělení komentářů dle obsahu do jednotlivých kategorií jsme zjistili, že pevné poskytování benefitů generuje nespokojenost i v dalších kategoriích. K doplnění jsme analyzovali spokojenost s benefity pouze těch respondentů, kteří v dotazníku v položce č. 7 uvedli, že mají pevnou formu.

Graf 23 Spokojenost s pevnou formou poskytování benefitů



Tabulka 40 Spokojenost s pevnou formou poskytování benefitů

Spokojenost s pevnou formou benefitů - četnosti						Součet (n <sub>i</sub> )
Spokojenost		Částečná spokojenost		Nespokojenost		
absolutní (n <sub>i</sub> )	relativní (f <sub>i</sub> )	absolutní (n <sub>i</sub> )	relativní (f <sub>i</sub> )	absolutní (n <sub>i</sub> )	relativní (f <sub>i</sub> )	
142	53%	90	34%	36	13%	268

Spokojenost respondentů s pevně určenými benefity se pohybovala na úrovni 53 %. Naopak těch, kteří mají k benefitům výhrady a mají tuto formu poskytování, bylo v součtu 46 %. Z těchto údajů vyplývá, že téměř polovina respondentů, mající pevnou formu poskytování benefitů, nevedla, že jsou spokojeni.

Díky analýze této položky a komentářům respondentů můžeme konstatovat, že zaměstnanci vnímají své benefity velmi pozorně a je patrné, že průzkumy mezi zaměstnanci dokáží identifikovat nejen aktuální stav, ale díky cenným informacím od samotných příjemců mohou být zdrojem pro změnu v této oblasti, která bude lépe reflektovat jejich potřeby a představy.

## 6 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

**Cílem praktické části** bylo provedení výzkumu v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Chtěli jsme konkrétně zjistit, zda existují souvislosti mezi preferencemi některých benefitů a biologickými a sociálními charakteristikami jejich uživatelů. Výzkumů, které by zkoumali v obecné míře podobné souvislosti, není mnoho. Při hledání zdrojů, se kterými bychom mohli porovnat naše výstupy, jsme nacházely zajímavé údaje zejména z různých průzkumů. Ujasnili jsme si tedy termíny výzkum a průzkum. Dle Gavory et al. je výzkum název pro vědeckou činnost s cílem vytvářet nové vědecké teorie za pomoci metod, které slouží k registraci, zpracování a vyhodnocení jevů. Naproti tomu průzkum je nižší forma empirického zkoumání a jejím cílem není budovat nové vědecké teorie. (e-metodologia, 2018) Již existující průzkumy v naší zkoumané oblasti se orientují zejména na záznam oblíbenosti jednotlivých druhů, nebo monitoring poskytování benefitů organizacemi za určité časové období (ING). Jiné průzkumy mapují preference zaměstnaneckých výhod v jednotlivých oblastech jejich působení (Hays).

Pro náš výzkum jsme zvolili konkrétní typy výhod a zajímaly nás vztahy respondentů k nim, a zda mohou být ovlivněny jejich věkem, pohlavím, nejvyšším dosaženým vzděláním a zastávanou pracovní pozicí. Dle Koubka (2007), Dvořákové (2012) a dalších autorů, zaměstnanci netvoří homogenní soubor a jejich rozmanitost z hlediska různých faktorů se odráží na odlišnosti jejich potřeb. Vzhledem k tomu, že benefity, na rozdíl od mzdy, nemají souvislost s pracovním výkonem zaměstnance a měly by být pro pracovníka spíše odměnou za jeho ochotu pro zaměstnavatele pracovat, je nanejvýš důležité, aby byly přitažlivé a zajímavé. Pokud nemají pro zaměstnance atraktivní formu, těžko lze nalézt smysluplný důvod, proč do benefitů z pohledu zaměstnavatele investovat, neboť jejich efekt může být minimálně sporný.

**Cílem výzkumu** bylo v hlavní rovině prověřit vztah biosociálních faktorů s preferencemi jejich nositelů v oblasti námi vybraných reprezentativních benefitů. Jako dílčí cíle jsme plánovali zjistit na našem vzorku respondentů, jaká je realita v oblasti poskytování výhod v rámci jejich současných zkušeností. Zajímalo nás, do jaké míry jsou oni sami spokojeni se svými výhodami. Dále jak hodnotí širší nabídky, kterou mají k dispozici a zda jim vyhovuje forma poskytování. Ptali jsme se, zda a jak jsou informováni o této problematice od svého zaměstnavatele a zajímal nás jejich pohled na význam benefitů při hodnocení zajímavosti pracovní pozice. Díky širokému rozsahu benefitů, které jsme respondentům

předložili k hodnocení na škále, jsme chtěli zhodnotit, jaký vztah mají k určitým kategoriím benefitů, zejména z oblasti vzdělávání nebo z oblasti umožňující sladění pracovního a rodinného života. Významně nás také zajímalo, zda a do jaké míry jsou respondenti ovlivnitelní inzercí s nabídkou finančního benefitu a zda by byli ochotni pod vlivem příslibu této výhody uvažovat o změně zaměstnavatele.

**Pro sběr dat** byl použit námi vytvořený dotazník, který za použití různých druhů položek zkoumal jednotlivá data, potřebná k ověření hypotéz a poskytl údaje k analýze dílčích výzkumných cílů. Zpracování údajů proběhlo v kvantitativní rovině. K ověření hypotéz jsme použili celkem dva metodologické nástroje k určení statistické významnosti, a to analýzu rozptylu a test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku.

**Vlastní realizace výzkumu** proběhla bez velkých obtíží. Pro maximální úspěšnost získat požadovaná data jsme použili papírovou i elektronickou verzi dotazníku. Při následném zpracování odpovědí z papírových dotazníků jsme zjistili, že položky, které žádaly respondenty o slovní komentáře k jejich volbě negativní odpovědi, byly vyplněny v mnohem menší míře, než tomu bylo u elektronického dotazníku. V elektronické verzi jsme nastavili při konstrukci dotazníku u těchto položek podmínku pro vyplnění, což u papírové formy nebylo možné a výrazně to tak zvyšovalo rozdíl mezi oběma verzemi v četnosti vyplněných komentářů. Nelze ale nezmínit, že komentáře v elektronické verzi byly sice vyplněny vždy, ale nikoliv vždy v požadované kvalitě. Důvod, proč v papírové formě respondenti mnohdy neuváděli komentáře u položek, které mapovaly zejména jejich nespokojenost, napověděly dotazníky, které se vrátily z oboru školství a které vytvářely dojem z obavy o anonymitu dotazníků a uchování dat v tajnosti zejména před jejich vlastním vedením. Pokud bychom prováděli v budoucnu podobný druh výzkumu, volili bychom raději pouze elektronickou verzi, nebo jinou formu distribuce, i za cenu menšího počtu respondentů, kteří dotazník vyplní.

Vzhledem k tomu, že vzorek respondentů byl vybrán jako nepravděpodobnostní dostupný výběr, výsledky tohoto výzkumu nejsou zobecnitelné na celou populaci.

Výzkum můžeme rozdělit na 3 části. V první a druhé části šlo o prokázání nebo vyvrácení souvislostí mezi biologickými nebo sociálními faktory respondentů a mírou významnosti, kterou připisovali konkrétním benefitům, nebo preferencí pro ně nejvýznamnějšího typu. Třetí část výzkumu sloužila k analýze informací, pocházejících z praxe respondentů.

**Hypotézy H1 s H2** mapovaly souvislost věku a vzdělání respondentů s jejich názory na důležitost příspěvku na penzijní připojištění. Tento benefit je specifický tím, že užitek z něj zaměstnanec nepociťuje okamžitě a řadí se tak mezi tzv. dlouhodobé typy. Dle průzkumů se jeho oblíbenost mezi zaměstnanci každoročně zvyšuje a nabízí jej svým lidem stále větší množství organizací, nicméně naším cílem bylo ověřit vztah k němu u našeho vzorku respondentů a vytvořit si vlastní závěry. Z ověření hypotézy H1 vyplynulo, že existují statisticky významné souvislosti mezi věkem a důležitostmi, kterou připisují respondenti příspěvku na penzijní připojištění. Zjistili jsme, že s přibývajícím věkem si respondenti uvědomují význam tohoto benefitu a zájem o tento benefit s rostoucím věkem stoupá. Potvrdily se tak preference starších zaměstnanců tak, jak je uvádí například Brůha et al. (2011, s. 189), že jinak vnímá tuto výhodu mladý člověk a jinak věkově starší jedinci. Zajímavé bylo, když jsme respondenty požádali o okamžité rozhodnutí mezi zvýšením mzdy o 1000 Kč nebo zasíláním této částky zaměstnavatelem na jejich penzijní připojištění, že v tomto případě rozhodovala ve větší míře volba rychlého užitku i za cenu snížení uvedené částky o daň ze mzdy a její zahrnutí do vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění. O preferencích krátkodobých benefitů jsme pojednávali v teoretické části práce. Ukázalo se, že u řady respondentů dochází ke změně vztahu k této výhodě při možnosti obdržet v dohledné době byť nižší, ale ničím nepodmiňovanou finanční částku. Výraznou skupinou takto smýšlejících byly v našem souboru respondentů pracovníci na dělnických a manuálních pozicích. Dle Pelce (2011, s. 24) je v této rovině rozdíl mezi naší a západoevropskou kulturou a i když se dá předpokládat, že se názory v této oblasti v průběhu času začnou vyrovnávat, nelze v obecné míře ani odhadovat, v jakém časovém horizontu.

Hypotéza H2 dále prokázala, že to, jak respondenti hodnotí příspěvek na penzijní připojištění, souvisí s jejich dosaženým vzděláním. Ukázalo se také, že vliv nízkého věku může mít výraznější podíl při rozhodování o významnosti benefitu než úroveň dosaženého vzdělání. Příkladem je průměr významnosti této výhody u vysokoškoláků, kde by se dalo předpokládat, že dokáží díky všeobecnému přehledu ocenit přínos tohoto dlouhodobého benefitu. Jejich celkový průměr významnosti byl ale ze všech sledovaných skupin nejnižší.

**Hypotézy H3 a H4** mapovaly souvislost věku a vzdělání respondentů s jejich názory na důležitost náborového příspěvku. Hypotéza H3 potvrdila, že mezi tím, jak hodnotí respondenti náborový příspěvek a jejich dosaženým vzděláním, je statisticky významná souvislost. To, zda se jeví inzerovaná jednorázová finanční odměna ve výši zhruba

dvojnásobku průměrného platu pro respondenty natolik atraktivní, že by je přiměla k určité sledované aktivitě, jsme analyzovali díky samostatné doplňkové otázce. Ukázalo se, že nejvíce by se zajímali o další podrobnosti vyučení respondenti (67 %). Nebylo překvapující, že vysokoškoláci přikládali finančnímu benefitu nejmenší význam ze všech skupin. Ekonomické souvislosti dosaženého vzdělání jsme použili v odborné rovině pro vysvětlení důvodů menšího zájmu vysokoškoláků o tento finanční benefit tak, jak jej předkládá autorka práce Pavlína Šťastnová. (Šťastnová, 2010, s. 11) Autorka uvádí, že vzdělání je hlavní faktor, který určuje šanci jedince na získání a udržení si zaměstnání. Terciární vzdělání pak umožňuje navyšovat příjmy i benefity, které jedinec na pracovním trhu získává.

Můžeme tomu rozumět tak, že vysokoškoláci mají větší šance pracovat na pozicích, které jim přinášejí i vyšší příjmy a jednorázová finanční motivace tak pro ně není tolik atraktivní. Z praxe můžeme vysledovat, že náborovou inzerci, která se opírá o náborový příspěvek jako o nosnou informaci, můžeme pozorovat zejména u výrobních společností. Dle výsledků na našem zkoumaném vzorku respondentů se zdá, že takto postavená inzerce může mít požadovaný účinek na zamýšlenou cílovou skupinu u konkrétních profesí. U výrobních společností jsou to zejména dělnické profese, u kterých dominují pracovníci se vzděláním *vyučen*.

Hypotéza H4 prokázala vztah mezi věkem respondentů a významností náborového příspěvku. Průměrná významnost rostla s přibývajícím věkem respondentů a nejvyšší průměr dosahovala u věkové skupiny 50 a více let. Inzerát s nabídkou finančního příspěvku by v reálu přiměl k aktivitě zejména mladé zaměstnance do 30. let. Skupina nejstarších pracovníků nad 50 let by se o podmínky u jiného zaměstnavatele zajímala nejméně ze všech věkových skupin. Signalizuje to, že tato výhoda je pro starší zaměstnance sice důležitá, ale nezdá se být rozhodujícím faktorem pro změnu zaměstnavatele. Z hlediska pracovních pozic se ukázalo, že náborový příspěvek nejvíce oslovuje dělníky. Naopak řídicí pracovníci se dokonce řadili k těm, kteří neprojevovali zájem ani z poloviny. I zde můžeme predikovat, že náborový příspěvek jako finanční benefit může mít souvislost s výší příjmů respondentů, i když výše příjmu může být jen jeden z více možných faktorů, ovlivňující názor respondentů na zájem o jednorázovou finanční odměnu.

**Hypotézy H5, H6 a H7** dávaly do vzájemného vztahu jeden preferovaný benefit, který má pro respondenty největší hodnotu, s jejich pohlavím, pracovní pozicí a dosaženým vzděláním. Při ověřování hypotézy H5 jsme mohli sledovat, že dominujícími benefity jsou opět ty krátkodobé a přes 57 % respondentů vybralo buď *13. plat* nebo *týden dovolené navíc*. Zbytek respondentů přidělil své hlasy některému ze zbývajících 17 benefitů, nicméně u některých z nich byla četnost pouze v řádech jednotek. Například příspěvek na penzijní připojištění jako nejdůležitější benefit si zvolilo z 394 respondentů pouze 17 z nich, více žen než mužů. Ověřením hypotézy jsme zjistili, že existuje významný rozdíl mezi muži a ženami a volbou nejvýznamnějšího benefitu. Muži dominovali u výhod jako *13. plat*, *stravenky* a *služební automobil* a ženy převažovaly u *prorodinných benefitů* a *příspěvku na penzijní připojištění*.

Hypotéza H6, jako jediná z námi ověřovaných, neprokázala souvislost mezi nejdůležitějším benefitem a věkem respondentů. Přesto nebylo bez zajímavosti, že příspěvek na penzijní připojištění volili z těch, kteří si jej vybrali za nejdůležitější benefit, nejvíce respondenti z nejstarší věkové skupiny 50 a více let. Možnost pracovat z domu si zase nejvíce ze všech stejně smýšlejících volili respondenti mezi 30 - 40 lety, u kterých se dá předpokládat, že zakládají, nebo již mají, rodiny a děti.

Hypotéza H7 dále prokázala, že existuje souvislost mezi pracovní pozicí respondentů a nejvíce preferovaným benefitem. Z hlubší analýzy jsme viděli, že téměř polovina respondentů, kteří si zvolili za nejdůležitější benefit *13. plat*, pracovala na dělnické profesi, což potvrzuje zájem této profesní skupiny o finanční benefity. Stejně výsledky poskytl průzkum agentury Grafton Recruitment, který zmapoval prioritní benefity u výrobních společností. Jednoznačným vítězem v pomyslném žebříčku zájmů o konkrétní benefit se stal *13. plat*. Finance také představují významné kritérium při rozhodování o přijetí pracovní nabídky. (aktuálně.cz, 2017)

**V oblasti trendových výhod** jsme se zaměřili na vzdělávací benefity, na ty, které umožňující sladění rodinného a pracovního života (tzv. prorodinné benefity) a flexibilní formu poskytování. Objevili jsme rozdíl v tom, jak vnímají vzdělávací benefity muži a ženy. Oproti mužům (57 %) je za významné považovalo 72 % žen. Taktéž benefity sladující pracovní a rodinný život volily za významné ve větší míře ženy (71 %) oproti mužům (55 %). Světy práce a soukromí zaměstnance se mohou jevit jako dvě samostatné dimenze. Ve skutečnosti je nelze od sebe jednoduše oddělit. Míra provázanosti závisí vždy

od individuálních charakteristik pracovníka. Tyto výsledky v rámci našeho vzorku respondentů svědčí zejména o větším zájmu žen být v rámci péče o rodinu časově více flexibilní nebo o ochotě na sobě více pracovat v zájmu dalšího uplatnění. Podobný pohled nám nabízí i některé ekonomické analýzy, které rozdílné preference obou genderových skupin považují za normální a označují je za přirozené návyky ve společnosti, související se stále převažujícími tradičními rolemi mužů a žen. (Zdroj.cz, 2018)

Důležité pro nás byly informace o tom, jak respondenti nabídku svých **benefitů využívají v praxi**. Zjistili jsme, že benefity čerpá v plné šíři pouze necelá polovina zaměstnanců, jimž zaměstnavatel výhody poskytuje. Některé důvody, proč tomu tak je, jsme mohli zaznamenat díky slovním komentářům respondentů ve spojitosti s vyjádřením jejich nespokojenosti. Je zřejmé, že nelze stanovit pouze jednu hlavní příčinu. Kategorie důvodů nespokojenosti, které jsme na základě komentářů vytvořili, potvrzuje teoretický základ této práce. A to, že každý zaměstnanec je jiný. Nachází se v jiné životní situaci, má jiné vzdělání, zkušenosti, je v různém věku a různého pohlaví. Svou roli může hrát různý životní styl, životní úroveň pracovníků, hodnotové stupnice apod. Myšlenka, že nějaký benefit může být univerzálně oblíbený u všech bez rozdílu, může fungovat zdá se jen u některých z nich, například u 13. platu. Nereflektování odlišností zaměstnanců může vést mnohdy až k jejich krajním názorům, jak napovídaly komentáře respondentů. Příkladem může být nabídka výhod, která se pracovníkům může jevit dokonce jako diskriminační, kdy sleva do kosmetického salonu, která umožní ženě ušetřit nějakou finanční částku za pro ni příjemný úkon, neumožní muži výhodu vůbec využít.

Jedna z výše jmenovaných kategorií nespokojenosti obsahovala výtky zaměstnanců ohledně jejich **malé informovanosti** o benefitech ze strany zaměstnavatelů. Zjistili jsme, že nemalý počet pracovníků získal informace o svých možnostech výhradně od svých spolupracovníků a že 24 % všech respondentů, kterým jsou výhody poskytovány, nezná celou šíři jejich nabídky. Potvrdil se tak názor, který prezentuje Koubek a to, že organizace často nevyvíjí přílišné úsilí, aby své zaměstnance o benefitech informovaly. Z těch, co tak činí, určitá část používá zase nevhodný způsob ve formě vývěsek nebo oběžníků, které nemají pro zaměstnance zajímavou formu, takže zůstanou mnohdy bez povšimnutí. (Koubek, 2007, s. 320) Kromě spolupracovníků získávali respondenti nejčastěji informace od nadřízených nebo personalistů. Jako další zdroje uváděli firemní intranet, firemní časopis, nástěnky nebo speciální leták. V souvislosti s informovaností jsme se také dotazovali na to, zda respondenti znají hodnotu svých benefitů. Téměř 38 % z nich uvedlo,



že nevědí, v jaké hodnotě je dostávají. Jak jsme již avizovali dříve, vyčíslení hodnoty je poskytnutí informace pracovníkovi o tom, nakolik do něj organizace investuje za to, že pracuje právě pro ni. Zde je třeba připomenout flexibilní formu poskytování, která umožňuje v této souvislosti dosáhnout téměř dokonalého informačního efektu. Nejen, že má zaměstnanec dokonalý přehled o celé šíři svých výhod, ale zároveň zná podrobně i jejich hodnotu, neboť musí při výběru zohledňovat jak svůj přidělený finanční limit, tak jeho směnu za různě oceněné benefity.

Úsilí zjistit **spokojenost respondentů** s jejich současnými benefity poskytlo několik zásadních zjištění. Ke svým výhodám nemělo výhrady jen 58 % z nich, přičemž nejvíce zaměstnancům vadilo, že jich je málo. Ukázalo se tak, že pracovníci dnes již mají přehled o podmínkách u konkurenčních firem a informace o vývoji v této oblasti lze pohodlně nalézt na internetu. Dalším problémem se jevila nezajímavá nabídka. Respondentům tak chyběly takové benefity, o které by stáli a dokázali je využít. Všechny tyto důvody nespokojenosti směřovaly nepřímě k pevné formě poskytování, která většinu kritizovaných důvodů svým charakterem vyvolávala. S pevnou formou nesouvisela snad jen kritika malé informovanosti. Při bližším pohledu jsme zjistili, že proti pevnému určení nemá výhrady jen 53 % pracovníků, na rozdíl od flexibilní formy (96 %).

Stěžejní důvody, proč tedy uvažovat o flexibilní formě (cafeteria) podporují argumenty Janouškové a Kolibové. Výběr benefitů dle svého zájmu lze jednoduše pojmenovat výběrem svobodným. To znamená, že zaměstnanec si sám uvědomuje své potřeby a jejich naplněním se jeho vnější motivace mění na motivaci vnitřní. Pracovník se svým výběrem benefitů tedy i sám motivuje a zvyšuje se tak šance na účinek těchto motivátorů, projevujících se ve vztahu k zaměstnavateli. Ke zvýšení motivačního efektu pak dochází při možnosti zvolit si při opakované volbě jiné, další benefity. Tím se zohledňují měnící se preference každého jedince. (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 40) Atraktivní na flexibilní formě pro zaměstnance je také zpravidla široká a zajímavá nabídka, což doplňuje námi zjištěný fakt, že nejvíce komentářů respondentů vyjadřovalo nespokojenost s malou nabídkou výhod.

**Jaké postavení mají benefity** v kontextu dalších charakteristik pracovní pozice jsme plánovali ověřit na základě volby pořadí těchto faktorů. Zajímalo nás obecné hledisko respondentů na jejich pomyslné místo při hodnocení zajímavosti pracovní pozice. Výsledkem bylo, že naši respondenti umísťovali zaměstnanecké výhody průměrně

na čtvrtou pozici ze šesti. Přednost dostala výše mzdy, náplň práce společně pracovním prostředím a vzdálenost od místa bydliště. Posledně jmenovaný faktor, který můžeme označit také jako flexibilitu pracovníků, byl překvapením, neboť se ukazuje, že respondenti by byli teoreticky ochotni obětovat výhody, které by jim mohly přinést další užítky v konkrétní peněžní hodnotě za to, že budou mít možnost volit pro sebe únosnou dobu, strávenou cestováním do práce a zpět. Průzkum pracovního portálu Profesia v roce 2015 ukázal, že 40 % Čechů není ochotno cestovat za prací v součtu déle než hodinu denně. Podle expertů existuje i zde určitá souvislost mezi vzděláním a ochotou cestovat. (idnes, 2018) I naše výsledky by se daly dále podrobněji analyzovat. Prioritou však bylo postavení zaměstnaneckých výhod v žebříčku dalších faktorů. Je nutno dodat, že otázka byla pro respondenty postavena v dotazníku v obecné rovině a míra významnosti jednotlivých faktorů se v reálu může opět podstatně lišit. Jinak by mohla výsledná data vypadat, pokud bychom například zjišťovali, u kterých faktorů by zaměstnanci slevili ze svých představ, pokud by jim byla učiněna pracovní nabídka s pro ně atraktivním spektrem zaměstnaneckých benefitů.

V souvislosti s naším zjištěním můžeme konstatovat, že výsledky nám poskytly poměrně podrobný přehled v námi plánované oblasti zaměstnaneckých benefitů. Provedené ověření vztahů i záznam reality ukázaly, že tato problematika s sebou nese široké spektrum dalších možností pro dodatečné zkoumání. Vzhledem k tomu, že se nám při realizaci výzkumu, v čase sběru dat, ozvalo několik personalistů, kteří s naším dotazníkem přišli do styku a projevíli zájem o výsledky, můžeme konstatovat, že téma práce se dotklo reálné problematiky, vyplývající z personální praxe zaměstnavatelů.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce si dala za cíl zmapovat oblast zaměstnaneckých benefitů v kontextu prokázání existence vztahů mezi individuálními charakteristikami zaměstnanců a jejich preferencemi konkrétních výhod. V teoretické části jsme vymezili pojem a význam benefitů, seznámili jsme se s jejich postavením v rámci systému odměňování a definovali jejich členění dle jednotlivých autorů. Mimo to jsme přinesli pohled na vnímání zaměstnanců jako individualit s jedinečnými charakteristikami. Předložili jsme několik teorií, které popisovaly různé vnímání konkrétních benefitů zaměstnanci s rozdílnými biologickými nebo sociálními charakteristikami a tedy i s rozdílnými druhy potřeb. Mimo to jsme řešili téma, zahrnující činnosti zaměstnavatelů v této oblasti, jež by měly zefektivnit poskytování zaměstnaneckých výhod. Věnovali jsme se podrobněji také několika vybraným současným trendům.

V praktické části jsme se zaměřili na prokázání vlivu věku, pohlaví, dosaženého vzdělání a pracovní pozice na preference konkrétních benefitů. Výzkumem bylo prokázáno, že lze identifikovat faktory, které mohou předurčovat citlivost jednotlivých skupin pracovníků k určitým druhům výhod. Zjistili jsme, že věk a dosažené vzdělání respondentů ovlivňovaly vnímání významnosti příspěvku na penzijní připojištění. Totéž zjištění jsme učinili při zkoumání významnosti náborového příspěvku. Dalšími prokázanými hypotézami byly ty, které uváděly, že mezi muži a ženami je významný rozdíl v preferenci nejvýznamnějšího benefitu a že můžeme nalézt souvislosti mezi tímto pro respondenty nejdůležitějším benefitem a pracovní pozicí, kterou zastávají. Neprokázali jsme však, že na výběr nejdůležitější zaměstnanecké výhody má vliv věk pracovníků. V rámci dílčích cílů jsme zmapovali různou úroveň informovanosti respondentů nejen o širí nabídky jejich výhod, ale také o jejich hodnotě. Ověřili jsme si, že trendové typy benefitů ve větší míře působí na určité cílové skupiny zaměstnanců a stále ještě odpovídají některým zažitým genderovým vzorcům ve společnosti. Zjistili jsme také různou míru celkové spokojenosti respondentů s jejich aktuálními benefity a identifikovali z jejich komentářů 5 kategorií nespokojenosti. Analýzou důvodů nespokojenosti jsme určili možnou příčinu, pevnou formu jejich poskytování. Tato forma nejvíce souvisela právě s důvody, které respondenti uváděli jako nevyhovující.

Pro efektivní nastavení systému zaměstnaneckých výhod jsme v průběhu této práce doporučili několik postupů. Jednak opakované zjišťování potřeb zaměstnanců pomocí

anonymních dotazníků, poskytujících informace o různých preferencích skupin zaměstnanců. Dále zohlednění úrovně poskytování výhod v regionu nebo v daném odvětví. Doporučili jsme také nastavení informovanosti vůči zaměstnancům pomocí vhodných komunikačních prostředků o celkové nabídce, možnostech volby a hodnotě výhod. Uvedli jsme, že je vhodné věnovat pozornost šíři nabídky, zejména nabídce trendových benefitů nebo případnému pravidelnému obměňování portfolia benefitů. Důležitým faktorem ovlivňující spokojenost respondentů se ukázala forma jejich poskytování. Proto jsme v rámci této práce věnovali podstatnou část vysvětlení pozitiv volitelné formy. Je pochopitelné, že v praxi je velký rozdíl mezi zaměstnavateli v přístupu k této variantě, zejména z důvodu různé velikosti organizací a tím pádem různých finančních možností. V některých individuálních případech by ovšem stálo za úvahu, zda by právě přechod na caterii nebo využití outsourcingu nevyřešily některé důvody nespokojenosti zaměstnanců v této oblasti. Společně s analýzou plánovaných výdajů na tento účel a zohledněním daňových aspektů může být správné nastavení výhod pro organizace nejen efektivnější, ale stane se fungující složkou personální strategie, která organizacím pomůže dosahovat vytýčených cílů a vytvoří z nich atraktivního zaměstnavatele.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2
- [3] ARNOLD, John. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] BENEŠOVÁ, Jana. Firemní hity: nadčasové benefity. Liberec: Centrum Kašpar, 2014. ISBN 978-80-905552-6-6
- [6] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9
- [7] BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9
- [8] BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. Abeceda personalisty. Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-646-4
- [9] DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9
- [11] GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Přeložil Vladimír JŮVA, přeložil Vendula HLAVATÁ. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0
- [12] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. Personální strategie: krok za krokem. V Praze: C. H. Beck, 2013. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3

- [13] CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4
- [14] JANOUŠKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ. Zaměstnanecké výhody a daně. Praha: Grada, 2005. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 80-247-1364-03
- [15] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- [16] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3
- [17] 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
- [18] 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. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0
- [19] PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity, čili, Sociální fond v praxi. Praha: Sondy, 2005. Paragrafy do kapsy. ISBN 80-86846-04-0
- [20] Personalistika ..: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni .. Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-429-1.
- [21] ŠŤASTNOVÁ, Pavlína. Ekonomické souvislosti dosaženého vzdělání v ČR a v zahraničí: Economic context of educational attainment in the Czech Republic and abroad. Reprodukce lidského kapitálu: vzájemné vazby a souvislosti, III. ročník: [sborník] z mezinárodní konference konané jako součást dlouhodobého výzkumného projektu 2D06026 Reprodukce lidského kapitálu financovaného MŠMT v rámci Národního programu výzkumu II: Praha 13. - 14. 12. 2010. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Nakladatelství Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1697-4
- [22] URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3

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

#### Internetové zdroje:

- [24] *Aktuálně.cz: Radši než vánoční večírek nám dejte 13. plat a příspěvek na bydlení, vzkazují zaměstnanci z výroby* [online]. 2017 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/radsi-nez-vanocni-vecirek-nam-dejte-13-plat-a-prispevek-na-b/r~7d62a024e4ce11e7b6a9ac1f6b220ee8/?redirected=1524312279>
- [25] *GAVORA, P. a kol. Elektronická učebnica pedagogického výskumu*. [online]. [cit. 12. 03. 2014]. Bratislava : Univerzita Komenského, 2010. ISBN 978–80–223–2951–4. Dostupné z: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/>
- [26] *IDnes.cz/Ekonomika: Jezdit denně za prací Čechům nevadí* [online]. 2015 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: [https://ekonomika.idnes.cz/lide-chteji-dojizdet-za-praci-ale-jen-pul-hodiny-vyplyva-z-pruzkumu-1pe-/eko-doprava.aspx?c=A150419\\_204502\\_eko-doprava\\_kha](https://ekonomika.idnes.cz/lide-chteji-dojizdet-za-praci-ale-jen-pul-hodiny-vyplyva-z-pruzkumu-1pe-/eko-doprava.aspx?c=A150419_204502_eko-doprava_kha)
- [27] *IDnes/Finance: Tradiční benefity netáhnou, lidé chtějí příspěvek na bydlení nebo relax* [online]. 2017 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: [https://finance.idnes.cz/zamestnani-odmena-benefity-sport-vzdelavani-fn1-/podnikani.aspx?c=A171011\\_123524\\_podnikani\\_kho](https://finance.idnes.cz/zamestnani-odmena-benefity-sport-vzdelavani-fn1-/podnikani.aspx?c=A171011_123524_podnikani_kho)
- [28] *Platový průzkum 2017. Hays Recruiting experts worldwide* [online]. 2017, 2017 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: [https://www.hays.cz/cs/groups/hays\\_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays\\_1854406.pdf](https://www.hays.cz/cs/groups/hays_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays_1854406.pdf)
- [29] *Velikost a reprezentativita výběrového souboru v kvantitativně orientovaném pedagogickém výzkumu. Pedagogická orientace* [online]. 2016, 2016 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/6137>
- [30] *Zdroj.cz: Ekonom Slaný: Proč nám feministky neustále lžou?* [online]. 2018 [cit. 2018-04-22]. Dostupné z: <http://zdroj.cz/ekonom-slany-mzdova-diskriminace-je-mytus>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Administr.	administrativní
Cit.	citováno
ČR	Česká Republika
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
H	hypotéza
Hr. mzda	hrubá mzda
Sb.	sbírky
SČ	součet
PP	penzijní připojištění
VO	výzkumná otázka
VŠ	vysokoškolské



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Složky celkové odměny (Armstrong, 2009, s. 42) .....	25
Tabulka 2 Nejčastěji poskytované benefity v ČR (ING, 2016).....	46
Tabulka 3 Pohlaví respondentů .....	61
Tabulka 4 Věkové složení respondentů .....	62
Tabulka 5 Dosažené vzdělání respondentů .....	63
Tabulka 6 Pracovní zařazení respondentů .....	64
Tabulka 7 Souvislost dosaženého vzdělání a pracovní pozice - četnosti .....	65
Tabulka 8 Druh zaměstnaneckého poměru .....	66
Tabulka 9 Míra významnosti příspěvku na PP dle věkových skupin .....	68
Tabulka 10 Hodnoty pro výpočet analýzy rozptylu .....	69
Tabulka 11 Hodnoty pro výpočet testového kritéria analýzy rozptylu.....	70
Tabulka 12 Výběr alternativy dle věkových skupin .....	71
Tabulka 13 Míra významnosti příspěvku na PP dle dosaženého vzdělání .....	73
Tabulka 14 Dosažené vzdělání dle věkových skupin .....	74
Tabulka 15 Výběr alternativy dle dosaženého vzdělání .....	75
Tabulka 16 Míra významnosti náborového příspěvku dle dosaženého vzdělání.....	77
Tabulka 17 Výběr alternativy dle dosaženého vzdělání .....	79
Tabulka 18 Míra významnosti náborového příspěvku dle věkových skupin .....	80
Tabulka 19 Výběr alternativy dle věkových skupin .....	82
Tabulka 20 Výběr alternativy dle pracovní pozice .....	83
Tabulka 21 Kontingenční tabulka preferovaného benefitu dle pohlaví .....	84
Tabulka 22 Výpočet testového kritéria chí-kvadrát .....	86
Tabulka 23 Relativní četnosti preferovaného benefitu dle pohlaví.....	87
Tabulka 24 Preferovaný benefit dle věkových kategorií .....	88
Tabulka 25 Preferovaný benefit dle věkových kategorií .....	88
Tabulka 26 Preferovaný benefit dle pracovní pozice.....	90
Tabulka 27 Preferovaný benefit dle pracovní pozice.....	91
Tabulka 28 Významnost vybraných benefitů .....	92
Tabulka 29 Významnost vzdělávacích benefitů dle pohlaví .....	93
Tabulka 30 Významnost vybraných benefitů .....	94
Tabulka 31 Významnost prarodinných benefitů dle pohlaví.....	95
Tabulka 32 Formy poskytování benefitů .....	96

---

Tabulka 33 Spokojenost s flexibilní formou poskytování .....	96
Tabulka 34 Poskytování zaměstnaneckých benefitů .....	99
Tabulka 35 Využívání benefitů .....	99
Tabulka 36 Znalost nabídky zaměstnaneckých benefitů .....	100
Tabulka 37 Zdroj informací zaměstnanců o benefitech .....	101
Tabulka 38 Informovanost zaměstnanců o hodnotě jejich benefitů .....	102
Tabulka 39 Spokojenost s poskytovanými benefity .....	103
Tabulka 40 Spokojenost s pevnou formou poskytování benefitů .....	105

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Pohlaví respondentů.....	61
Graf 2 Věkové složení respondentů.....	62
Graf 3 Dosažené vzdělání respondentů.....	63
Graf 4 Pracovní zařazení respondentů.....	64
Graf 5 Průměrná míra významnosti příspěvku na PP dle věkových skupin.....	69
Graf 6 Výběr alternativy dle věkových skupin.....	71
Graf 7 Průměrná míra významnosti příspěvku na PP dle dosaženého vzdělání.....	73
Graf 8 Výběr alternativy dle dosaženého vzdělání.....	75
Graf 9 Průměrná míra významnosti náborového příspěvku dle dosaženého vzdělání.....	77
Graf 10 Výběr alternativy dle dosaženého vzdělání.....	78
Graf 11 Průměrná míra významnosti náborového příspěvku dle věkových skupin.....	80
Graf 12 Výběr alternativy dle věkových skupin.....	81
Graf 13 Výběr alternativy dle pracovní pozice.....	83
Graf 14 Pozorovaná četnost nejvýznamnějšího benefitu u mužů a žen.....	85
Graf 15 Významnost vzdělávacích benefitů dle pohlaví.....	93
Graf 16 Významnost prarodinných benefitů dle pohlaví.....	95
Graf 17 Pořadí zaměstnaneckých benefitů v hodnocení pracovní pozice.....	97
Graf 18 Průměrné hodnoty faktorů v hodnocení pracovní pozice.....	98
Graf 19 Znalost nabídky zaměstnaneckých benefitů.....	100
Graf 20 Analýza zdroje <i>od spolupracovníků</i> .....	101
Graf 21 Informovanost zaměstnanců o hodnotě jejich benefitů.....	102
Graf 22 Spokojenost s poskytovanými benefity.....	103
Graf 23 Spokojenost s pevnou formou poskytování benefitů.....	105

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

Jmenuji se Petra Holešínská a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně oboru vzdělávání dospělých a řízení lidských zdrojů. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží k výzkumu v oblasti zaměstnaneckých výhod. Výzkum je naprosto anonymní. Vaše odpovědi jsou pro daný výzkum velmi cenné a výsledky výzkumu budou použity pouze pro účely mé závěrečné práce. Předem děkuji za váš čas.

Vybranou variantu v otázce zakroužkujte, případně vepište odpověď. Otázky, kde je možné označit více odpovědí, jsou označeny.

Petra Holešínská

---

### 1. Na jaké pozici pracujete?

- a) Dělníci ve výrobě a manuálně pracující
- b) Administrativní pracovníci
- c) Pracovníci obchodu, služeb a poradenství
- d) Odborní pracovníci
- e) Řídící pracovníci

### 2. Poskytuje vám zaměstnavatel zaměstnanecké výhody? Využíváte je?

- a) Ano, poskytuje, využívám částečně
- b) Ano, poskytuje, využívám plně
- c) Ano, poskytuje, nevyžívám
- d) Nevím, zda poskytuje
- e) Ne, neposkytuje

### 3. Znáte celou nabídku zaměstnaneckých výhod k vaší pracovní pozici?

- a) Ano
- b) Ne

### 4. Jak jste se dověděl/a na jaké zaměstnanecké výhody máte nárok? Lze označit více odpovědí.

- a) Od spolupracovníků
- b) Od nadřízeného
- c) Od personalistů
- d) Z pracovní smlouvy
- e) Z výplatní pásky
- f) Jinak (uved'te jak).....

*Otočte na další stranu*

5. **Informuje /Informoval vás zaměstnavatel o finanční hodnotě vašich zaměstnaneckých výhod?**
- a) Ano  
b) Ne
6. **Jste spokojen/a s nabídkou vašich zaměstnaneckých výhod?**
- a) Ano  
b) Částečně spokojen (uveďte důvod).....  
c) Nespokojen (uveďte důvod).....
7. **Jakou formou vám jsou vaše zaměstnanecké výhody nabízeny?**
- a) Jsou pevně určeny - nemohu si zvolit žádné výhody dle svého zájmu  
b) Část výhod je volitelná - mohu si zvolit některé výhody dle svého zájmu (např. Cafeteria systém )
8. **Pokud je část vašich výhod volitelná, jste spokojen s touto možností volby?**
- a) Ano  
b) Ne (uveďte důvod).....
9. **Pokud by vám zaměstnavatel nabídl buď zvýšení hrubé mzdy o 1.000 Kč anebo příspěvek na vaše penzijní připojištění ve stejné výši, kterou možnost byste zvolil/a?**
- a) Zvýšení hrubé mzdy  
b) Příspěvek na penzijní připojištění
10. **Podle čeho posuzujete, že je volné pracovní místo zajímavé? Přiřadte každé variantě pořadí důležitosti od 1 do 6, nejdůležitější přiřadte číslo 1, nejméně důležité číslo 6. Číslo vepište na začátek příslušného řádku. Každé číslo použijte jen jednou !**
- \_\_\_ výše mzdy  
\_\_\_ jméno a image zaměstnavatele  
\_\_\_ náplň práce a pracovní prostředí  
\_\_\_ zaměstnanecké výhody  
\_\_\_ kariérní postup  
\_\_\_ vzdálenost od místa bydliště

- 11. Jak jsou pro vás důležité (významné) následující výhody? U každé výhody vyznačte, za jak významnou ji považujete bez ohledu na to, zda ji v současné době využíváte. U každé výhody označte jen jednu možnost.**

**Jaký význam přepisujete následujícím benefitům?**

1 = zcela nevýznamné; 2 = nevýznamné; 3 = částečně významné; 4 = významné; 5 = velmi významné

jazykové kurzy	1	2	3	4	5
týden dovolené navíc	1	2	3	4	5
bezúročné půjčky	1	2	3	4	5
volné vstupy do divadel, kin, sportovní zápasy	1	2	3	4	5
zdravotní volno na zotavenou (sick days)	1	2	3	4	5
výhodné telefonní tarify i pro rodinu	1	2	3	4	5
stravenky nebo závodní stravování	1	2	3	4	5
náborový příspěvek při nástupu do zaměstnání	1	2	3	4	5
příspěvek na penzijní připojištění	1	2	3	4	5
Pružné rozvržení pracovní doby (pevná a volitelná část pracovní doby)	1	2	3	4	5
vitamíny nebo očkování zdarma	1	2	3	4	5
mobilní telefon	1	2	3	4	5
permanentky nebo slevy do sportovních nebo wellnes zařízení	1	2	3	4	5
příspěvek na dopravu do zaměstnání	1	2	3	4	5
vzdělávací rozvojové kurzy (zájmové kurzy, různé dovednosti)	1	2	3	4	5
příspěvek na životní pojištění	1	2	3	4	5
home office - občasná práce z domova	1	2	3	4	5
13.plat	1	2	3	4	5
příspěvek na rodinnou dovolenou nebo na tábory dětem	1	2	3	4	5
zkrácený úvazek	1	2	3	4	5
služební automobil	1	2	3	4	5

- 12. Která z výše uvedených výhod je pro vás nejdůležitější? Uvedte pouze jednu!**

.....

- 13. Zjišťoval byste si informace o volných místech u jiného zaměstnavatele na základě jeho inzerátu, že poskytuje novým zaměstnancům jednorázový finanční příspěvek 50.000 Kč?**

- a) Ano  
b) Ne

- 14. Vyberte druh svého zaměstnaneckého poměru**

- a)zaměstnanec s pracovní smlouvou se zaměstnavatelem  
b)zaměstnanec pracovní agentury  
c)Dohoda o Pracovní Činnosti  
e) jiné (specifikujte).....

*Otočte na další stranu*

**15. Máte děti, které vyživujete? Pokud ano, v jakém věku? Lze zaškrtnout i více věkových variant**

- a) Ano - věková kategorie dětí:  0-10,  11-18,  více než 18  
b) Ne

**16. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Základní  
b) Vyučen nebo střední vzdělání bez maturity  
c) Střední s maturitou  
d) Vyšší odborné  
e) Vysokoškolské

**17. Jakého jste pohlaví ?**

- a) Žena  
b) Muž

**18. Kolik je vám let?**

- a) 30 a méně  
b) 31-40  
c) 41-50  
d) 50 a více

Děkuji Vám za Vaše názory a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.