

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Role firemních benefitů v motivaci zaměstnanců
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza Anna Kolmanová**
Osobní číslo: **E21240**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Role firemních benefitů v motivaci zaměstnanců**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat firemní benefity, které sehrávají důležitou roli při rozhodování o nástupu do zaměstnání i při udržení stávajících zaměstnanců ve vybrané firmě.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování bakalářské práce.
- Vymezení teoretických pojmů týkajících se problematiky firemních benefitů a motivace zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku pro bakalářskou práci.
- Analýza firemních benefitů v rámci podniku.
- Zhodnocení zjištěných výsledků a vytvoření návrhů ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
BEDNÁŘ, Vojtěch. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.
MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3.
MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
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.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Role firemních benefitů v motivaci zaměstnanců jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2024

Tereza Anna Kolmanová v.r.

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Michaelé Kotkové Stříteské, Ph.D. za odborné vedení v průběhu psaní bakalářské práce a její cenné rady. Mé poděkování také patří paní Martině Rejmanové ze společnosti Apag Elektronik s.r.o.

ANOTACE

Bakalářská práce pojednává o roli firemních benefitů v motivaci zaměstnanců. Teoretická část se věnuje motivaci zaměstnanců a firemním benefitům společně s aktuálními trendy a konsolidačním balíčkem vlády. Analytická část rozebírá aktuální nastavení firemních benefitů ve společnosti Apag Elektronik s.r.o. V závěru jsou formulovány návrhy a doporučení ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

firemní benefity, pracovní motivace, stimulace, odměňování, řízení pracovního výkonu, spokojenost zaměstnanců

TITLE

The role of company benefits in employee motivation

ANNOTATION

The bachelor thesis discusses the role of company benefits in employee motivation. The theoretical part is devoted to the employee motivation and company benefits along with current trends and the government's consolidation package. The analytical part analyses the current setup of corporate benefits in Apag Elektronik s.r.o. The thesis concludes with suggestions and recommendations for improvement.

KEYWORDS

company benefits, work motivation, stimulation, rewarding, performance management, employee satisfaction

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ.....	9
SEZNAM TABULEK.....	10
SEZNAM GRAFŮ	11
ÚVOD.....	12
1 MOTIVACE	13
1.1 PRACOVNÍ MOTIVACE A VÝKON	13
1.1.1 Pracovní motivace.....	13
1.1.2 Pracovní výkon	14
1.2 ROZDÍL MEZI MOTIVACÍ A STIMULACÍ	15
1.3 MOTIVAČNÍ TEORIE	16
1.3.1 Teorie hierarchie potřeb	16
1.3.2 Teorie dvou faktorů.....	17
1.3.3 Teorie stanovení cílů.....	18
1.3.4 Teorie X a Y	18
2 FIREMNÍ BENEFITY	20
2.1 ZPŮSOBY POSKYTOVÁNÍ FIREMNÍCH BENEFITŮ	21
2.1.1 Fixní benefity.....	22
2.1.2 Flexibilní benefity.....	22
2.2 DRUHY FIREMNÍCH BENEFITŮ	23
2.2.1 Finanční benefity	23
2.2.2 Vzdělávání	23
2.2.3 Osobní a sociální benefity.....	24
2.2.4 Důchodové benefity.....	25
2.2.5 Zdravotní benefity.....	25
2.2.6 Benefity poskytované na pracovišti.....	26
2.3 NOVÉ TRENDY V OBLASTI FIREMNÍCH BENEFITŮ	26
2.3.1 Flexibilita.....	26
2.3.2 Čtyřdenní pracovní týden.....	27
2.3.3 Wellbeing a wellness programy	28
2.4 VLIV KONSOLIDAČNÍHO BALÍČKU NA FIREMNÍ BENEFITY	29
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	31
3.1 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY POSKYTOVANÉ SPOLEČNOSTÍ	32
4 ANALÝZA FIREMNÍCH BENEFITŮ V PODNIKU.....	36
4.1 INFORMACE O DOTAZNÍKOVÉM ŠETŘENÍ.....	36
4.2 POUŽITÉ STATISTICKÉ METODY.....	36

4.3	ANALÝZA VÝSLEDKŮ ZÍSKANÝCH Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	38
4.4	TESTOVÁNÍ ZÁVISLOSTÍ MEZI VYBRANÝMI PROMĚNNÝMI.....	59
5	ZHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ	65
	ZÁVĚR	67
	POUŽITÁ LITERATURA.....	68
	PŘÍLOHY	74

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Yerkesův-Dodsonův zákon	14
Obrázek 2: Pyramida potřeb.....	17
Obrázek 3: ApagCoSyst –mapa poboček	31

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Celková odměna	20
Tabulka 2: Využívané benefity	38
Tabulka 3: Návrhy nových benefitů	39
Tabulka 4: 5 nejoblíbenějších benefitů.....	41
Tabulka 5: 5 nejoblíbenějších benefitů.....	42
Tabulka 6: 5 nejméně oblíbených benefitů.....	44
Tabulka 7: 5 nejméně oblíbených benefitů.....	44
Tabulka 8: V čem zaměstnanecké benefity respondentům napomáhají.....	47
Tabulka 9: Komunikace firemních benefitů	48
Tabulka 10: Celková spokojenost se zaměstnaneckými benefity	49
Tabulka 11: Motivační faktory	50
Tabulka 12: Jiné motivační faktory	51
Tabulka 13: Význam firemních benefitů při výběru zaměstnání	52
Tabulka 14: Benefity, které hrály u respondentů roli při výběru zaměstnání.....	53
Tabulka 15: Připomínky a návrhy respondentů.....	55
Tabulka 16: Část podniku, ve které respondenti pracují	56
Tabulka 17: Věkové kategorie.....	57
Tabulka 18: Délka pracovního poměru respondentů.....	59
Tabulka 19: Kontingenční tabulka hypotézy 1	60
Tabulka 20: Očekávané četnosti pro hypotézu 1	60
Tabulka 21: Členy chí kvadrát hypotézy 1	60
Tabulka 22: Kontingenční tabulka hypotézy 2.....	61
Tabulka 23: Očekávané hodnoty pro hypotézu 2	61
Tabulka 24: Členy chí kvadrát hypotézy 2	62
Tabulka 25: Kontingenční tabulka hypotézy 3	63
Tabulka 26: Očekávané hodnoty pro hypotézu 3	63
Tabulka 27: Upravená kontingenční tabulka hypotézy 3 po sloučení.....	63
Tabulka 28: Očekávané hodnoty pro hypotézu 3 po sloučení.....	63
Tabulka 29: Členy chí kvadrát hypotézy 2.....	64

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Využívané benefity.....	39
Graf 2: 5 nejoblíbenějších benefitů na Likertově škále.....	43
Graf 3: 5 nejoblíbenějších benefitů ve sloupcovém grafu.....	43
Graf 4: 5 nejméně oblíbených benefitů na Likertově škále	45
Graf 5: 5 nejméně oblíbených benefitů ve sloupcovém grafu	46
Graf 6: V čem zaměstnanecké benefity respondentům napomáhají	47
Graf 7: Komunikace firemních benefitů	48
Graf 8: Celková spokojenost se zaměstnaneckými benefity v koláčovém grafu.....	49
Graf 9: Celková spokojenost se zaměstnaneckými benefity ve sloupcovém grafu	50
Graf 10: Motivační faktory	51
Graf 11: Význam firemních benefitů při výběru zaměstnání v koláčovém grafu.....	52
Graf 12: Význam firemních benefitů při výběru zaměstnání ve sloupcovém grafu	53
Graf 13: Benefity, které hráli u respondentů roli při výběru zaměstnání.....	54
Graf 14: Část podniku, ve které respondenti pracují.....	57
Graf 15: Věkové kategorie v koláčovém grafu	58
Graf 16: Věkové kategorie v histogramu	58
Graf 17: Délka pracovního poměru respondentů	59

ÚVOD

V dnešním hektickém světě je čím dál těžší skloubit osobní a pracovní život. V tom mohou být klíčové firemní benefity, které mohou podpořit rovnováhu mezi obojím. Pomáhají zvyšovat oddanost zaměstnanců organizaci a demonstrují péči zaměstnavatelů o blahobyt a pohodu svých pracovníků (Armstrong, 2009, str. 382). Například benefit práce z domova nebo více dní dovolené mohou být pro zaměstnance důležitými faktory při výběru budoucího zaměstnavatele, i při rozhodnutí, zda ve společnosti i nadále zůstanou.

Správně nastavené firemní benefity jsou pro podniky nástrojem, jak přilákat nové potenciální zaměstnance, výrazně snížit fluktuaci ke konkurenci a v neposlední řadě motivovat zaměstnance k pracovnímu výkonu. Zaměstnanecké benefity mohou zlepšit celkový wellbeing zaměstnanců a pomáhat v prevenci syndromu vyhoření pracovníků, způsobeného nadměrným dlouhodobým stresem, kvůli kterému postrádají chuť do práce a motivaci (Michie, 2014, str. 90). Mnoho společností však balíček zaměstnaneckých benefitů nemá správně nastavený a nevyužívá své finanční prostředky efektivně tak, aby byly firemní benefity atraktivní a motivující pro jejich zaměstnance. Proto je cílem práce identifikovat firemní benefity, které sehrávají důležitou roli při rozhodování o nástupu do zaměstnání i při udržení stávajících zaměstnanců ve vybrané firmě.

Tato bakalářská práce zkoumá, které z firemních benefitů hrají klíčovou roli v motivaci zaměstnanců. Teoretická část se věnuje problematice pracovní motivace a následně firemním benefitům a jejich druhům. Dále jsou zde vytyčeny nové trendy v oblasti firemních benefitů v posledních letech a aktuální změny díky konsolidačnímu balíčku vlády.

Část analytická zkoumá firemní benefity, které poskytuje svým zaměstnancům podnik Apag Elektronik s.r.o. Zjišťuje, zda jsou jim benefity vhodně komunikovány a v čem zaměstnancům napomáhají. Dále analyzuje vliv těchto benefitů na work-life balance u pracovníků a jejich celkovou spokojenost s poskytovanými benefity. Práce se tak snaží identifikovat, do kterých benefitů se podniku vyplatí investovat volné finanční prostředky, a které benefity zaměstnanci reálně nevyužívají, a tudíž zde zaměstnavatel zbytečně vynakládá své finance.

1 MOTIVACE

Pro naplnění cíle bakalářské práce musí být nejprve popsána problematika, na kterou se práce zaměřuje, což je motivace.

Dle Nakonečného (2014, str. 15) je motivace intrapsychicky probíhající proces, který vychází z nenaplněné potřeby vyústující ve výsledný žádoucí stav. Je iniciován buď vnitřně (pocit únavy) nebo z vnějšku (finanční odměna). Jednání jedince vždy začíná u vnitřní pohnutky neboli motivu. To znamená, že když jedinec dostane vnější pobídku (prémie v práci), bude pro něj motivující pouze tehdy, pokud aktivuje nějaký jeho vnitřní motiv (našetřit peníze na automobil).

Jednou z dalších definicí motivace je podle Steigera a Lippmanna (2012, str. 134) nasměrování životního výkonu na pozitivně hodnocený cílový stav nebo směrem pryč od negativně hodnoceného stavu, jinými slovy je motivace označením všech procesů, které cíleně vyvolávají, řídí nebo udržují tělesné a fyzické pochody jedince.

„Motivování je vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů s cílem dosáhnout jeho žádoucího chování. Tyto vnější podněty se nazývají stimuly.“ (Blažek, 2011, str. 160). Těmito stimuly lze ovlivnit cílené procesy motivace člověka s ohledem na jeho současnou situaci (Steiger, Lippmann, 2012, str. 134).

Motivace současně působí ve třech rovinách:

- a. Dimenze směru, která motivaci jedince orientuje určitým směrem nebo ho naopak od něj odvrací.
- b. Dimenze intenzity, kdy v závislosti na síle motivace jedince je kladeno větší, či menší úsilí a energie na dosažení vytyčeného cíle v dimenzi směru.
- c. Dimenze stálosti, která se projevuje mírou schopností jedince překonávat vnější i vnitřní překážky a neúspěchy na cestě k požadovanému výsledku (Bedrnová, 2012, str. 226).

1.1 Pracovní motivace a výkon

Tato podkapitola se zabývá pracovní motivací jedinců v zaměstnání, faktory ovlivňující výkon jedince a vztahem mezi výkonem a motivací.

1.1.1 Pracovní motivace

Nejprve se zaměříme na termín pracovní motivace, který úzce souvisí s motivací zaměstnanců. „Jako pracovní motivaci lze pojímat onen aspekt motivace člověka, který je spojen s plněním formálně předvídaných povinností.“ Pracovní motivace není individuální, nýbrž je produktem podmínek, ve kterých se jedince nachází (Nakonečný, 1992, str. 107). Silně

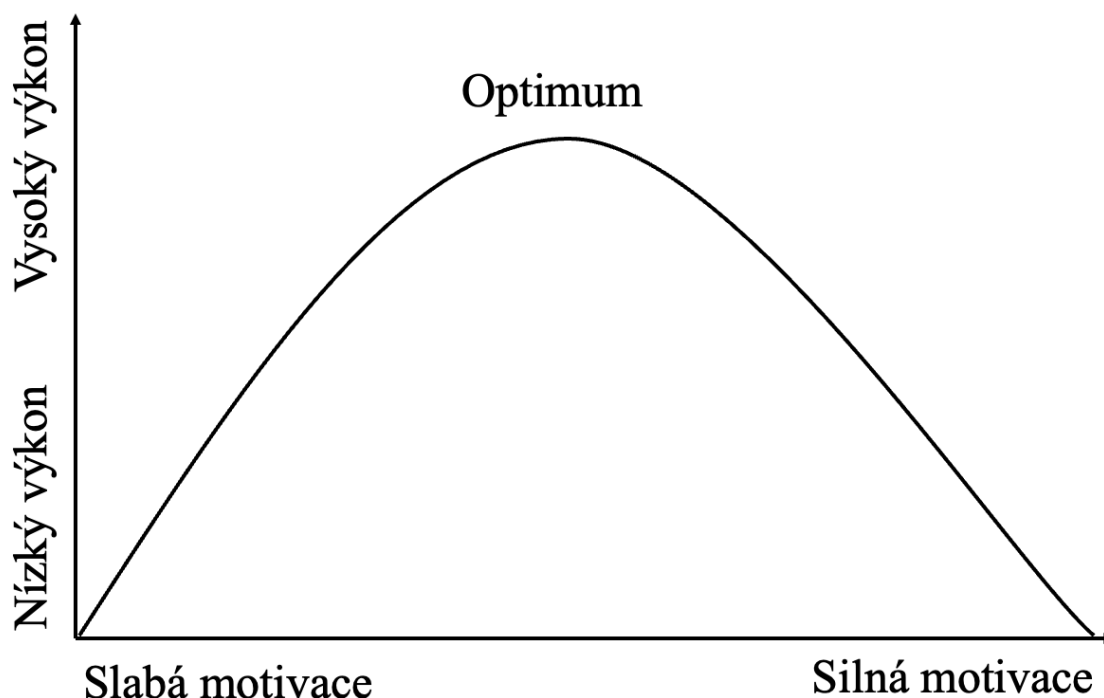
motivovaní pracovníci se vyznačují pozitivním chováním a větším úsilím oproti ostatním kolegům (Armstrong a Taylor, 2015).

Pracovní motivace má ve většině případů instrumentální charakter, je spojena s očekáváním a je prostředkem pro dosahování hodnot a odměn (Nakonečný, 1992, str. 108). Pracovní motivace je prvkem vytrvalosti pracovního chování zaměstnanců (Depoo et al., 2021, str. 16). Jejich motivace ve vztahu k pracovnímu výkonu zejména motivuje pracovníky k práci a zvyšuje efektivitu a produktivitu společnosti (Armstrong a Taylor, 2015).

1.1.2 Pracovní výkon

Motivace a schopnosti jsou dvěma základními skupinami subjektivních a osobnostních determinantů výkonnosti člověka. Výkon můžeme obecně chápat jako výsledky, kterých mají zaměstnanci ve své práci dosáhnout, nebo jako chování, které by měli dodržovat, či kombinaci obojího (Urban, 2012, str.14). Dle Nakonečného (1992, str. 109) snaha po výkonu není účinná, pokud jedinci chybí příslušné schopnosti pro podání výkonu, ale na druhou stranu ani mimořádné schopnosti bez motivace nezajišťují výkon jedince.

Vztah motivace a výkonu charakterizuje Yerkesův-Dodsonův zákon, který popisuje, že nadměrná motivovanost přináší vyšší míru vnitřního neklidu a psychického napětí, které narušuje normální fungování psychiky, a tím snižuje předpoklady výkonu jedince. Optimální úroveň motivace závisí na typu a obtížnosti daného úkolu a na daném jedinci (Bedrnová, 2012, str. 236, 237).



Obrázek 1: Yerkesův-Dodsonův zákon (vlastní zpracování dle Bedrnová, 2012)

Pracovní výkon je dále ovlivňován zkušenostmi, emočním a fyzickým stavem jedince, ale i vnějšími podmínkami uvnitř podniku a v jeho okolí (Nakonečný, 1992, str. 12). Řídit výkon pracovníků znamená zřetelně stanovit jejich úkoly a cíle a vytvářet podmínky, ve kterých tyto úkoly splní podle očekávání nadřízených (Urban, 2012, str.14). „Pracovní výkon jedince závisí na souhře subjektivních (motivace, schopnosti) a objektivních (pracovní podmínky) činitelů výkonu.“ (Nakonečný, 1992, str. 111).

1.2 Rozdíl mezi motivací a stimulací

Další podkapitola pojednává o rozdílech mezi vnitřní a vnější motivací jedinců a jsou zde uvedeny i konkrétní příklady těchto jevů.

Motivace je vždy intrapsychickým fenoménem, avšak podle toho, zda je úloha nebo práce plněna pod vlivem vnějších podnětů (stimulů) nebo pod vlivem vnitřních motivů, rozlišujeme pojmy stimulace a motivace (Nakonečný, 1992, str. 122).

Za vnější motivaci můžeme označit to, co společnost dělá pro pracovníky, aby je stimulovala k výkonu. Stimulaci můžeme také definovat jako vnější záměrné působení na motivaci člověka (Depoo et al., 2021, str. 13). Stimulaci uplatňujeme pomocí odměn, bonusů nebo kázeňských opatření (Plamínek, 2015, str. 17), ale také například zvýšenou nadějí na povýšení, uznáním, či odbornou prestiží (Urban, 2017, str. 17). Stimulace vždy vede k reakci jedince, ale nemusí však vést k zásadní a trvalejší změně chování (Nakonečný, 1992, str. 211).

Aby bylo motivování účinné, musí daný stimul vyvolávat u jedince pozitivní odezvu. Tentýž stimul může u dvou jedinců způsobit rozdílné reakce, což se může stát i u jedné a téže osoby v závislosti na situaci, ve které se zrovna nachází. Vnitřní motivační struktura jedince je tedy proměnlivá v čase (Blažek, 2011, str. 160). Ke stimulům však podle Urbana (2012, str. 70) nepatří základní mzda nebo plat, na kterou je zaměstnanec již zvyklý.

Vnitřní motivace naopak vychází z pocitu důležitosti, či smysluplnosti vykonávané práce a spokojenosti zaměstnance ve svém povolání. U motivování dochází oproti stimulaci k vytvoření všech předpokladů k aktivaci žádoucího chování jedince (Nakonečný, 1992, str. 211). Tento druh motivace přispívá nejen k pracovní produktivitě, ale vytváří i jistou odolnost vůči různým pracovním překážkám a umožňuje zdolávat nepříznivé pracovní podmínky (Nakonečný, 1992, str. 15). Dále také zvyšuje sebehodnocení jedince a jeho pozitivní obraz před sebou samým (Urban, 2012, str. 69).

Mezi vnitřní motivační faktory patří například samostatnost, získávání nových schopností, viditelné výsledky práce nebo společenské postavení. K podpoře vnitřní motivace slouží

střídání různých úkolů, zdůrazňování povinností i předávání vyšších pravomocí (Urban, 2017, str. 30).

Ačkoli jsou firemní benefity důležitým prostředkem k motivaci zaměstnanců, některé potřeby jimi však uspokojit nelze. Mezi hmotnými faktory motivace převažují hlavně peníze, které lze použít k uspokojení velkého množství potřeb. Pro veškeré hmotné motivační faktory však platí, že jejich účinek s rostoucím uspokojením potřeb klesá, což souvisí hlavně s potřebou obětování více volného času pro zvýšení příjmu jedince (Urban, 2017, str. 36).

Tento fenomén je vysvětlen poptávkou po volném čase, u které působí efekt substituční a efekt důchodový, které pracují zároveň proti sobě. Substituční efekt popisuje, že růst mzdy bude jedince motivovat k vyšší nabídce jeho práce na úkor volného času. Díky vyšší mzdě si jedinec může dovolit kupovat více statků, avšak na jejich spotřebování potřebuje více volného času. Důchodový efekt ukazuje, že od určité výše mzdy jedinec nabízí méně práce a vyhledává více volného času. Podstatnou roli hrají i mimomzdové faktory jako společenský status, pracovní podmínky, časová náročnost na přípravu pro danou profesi a firemní benefity (Volejníková, 2019, str. 47).

1.3 Motivační teorie

Tato podkapitola se věnuje vybraným teoriím motivace, které napomáhají odkrývat psychologické důvody lidského chování. Neexistuje žádná jednotná motivační teorie, která by byla všeobecně přijímána (Nakonečný, 1996, str. 148) a v následujícím textu je proto uveden výběr těch nejznámějších a nejuznávanějších teorií.

1.3.1 Teorie hierarchie potřeb

Autorem jedné z nejznámějších motivačních teorií je Abrahám Maslow, který v roce 1954 publikoval svou práci „Motivace a osobnost“, kde uvedl, že hybnou silou lidského chování jsou potřeby jedinců (Blažek, 2011, str. 162), které jsou lidmi uspokojované progresivně, tedy zvyšováním aspirace (Forsyth, 2000, str. 15). V případě, že tyto potřeby nejsou naplněny, zažívá jedinec napětí a nerovnováhu (Arnold et al., 2007, str. 304). K nastolení rovnováhy je nutné rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí a podle toho nastavit způsob chování (Armstrong, 2009, str. 112).

Potřebu můžeme definovat jako nerovnováhu mezi aktuálním a žádoucím stavem, což vede ke vzniku motivace pro dosažení určitých potřeb (Blažek, 2011, str. 162). Ve své teorii rozděluje potřeby do pěti hierarchicky uspořádaných skupin. Jako první skupinu uvedl základní fyziologické potřeby jako jídlo, pití a podobně. V pracovním kontextu by se mohlo jednat o dostatečné prostředky a vhodné pracovní podmínky pro uspokojení těchto potřeb. Další

skupinou jsou potřeby fyzického i psychického bezpečí, což může být jistota zaměstnání, dodržování bezpečnosti práce, či různá pojištění krytá zaměstnavatelem (Forsyth, 2000, str. 15). Třetím stupněm jsou potřeby sounáležitosti s jedinci a skupinami, a čtvrtou skupinou jsou potřeby úcty a respektu sebou samým i pro nás významnými lidmi. Poslední skupinou potřeb je seberealizace, tedy naplnění svého potenciálu (Arnold et al., 2007, str. 305). Podle této teorie můžeme jedince motivovat pouze tehdy, pokud postupujeme hierarchicky (Forsyth, 2000, str.15), tedy musí být naplněny nižší stupně potřeb.



Obrázek 2: Pyramida potřeb (vlastní zpracování dle Blažka, 2011)

1.3.2 Teorie dvou faktorů

Herzbergova motivačně-hygienická teorie popisuje dvě skupiny protikladných motivačních faktorů. První skupinou jsou motivátory, které přispívají k pracovní spokojenosti a motivaci zaměstnanců (Bedrnová et al., 2012, str. 247). Patří k nim okolnosti, o které mohou zaměstnanci usilovat, tedy například bonusy nebo povýšení (Blažek, 2011, str.163), také se jedná o úspěch, úspěšně splněné cíle, práci samu a kariérní či osobní růst (Armstrong, 2009, str. 112).

Druhou skupinou jsou frustrátory neboli hygienické vlivy, které se týkají pracovních podmínek, které nejsou pro zaměstnance všeobecně motivující a mnohdy si je ani neuvědomují. Pokud však nejsou na požadované úrovni, mohou být demotivující a způsobovat pracovní nespokojenost. Jedná se například o pracovní vztahy (Urbana, 2017, str. 38), organizaci práce, pracovní jistotu (Blažek, 2011, str. 163) a podnikovou politiku (Armstrong, 2009, str. 112). Mezi frustrátory patří i základní mzda, která, pokud je navýšena, působí jako motivátor, ale

poté, co si na ni jedinec zvykne, působí znovu jako frustrátor (Blažek, 2011, str.164). Hygienické faktory často způsobují pouze chvilkový rozruch, který může mít ale i daleké dozvuky (Forsyth, 2000, str. 17). Z této teorie můžeme vyvozovat, že pracovní spokojenost není zajištěna vnějšími podmínkami, ale obsahem práce samé (Nakonečný, 1992, str. 83).

1.3.3 Teorie stanovení cílů

„Tato teorie vychází z předpokladu, že výslednou podobu našeho jednání určují naše záměry.“ (Arnold et al., 2007, str. 343). Teorie je spojována s metodou managementu řízení pomocí cílů, také známou pod zkratkou MBO (Kolman et al., 2012, str. 58).

Podle výzkumu Lockeho a Lathama vedou obtížné cíle k vyššímu výkonu a efektivnějšímu chování jedince než cíle snadné, pokud byly danou osobou přijaty za své. Dalším poznatkem studie bylo, že specifické cíle vedou k vyšším výkonům než obecně stanovené cíle a důležitá je i zpětná vazba, která je nezbytná k dosažení plné výkonnosti při plnění cílů (Arnold et al., 2007, str. 320). Cíle by tedy měli být specifické a jsou-li náročné, musí být přijatelné a musí existovat zpětná vazba na výkon (Armstrong, 2009, str. 114).

Z těchto poznatků vznikl akronym SMART, který shrnuje zásady, kterými bychom se měli řídit při stanovování cílů. Dle SMART by měly cíle být:

1. specifické – cíle by měly být konkrétní a detailně popsáné,
2. měřitelné – měly by být snadno měřitelné a kvantifikovatelné,
3. akceptovatelné – cíle by měly být dosažitelné a přijatelné vzhledem k současnému stavu,
4. realistické – neměly by být přehnaně optimistické, ale ani pesimistické,
5. časově vymezené – měly by být konkrétně časově vymezeny (Fištrón, 2017).

1.3.4 Teorie X a Y

Tato teorie vychází z první motivační teorie Douglase McGregora, kdy definoval dvě protichůdné chování lidí v organizaci (Forsyth, 2000, str. 14).

Teorie rozeznává dvě kategorie lidí, z nichž první je kategorie X. Jedná se o jedince, kteří neradi pracují a musí být k práci nuceni. Mají radši, když je jim zadána konkrétní práce, než aby si jí vymýšleli sami a měli větší svobodu v rozhodování (McGregor, 1972 cit. podle Nakonečný, 1992, str. 99). Tito jedinci pracují pouze k zajištění obživy a k pracovišti nemají pozitivní vztah. Proto je potřeba tyto zaměstnance stimulovat odměnami nebo naopak tresty (Martínková, 2017).

Oproti tomu kategorie Y si postoj vůči práci vytváří až během prvních pracovních zkušeností (McGregor, 1972 cit. podle Nakonečný, 1992, str. 99). Pro tyto jedince může být práce nástroj,

jak uplatnit své znalosti, dovednosti a schopnosti. Práce je pro ně místem seberealizace. Mají také přirozenou ctižádostivost, jsou ambiciózní (Martínková, 2017), vynakládají tělesné i psychické úsilí pro dosažení cílů práce (McGregor, 1972 cit. podle Nakonečný, 1992, str. 100) a tíhnou k tomu, aby jim práce byla pozitivní zkušeností (Forsyth, 2000, str. 14).

Předpoklady této teorie vytváří nároky na strategii řízení lidských zdrojů a klade důraz na volbu prostředků k vedení lidí (McGregor, 1972 cit. podle Nakonečný, 1992, str. 101). Styl vedení vhodný pro jedince typu X je autoritativní styl vedení „na krátkém vodítku“ (Měrtllová, 2014, str. 97), který je založen na kombinaci trestů a odměn a není zde velká autonomie pro rozhodování podřízených pracovníků (Martínková, 2017). Pro jedince typu Y je vhodný liberální styl vedení „dlouhého vodítka“ (Měrtllová, 2014, str. 97), kde mají zaměstnanci prostor pro tvůrčí práci a je zde rozhodovací autonomie pracovníků (Martínková, 2017).

2 FIREMNÍ BENEFITY

Abychom se mohli věnovat zkoumání vlivu firemních benefitů na motivaci zaměstnanců, musíme definovat samotný pojem firemních benefitů a jejich druhů. Firemní benefity řadíme jako nástroj odměňování pracovníků v rámci řízení lidských zdrojů, konkrétněji v řízení odměňování zaměstnanců.

Firemní benefity neboli zaměstnanecké výhody jsou součástí celkové odměny zaměstnanců. Podle definice Manuse a Grahama celková odměna obsahuje všechny typy odměn, a to přímé a nepřímé, vnitřní i vnější. Můžeme ji rozdělit na dvě základní kategorie – transakční odměny (hmotné) a relační (nehmotné) odměny. Zaměstnanecké benefity jsou součástí odměn transakčních (Armstrong, 2009, str. 42).

Tabulka 1: Celková odměna

Transakční odměny	Základní mzda	Hmotné (peněžní) odměny	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační odměny	Vzdělání a rozvoj	Nepeněžní (vnitřní) odměny	
	Zkušenosti z práce		

Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong, 2009

Firemní benefity jsou zaměstnavatelem poskytované peněžité, či nepeněžité plnění nad rámec sjednané mzdy zaměstnance. Mohou přispívat k motivaci zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniku na trhu práce (Macháček, 2021, str. 15). Jsou také opatřením zaměstnavatele určeným pro zaměstnance, které zlepšují pohodu a blahobyt pracovníků (Armstrong a Taylor, 2015, str. 443). Zaměstnavatel může nastavit systém firemních benefitů tak, aby svým zaměstnancům pomáhal nastolit rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, čímž může posílit motivaci a spokojenost svých zaměstnanců (Macháček, 2021, str. 18).

Benefity je nezbytné průběžně kontrolovat a upravovat tak, aby byly spravedlivě rozdělené mezi zaměstnance, ale zároveň byly flexibilní a jejich užitek u jednotlivců co největší (Forsyth, 2000, str. 71). Některé společnosti však nabízejí zaměstnanecké výhody spíše proto, aby si zajistily konkurenceschopnost na trhu práce nebo poskytují jen zákonem dané minimum (Armstrong, 2009, str. 382).

Podle Měrtlové (2014, str. 99) mají zaměstnanecké benefity motivační a stabilizační charakter a zvyšují společenskou prestiž zaměstnavatele, vedou pracovníky k vyšší výkonnosti a vyšší kvalitě práce. Podle Forsytha (2000, str. 70) je smysl systému firemních benefitů dvojitý.

Za prvé přilákat nové kvalitní kandidáty a zajistit tak úspěšný nábor oproti konkurenčním zaměstnavatelům. A druhým smyslem je zamezení fluktuace, udržení věrnosti a spokojenosti zaměstnanců.

Zaměstnanecké benefity mohou napomáhat loajalitě pracovníků ke společnosti, a to nejen výší samotné odměny a rozsahu benefitů, ale především, jakou formou je zaměstnanci dostávají a jak jsou jim komunikovány (Bednář, 2018, str. 30). Komunikace je klíčovým faktorem k tomu, zda si zaměstnanci benefitů váží, a zda díky nim jsou více zapojeni ve strategii podniku. Pro efektivní komunikaci zaměstnaneckých benefitů stačí společnosti rozpočet v hodnotě 0,5 % až 1 % z rozpočtu pro benefity samotné (HR Works: The Podcast for Human Resources, 2016).

Běžné zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnancům poskytovány fixně a nejsou vázané na výkon jedince, nemají podle Kociánové (2010, str. 165) přímý vliv na motivaci a výkon jedince. Mohou však ovlivňovat jejich postoje ke společnosti a působí na spokojenost zaměstnanců, což má za důsledek stabilizaci lidského kapitálu. Podle Urbana (2012, str. 75) jsou odměny nejúčinnější, když bezprostředně následují po vykonání dané činnosti. Naopak nejméně účinné bývají skupinové stimuly, kdy je jedinec závislý na úsilí ostatních (Forsyth, 2000, str. 72).

Nevýhodou firemních benefitů můžou být vysoká finanční náročnost, neperspektivní využívání a riziko vzniku interpersonálních konfliktních situací (Měrtlová, 2014, str. 100). K posílení motivační hodnoty firemních benefitů je možné použít prostředky jako možnost výběru v některých oblastech, rozšíření některých benefitů na rodinné příslušníky zaměstnanců, či poskytování půjček pro různé účely (Forsyth, 2000, str. 71).

2.1 Způsoby poskytování firemních benefitů

Firemní benefity můžeme dělit podle způsobu, jakým jsou zaměstnancům poskytovány a za jakých podmínek jim jsou poskytovány. Dle Armstronga (2015, str. 443) mohou být benefity rozděleny na bezprostřední jako například služební automobil nebo mohou být odložené, či podmíněné jako například penzijní systém, pojištění nebo nemocenský příspěvek.

Zaměstnavatel by měl při poskytování firemních benefitů dodržovat některé zásady:

- a. benefity musí podporovat strategii podniku,
- b. musí být respektovány zákony,
- c. benefity by měly vést dlouhodobě k úspoře nákladů pro podnik,
- d. nabídka benefitů by měla podporovat konkurenční postavení zaměstnavatele na trhu práce (Měrtlová, 2014, str. 101).

Benefity mohou být poskytovány dvěma způsoby, a to fixním nebo flexibilním způsobem, v některé literatuře nalezneme také pojmenování plošné a individuální (Měrtlová, 2014, str. 100).

2.1.1 Fixní benefity

V případě fixního systému jsou benefity stanoveny v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu (Macháček, 2021, str. 21) a poskytují se všem zaměstnancům bez rozdílu a bez ohledu na skutečné využití (Tyl, 2009). Výhodou plošných benefitů je nižší administrativní náročnost pro zaměstnavatele a větší přehlednost pro pracovníky. Tento typ odměňování může přispívat k celkové spokojenosti zaměstnanců, ale jejich motivaci zvyšuje spíše flexibilní benefity. Nevýhodou může být nezájem zaměstnanců o některé z benefitů, a tudíž dochází ke zbytečnému plýtvání financí podniku, které by mohly být využity jinak (Havelková, 2021). Tímto způsobem jsou poskytovány firemní benefity jako stravování, nápoje na pracovišti, dovolená nad rámec zákona, 13. plat a jiné (Tyl, 2009).

2.1.2 Flexibilní benefity

U flexibilního systému firemních benefitů jsou zaměstnanci odměňováni jednotlivě, například na základě výkonnosti, odpracovaných let nebo pozice v podniku (Macháček, 2021, str. 15). Tento druh benefitů může být nabízen způsobem cafeteria neboli systémem flexibilních výhod, kdy si zaměstnanci sami volí z nabízených benefitů podle vlastních preferencí. Další možností je předplacená benefiční karta (Kociánová, 2011, str. 166), kterou zaměstnanec využívá v rámci svých přidělených bodů, tedy stanoveného finančního limitu. Podle Havelkové (2021) tak může být cafeteria systém až čtyřikrát účinnější než systém fixních benefitů. Podnik tímto způsobem může ušetřit díky optimálnímu rozdělení služeb podle potřeb a preferencí zaměstnanců samotných (Měrtlová, 2014, str. 100).

Aby poskytované benefity zaměstnance skutečně motivovaly, musí se mu jevit jako atraktivní a užitečné, což je důležitým faktorem i pro zaměstnavatele, aby nevykládal zbytečné finanční prostředky na benefity, o které pracovníci nestojí, a tudíž je ani nemohou motivovat nebo zvyšovat jejich spokojenost v podniku.

Dnes pravděpodobně nejznámějším cafeteria systémem jsou eBenefity od společnosti Up. Společnost poskytuje flexibilní systém pro odměňování podnikům, kdy zaměstnanci dostávají určitou finanční částku na platební kartu Mastercard eBenefity, se kterou mohou platit v obchodech a e-shopech u vybraných partnerů. K eBenefitům je připojena i mobilní aplikace Můj Up. Uživatelé si mohou kartu eBenefity nahrát i do Apple Pay a Google Pay, zapojit se do věrnostního programu, využívat slevové kupony a CashBack (Up, b.r.).

2.2 Druhy firemních benefitů

Existuje nepřehledné množství firemních benefitů a jejich zařazení do různých kategorií podle jejich charakteristik. V následující podkapitole si uvedeme některé z těchto druhů a jejich příklady.

Podle Macháčka (2021, str. 18) zaměstnanecké benefity můžeme dělit na zdravotní benefity, důchodové benefity, benefity poskytované na pracovišti, benefity zaměřené na využití pracovního volna, benefity vzdělání, finanční benefity a benefity směřující k vybavení zaměstnance. Armstrong (2009, str. 383) dělí hlavní zaměstnanecké výhody na typ osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb a dobrovolných výhod. Pro využití v analytické části bakalářské práce byly vybrány ty z nich, které aplikuje vybraný podnik Apag Elektronik s.r.o. a jsou tudíž pro tuto práci relevantní.

2.2.1 Finanční benefity

Finanční odměny jsou podle Armstronga a Taylora (2015, str. 437) poskytovány v závislosti na výkonu, schopnostech, dovednostech nebo délce zaměstnání a můžeme je označit také jako odměny za zásluhy. Jsou jednoduchou formou zaměstnaneckých benefitů, které lze pravidelně vyplácet (Forsyth, 2000, 72).

Mezi finanční benefity můžeme řadit mzdové příplatky, které odrážejí mimořádné podmínky práce znamenající zvýšené nároky na zaměstnance, výhody, které tvoří naturální požitky, finanční příspěvky, či cenová zvýhodnění pro zaměstnance (Urban, 2017, str. 119), Dále do této kategorie spadají podnikové půjčky, výpomoc při splácení hypotéky (Armstrong, 2009, str. 383), či příspěvky na dopravu do zaměstnání.

Za finanční odměnu ještě považujeme výkonové pobídky a finanční bonusy, které jsou dodatkem k základní mzdě a jsou většinou přímo úměrné výkonu pracovníka (Kociánová, 2011, str. 164). Zaměstnanci mohou mít na zmíněné finanční bonusy nárok, pokud dosáhnou horní hranice rozpětí svého stupně, nebo když jsou nadřazeným hodnoceni jako plně schopní jedinci (Armstrong, 2009, str. 291). Na rozdíl od zvýšení mzdy musí být finanční bonus zaměstnancem opakovaně získáván (Armstrong, 2009, str. 307). Problém finančních stimulů jako motivátorů však je, že lidé si na ně rychle zvyknou a jejich motivační síla časem upadá (Forsyth, 2000, str. 72).

2.2.2 Vzdělávání

Pro mnohé zaměstnance je důležité se v životě posouvat vpřed a vidět smysl v tom, co dělají. A právě vzdělání může uspokojit jejich touhu po seberozvoji a poskytnout důležitý stimul pro jejich vnitřní motivaci. Poskytování vzdělání zaměstnancům může pracovníkům pomoci

k povýšení, a tudíž jim bude dávat kariéře smysl. Pro některé jedince může být odměnou práce samotná, tím že jim je umožňován rozvoj jejich dovedností a schopností (Armstrong, 2009, str. 45). Zapojením zaměstnancům do vzdělávacích programů však podnik investuje do své současné i budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti (Koubek, 2011, str. 140).

Vzdělávání zaměstnanců se může zaměřovat na oblast odborného vzdělání (výcviku), oblast rozvoje a oblast organizačního rozvoje (Belcourt a Wright, 1998, str. 16). Výcvikem jedinec získává znalosti, dovednosti a postoje. Výcvik lze také charakterizovat jako osvojování dovedností a chování skrze procvičování konkrétní činnosti (Kociánová, 2011, str. 170). Zaměstnancům umožňuje nepřetržité zvyšování kvalifikace a progresivně rozvíjí jejich kariéru (Armstrong, 2009, str. 45).

Příklady možností výcviku zaměstnanců jsou:

1. adaptace nového pracovníka,
2. doškolení (prohlubování kvalifikace) v oboru, ve kterém zaměstnanec již pracuje, ale jsou na něho kladeny nové požadavky vyvolané změnami techniky, technologií, požadavků trhu a jinými,
3. přeškolení (rekvalifikace), kde je vzdělání jedince zaměřeno na oblast, která je více či méně odlišná od dosavadního zaměření pracovníka (Koubek, 2011, str. 140).

Oblast rozvoje se soustředí na získávání nových znalostí a dovedností, většinou se zaměřením na zvládnutí komplexnějších problémů, které mohou překračovat meze oboru. Vzdělání může být cíleno také na zlepšení sociálních dovedností a komunikace s lidmi. Většina vzdělání v rámci rozvoje je orientována na budoucí použitelnost a formuje pracovní potenciál jedince a jeho osobnost, aby lépe přispíval ke zlepšování zdravých vztahů a kultury uvnitř podniku (Koubek, 2011, str. 141).

„Organizační rozvoj je proces sledující cíl efektivnějšího fungování organizace jako celku a tvorby takového prostředí v organizaci, které by přispívalo k vyšší kvalitě práce a spokojenosti zaměstnanců.“ (Belcourt a Wright, 1998, str. 16).

2.2.3 Osobní a sociální benefity

Zaměstnanecké benefity osobní a sociální povahy slouží ke spokojenějšímu a zdravějšímu životnímu stylu zaměstnanců a jejich rodin (Účetnictví Klefer, 2020). Do této kategorie zaměstnaneckých benefitů můžeme zařadit příspěvky na kulturu, sport či rekreaci. V dnešní době jsou k poskytování tohoto typu benefitu používány převážně takzvané eBenefity nebo MultiSport karty. Tyto produkty umožňují zaměstnancům flexibilní výběr benefitů moderním cafeteria systémem.

Významnou oblastí je poskytovaná dovolená, a to zejména její délka, flexibilita jejího výběru a přístup organizace ke svátkům (Forsyth, 2000, str. 39). Jako další příklady benefitů spadajících do této kategorie jsou vlastní produkty společnosti za zvýhodněné ceny, odměny při speciálních příležitostech (jubileum, svatba, narození dítěte), zřizování dětských skupin, (Urban, 2017, str. 147) a životní, či úrazové pojištění. (Armstrong, 2009, str. 385).

2.2.4 Důchodové benefity

Důchodovými benefity se rozumí příspěvky zaměstnavatele v případě, že si zaměstnanec sám spoří na důchod, což přispívá k jeho budoucí finanční stabilitě. U příspěvků na penzijní a životní připojištění platí osvobození do výše až 50 000 Kč. Od roku 2024 je možné, aby zaměstnavatelé přispívali také do nového dlouhodobého investičního produktu. Ten má vedle penzijního spoření fungovat jako nástroj pro zajištění na stáří. Zaměstnanec bude mít možnost příspěvky odečíst ze základu daně, a to až do výše 48 000 Kč ročně, což je maximální výše pro oba produkty dohromady. (Podehradský, 2023).

Penzijní příspěvky se však nemusí setkávat s úspěchem u mladých lidí, kteří v některých případech nevidí dlouhodobý smysl tohoto benefitu. (Forsyth, 2000, str. 38). Proto by se podniky měly zaměřit na jejich správnou komunikaci.

2.2.5 Zdravotní benefity

Zaměstnanecské benefity zdravotního typu jsou nástrojem, kterým zaměstnavatel může ovlivňovat psychické a fyzické zdraví svých pracovníků. Díky tomu může snižovat absenci zaměstnanců, udržovat jejich výkonnost a dobrý zdravotní stav.

Může se jednat o nemocenské dávky poskytující plnou mzdu po určitou dobu nemoci, periodické lékařské prohlídky, doplňkové zdravotní pojištění (Armstrong, 2009, str. 383), nadstandardní zdravotní péči pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky (Urban, 2017, str. 147), poskytování vitamínů, vakcinace, či zdravotní obuv.

Dále sem můžeme řadit takzvané sick-days, kdy zaměstnavatel poskytuje volno pro vyléčení krátkodobé nemoci, přičemž se jedná o plně hrazené volno zaměstnavatelem. Další benefity spadající do této kategorie jsou masáže, jóga a jiné cvičení na pracovišti, sezení s terapeutem či koučem nebo odvykací kúry pro kuřáky (Patáková, 2023). Zaměstnavatel může poskytovat i takzvané Multisport karty nebo Flexipassy, které můžou zaměstnanci využívat ve sportovních zařízeních.

2.2.6 Benefity poskytované na pracovišti

Další kategorií jsou firemní benefity poskytované zaměstnavatelem pracovníkům přímo v místě výkonu povolání. Jedná se například o služební telefon, notebook nebo jinou elektroniku pro výkon práce, poskytování drobného občerstvení a zajišťování pitného režimu na pracovišti například pomocí aquamatů. Aktuálně jsou velmi populární kávovary, zeleninové či ovocné bary, nabídky svačín a chlazených nápojů jako jsou džusy nebo limonády.

Může se však jednat i o automaty na kávu a jiné občerstvení, které si musí zakoupit sám zaměstnanec. Zaměstnavatel může do podniku umístit spotřebiče jako ledničky, mikrovlnné trouby a varné konvice, které zaměstnanci ocení pro úschovu a snadnou přípravu jídla nebo horkých nápojů (Vančo, 2020).

Do této skupiny benefitů bychom mohli zařadit i služební automobily, která jsou pojímána inherentně jako vyjádření uznání (Forsyth, 2000, str. 36). Benefitem může být i využívání služebního automobilu k soukromým účelům nebo hlídané firemní parkoviště. Dalším příkladem může být vybavení podniku jako jsou odpočívací a relaxační místnosti, posilovny, venkovní sezení a další. Populární jsou i podniky s možností přístupu mazlíčků do prostorů podniku, také známé jako pet-friendly společnosti.

2.3 Nové trendy v oblasti firemních benefitů

Kvůli aktuální době plné neustálých změn, je pro společnosti nutnost dělat revize balíčku poskytovaných firemních benefitů a jejich aktuálnosti v dnešním světě a k potřebám svých zaměstnanců. Jako vše i potřeby lidí se mění v čase a to, co je motivovalo dříve, již nemusí platit. V následující kapitole je vytyčeno několik atraktivních a relevantních zaměstnaneckých benefitů pro dohlednou budoucnost.

2.3.1 Flexibilita

V roce 2020 narušil provoz podniků Covid-19, kdy byly společnosti nuceny posílat pracovníky na home-office, omezit nebo zcela úplně uzavřít provoz. Tyto opatření vytvořily preferenci zaměstnanců k takzvaným hybridním pracovním modelům, tedy kombinaci práce fyzicky v podniku a přímo z domova. Pro zaměstnance je mnohdy atraktivní pracovat mimo klasické pracovní podmínky, což pomoci zvyšovat jejich produktivitu. Podle výzkumu společnosti Accenture 83 % lidí preferuje hybridní model oproti každodennímu dojíždění do zaměstnání.

Zaměstnancům může větší flexibilita pracovních hodin pomoci v péči o jejich děti nebo naopak o seniorní rodiče, ale i s problémy jako je každodenní dojíždění do zaměstnání (London Business Forum, 2019). Naopak nevýhodou pro některé pracovníky může být sociální izolace

nebo nedostatek zdrojů, jako je stabilní internetové připojení a dostatečný signál (Girdler, 2021).

Pro správné fungování hybridních pracovních modelů je důležité koordinovat dny a hodiny, kdy zaměstnanci budou fyzicky přítomni v podniku. Dále je také potřeba správně zvolit nástroje online komunikace pro dny mimo kancelář, aby byly efektivní a zaměstnance zbytečně neunavovaly (TED, 2023).

2.3.2 Čtyřdenní pracovní týden

V roce 1926 zavedl Henry Ford pětidenní pracovní týden a nahradil tak šestidenní pracovní týden, a to bez snížení mezd zaměstnanců (PBS NewsHour, 2023). Nyní inovativní společnosti moderní doby začínají zkracovat pracovní týden na čtyři dny, což může být benefiční jak pro zaměstnance, tak pro podniky samotné i pro společnost jako takovou (TED, 2022).

Díky redukci z pěti pracovních dnů na čtyři dochází k intenzivnější pracovní náplni v kratším časovém úseku, konkrétně ze 40 hodin týdně na 35 hodin. Podle Abildgaardové (TEDx Talks, 2020) u většiny profesí nerozhoduje o počtu splněných pracovních úkolů délka pracovní doby, ale intenzita, s jakou zaměstnanci práci provádí. Kratší pracovní týden by měl lidem pomáhat optimalizovat vztah mezi pracovním a osobním životem.

Čtyřdenní pracovní týden také staví na Paretovu principu, který lze obecně vyjádřit jako 80 % výstupů je výsledkem 20 % vstupů (Ferris, 2010, str. 247). Tento princip můžeme aplikovat na situaci tak, že 80 % času stráveného v práci přispívá jen k zhruba 20 % pracovního výkonu.

Podle Dvořáka (2022) stráví lidé jen zhruba 45 % pracovní doby konáním svých hlavních úkolů. Skoro 15 % stráví odpovídáním na e-maily a dalších 15 % stráví na poradách a 8 % připadá na rušivé vlivy okolí. Aby byl čtyřdenní pracovní týden pro společnost efektivní musí být eliminovány faktory jako například dlouhé a časté pracovní porady, neustálé čtení a posílání emailů (TEDx Talks, 2020), zastaralé podnikové procesy a neefektivní využívání technologií (PBS NewsHour, 2023).

Roční pilotáž čtyřdenního pracovního týdne společnosti 4 Day Week (2023) zjistila, že 73 % pracovníků je po pilotáži více spokojeno s využitím svého času, 71 % se cítí méně vyhořelých, 39 % se cítí méně vystresovaní a 54 % pocítilo pokles negativních emocí. Čtyřdenní pracovní týden dává podnikům konkurenční výhodu a je pro potenciální zaměstnance atraktivnější. Výsledky výzkumu ukázaly, že u pracovníků s čtyřdenním pracovním týdnem je více jak o polovinu menší pravděpodobnost podání výpovědi. Zhruba 91 % společností zvolilo ve čtyřdenním týdnu pokračovat i po skončení pilotáže.

2.3.3 Wellbeing a wellness programy

Novodobý pojem wellness zaměstnanců už nezahrnuje pouze fyzické zdraví a bezpečnost práce, ale rozšířil se na oblast mentálního, sociálního, finančního a kariérního wellbeing neboli duševní pohody zaměstnanců (Morris, 2022). Mezi wellness benefity řadíme například meditace, masáže, terapeutická cvičení, psychologickou podporu nebo různé kurzy či webináře na téma wellness a wellbeing. Méně tradičními benefity mohou být také sponzorovaná dovolená, kreativní volno (Halmanová, 2023) nebo happy days, což jsou dny, které zaměstnanec může volně využít pro svou vlastní potřebu. Dále se jedná o neomezenou dovolenou, kdy může zaměstnanec čerpat libovolně dlouhou dovolenou za předpokladu, že splní své pracovní úkoly v daném termínu (Pataková, 2023).

Současná doba přináší mnoho složitých podmínek a náročných úkolů, se kterými se pracovníci v zaměstnání potýkají, jako například technologický rozvoj, nestálost operačního prostředí, náročnější regulační požadavky, náročnější měřítka posuzování výkonu nebo také neustálá potřeba změny (Michie, 2014, str. 85). To vše může způsobovat zvýšený stres na pracovišti, který může být adresován právě pomocí implementace wellbeing a wellness programů.

Pracovní stres se v organizaci projevuje:

1. zvýšenými absencemi,
2. vyšší fluktuací,
3. nižší produktivitou,
4. menší angažovaností,
5. mezilidskými konflikty,
6. menší spokojeností s prací,
7. menší ochotou a schopností řešit problémy,
8. nízkou morálkou,
9. a méně inovacemi (Michie, 2014, str. 90, 91).

Podle Coppera (London Business Forum, 2019) je wellbeing v práci o pracovní kultuře, kde se lidé cítí přínosní a je jim nasloucháno. Důležité je podle něj vysoké EQ, emoční inteligence, všech manažerů a celkově všech nadřízených pracovníků, díky čemuž může společnost svým zaměstnancům důvěřovat a dávat jim větší autonomii.

David Michie (Kabat-Zinn, 1994 cit. podle Michie, 2008, str. 58, 59) poukázal na studii Dr. Kabat-Zinna a Dr. Davidsona, ve které učili zaměstnance biotechnické společnosti bdělé meditaci. Tu pracovníci praktikovali zhruba tři hodiny týdně po dobu dvou měsíců. Zaměstnanci si před začátkem studie stěžovali hlavně na vysokou míru stresu spojenou se

zaměstnáním, zatímco na konci sdělovali, že mají více energie, pociťují méně úzkosti a vidí více smyslu ve své práci.

Podle výzkumu 6 z 10 jedinců uvedlo, že wellness iniciativa podniku má pro ně velký vliv při výběru nového zaměstnání, nejvíce je tento faktor důležitý pro generaci Z (Morris, 2022). Průzkumy také ukazují, že společnosti se spokojenými zaměstnanci mají trojnásobný růst příjmů a jejich akcie na akciových trzích rostou třikrát rychleji oproti společnostem, kde se zaměstnanci necítí spokojeni (TED, 2019).

2.4 Vliv konsolidačního balíčku na firemní benefity

Počátkem roku 2024 byl uveden v platnost nový konsolidační balíček vlády, který přináší nové úpravy ve vztahu k zaměstnaneckým benefitům a jejich daňové zátěži. Pro mnoho zaměstnavatelů to může znamenat rušení a omezování aktuálně poskytovaných zaměstnaneckých benefitů nebo jejich nutná modifikace kvůli finanční náročnosti.

„Všechny doposud od daně osvobozené nepeněžní benefity, které zaměstnavatel zaměstnanci poskytne, budou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob za dané zdaňovací období na straně zaměstnance pouze do výše poloviny průměrné mzdy. Konsolidační balíček ve výčtu existujících benefitů pro zaměstnance nic neškrtná, pouze omezuje osvobození od daně celkové výše benefitů na polovinu průměrné mzdy.“ (Oddělení komunikace s médii, 2023). Do limitu se počítají i plnění ve prospěch rodinných příslušníků zaměstnance (Bartůšková, 2024). Když dojde k přesazení tohoto limitu, částka překračující limit bude na straně zaměstnance zdanitelným příjmem a daňově uznatelným nákladem na straně zaměstnavatele (Hájek, 2023).

Dále bylo zavedeno osvobození na účast zaměstnance nebo jeho rodinných příslušníků na sportovní nebo kulturní akci pořádané zaměstnavatelem pro omezený okruh účastníků, pokud je pořádání akce obvyklé a rozsah je přiměřený (Bartůšková, 2024). Akce však musí být neveřejná a také nikoliv pravidelná na bázi týdne, či měsíce (Podehradský, 2023).

Změny v konsolidačním balíčku se netýkají penzijního připojištění, které i nadále zůstávají stejně zvýhodněné (Oddělení komunikace s médii MFČR, 2023), a to až do výše 50 000 Kč ročně (Bartůšková, 2024). Novým programem je dlouhodobý investiční produkt (DIP), který má sloužit jako nástroj pro zajištění lidí na stáří.

Dochází také ke sjednocení podmínek pro příspěvky na stravování zaměstnanců. Osvobození bude platit pro stravenkový paušál, ale i pro stravování poskytované nepeněžní formou, jako například stravenky nebo závodní stravování. Pro zaměstnavatele bude vznikat daňově uznatelný náklad a pro zaměstnance bude vznikat osvobozený příjem do limitu (Hájek,

2023). Limit je stanoven jako 70 % horní hranice stravného pro pracovní cestu trvající 5 až 12 hodin, což v roce 2024 činí 116,2 Kč za jednu směnu. Nárok na druhý příspěvek v jednom kalendářním dni vzniká, pokud zaměstnanec odpracuje alespoň 11 hodin. Zdanění však nepodléhají pracovní snídaně, obědy a večeře, pokud mají charakter výkonu práce v rámci obchodních jednání se zákazníkem. Zdanění rovněž nepodléhá poskytování drobného občerstvení na pracovišti, které je poskytováno například v rámci porad, seminářů nebo workshopů, avšak nemá povahu hlavního jídla (Bartůšková, 2024).

Konsolidační balíček dále ruší osvobození od daně nepeněžních darů zaměstnancům do částky 2 000 Kč ročně. Ty nyní podléhají dani z příjmu a odvodům pojistného (Bartůšková, 2024), což se týká například darů k pracovnímu výročí a sociální výpomoci na překlenutí mimořádně obtížných poměrů (Burnus, Toráč, 2023).

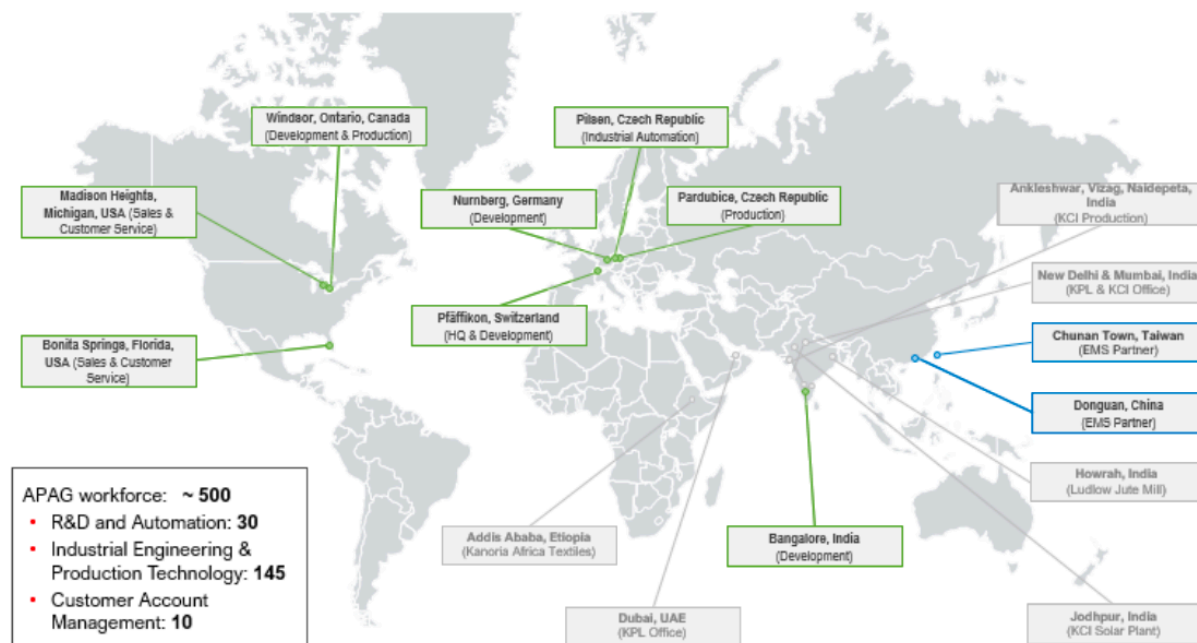
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Nyní budou uvedeny základní informace o společnosti Apag Elektronik s.r.o., ve které byla zpracována analytická část bakalářské práce. ApagCoSyst je společnost globálního měřítka zabývající se zakázkovou výrobou elektrosoučástek. Společnost byla založena roku 1954 v Indii a zaměstnává celkem 3 300 zaměstnanců po celém světě, z čehož přibližně 400 zaměstnanců je umístěno v českém závodu Apag Elektronik s.r.o., na který se práce bude nadále zaměřovat.

Společnost má tři specializované obchodní jednotky, což jsou:

1. elektronické řídicí jednotky,
2. osvětlení,
3. zakázková výroba elektroniky (ApagCoSyst, 2024a).

V čele celé společnosti stojí Anand Kanoria na pozici CEO, který firmu převzal po svém otci, českou výrobu řídí Ladislav Hrdý, CEO operací pro ČR (ApagCoSyst, 2024b). České pobočky společnosti se nachází ve Starých Čívicích a Plzni, zahraniční pobočky najdeme v Kanadě, USA, Německu, Švýcarsku, a v mateřské Indii.



Obrázek 3: ApagCoSyst –mapa poboček (ApagCoSyst, 2023)

Společnost spolupracuje se značkami a zákazníky z průmyslových oborů z celého světa. Z automobilového průmyslu například s Audi, BMW, Mercedes, Rolls-Royce, Škoda, Ford, Jeep a mnoho dalších. Do zdravotního průmyslu společnost dodává UV-C lampy, dezinfekční technologie a senzory do zařízení. Mimo automobilový a zdravotní průmysl vyrábí také námořní navigační světla (ApagCoSyst, 2024d).

Společnost poskytuje vysoko sériovou zakázkovou výrobu elektroniky pro společnosti, které působící v mnoha různých oborech. Výrobní závody mají certifikaci podle norem ISO 9001, ISO 14001, ISO 13485 a ISO 16949, což jim umožňuje spolupracovat s firmami v téměř jakémkoli odvětví. V současné době se firma připravuje na certifikaci podle normy ISO 45 001 pro bezpečnost práce. Mezi hlavní vyráběné produkty patří elektronické ovládací desky, ovládací chytré senzory, LED jednotky pro exteriér i interiér vozů, rozhraní HMI, funkční brány a elektronické výrobní služby (ApagCoSyst, 2024d).

Firemním krédem společnosti, které slouží jako základ pro každoroční hodnocení zaměstnanců, jsou:

1. Ohleduplnost – pochopení perspektivy a úhlů pohledu; podpora rozmanitost v myšlení, věku, pohlaví, národnosti nebo jiné osobní orientaci; čestnost a autentičnost; umožnění rozvoje zaměstnanců a udělování pravomocí pro důležitá rozhodnutí.
2. Soudržnost – Společný cíl a prospěch; upřímné jednání; zájem o kolegy a péče o dobré vztahy na pracovišti; důvěra a spolehlivost; vytváření pohody na pracovišti.
3. Kreativita – Pozitivní přístup; zavádění inovací; inspirace zaměstnanců, aby byla práce odvedena nad rámec každodenních povinností; podpora otevřené komunikace a zpětné vazby.
4. Závazek – Spolehlivost; dodržování domluvených schůzek a aktivní zapojení; dokončování práce; poskytování dlouhodobě stabilních služeb.
5. Charakter – Zaměření na zákazníka; odpovědnost za práci; vzájemná pomoc; zaměření na kvalitu (ApagCoSyst, 2024c).

3.1 Zaměstnanecké benefity poskytované společností

V této podkapitole budou rozebrány firemní benefity, které poskytuje společnost Apag Elektronik s.r.o. svým zaměstnancům. Firemní benefity jsou zaměstnancům komunikovány především skrz nástěnky a televize v jídelně. Změny jsou dále pracovníkům oznamovány také e-mailem, zprávou v MS Teams, na setkání se zaměstnanci a na intranetu. Kompletní nabídka zaměstnaneckých benefitů je uvedena v dokumentaci Motivační program a ve mzdovém předpisu.

Finanční odměny

Apag Elektronik poskytuje svým zaměstnancům jako dodatečný stimul k základní mzdě výkonové a jiné finanční odměny. Pro vyšší zainteresovanost výkonných zaměstnanců na jakosti odváděné práce, společnost zavedla pohyblivou složku mzdy operátorů, která je přiznávána na základě výsledků OEE, FPY, školení, přesčasu a jiných kritérií podle požadavků

konkrétního výrobního střediska. Maximální dosažitelná částka je rozdílná v závislosti na druhu výroby, ve které se zaměstnanec pracuje. Pohyblivá složka mzdy je poskytována také vedoucím linek a mistrům, která je přiznaná díky výše zmíněným faktorům a také na základě výsledků auditů jednotlivých pracovišť.

Aby dlouhodobě přetrvávala vysoká efektivita práce společnost motivuje zaměstnance k plnému využití fondu pracovní doby a dodržování základních povinností, kdy při odpracování plného měsíčního fondu pracovních hodin dostane pracovník jednorázovou odměnu k jeho základní mzdě. Opatření je zaměřeno na eliminaci zameškaných hodin (ApagCoSyst, 2023b).

Společnost poskytuje odměnu k pracovnímu výročí jako uznání dlouhodobého příspěvku a věrnosti společnosti. Odměňuje se každých 5 let pracovního poměru rostoucí částkou (ApagCoSyst, 2023b). Tento benefit má za cíl udržovat dobré dlouhodobé vztahy se zaměstnanci, loajalitu společnosti a napomáhat při minimalizaci fluktuace zaměstnanců.

Penzijní připojištění

Mezi nověji zavedené firemní benefity patří příspěvek na penzijní připojištění zaměstnancům. Tento benefit byl zaveden v květnu 2023. Příspěvek je poskytován všem zaměstnancům po zkušební době, kteří si do penzijního připojištění sami spoří alespoň 100 Kč měsíčně.

Cafeteria systém

Moderní cafeteria systém eBenefity zaměstnanců umožňuje čerpat výhody v oblasti kultury, sportu, vzdělání, zdraví či dovolené. Mohou je uplatnit v kamenných prodejnách a na e-shopech vybraných partnerů. Nárok na tento benefit vzniká všem zaměstnancům po šesti měsících pracovního poměru, kdy jim je každý měsíc na kartu eBenefity vyplácena určitá částka.

Vzdělání

V rámci motivačního programu má společnost za cíl zabezpečit neustálý odborný růst zaměstnanců v souladu s potřebami organizace. Společnost nabízí svým zaměstnancům možnost dalšího vzdělání a profesního růstu, které je zajišťováno prostřednictvím odborných, jazykových školení a mentoringu. Vedoucí útvarů analyzují potřeby školení pro jednotlivé podřízené a zpracují požadavky na školení pro následující kalendářní rok, které předají na personální oddělení, kde je zpracován souhrnný plán školení pro celou společnost.

Odborná školení probíhají podle schváleného plánu školení pro daný kalendářní rok a jsou v plné výši hrazeny společností, pokud nebylo individuálně dohodnuto jinak. Pokud je zaměstnanec vyslán na školení mimo společnost, náleží mu náhrada cestovních výdajů. Jazykové kurzy jsou zajišťovány pro vybrané zaměstnance a probíhají v budově společnosti

nebo přímo u školitele. Náklady na kurzy hradí společnost. Mentoring program je určen všem zaměstnancům a umožňuje získat nové dovednosti a znalosti od zkušenějších kolegů. Cílem programu je podpora profesionálního růstu, kompetencí v oboru, zlepšení produktivity a výkonnosti. Vyhodnocení naplnění cíle je provázeno pomocí hodnocení studijních výsledků, testů, certifikátů ze školení nebo potvrzení o absolvování školení (ApagCoSyst, 2023b).

Nepeněžní benefity

Společnost svým zaměstnancům zabezpečuje péči o jejich zdraví formou úhrady zákonem předepsané preventivní lékařské prohlídky a také poskytováním balíčků vitamínů jedenkrát ročně pro zlepšení imunity.

Pro udržování dobrého kolektivu v rámci podniku a jako poděkování za úsilí a odvedenou práci, společnost několikrát do roka organizuje akce pro zaměstnance. Příkladem může být letní grilování nebo vánoční večírek. Společnost také pořádá pro zaměstnance různé soutěže s odměnami pro výherce. Společnost dále přispívá 500 Kč na osobu ročně na teambuildingové aktivity za účelem podpory týmové práce, komunikace a celkového utužování kolektivu.

Podnik nabízí zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům zvýhodněný mobilní tarif. Pro uznání benefitu musí zaměstnanec být v pracovním poměru na dobu neurčitou, nesmí být ve zkušebním období a musí být bez dlužný (ApagCoSyst, 2023b).

Dále je také zajištěna možnost stravování v jídelně uvnitř podniku. Stravování zajišťuje externí firma na objednávku v podobě hotových jídel v krabičkách vhodných do mikrovlnné trouby. Zaměstnanec má nárok na jednu až dvě dotované eStravenky denně v případě běžné pracovní směny. Společnost také po celý rok zajišťuje bezplatně neochucené nápoje na pracovišti. Zaměstnancům jsou k dispozici kuchyňky opatřené mikrovlnnými troubami, varnými konvicemi a ledničkami. Po podniku jsou také instalovány automaty na horké nápoje a potraviny a aquamaty na perlivou a neperlivou vodu.

Pro zaměstnance, kteří do zaměstnání jezdí autem je k dispozici bezplatné soukromé parkoviště s kapacitou 92 míst a také kolárna pro cyklisty. Kapacitu parkoviště by společnost letos ráda navýšila. Pro vjezd a výjezd na parkoviště je zapotřebí podniková identifikační karta zaměstnance, díky čemuž je zajištěna větší bezpečnost areálu.

Součástí flexibilních pracovních podmínek uvnitř podniku je i pružná pracovní doba a možnost home-office u všech administrativních pracovníků. Ve výrobě je pevně daná pracovní doba, tak aby mohl být respektován vícesměnný provoz. Společnost zaměstnancům nabízí 5 týdnů dovolené, tedy o jeden týden nad rámec zákonem povinného nároku a umožňuje zaměstnanců dovolenou čerpat podle jejich individuálních potřeb v průběhu celého roku.

V rámci interního povyšování zaměstnanců společnost zavedla program Doporuč svého kolegu, kdy mají zaměstnanci možnost obdržet finanční odměnu zapojením se do náborového procesu a doporučením kandidáta, který by dobře obstál na vypsané pozici a má potřebné dovednosti a kvalifikaci (ApagCoSyst, 2023b).

4 ANALÝZA FIREMNÍCH BENEFITŮ V PODNIKU

4.1 Informace o dotazníkovém šetření

Pro zpracování analytické části bakalářské práce bylo zvoleno provedení dotazníkového šetření ve společnosti Apag Elektronik s.r.o. Cílem dotazníkové šetření bylo identifikovat, které benefity zaměstnanci považují za motivující a přínosné, a co jiného by v balíčku benefitů uvítali. Dílčím cílem bylo určit, které benefity sehrávají důležitou roli při rozhodování o nástupu do zaměstnání i při udržení stávajících zaměstnanců ve vybraném podniku. Dotazník zkoumal také celkovou spokojenost s aktuálním nastavením firemních benefitů ve společnosti Apag Elektronik s.r.o.

Za základní soubor byli považováni všichni zaměstnanci společnosti Apag Elektronik s.r.o., což činí zhruba 400 zaměstnanců k roku 2024. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno pomocí platformy Microsoft Forms, se kterou mají zaměstnanci společnosti největší zkušenosti a je používána pro interní dotazování. Po společnosti byly rozvěšeny QR kódy s odkazem na online dotazník, dále byly odkazy na dotazníky rozeslány do služebních e-mailů zaměstnancům, kteří mají e-mail přidělený. K dispozici byly také tištěné kopie dotazníku pro zaměstnance bez možnosti naskenování QR kódu chytrým telefonem. Zaměstnanci byli na dotazníky upozorňováni také v rámci porad a mistry ve výrobě.

Dotazník byl vyhotoven ve třech jazycích, češtině, angličtině a ukrajinštině, aby reflektoval zastoupení různých národností zaměstnanců. Celkem se zúčastnilo 130 respondentů, z čehož 111 odpovědělo online a 19 v tištěné podobě, což činí zhruba 32 % z celkového počtu zaměstnanců. Dotazník se skládal z celkem 13 otázek, z čehož bylo 10 obsahových a 3 identifikační. Z dotazníku bylo 11 otázek povinných a 2 nepovinné, 2 otázky byly kvantitativního typu a 11 kvalitativního typu. Celkem 8 otázek bylo uzavřených, 3 polouzavřené a 2 otevřené.

Průměrná doba vyplňování u elektronické formy dotazníku bylo 20 minut a 23 sekund, čas vyplňování však může být zkreslen z důvodu několika respondentů, kteří nechali dotazník otevřený ve svém prohlížeči. Sběr dat probíhal od 20.2.2024 do 8.3.2024.

4.2 Použité statistické metody

V této podkapitole budou ve zkratce charakterizovány statistické metody použité k analýze výsledků dotazníkového šetření.

Pearsonův koeficient kontingence

První metodou použitou pro testování nezávislosti je Pearsonův koeficient, který měří intenzitu závislosti pro dvojici slovních znaků. Pro výpočet Pearsonova koeficientu kontingence je nejprve potřeba stanovit hodnotu χ^2 .

Vzorec pro výpočet Pearsonova koeficientu je:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

Pearsonův koeficient kontingence může nabývat hodnot $0 \leq P < 1$. Kdy 0 znamená absolutní nezávislost proměnných a 1 absolutní závislost.

Chí-kvadrát test

Chí-kvadrát testuje statistickou hypotézu, že náhodný výběr je utvořen ze základního souboru s určitou konkrétní pravděpodobností. Testovací kritérium má tvar:

$$\chi = \sum_{i=1}^r \frac{(m_i - np_i)^2}{np_i}$$

kde jednotlivé symboly značí:

r – počet tříd

m_i – absolutní četnost i -té třídy

n – rozsah náhodného výběru

p_i – pravděpodobnost i -té třídy v předpokládaném rozdělení pravděpodobností

np_i – očekávaná četnost i -té třídy

Testovací kritérium je založeno na srovnání skutečných a očekávaných četností všech tříd. Čím větší je neshoda mezi předpokládaným a skutečným rozdělením pravděpodobností, tím větší bude rozdíl mezi skutečnými a očekávanými četnostmi. Pro kritickou oblast volíme hodnoty ve tvaru $\chi > \chi_{krit}$.

Za předpokladu platnosti hypotézy má náhodná veličina χ rozdělení pravděpodobnosti s $r - k - 1$ stupni volnosti, kde k je počet parametrů, kterými je určeno předpokládané rozdělení pravděpodobností a které musíme odhadovat.

Kritická oblast je dána vztahem:

$$W = \{\chi; \chi > \chi_{\alpha, r-k-1}\} \quad \text{kde} \quad \chi_{\alpha, r-k-1} = F_{\chi^2, r-k-1}^{-1}(1 - \alpha).$$

U tohoto testu požadujeme, aby v 80 % případů očekávané četnosti byly větší než 5 a žádné z nich nebyly menší než 2. V případě, že tomu tak není můžeme kategorie sloučit (Kubanová, 2008, str. 80).

4.3 Analýza výsledků získaných z dotazníkového šetření

Využívání poskytovaných benefitů

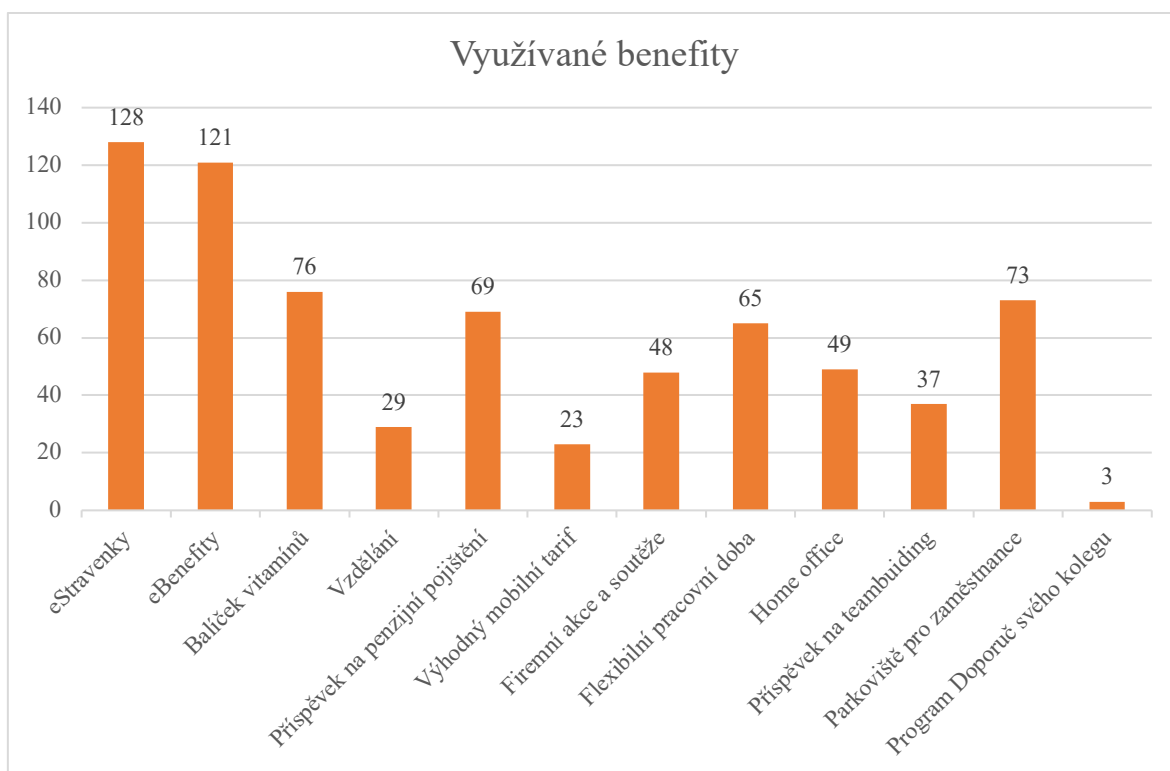
Na první otázku, které z poskytovaných benefitů zaměstnanci aktivně využívají, odpovědělo celkem 130 respondentů. Tabulka 2 ukazuje, že nejvyužívanějším benefitem jsou eStravenky, které využívá 128 respondentů, což činí 98,46 %. Benefit eStravenky je modus této otázky. Na druhém místě se zařadily eBenefity, které aktivně využívá celkem 121 respondentů, což je zhruba 93 % z nich. Třetím nejvíce využívaným benefitem je balíček vitamínů. Této možnosti aktivně využívá 76 respondentů, tedy 58,46 %. Následujícím benefitem s nejvyšší četností výskytu je využívání soukromého parkoviště pro zaměstnance, které používá 73 respondentů (56,15 %) a příspěvek na penzijní připojištění, ten využívá 69 respondentů, tedy lehce přes 53 %.

Tabulka 2: Využívané benefity

Benefity:	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
eStravenky	128	98,46 %
eBenefity	121	93,08 %
Balíčky vitamínů	76	58,46 %
Vzdělání	29	22,31 %
Příspěvek na penzijní připojištění	69	53,08 %
Výhodný mobilní tarif	23	17,69 %
Firemní akce a soutěže	48	36,92 %
Flexibilní pracovní doba	65	50 %
Home office	49	37,69 %
Příspěvek na teambuilding	37	28,46 %
Parkoviště pro zaměstnance	73	56,15 %
Program Doporuč svého kolegu	3	2,31 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V druhém sloupci Tabulky 2 jsou vypsány absolutní četnosti, tedy kolik respondentů využívá daný firemní benefit. Ve třetím sloupci je uvedeno, kolik procent z celkem 130 dotázaných daný benefit aktivně využívá. V následujícím grafu 1 jsou vidět absolutní četnosti využívání jednotlivých firemních benefitů respondenty ve sloupcovém zobrazení.



Graf 1: Využívané benefity (vlastní zpracování)

Návrhy nových benefitů

V druhé otázce byli respondenti tázáni, jaké jiné zaměstnanecké benefity by uvítali v budoucnu. Nejžádanějším benefitem jsou sick days, tento benefit navrhlo celkem 20 respondentů. Druhým nejčastěji se vyskytovaným návrhem je příspěvek na dopravu do zaměstnání s 12 výskyty, na třetím místě s 10 návrhy byl 13. plat nebo 14. plat. Dalšími žádanými návrhy jsou úvazek na 37,5 hodin týdně nebo zkrácená pracovní doba na 7,5 hodiny denně se 7 návrhy a karta Multisport s 6 návrhy. Mezi návrhy, které se vyskytly více než jednou patří 30 dní dovolené, vyšší příspěvek na penzijní připojištění, větší parkoviště, vyšší základní mzda, odměny, placené přesčasy, masáže a rehabilitace, nenošení pokrývky hlavy ve výrobě, zdravotní nebo lepší pracovní obuv a vyšší příspěvek na stravenky. V následující tabulce 3 jsou návrhy respondentů seřazené podle absolutního počtu výskytů návrhů.

Tabulka 3: Návrhy nových benefitů

Návrhy na zaměstnanecké benefity:	Počet výskytů návrhu
Sick days / zdravotní volno	20
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	12
13. plat / 14. plat	10
Úvazek 37,5 hodin týdně / zkrácená pracovní doba / 7,5 hodin denně	7

Návrhy na zaměstnanecké benefity:	Počet výskytů návrhu
Karta Multisport	6
30 dní dovolené / týden volna na víc / dovolená navíc	5
Vyšší příspěvek na penzijní připojištění	4
Větší parkoviště	4
Vyšší mzda	3
Odměny	2
Placené přesčasy	2
Masáže / rehabilitace	2
Nenošení pokrývky hlavy ve výrobě	2
Zdravotní obuv / lepší obuv	2
Vyšší příspěvek na stravenky	2
Závodní jídelna	1
Finanční odměny	1
Studium jazyků bez náhrady pracovní doby	1
Venkovní posazení (na oběd)	1
Volné dny na lékaře	1
Firemní akce i pro rodinné příslušníky	1
Vyšší jubilejní odměny	1
Příspěvek na životní pojištění	1
Možnost platit benefiční kartou na čerpacích stanicích	1
Dodatečné odměny v návaznosti na firemní výsledky prezentované top managementem	1
Výše příspěvku na penzijní připojištění v návaznosti na odpracovaná léta ve firmě	1
Možnost si vybrat starou dovolenou	1
Dva dny Home office v pracovním týdnu	1
Možný dvousměnný provoz	1
Fitness	1
Jazykové vzdělání pro ty, co mají zájem	1
Širší odměny „Do práce na kole“	1
Navýšení hodnoty stravenek a eBenefitů	1
Lázeňské pobyty	1

Návrhy na zaměstnanecké benefity:	Počet výskytů návrhu
Zubař	1
Kulturní akce a zábava pro děti (vzdělávací kurzy, tábor)	1
Počítačový program pro všechny	1
Festivaly	1
Každý měsíc hlasovat a odměnit nejlepšího pracovníka z každého oddělení	1
Více odpočinku	1
Sleva na náhradní díly do aut	1
Zdravotní matrace	1
Pedikúra a manikúra	1
Vyšší příspěvek, když pracovník odchází do důchodu	1
Zdravotní procedury a zákroky do 1 000 Kč	1
Příspěvek na dovolenou	1
Lístky na kulturní akce	1

Zdroj: Vlastní zpracování

5 nejoblíbenějších benefitů

Ve třetí otázce měli respondenti z vypsaného seznamu zaměstnaneckých benefitů, aktuálně poskytovaných společností, vybrat 5 pro ně nejoblíbenějších benefitů a seřadit je podle jejich osobní preference. První místo zde znamenalo nejoblíbenější benefit.

Tabulka 4: 5 nejoblíbenějších benefitů

1. místo	eStravenky
2. místo	eBenefity
3. místo	Flexibilní pracovní doba
4. místo	5 týdnů dovolené a její individuální využití
5. místo	Příspěvek na penzijní připojištění

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 je sestavena z dat absolutních četností prvního až pátého umístění pro jednotlivé zaměstnanecké benefity z tabulky 5. Na první místo se umístily eStravenky, které byly na první místo zvoleny celkem 46krát. Na druhém místě byly nejčastěji zařazeny eBenefity, které zde byly umístěny 40krát. Třetím nejoblíbenějším benefitem byla zároveň flexibilní pracovní doba a příspěvek na penzijní připojištění s počtem výskytu 17. Na čtvrté místo byl nejvíce krát

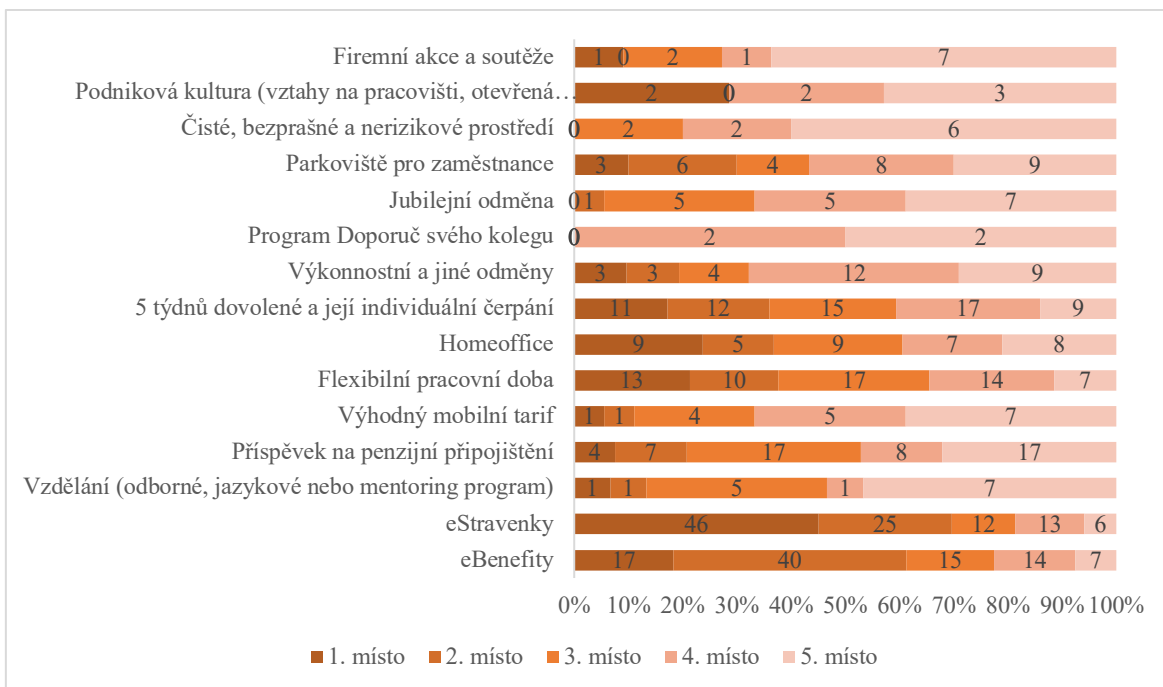
umístěn benefit 5 týdnů dovolené a její individuální čerpání, na této pozici se umístil celkem 17krát. Na pátém místě se 17krát umístil příspěvek na penzijní připojištění.

Tabulka 5: 5 nejoblíbenějších benefitů

Benefity:	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo
eBenefity	17	40	15	14	7
eStravenky	46	25	12	13	6
Vzdělání (odborné, jazykové nebo mentoring program)	1	1	5	1	7
Příspěvek na penzijní připojištění	4	7	17	8	17
Výhodný mobilní tarif	1	1	4	5	7
Flexibilní pracovní doba	13	10	17	14	7
Home office	9	5	9	7	8
5 týdnů dovolené a její individuální čerpání	11	12	15	17	9
Výkonnostní a jiné odměny	3	3	4	12	9
Program Doporuč svého kolegu	0	0	0	2	2
Jubilejní odměna	0	1	5	5	7
Parkoviště pro zaměstnance	3	6	4	8	9
Čisté, bezprašné a nerizikové prostředí	0	0	2	2	6
Podniková kultura (vztahy na pracovišti, otevřená)	2	0	0	2	3
Firemní akce a soutěže	1	0	2	1	7

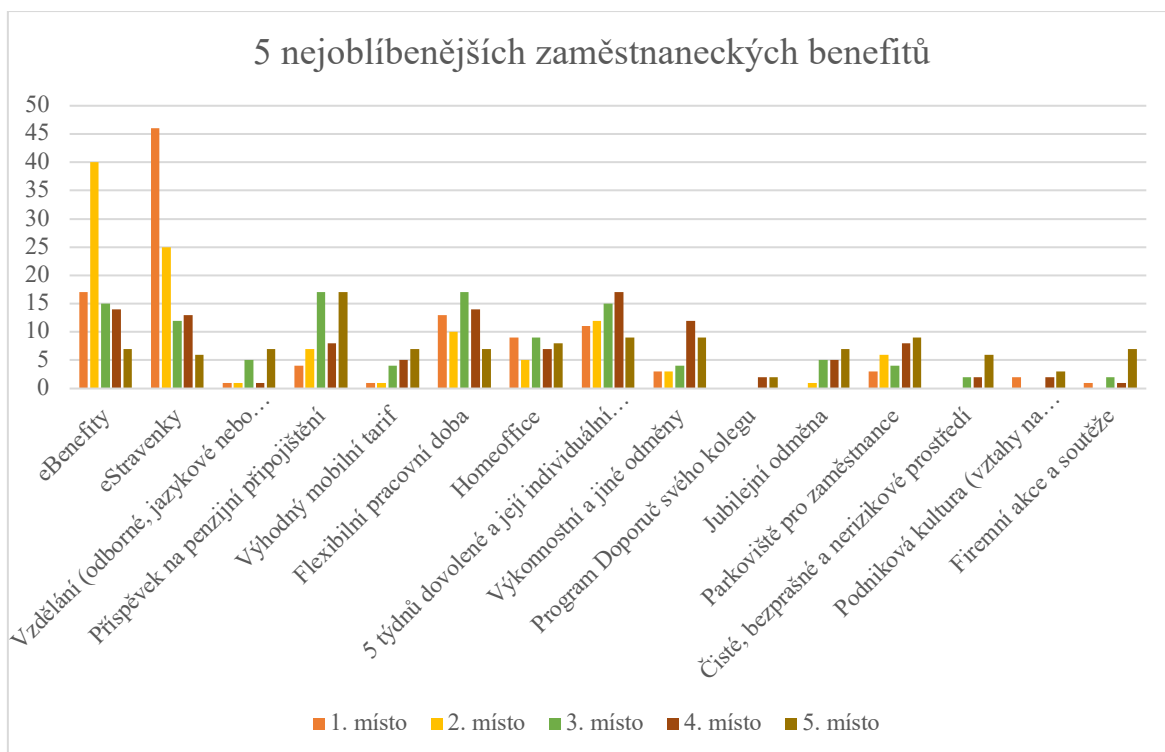
Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 5 jsou barevně vyznačeny respondenty nejčastěji volené firemní benefity pro konkrétní umístění. Červená barva indikuje absolutně nejvyšší četnost volby daného benefitu pro danou pozici. Oranžová barva poté zobrazuje benefity s druhou nejvyšší četností pro dané umístění a zelená barva pro třetí nejvyšší četnosti daného místa. Graf 2 vyobrazuje segmentaci respondentů podle jejich volby zaměstnaneckých benefitů pro jednotlivá umístění 5 nejoblíbenějších benefitů na Likertově škále.



Graf 2: 5 nejoblíbenějších benefitů na Likertově škále (vlastní zpracování)

Na grafu 3 je znázorněno rozmístění jednotlivých firemních benefitů na první až páté místo nejoblíbenějších benefitů ve sloupcovém grafu. Z grafu můžeme vyčíst, že k největší akumulaci dochází u benefitů eStravenky a eBenefity. Naopak k nejmenší akumulaci dochází u programu Doporuč svého kolegu, pracovního prostředí, podnikové kultury, firemních akcí a soutěží.



Graf 3: 5 nejoblíbenějších benefitů ve sloupcovém grafu (vlastní zpracování)

5 nejméně oblíbených benefitů

Čtvrtá otázka byla sestavena jako kontrast k otázce třetí. V této otázce měli respondenti z vypsaného seznamu zaměstnaneckých benefitů, aktuálně poskytovaných společností, vybrat 5 nejméně oblíbených benefitů a seřadit je. Páté místo označovalo nejméně oblíbený benefit, tedy v očích zaměstnanců ten nejhorší.

Tabulka 6: 5 nejméně oblíbených benefitů

1. místo	Firemní akce a soutěže
2. místo	Čisté, bezprašné a nerizikové prostředí
3. místo	Program Doporuč svého kolegu
4. místo	Výhodný mobilní tarif
5. místo	Home office

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6 je konstruována na základě hodnot z tabulky 7. Jako pátý nejméně oblíbený benefitem byly 18krát zvoleny firemní akce a soutěže. Čtvrtým nejméně oblíbeným benefitem bylo čisté, bezprašné a nerizikové prostředí, které se zde umístilo 14krát. Třetím nejméně oblíbeným benefitem byl 23krát zvolen program Doporuč svého kolegu. Tento motivační program využili podle tabulky 2 zatím jen 3 respondenti. Na čtvrtém místě s 21 výskyty se umístil výhodný mobilní tarif. Jako nejméně oblíbený benefit byl identifikován home office, který zvolilo 19 respondentů. To bychom mohli připisovat velkému zastoupení respondentů z výroby a ze skladu, kteří možnost home office nemají.

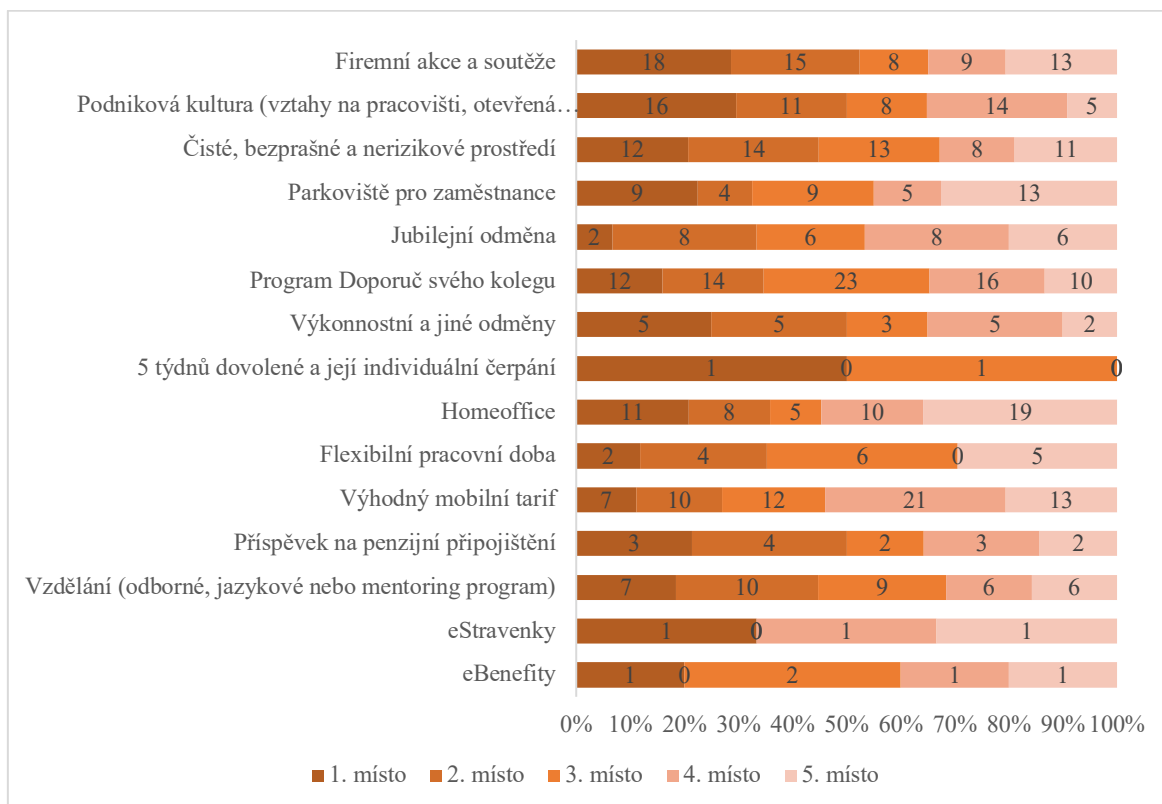
Tabulka 7: 5 nejméně oblíbených benefitů

Benefity:	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo
eBenefity	1	0	2	1	1
eStravenky	1	0	0	1	1
Vzdělání (odborné, jazykové nebo mentoring program)	7	10	9	6	6
Příspěvek na penzijní připojištění	3	4	2	3	2
Výhodný mobilní tarif	7	10	12	21	13
Flexibilní pracovní doba	2	4	6	0	5
Home office	11	8	5	10	19

Benefity:	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo
5 týdnů dovolené a její individuální čerpání	1	0	1	0	0
Výkonnostní a jiné odměny	5	5	3	5	2
Program Doporuč svého kolegu	12	14	23	16	10
Jubilejní odměna	2	8	6	8	6
Parkoviště pro zaměstnance	9	4	9	5	13
Čisté, bezprašné a nerizikové prostředí	12	14	13	8	11
Podniková kultura (vztahy na pracovišti, otevřená komunikace)	16	11	8	14	5
Firemní akce a soutěže	18	15	8	9	13

Zdroj: Vlastní zpracování

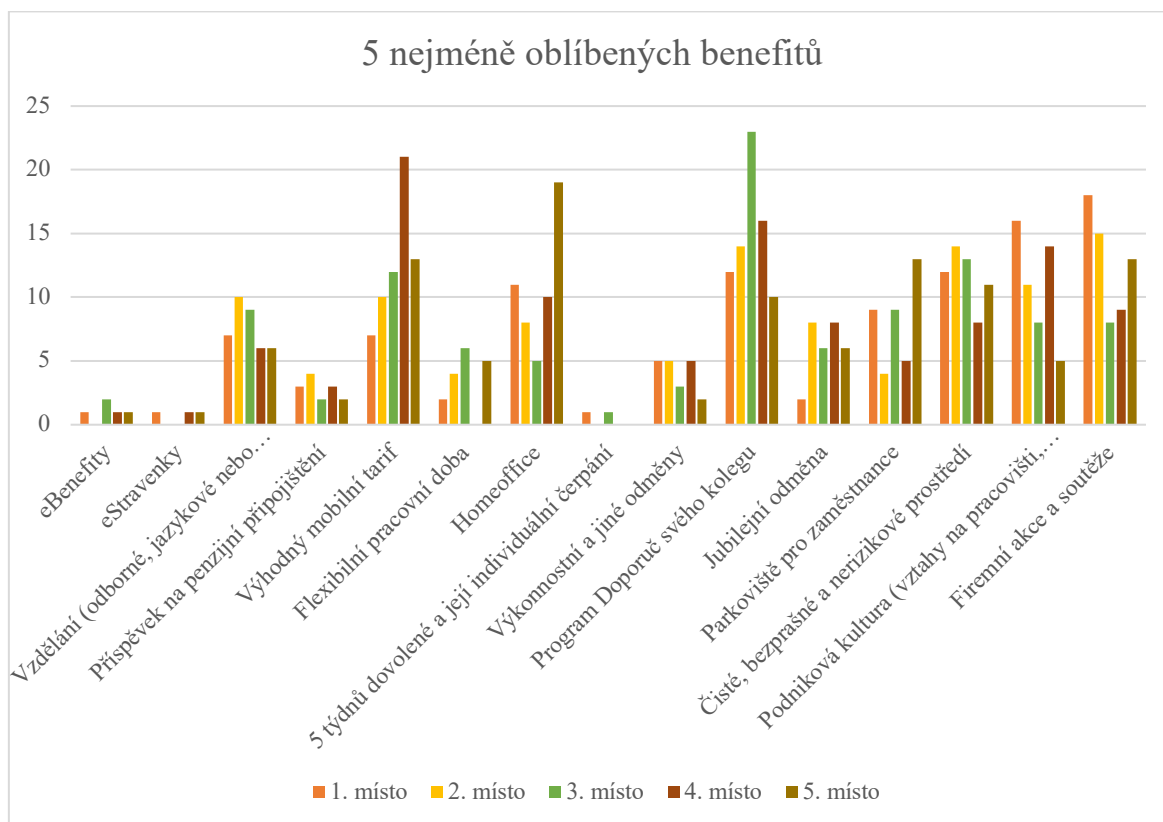
V tabulce 7 jsou barevně zbarveny respondenty nejčastěji zvolené firemní benefity pro konkrétní umístění. Červená barva indikuje absolutně nejvyšší četnost volby daného benefity pro danou pozici. Oranžová barva poté pro druhé nejvyšší četnosti a zelená pro třetí.



Graf 4: 5 nejméně oblíbených benefitů na Likertově škále (vlastní zpracování)

Graf 4 znázorňuje segmentaci respondentů podle jejich volby zaměstnaneckých benefitů pro jednotlivá umístění 5 nejoblíbenějších benefitů na Likertově škále.

Graf pět vyobrazuje rozmístění jednotlivých firemních benefitů na první až páté místo nejoblíbenějších benefitů ve sloupcovém grafu. Z grafu můžeme odvodit, že nevíce byly pro nejhorsí příčky na stupnici oblíbenosti voleny benefity výhodní mobilní tarif, program Doporuč svého kolegu, pracovní prostředí, podniková kultura, firemní akce a soutěže a home office, což koresponduje s výsledky získanými z grafu 3.



Graf 5: 5 nejméně oblíbených benefitů ve sloupcovém grafu (vlastní zpracování)

Přínosy firemních benefitů

Pátá otázka zkoumala, v čem firemní benefity respondentům nejvíce napomáhají. Otázka byla cílena na jiné přínosy firemních benefitů než jen motivaci samotnou.

Tabulce 8 prezentuje, že největší přínos firemních benefitů pro 109 (83,85 %) respondentů je v jejich finanční síle, kdy jim pomáhají pokrýt náklady každodenního života. Druhým nejvýznamnějším přínosem pro respondenty byla motivace a spokojenost v zaměstnání s 50 hlasy, což činí 38,46 % respondentů. Zde se jedná především o benefity poskytované na pracovišti nebo spojených s prací samotnou, pro příklad podniková kultura, vzdělání, výkonnosti odměny a další. Třetím nejdůležitějším přínosem benefitů je pro 46 respondentů (35,38 %) pomoc s vyvážením pracovního a osobního života díky benefitům jako jsou

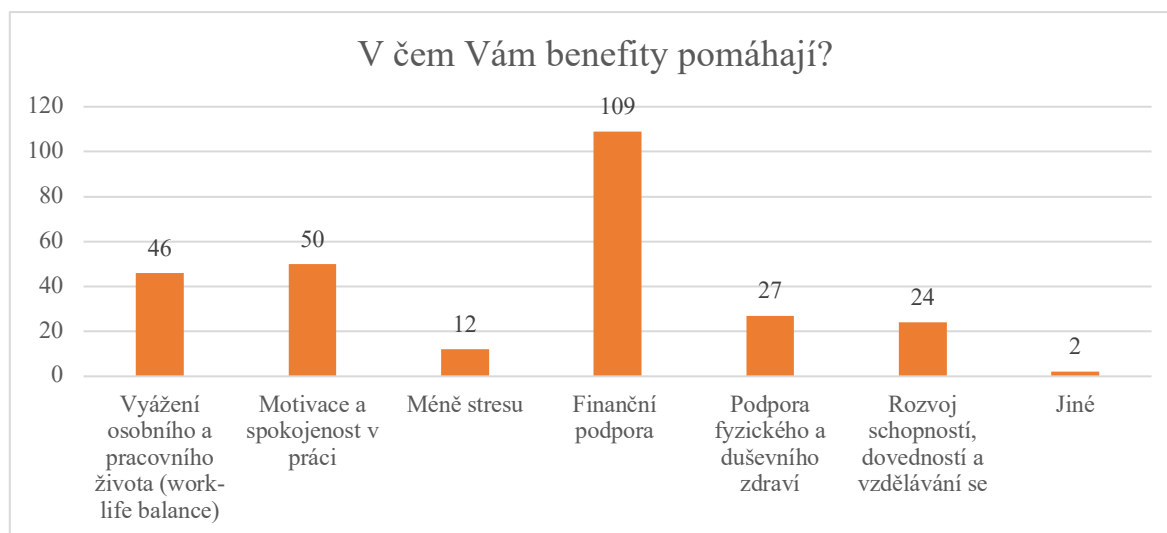
home office, flexibilní pracovní doba nebo 5 týdnů dovolené. Ve třetím sloupci Tabulky 8 je uvedeno, kolik procent z celkem 130 respondentů zvolilo danou proměnnou, respondenti mohli zvolit nanejvýše 3 možnosti.

Tabulka 8: V čem zaměstnanecké benefity respondentům napomáhají

V čem Vám firemní benefity napomáhají?	Absolutní činnosti	Relativní četnosti
Vyvážení pracovního a osobního života (work-life balance)	46	35,38 %
Motivace a spokojenost v práci	50	38,46 %
Méně stresu	12	9,23 %
Podpora fyzického a duševního zdraví	27	20,77 %
Rozvoj schopností, dovedností a vzdělávání se	24	18,46 %
Finanční podpora (pokrytí určitých výdajů např. eBenefity)	109	83,85 %
Jiné	2	1,54 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Do kategorie Jiné respondenti uvedli, že jim benefity nepomáhají skoro v ničem, využívají je, protože musí, ale koupili by si něco jiného. Dále uvedli, že benefity pomáhají především firmě udržovat krok s konkurencí. Na grafu 6 můžeme vidět absolutní hodnoty odpovědí respondentů. Data jsou zobrazeny ve sloupcovém grafu, z kterého můžeme vidět dominantní roli firemních benefitů jako nástroj finanční podpory pro respondenty.



Graf 6: V čem zaměstnanecké benefity respondentům napomáhají (vlastní zpracování)

Komunikace firemních benefitů

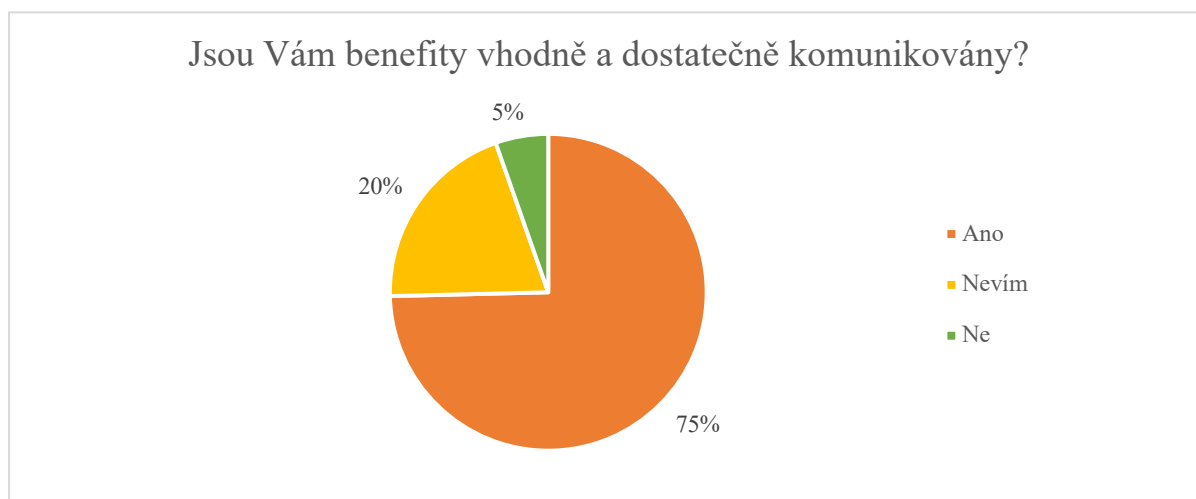
Další otázka byla mířena na komunikaci firemních benefitů. Respondenti byli tázáni, zda jsou jim benefity vhodně a dostatečně komunikovány. Celkem 74,62 % respondentů uvedlo, že jim jsou firemní benefity vhodně a dostatečně komunikovány. 20 % respondentů uvedlo, že neví a 5,38 % uvedlo, že jim firemní benefity nejsou vhodně a dostatečně komunikovány.

Tabulka 9: Komunikace firemních benefitů

Jsou Vám benefity vhodně a dostatečně komunikovány?	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Ano	97	74,62 %
Nevím	26	20 %
Ne	7	5,38 %
Součet	130	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 7 můžeme interpretovat, že zhruba třičtvrtě respondentů zastává názoru, že podniková komunikace ohledně firemních benefitů je správně nastavena a je pro ně dostačující. Avšak zbylá čtvrtina si není jistá nebo nesouhlasí s tím, že je komunikace správně uplatňována.



Graf 7: Komunikace firemních benefitů (vlastní zpracování)

Spokojenost s poskytovanými benefity

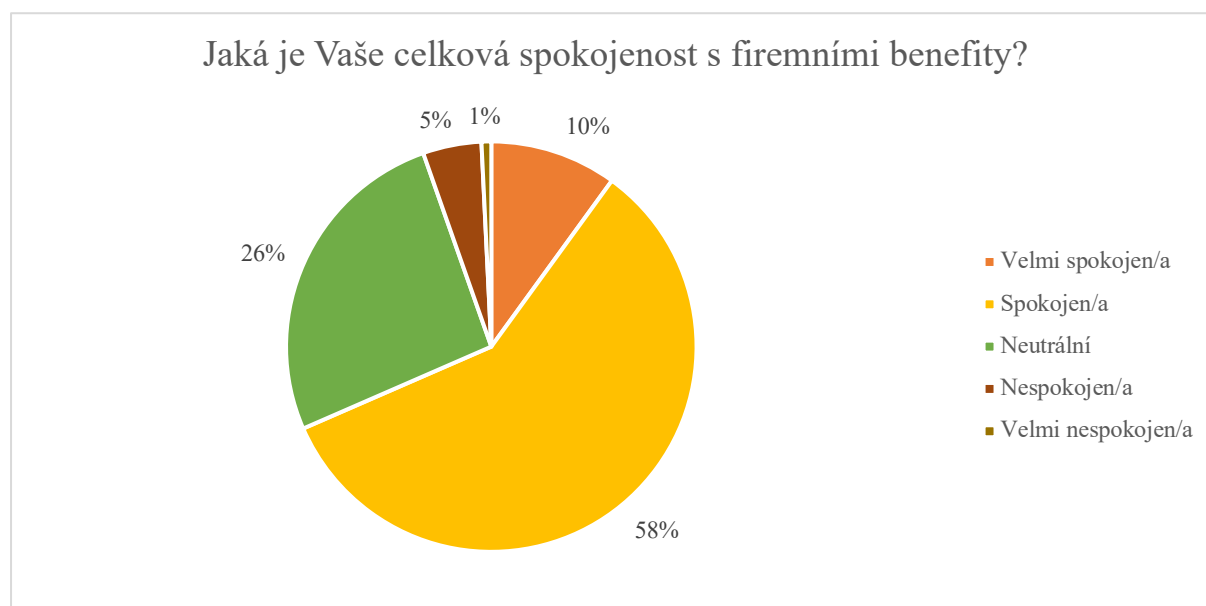
Sedmá otázka zjišťovala, do jaké míry jsou respondenti spokojeni se současnou nabídkou zaměstnaneckých benefitů.

Tabulka 10: Celková spokojenost se zaměstnaneckými benefity

Jak hodnotíte svou celkovou spokojenost se současnou nabídkou zaměstnaneckých benefitů?	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Velmi spokojen/a	13	10 %
Spokojen/a	76	58,46 %
Neutrální	34	26,15 %
Nespokojen/a	6	4,62 %
Velmi nespokojen/a	1	0,77 %
Součet	130	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

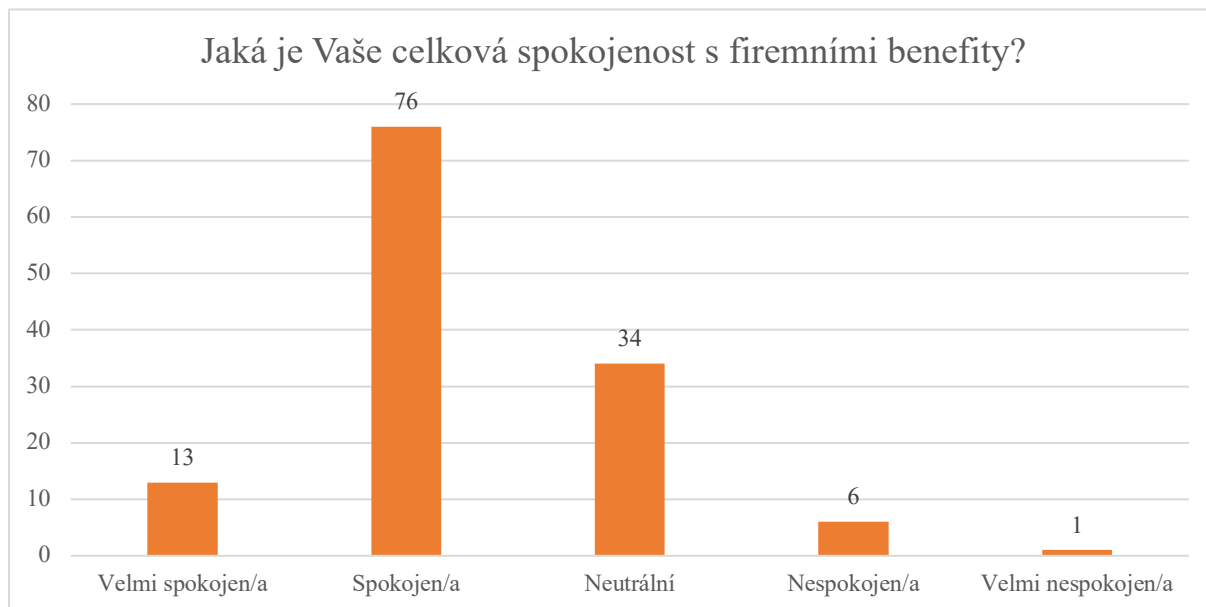
V největším počtu 76 případů (58,46 %) byli respondenti s benefity spokojeni. Další početnou skupinou byli respondenti, kteří měli k aktuálně nabízeným firemním benefitům neutrální postoj, těch bylo dohromady 34 (26,15 %). Dále bylo 10 % dotazovaných velmi spokojených s nabízenými benefity, 4,62 % bylo nespokojených.



Graf 8: Celková spokojenost se zaměstnaneckými benefity v koláčovém grafu (vlastní zpracování)

Z grafu 8 vidíme, že pouze necelé 1 %, což činí 1 respondenta, je velmi nespokojeno s firemními benefity v Apag Elektronik s.r.o. Celkově je tedy s benefity nespokojeno jen necelých 6 % respondentů. Téměř čtvrtina respondentů však nemá utvořený názor na to, zda

jsou s firemními benefity spokojeni či nikoliv. Na grafu 9 je zobrazena celková spokojenost zaměstnanců s firemními benefity ve sloupcovém zobrazení.



Graf 9: Celková spokojenost se zaměstnaneckými benefity ve sloupcovém grafu (vlastní zpracování)

Faktory motivace pracovního výkonu

Osmá otázka se zaměřovala na faktory, které respondenty motivují k pracovnímu výkonu a zda jsou zaměstnanecké benefity jedním z nich.

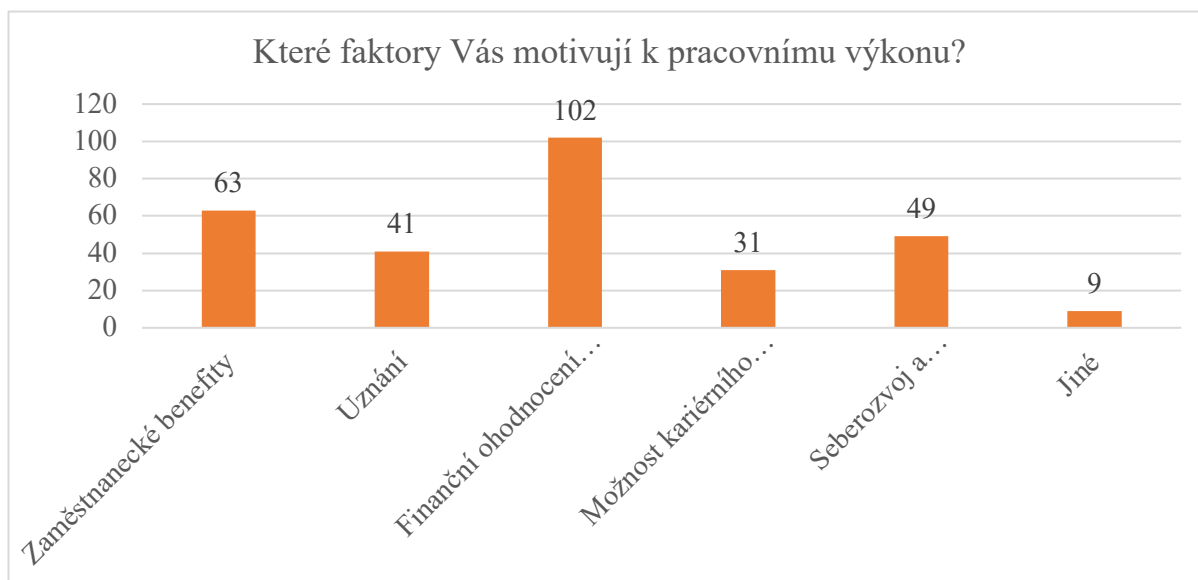
Tabulka 11: Motivační faktory

Které faktory Vás motivují k pracovnímu výkonu?	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Zaměstnanecké benefity	63	48,46 %
Uznání	41	31,54 %
Finanční ohodnocení (mzda)	102	78,46 %
Možnost kariérního růstu	31	23,85 %
Seberozvoj a seberealizace	49	37,69 %
Jiné	9	6,92 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Za hlavní motivační faktor pro pracovní výkon respondenti stále považují samotné finanční ohodnocení, tedy mzdu. Tento faktor vidí jako motivující 102 respondentů. Zaměstnanecké benefity poskytují motivující podnět k pracovnímu výkonu 63 respondentům. Seberozvoj a seberealizaci považuje za motivační faktor 49 dotazovaných, uznání vnímá jako motivační

faktor 41 dotazovaných a možnost kariérního růstu 31 respondentů. Ve třetím sloupci je uvedeno, kolik procent z celkem 130 respondentů považuje danou proměnnou za faktor motivace k pracovnímu výkonu.



Graf 10: Motivační faktory (vlastní zpracování)

Jiné faktory, které respondenti uvedli jako motivující, jsou sepsány v tabulce 12. Jiné faktory než uvedené, motivují celkem 3 % respondentů.

Tabulka 12: Jiné motivační faktory

Jiné faktory, které respondenty motivují:
Pravidelná výplata
Zajímavost a rozmanitost úkolů
Podporující tým a kolegové
Spokojenost s dobře odvedenou prací
Žádné už nejsou
Naše nízké ohodnocení
No comment
Finance, kdyby jich bylo víc, jinak nic
Zpětná vazba

Zdroj: Vlastní zpracování

Význam benefitů při výběru zaměstnání

V deváté otázce byli respondenti tázáni, jaký pro ně měly význam firemní benefity při výběru zaměstnání. Pro 12 respondentů (9,23 %) mají firemní benefity značný a pro 52 respondentů (40 %) velký význam při výběru zaměstnání. Malý význam firemním benefitům

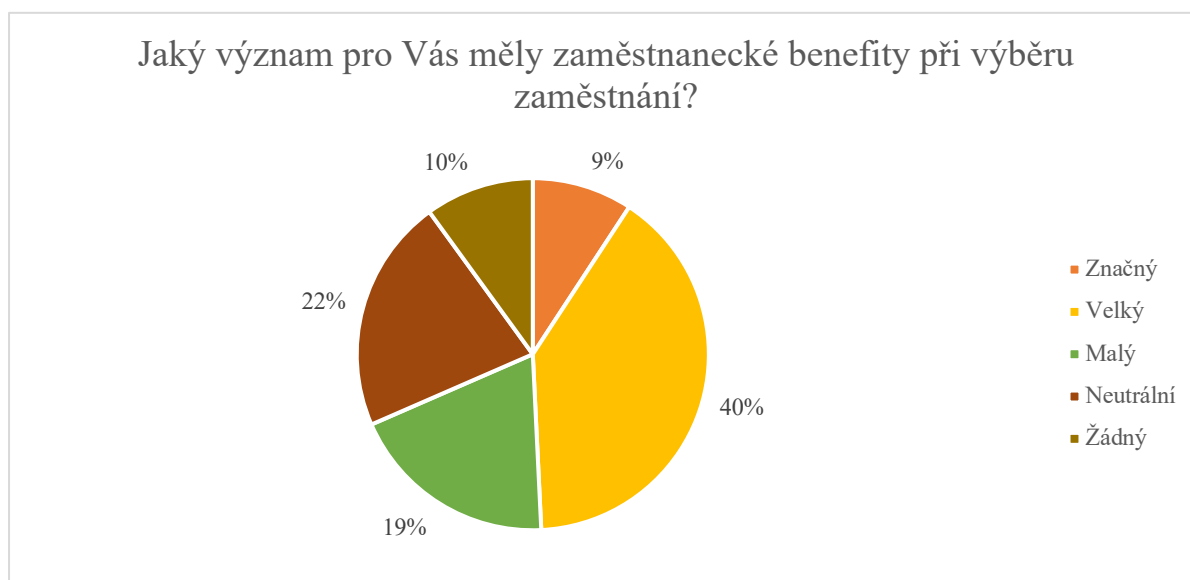
při nástupu do zaměstnání připisuje 25 respondentů (19,23 %) a pro 28 respondentů (21,54 %) mají neutrální význam a pro 13 respondentů (10 %) nemají význam žádný.

Tabulka 13: Význam firemních benefitů při výběru zaměstnání

Jaký význam pro Vás měly firemní benefity při výběru zaměstnání?	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Značný význam	12	9,23 %
Velký význam	52	40 %
Malý význam	25	19,23 %
Neutrální význam	28	21,54 %
Žádný význam	13	10 %
Součet	130	100 %

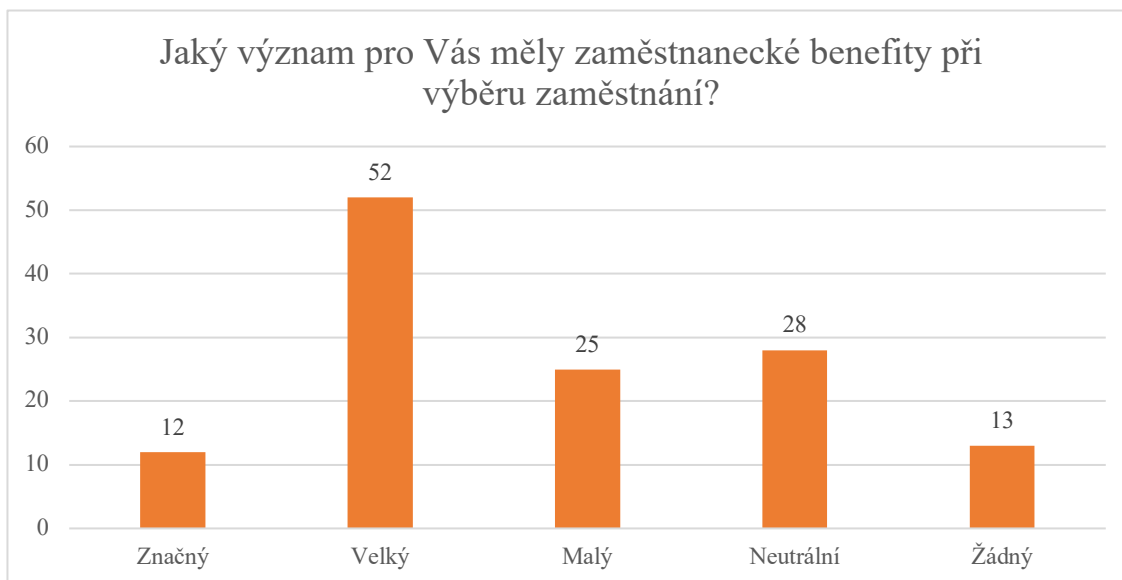
Zdroj: Vlastní zpracování

Z dat, které vidíme na grafu 11, můžeme konstatovat, že skoro polovina respondentů vnímá firemní benefity jako významný faktor při výběru zaměstnání. Pro 32 % respondentů nemají firemní benefity téměř žádný význam při výběru zaměstnání.



Graf 11: Význam firemních benefitů při výběru zaměstnání v koláčovém grafu (vlastní zpracování)

Na grafu 12 jsou znázorněny odpovědi respondentů ve sloupcovém zobrazení. Modus, tedy odpověď s nejvyšší četností, je kategorie Velký význam. Nejmenší zastoupení má odpověď Značný význam s 12 respondenty.



Graf 12: Význam firemních benefitů při výběru zaměstnání ve sloupcovém grafu (vlastní zpracování)

Klíčové benefity při výběru zaměstnání

Desátá otázka měla za úkol rozpoznat, které firemní benefity hrály u respondentů roli při výběru zaměstnání nebo kdyby se zaměstnání rozhodli změnit. Nejdůležitějšími benefity, na které by respondenti při výběru nebo změně zaměstnání kladli důraz, jsou eStravenky a eBenefity, 5 týdnů dovolené a flexibilní pracovní doba.

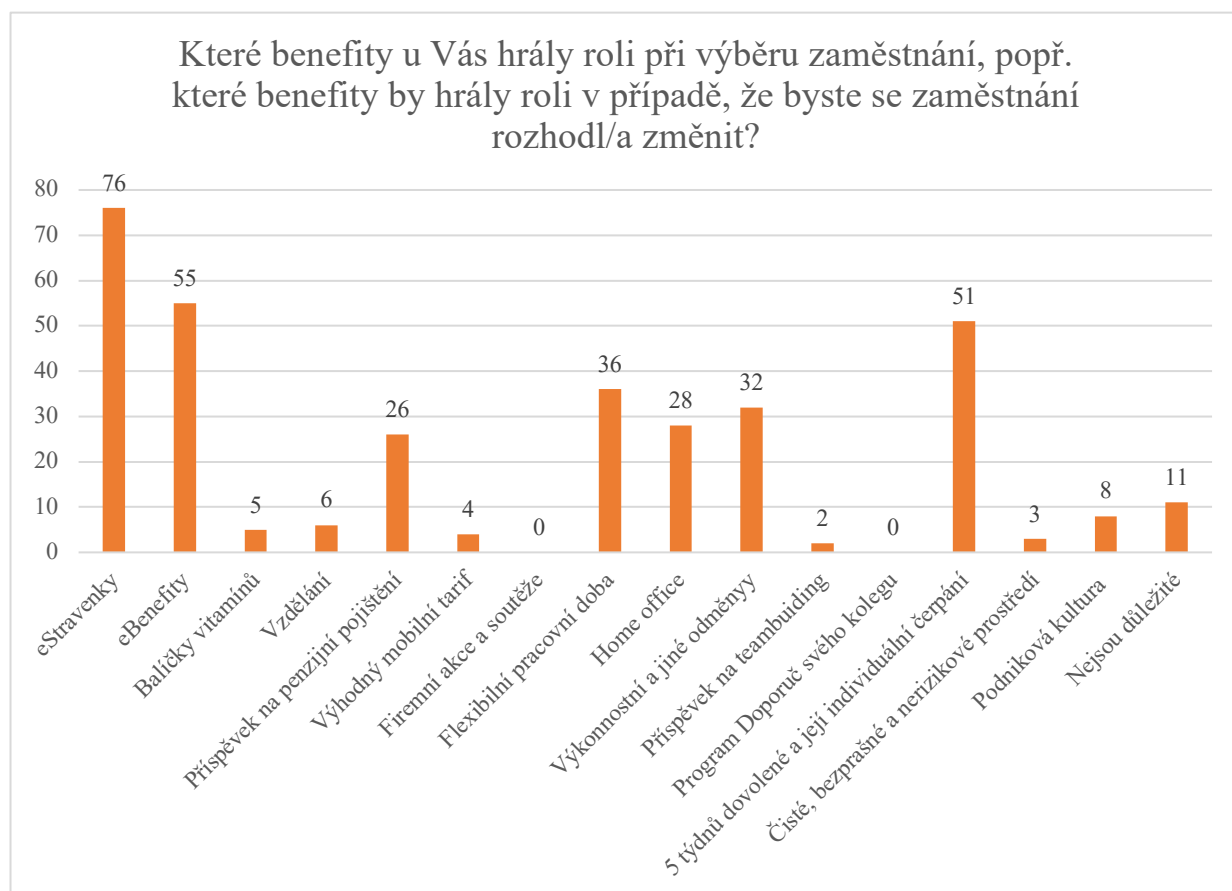
Tabulka 14: Benefity, které hrály u respondentů roli při výběru zaměstnání

Benefity:	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
eStravenky	76	58,46 %
eBenefity	55	42,31 %
Balíčky vitamínů	5	3,85 %
Vzdělání	6	4,62 %
Příspěvek na penzijní připojištění	26	20 %
Výhodný mobilní tarif	4	3,08 %
Firemní akce a soutěže	0	0 %
Flexibilní pracovní doba	36	27,69 %
Home office	28	21,54 %
Výkonnostní a jiné odměny	32	24,62 %
Příspěvek na teambuilding	2	1,54 %
Program Doporuč svého kolegu	0	0 %
5 týdnů dovolené	51	39,23 %

Benefity:	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Čisté, bezprašné a nerizikové prostředí	3	2,31 %
Podniková kultura (vztahy na pracovišti a otevřená komunikace)	8	6,15 %
Zaměstnanecké benefity pro mě nebyly/nejsou důležité při výběru zaměstnání	11	8,46 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Necelých 9 % respondentů uvedlo, že pro ně zaměstnanecké benefity nejsou či nebyly důležitým faktorem při výběru zaměstnání. Ve třetím sloupci je uvedeno, kolik procent z celkem 130 respondentů považuje daný benefit za relevantní při výběru zaměstnání. Na grafu 13 vidíme, že největší zastoupení a význam pro respondenty mají eStravenky, eBenefity, 5 týdnů dovolené. Naopak benefity, ke kterým by při výběru zaměstnání nepřisuzovali význam jsou firemní akce a soutěže a program Doporuč svého kolegu.



Graf 13: Benefity, které hráli u respondentů roli při výběru zaměstnání (vlastní zpracování)

Připomínky a návrhy

V otázce jedenáct byl prostor pro respondenty vyjádřit jakékoli připomínky, návrh, či myšlenky k zaměstnaneckým benefitům, které nebyly obsaženy v dotazníku. Mohli také uvést poznámky k samotnému dotazníkovému šetření.

Tabulka 15: Připomínky a návrhy respondentů

Benefity jsou fajn, ale bez slušné mzdy je to k ničemu. Každého zajímá mzda, a ne vitamínový balíček.
Čisté a bezprašné a nerizikové prostředí není benefit, ale v automobilovém prostředí nutná podmínka pro práci.
Možnost sick days v rámci benefitů
Líbí se mi, že každý rok něco nového přibude, doufám, že i v letošním roce.
Především považuji za důležité pravidelné navyšování mzdy atd., nicméně pokud toto není z nějakého důvodu možné, vždy lze motivovat zaměstnance nějakými benefity, třeba i nepeněžními, jako je např. zmíněná zkrácená pracovní doba i pro pracovníky v administrativě.
Příspěvek na dopravu, anebo možnost platit PHM z benefit karty.
Jak už jsem zmínila výše, bylo by skvělé mít další benefity, tohle je takový základ, který má většina firem, a ještě mají Multisport kartu.
Vyšší mimořádné roční odměny nebo na dovolenou
13.plat
Místo vánočního balíčku, dárkové poukázky do marketů
Vánoční balíček nevyhovuje, raději poukázku do marketu.
Jako benefit parkování – cože? Flexibilní pracovní doba je jen pro vyvolené všichni pracovníci preferují v téhle době peníze a věci za které nemusí platit – akce – večírek a gril party – vyšší bonus – vitamínový balíček.
Dostačující
Více možností, kde uplatnit eBenefity a clean šeky.
Nevnímám parkoviště a podnikovou kulturu jako zaměstnanecký benefit. Chybí mi možnost měsíčních bonusů.
Současné benefity jsou pro mě naprosto vyhovující.
Bylo by dobré prozkoumat kolik peněz stojí zaměstnance dojíždění do práce. V mém případě se jedná o 7 % z platu. Pracují zde i lidé kteří dojíždí i z 2x větší vzdálenosti, tj. cca 40 km.
Zvýšení kapacity parkoviště pro zaměstnance.

Nenosit pokrývku hlavy, zhoršuje se kvalita vlasů a je to zbytečné. Větší parkoviště.
Každý benefit je dobrý, jsem za ně rád a většinu využívám.
Nenosit pokrývku hlavy, je to zcela bezúčelné. Zvětšení parkoviště, na odpolední směnu je velký problém zaparkovat.
Utvořit dvousměnný provoz.
Benefit 5000 Kč na Vánoce je super.
Zvýšení částky, jak u eStravenek, tak u eBenefitů.
Firemní dětský den
Maškarní den pro zaměstnance (masky a odměny)
Mohlo by být lepší. Zavést odměnu na dovolenou (letní) a vánoční svátky (zimní).

Zdroj: Vlastní zpracování

V další části následují otázky identifikační. Dotazník byl anonymní a zaměstnanci uváděli pouze, kde v podniku aktuálně pracují, jejich věkovou kategorii a jak dlouho již v podniku pracují.

Zařazení respondentů v podniku

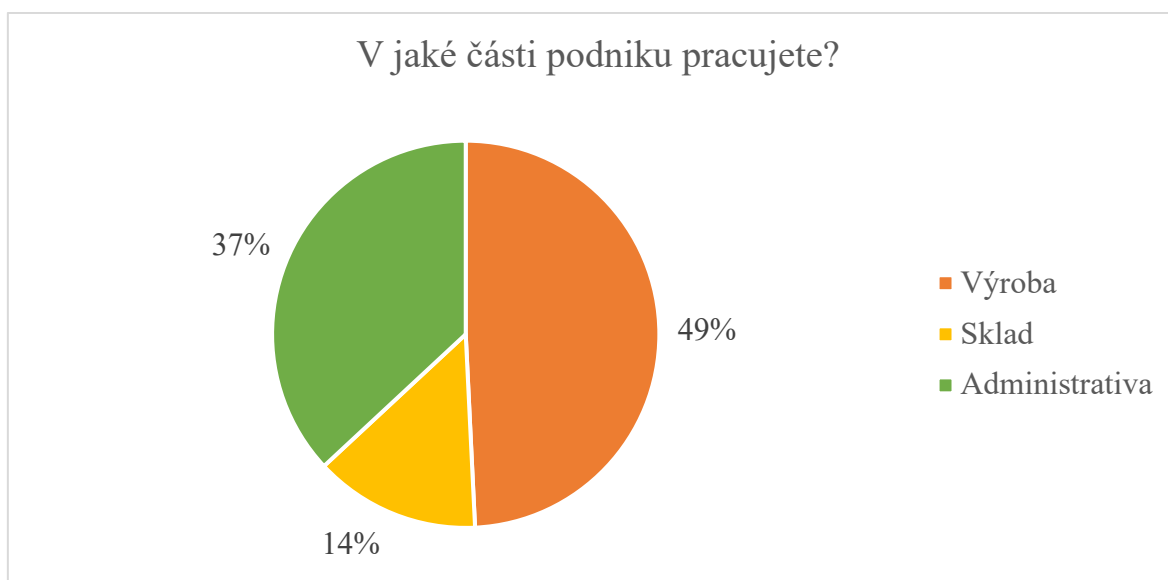
Pro účely otázky, v jaké části podniku respondenti pracují, bylo zvoleno rozdělení podniku na výrobu, sklad a administrativu. Toto rozdělení podnik běžně využívá při svém interním dotazování.

Tabulka 16: Část podniku, ve které respondenti pracují

V jaké části podniku pracujete?	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Výroba	64	49,23 %
Sklad	18	13,85 %
Administrativa	48	36,92 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejpočetnější skupinou, tedy modus otázky, byla skupina 64 respondentů pracujících ve výrobě, což činí necelých 50 % ze všech dotazovaných. Dále dotazníkové šetření vyplnilo 48 respondentů z administrativy (36,92 %) a 18 ze skladu (13,85 %).



Graf 14: Část podniku, ve které respondenti pracují (vlastní zpracování)

Na grafu 14 můžeme poukázat na malé zastoupení respondentů ze skladu, což bude zapříčiněno nízkým procentuálním zastoupením zaměstnanců pracujících v této části podniku oproti výrobní části a administrativě.

Věk respondentů

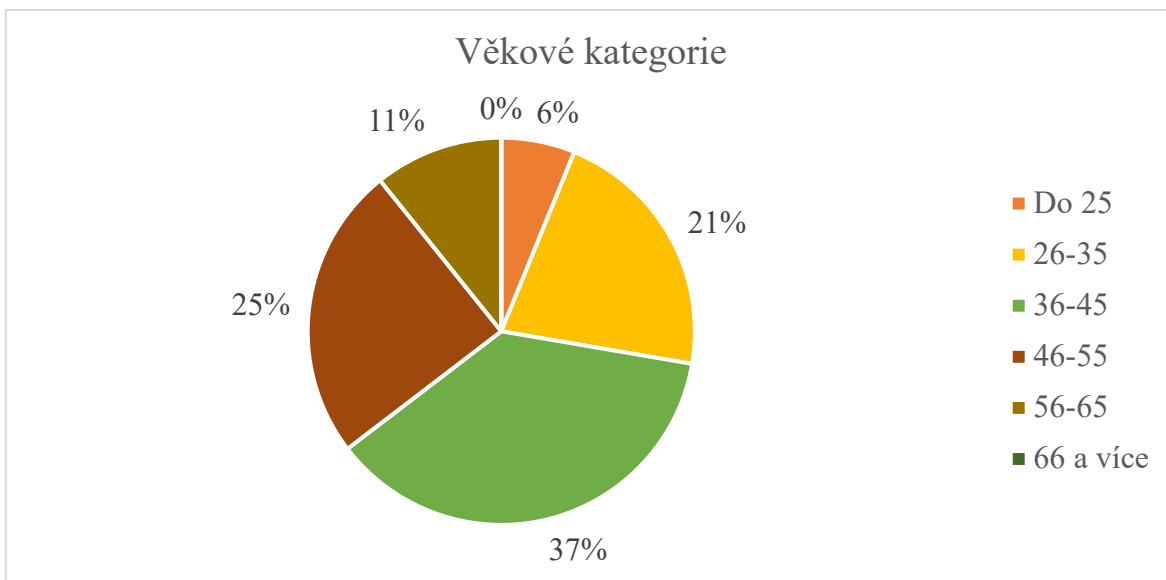
Pro zjištění věku respondentů byla zvolena uzavřená otázka s věkovými kategoriemi. Otázka byla rozdělena na 6 intervalů, kde každý interval měl rozpětí deset let. Okrajové intervaly tvořily kategorie pod 25 let a 66 let a více.

Tabulka 17: Věkové kategorie

Věková kategorie	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Pod 25 let	8	6,15 %
26–35 let	28	21,54 %
36–45 let	48	36,92 %
46–55 let	32	24,62 %
56–65 let	14	10,77 %
66 let a více	0	0 %
Součet	130	100 %

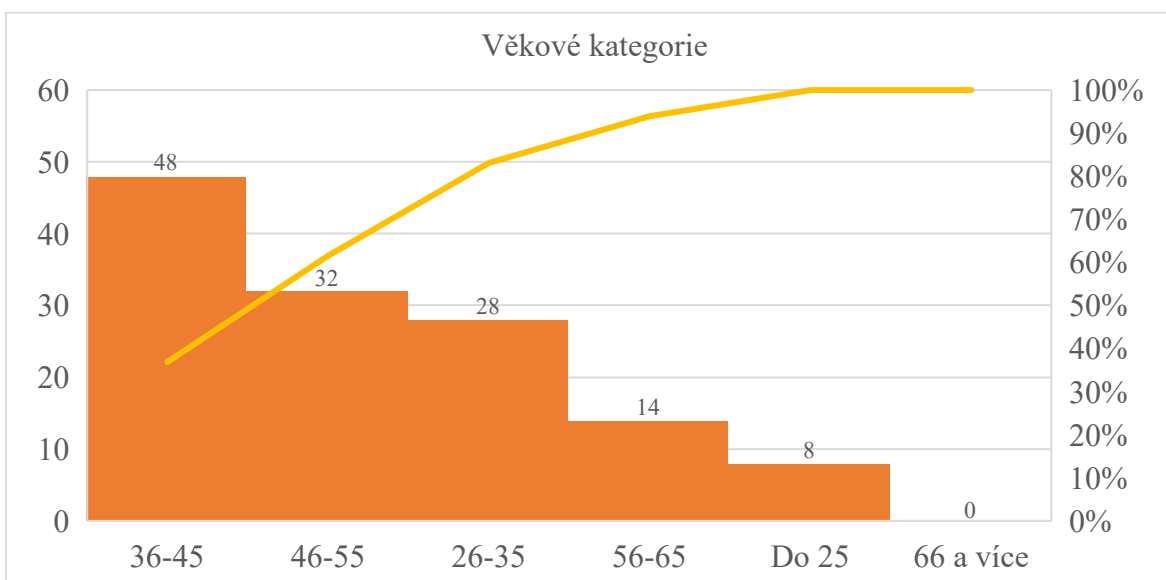
Zdroj: Vlastní zpracování

Největší zastoupení respondenti měli ve věkové kategorii 36–45 let, do které spadá 48 respondentů (36,92 %). Následující nejhojnější skupinou byli respondenti ve věku 46–55 let (24,62 %). V těchto dvou kategoriích se dohromady nachází přes 60 % všech respondentů. Třetí nejpočetnější skupinou s četností 28 respondentů (21,54 %) je kategorie ve věku 26–35 let.



Graf 15: Věkové kategorie v koláčovém grafu (vlastní zpracování)

Data z grafu 15 ukazují, že mezi 26 a 55 lety se nachází 83 % všech respondentů. Mladí lidé, absolventi a lidé v předdůchodovém věku tvoří celkem pouze 17 % respondentů. Žádný respondent se nespadal do kategorie důchodového věku. Na grafu 16 jsou vyjádřeny věkové kategorie respondentů za pomoci histogramu.



Graf 16: Věkové kategorie v histogramu (vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru s podnikem

Poslední otázka byla cílena na zjištění délky pracovního poměru respondentů s podnikem Apag Elektronik s.r.o. Pro otázku bylo zvoleno intervalové rozřazení, které podnik využívá při vlastních interních testováních.

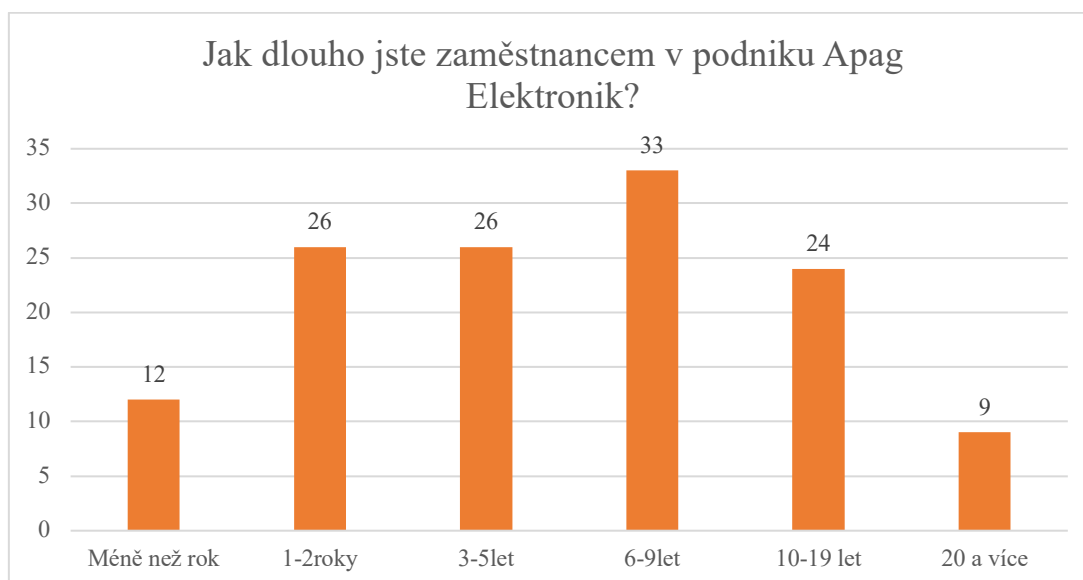
Tabulka 18: Délka pracovního poměru respondentů

Jak dlouho pracujete ve společnosti?	Absolutní četnosti	Relativní četnosti
Méně než 1 rok	12	9,23 %
1-2 roky	26	20 %
3-5 let	26	20 %
6-9 let	33	25,38 %
10-19 let	24	18,46 %
20 a více let	9	6,92 %
Součet	130	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazovaných je v podniku nejvíce těch, kteří zde pracují mezi 6 až 9 let, těchto respondentů je 25,38 % (33 dotazovaných). Dalšími početnými skupinami jsou respondenti pracující v podniku 1–2 roky a 3–5 let, každá z těchto kategorií skýtá 26 dotazovaných (20 %).

Graf 17 znázorňuje procentuální složení respondentů podle délky pracovního poměru s podnikem Apag Elektronik s.r.o. Můžeme vidět, že všechny kategorie jsou poměrně rovnoměrně zastoupené, až na okrajové intervaly respondentů pracujících ve firmě méně než rok nebo naopak více jak 20 let. Tyto kategorie tvoří méně jak 10 % respondentů.



Graf 17: Délka pracovního poměru respondentů (vlastní zpracování)

4.4 Testování závislostí mezi vybranými proměnnými

Pro účely bakalářské práce a dotazníkového šetření byly stanoveny 3 hypotézy, které byly ověřovány pomocí Pearsonova kontingenčního koeficientu a testu nezávislosti (chí kvadrát).

Analýza závislosti mezi celkovou spokojeností respondentů a vhodně nastavenou komunikací

První hypotéza zkoumá, zda existuje závislost mezi celkovou spokojeností respondentů s firemními benefity a jejich názorem, zda jsou jim benefity vhodně a dostatečně komunikovány. Hypotéza bude testována Pearsonovým koeficientem kontingence mezi otázkami 6 a 7.

H0: Proměnné celková spokojenost respondentů s firemními benefity a názor na to, zda jsou jim dané benefity vhodně a dostatečně komunikovány jsou nezávislé.

H1: Proměnné celková spokojenost respondentů s firemními benefity a názor na to, zda jsou jim dané benefity vhodně a dostatečně komunikovány jsou závislé.

Tabulka 19: Kontingenční tabulka hypotézy 1

Hypotéza 1	Ano	Nevím	Ne	Celkový součet
Velmi spokojen/a	11	2	0	13
Spokojen/a	65	9	2	76
Neutrální	17	13	4	34
Nespokojen/a	4	1	1	6
Velmi nespokojen/a	0	1	0	1
Celkový součet	97	26	7	130

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce jsou uvedeny očekávané četnosti členů kontingenční tabulky k hypotéze 1.

Tabulka 20: Očekávané četnosti pro hypotézu 1

Očekávané četnosti	Ano	Nevím	Ne
Velmi spokojen/a	9,7	2,6	0,7
Spokojen/a	56,70769231	15,2	4,092
Neutrální	25,36923077	6,8	1,831
Nespokojen/a	4,476923077	1,2	0,323
Velmi nespokojen/a	0,746153846	0,2	0,054

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále byly vypočítány jednotlivé členy chí kvadrátu, které se následovně sečtou a vznikne hodnota χ^2 . Veličina chí kvadrát má hodnotu 22,31.

Tabulka 21: Členy chí kvadrát hypotézy 1

Členy χ^2	Ano	Nevím	Ne
Velmi spokojen/a	0,174226804	0,138	0,7
Spokojen/a	1,21257565	2,529	1,07
Neutrální	2,760983347	5,653	2,57

Členy χ^2	Ano	Nevím	Ne
Nespokojen/a	0,050806238	0,033	1,418
Velmi nespokojen/a	0,746153846	3,2	0,054

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro proměnou alfa byla zvolena hodnota 0,05. Pearsonův kontingenční koeficient vyšel 0,38, což naznačuje středně silnou závislost mezi proměnnými. Proto zamítáme hypotézu H_0 a přijímáme hypotézu H_1 . Celková spokojenost respondentů s firemními benefity a jejich názor na to, zda jsou jim zaměstnanecké benefity vhodně a dostatečně komunikovány jsou na sobě závislé.

Analýza závislosti mezi celkovou spokojeností a délkou pracovního poměru respondentů

Druhá stanovená hypotéza zjišťuje vztah mezi spokojeností zaměstnanců s firemními benefity a délkou pracovního poměru. Hypotéza bude testovaná Pearsonovým koeficientem kontingence mezi otázkami 6 a 13.

H_0 : Spokojenost respondentů s firemními benefity je nezávislá na délce pracovního poměru.

H_1 : Spokojenost respondentů s firemními benefity je závislá na délce pracovního poměru.

Tabulka 22: Kontingenční tabulka hypotézy 2

Hypotéza 2	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Neutrální	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Celkový součet
Méně než 1 rok	3	6	3	0	0	12
1–2 roky	4	17	5	0	0	26
3–5 roky	1	15	7	3	0	26
6–9 roky	1	18	11	2	1	33
10–19 let	4	16	5	1	0	26
20 let a více	0	4	3	0	0	7
Celkový součet	13	76	34	6	1	130

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce jsou uvedeny očekávané četnosti členů kontingenční tabulky k hypotéze 2.

Tabulka 23: Očekávané hodnoty pro hypotézu 2

Očekávané hodnoty	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Neutrální	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Méně než 1 rok	1,2	7,0153846	3,138462	0,553846154	0,092307692
1–2 roky	2,6	15,2	6,8	1,2	0,2
3–5 roky	2,6	15,2	6,8	1,2	0,2

Očekávané hodnoty	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Neutrální	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
6-9 roky	3,3	19,292308	8,630769	1,523076923	0,253846154
10-19 let	2,6	15,2	6,8	1,2	0,2
20 let a více	0,7	4,0923077	1,830769	0,323076923	0,053846154

Zdroj: Vlastní zpracování

Chí kvadrát je u této hypotézy roven 18,25 a pro alfu byla zvolena hodnota 0,05 jako u předchozí hypotézy.

Tabulka 24: Členy chí kvadrát hypotézy 2

Členy χ^2	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Neutrální	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Méně než 1 rok	2,7	0,1469636	0,006109	0,553846154	0,092307692
1-2 roky	0,753846154	0,2131579	0,476471	1,2	0,2
3-5 roky	0,984615385	0,0026316	0,005882	2,7	0,2
6-9 roky	1,603030303	0,0865661	0,650377	0,149339549	2,193240093
10-19 let	0,753846154	0,0421053	0,476471	0,033333333	0,2
20 let a více	0,7	0,0020821	0,746736	0,323076923	0,053846154

Zdroj: Vlastní zpracování

Pearsonův kontingenční koeficient byl vypočítán na hodnotu 0,35. Díky tomu můžeme vyvodit, že závislost je středně silná, zamítáme H_0 a přijímáme H_1 . Proměnné jsou na sobě závislé.

Analýza závislosti významu benefitů při nástupu do zaměstnání a zařazení respondenta v podniku

Třetí hypotéza je ověřována pomocí testu nezávislosti chí-kvadrát. Analyzuje závislost významu zaměstnaneckých benefitů pro respondenty při nástupu do zaměstnání a v jaké části podniku respondenti pracují.

H_0 : Význam benefitů pro respondenta při nástupu do zaměstnání je nezávislý na tom, ve které části podniku respondent pracuje.

H_1 : Význam benefitů pro respondenta při nástupu do zaměstnání je závislý na tom, ve které části podniku respondent pracuje.

Tabulka 25: Kontingenční tabulka hypotézy 3

Hypotéza 3	Administrativa	Sklad	Výroba	Celkový součet
Značný význam	5	2	5	12
Velký význam	22	8	21	51
Malý význam	12	2	11	25
Neutrální význam	7	5	16	28
Žádný význam	2	1	11	14
Celkový součet	48	18	64	130

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce jsou uvedeny očekávané četnosti členů kontingenční tabulky k hypotéze 3.

Tabulka 26: Očekávané hodnoty pro hypotézu 3

Očekávané četnosti	Administrativa	Sklad	Výroba
Značný význam	4,43076923	1,66153846	5,90769231
Velký význam	18,8307692	7,06153846	25,1076923
Malý význam	9,23076923	3,46153846	12,3076923
Neutrální význam	10,3384615	3,87692308	13,7846154
Žádný význam	5,16923077	1,93846154	6,89230769

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejsou splněny podmínky, že žádná z očekávaných četností nesmí být menší než 2 a zároveň 80 % četností musí být větších než 5. Proto byly sloučeny kategorie Značný význam s kategorií Velký význam a kategorií Neutrální význam s kategorií Žádný význam.

Tabulka 27: Upravená kontingenční tabulka hypotézy 3 po sloučení

Četnosti po sloučení kategorií	Administrativa	Sklad	Výroba	Celkový součet
Velký význam	27	10	26	63
Malý význam	12	2	11	25
Neutrální význam	9	6	27	42
Celkový součet	48	18	64	130

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce jsou upravené očekávané četnosti po sloučení kategorií tak, aby byly splněny podmínky testu.

Tabulka 28: Očekávané hodnoty pro hypotézu 3 po sloučení

Očekávané četnosti	Administrativa	Sklad	Výroba
Velký význam	23,26153846	8,72	31,015
Malý význam	9,230769231	3,46	12,308
Neutrální význam	15,50769231	5,82	20,677

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 29: Členy chí kvadrát hypotézy 2

Členy Chí²	Administrativa	Sklad	Výroba
Velký význam	0,600824176	0,19	0,811
Malý význam	0,830769231	0,62	0,1389
Neutrální význam	2,730906593	0,01	1,9336

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota Chí kvadrát nabyla hodnoty 7,86. Hypotéza byla testována na hladině alfa rovna 0,05. Za kritickou oblast považujeme hodnoty v intervalu od 9,49 do nekonečna. Chí² neleží v kritické oblasti, proto H₀ nezamítáme. Význam benefitů pro respondenta při nástupu do zaměstnání je nezávislý na tom, ve které části podniku respondent pracuje.

5 ZHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ

Z analýzy dotazníkového šetření bylo zjištěno, že za nejdůležitější zaměstnanecké benefity respondenti považují eBenefity a eStravenky, které využívá naprostá většina z nich. Tyto benefity jsou však v dnešní době považovány již za určitý standard, který podnik poskytovat musí, aby vůbec byl konkurenceschopný na trhu práce, a proto zaměstnancům neposkytuje motivační impulz. Společnost se proto může odlišit nabídkou jiných, méně všedních benefitů. Pro podnik by bylo pozitivní zavedení velice žádaných sick days neboli placeného zdravotního volna, což byl nejpožadovanější návrh respondentů. Tento benefit je navíc v porovnání s benefitem 13. platu nebo příspěvku na dopravu do zaměstnání pro podnik méně finančně nákladný, a proto by mohlo jít o správný krok směrem k potřebám zaměstnanců. Toto opatření by také mohlo zaměstnancům napomoci s lepším vyvážením pracovního a osobního života.

Mezi méně oblíbené benefity respondenti zařadili firemní akce a soutěže. To by mohlo být způsobeno špatně zvoleným formátem soutěží a typem akcí, které nesouzní s kolektivem zaměstnanců. Soutěže jim mohou například připadat moc dětinské nebo naopak až moc komplexní. Firemní akce mohou být například moc formální nebo umístěné ve špatném prostředí a zaměstnanci si je tak naplno neužijí. Také motivační program Doporuč svého kolegu zatím využili pouze tři respondenti. Důvodem nepopulárnosti tohoto programu může být špatná informovanost zaměstnanců o existenci a výhodách tohoto programu pro ně samé a pro jejich okolí, kdy nejenže mohou obdržet finanční odměnu, ale také se mohou podílet na volbě kolegů pro vedoucí pozice. Dalším z nejméně oblíbených benefitů bylo podnikové prostředí, které někteří zaměstnanci percipují za pouhou normu automobilového prostředí a nevnímají jej jako benefit.

Z testování závislosti spokojenosti respondentů na vhodně zvolené komunikaci vyplývá, že je důležitá volba vhodných nástrojů, pomocí kterých jsou zaměstnanecké benefity pracovníkům komunikovány, což v konečném důsledku pozitivně ovlivní spokojenost zaměstnanců s benefity samotnými. Komunikace musí být vhodně zvolena tak, aby vyhovovala všem jednotlivcům i skupinám uvnitř podniku. Důležitý může být také přístup rodinných příslušníků pracovníků a potencionálních nových zaměstnanců k informacím o poskytovaných firemních benefitech a jejich vhodná prezentace v online prostředí nebo na pracovních veletrzích. Nakonec nesmíme opomíjet ani frekvenci a časové období, ve kterém jsou zaměstnanecké benefity pracovníkům připomínány tak, aby působily motivačně.

Testování závislosti spokojenosti zaměstnanců s firemními benefity na délce pracovního poměru ukázalo, že čím delší dobu zaměstnanci v podniku pracují, tím vyšší je jejich spokojenost s firemními benefity. Z toho můžeme vyvodit, že by se podnik měl více zaměřovat na zvýšení spokojenosti u zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují jen krátce. Zacílení na tuto kategorii zaměstnanců by mohlo pomoci předcházet fluktuaci ke konkurenci. Konkrétním příkladem by mohla být aplikace nástupních bonusů. Další možností je také škálování benefitů. Tím je myšleno zvyšování finančních odměn v rámci benefitů, například na kartě eBenefity nebo příspěvku na penzijní připojištění, a postupné rozšiřování jejich nabídky při dosažení konkrétních cílů nebo časového období v zaměstnání.

Mezi významem firemních benefitů pro respondenta při nástupu do zaměstnání a částí podniku, ve které pracuje, nebyla testováním zjištěna žádná závislost. V důsledku možnosti flexibilní pracovní doby a home office pro administrativní pracovníky by bylo vhodné srovnat rozdíly v poskytovaných benefitech u pracovníků výroby. Toho by mohlo být docíleno vyslyšením některých návrhů, jako například pořízení kvalitní zdravotní obuvi pro pracovníky výroby. Vhodným benefitem by mohlo být zřízení relaxační místnosti pro zaměstnance ve výrobě nebo venkovního posezení pro pauzy a obědy. Vzhledem k fyzické povaze práce by mohli být pracovníci obdarováni poukazy na masáž, rehabilitace nebo vstupem do sauny.

Samotné přínosy firemních benefitů respondenti vidí hlavně v jejich finančním aspektu. Dále také spatřují užitek zaměstnaneckých benefitů v motivaci a spokojenosti v zaměstnání, což je nejvýznamnějším přínosem z pohledu této práce a kvůli čemuž by se podniky na tuto problematiku měly zaměřovat. Mnoho zaměstnanců, především těch s nižším dosaženým vzděláním a pracovní kvalifikací, však stále nahlíží primárně na mzdu, spíše než na zaměstnanecké benefity, a to jak ve spojitosti se spokojeností v zaměstnání, tak při nástupu do nové práce. Jako primární faktor motivace respondenti shledali finanční ohodnocení (mzdu). Firemní benefity figurují na místě druhém. Je však nepochybné, že zaměstnanecké benefity jsou nedílnou složkou motivace zaměstnanců.

Zhruba 2/3 respondentů jsou s nabídkou benefitů poskytovaných společností spokojeny. Existuje však prostor pro zlepšení celkové spokojenosti uvnitř podniku, čehož by mohlo být dosaženo pomocí zajištění větší flexibility ve výběru jednotlivých firemních benefitů samotnými zaměstnanci. Vedení by mohlo zaměstnancům poskytnout možnost volby z variant, které jsou vhodné jak pro podnik, tak i pro zaměstnance. Toto řešení by mohlo být aplikováno i na zmíněné firemní akce a soutěže, kde by mohla být dána zaměstnancům jistá autonomie v jejich výběru, za podmínek dodržení daného rozpočtu a požadovaného rámce.

ZÁVĚR

Teoretická část bakalářské práce rozebírala motivaci zaměstnanců a firemní benefity. Byly zde zkoumány také nové trendy a vliv zavedení konsolidačního balíčku vlády v oblasti zaměstnaneckých benefitů. V analytické části byl proveden rozbor firemních benefitů v podniku Apag Elektronik s.r.o. pomocí metody dotazníkového šetření. V rámci analytické části byly ověřovány závislosti vybraných proměnných pomocí statistických testů.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo identifikovat firemní benefity, které sehrávají důležitou roli při rozhodování o nástupu do zaměstnání i při udržení stávajících zaměstnanců ve vybrané firmě. Jako nejdůležitější firemní benefity byly identifikovány především eStravenky, eBenefits, flexibilní pracovní doba a dovolená nad rámec zákona. Část zaměstnanců však vnímá některé z těchto benefitů jako standard, který poskytuje většina společností a už tyto benefity nepovažují za motivační a fungují u nich pouze jako hygienické faktory.

Pro podnik však není dostačující se soustředit pouze na těchto pár vybraných benefitů. Pro dlouhodobou spokojenost zaměstnanců a konkurenceschopnost na trhu práce je potřeba sledovat aktuální trendy v odvětví a měnící se preference zaměstnanců, a to i těch potencionálních. V poslední době se může jednat o zvyšující se požadavky na flexibilitu pracovní doby, zdravotní volno a jiné wellbeing benefity. Volba složení zaměstnaneckých benefitů však záleží na finančních možnostech daného podniku a na odvětví.

Práce odhalila, že firemní benefity jsou pro zaměstnance důležitým motivačním faktorem hned po mzdě samotné. Pro podnik je kritické se této problematice věnovat a neustále modifikovat balíček benefitů podle aktuálních potřeb svých zaměstnanců a zjišťovat, zda jsou s benefity spokojeni a co oni sami by na nich upravili. Tím, že se zaměstnanci budou spolupodílet na volbě složení firemních benefitů, bude podporována dobrá informovanost zaměstnanců o jejich struktuře, bude zlepšována celková spokojenost v zaměstnání a zaměstnanci budou cítit, že na jejich názorech záleží.

Výsledky bakalářské práce mohou podniku posloužit při dalším postupu a změnách v balíčku nabízených firemních benefitů. Práce by mohla být dále rozšířena analýzou změn odpovědí respondentů v čase, což by podniku pomohlo zjistit, zda se ubírá správným směrem. Rozšíření práce by mohlo být realizováno jako porovnání firemních benefitů mezi podniky ve stejném oboru a pomoci podniku zjistit jeho postavení v porovnání s konkurencí.

POUŽITÁ LITERATURA

4 DAY WEEK, © 2023. *Why trial a 4 day week?* Online. 4 Day Week. Dostupné z: <https://www.4dayweek.com/why-pilot>. [cit. 2024-02-24].

ADRIANA GIRDLER, 2021 *Hybrid Working: Pros and Cons*. Online, video. 30.6.2021. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=8gzLPsqHbB8&list=WL&index=29>. [cit. 2024-01-06].

APAGCOSYST, 2023a. *APAGCoSyst 2023 – Our services, quality focus, values, and forward-looking plans*. Pardubice: ApagCoSyst. Oficiální prezentace společnosti

APAGCOSYST, 2023b. *Motivační program*. Pardubice: ApagCoSyst.

ApagCoSyst, © 2024a. Online. Dostupné z: <https://www.apagcosyst.com/cs/>. [cit. 2024-02-24].

APAGCOSYST, © 2024b. *Náš tým*. Online. Dostupné z: <https://www.apagcosyst.com/cs/o-nas/nas-tym/>. [cit. 2024-02-24].

APAGCOSYST, © 2024c. *Vize a hodnoty*. Online. Dostupné z: <https://www.apagcosyst.com/cs/o-nas/vize-a-hodnoty/>. [cit. 2024-02-24].

APAGCOSYST, © 2024d. *Obory, v nichž působíme*. Online. Dostupné z: <https://www.apagcosyst.com/cs/obsluhovana-odvetvi/#automotive>. [cit. 2024-02-24].

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Třinácté vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, Expert. ISBN 978-80-247-9882-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-lidskych-zdroju-1601443/>. [paywall].

ARNOLD, John; SILVESTER, Joanne; PATTERSON, Fiona; ROBERTSON, Ivan; COOPER, Cary et al., c2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Praxe manažera (Computer Press). Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1518-3.

BARTŮŠKOVÁ, Zuzana, 2024. 49. díl: *Zaměstnanecké benefity: daňové změny a novinky pro rok 2024*. Online. In: Průvodce podnikáním. 1.4.2024. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/zamestnanecke-benefity-danove-zmeny-2024/>. [cit. 2024-01-31].

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-9994-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/jak-omezit-fluktuaci-a-udrzet-si-zamestnance-manazerskymi-nastroji-1611374/>. [paywall].

BEDRNOVÁ, Eva; JAROŠOVA, Eva a NOVÝ, Ivan a kol., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: BizBooks. ISBN 978-80-7261-239-0.

BELCOURT, Monica a WRIGHT, Phillip C., 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9459-2.

BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3275-6.

BURNUS, Roman a TORÁČ, Vladimír, 2023. *Konsolidační balíček: Schválené změny u zaměstnanců a OSVČ*. Online. In: Grant Thornton. 17.10.2023. Dostupné z: <https://www.grantthornton.cz/clanek/konsolidacni-balicek-schvalene-zmeny-u-zamestnancu-a-osvc/>. [cit. 2024-02-12].

DEPOO, Lucie; ŠNÝDROVÁ, Markéta; ŠNÝDROVÁ, Ivana; JEŽÍKOVÁ PETRŮ, Gabriela a URBANCOVÁ, Hana, 2021. *Motivace Pracovního jednání*. Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-21-9.

FERRISS, Timothy, 2010. *Čtyřhodinový pracovní týden*. EPUB; Online. Brno: Jan Melvin Publishing. ISBN 978-80-87270-22-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/ctyryhodinovy-pracovni-tyden-1501243/>. [paywall].

FIŠTRÓN, 2017. *SMART metoda: Jak správně definovat cíle*. Online. In: Fistro. 22.2.2017. Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/smart-metoda-jak-spravne-definovat-cile/>. [cit. 2023-12-21].

FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6386-2.

HÁJEK, Petr, 2023. *Konsolidační balíček: novinky u zaměstnanců*. Online. In: LERIKA. 18.10.2023. Dostupné z: <https://blog.lerika.eu/2023/10/18/konsolidacni-balicek-novinky-u-zamestnancu/>. [cit. 2024-01-31].

HALMANOVÁ, Mariana, 2023. Trendy v pracovních benefitech. Online. In: Kariero. 9.5.2023. Dostupné z: <https://www.kariero.cz/blog/trendy-v-pracovnich-benefitech/>. [cit. 2024-01-06].

HAVELKOVÁ, Ema, 2021. *Zaměstnanecké benefity a jaké je jejich daňové hledisko*. Online. In: Money. 29.4.2021 Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/kam-smeruji-zamestnanecke-benefity-v-roce-2021-a-jake-je-jejich-danove-hledisko/>. [cit. 2024-02-26].

HR Works: The Podcast for Human Resources, 2016. *HR Works (Episode 5): The ROI of Employee Benefits Communication*. Online, podcast. Duben 2016. Dostupné z: Spotify, <https://open.spotify.com/episode/64O4wH1OBDnkxdRMIL0JnZ?si=bdb32176665e4205>. [cit. 2024-01-27].

URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Management (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-9598-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-1601450/>. [paywall].

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2011. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-1599560/>. [paywall].

KOLMAN, Luděk; RYMEŠOVÁ, Pavla; CHÝLOVÁ, Hana a GRALTON, Lucie, 2012. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha. ISBN 978-80-7201-892-5.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7083-3. Dostupné z:

<https://www.bookport.cz/e-kniha/personalni-prace-v-malych-a-strednich-firmach-1611412/>.
[paywall].

KUBANOVÁ, Jana, 2008. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. Vydání třetí – doplněné. STATIS. ISBN 978-80-85659-47-4.

MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. EPUB, online. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-194-0. <https://www.bookport.cz/e-kniha/zamestnanecke-benefity-a-dane-6-vydani-1601436/>. [paywall]. [cit. 2024-01-15].

MARTÍNKOVÁ, Lenka, 2017. *Motivační teorie X a Y: Klíčové rozdíly ve vnímání a motivaci pracovních sil*. Online. In: *Psychologie pro každého*. 19.7.2017. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-teorie-x-a-y/>. [cit. 2023-12-21].

MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.

MICHIE, David, 2016. *Proč je bdělá pozornost lepší než čokoláda: průvodce na cestě k vědomému životu*. Praha: Synergie. ISBN 978-80-7370-365-3.

MORRIS, Jen, 2022. *Top 7 HR Trends For 2023*. Online. In: *Neuroworx*. 31.10.2022. Dostupné z: <https://www.neuroworx.io/magazine/top-7-hr-trends-for-2023/>. [cit. 2024-01-06].

NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-856-0301-2.

NAKONEČNÝ, Milan, 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. 3., přepracované vydání. Praha: TRITON. ISBN 978-80-7387-6.

PAPE, John-Paul; RAMIREZ, David a PIENKOWSKI, Elena, 2022. *Future of work research*. *Accenture* [Online]. 22.11.2022. Dostupné z: <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/future-work>. [cit. 2023-11-21].

PATÁKOVÁ, Veronika, 2023. *Zaměstnanecké benefity*. 5.6.2023. Online. In: Vema. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs/zamestnanecke-benefity>. [cit. 2024-02-22].

PBS NEWSHOUR, 2023. *The costs and benefits of switching to a 4-day work week*. Online, video. 19.2.2023. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=8tYmVmMpSVM&list=WL&index=25>. [cit. 2024-01-15].

PODEHRADSKÝ, Ondřej, 2023. *Zaměstnanecké benefity: co se změní od roku 2024?* Online. In: EConsulting. 20.12.2023. Dostupné z: <https://www.e-cons.cz/post/zamestnanecke-benefity-co-se-meni-od-roku-2024>. [cit. 2024-02-14].

STEIGER, Thomas a LIPPMANN, Eric, 2012. *Psychologie pro manažery: Jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0006-3.

TEDX TALKS, 2020. *The Secrets of The Four Day Work Week | Pernille Garde Abildgaard | TEDxCopenhagenSalon*. Online, video. 1.6.2020. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=VG8fwx89kjQ&list=WL&index=24>. [cit. 2024-01-06].

TED, 2019. *This is what makes employees happy at work | The Way We Work, a TED series*. Online, video. 9.2.2019. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=PYJ22-YYNW8&list=WL&index=32>. [cit. 2024-01-15].

TED, 2022. *The Case for a 4 – Day Work Week | Juliet Schor | TED*. Online, video. 27.5.2022. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=MyVfUaXyyqo>. [cit. 2023-12-21].

TED, 2023. *4 Ways to Make Hybrid Work Better for Everyone | The Way We Work, a TED series*. Online, video. 12.4.2023. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=40TumEHQk8A&list=WL&index=28>. [cit. 2024-01-06].

TYL, Ondřej, 2009. *O benefitech ze široka a trochu jinak – část 4*. Online. In: Hospodářské noviny. 22.6.2009. Dostupné z: <https://hn.cz/pro-hr-manazery/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4>. [cit. 2024-02-26].

Oddělení komunikace s médii MFČR, 2023. *Úpravy konsolidačního balíčku schválené stranami vládní koalice včetně paragrafového znění*. Online. In: Ministerstvo financí České republiky.

31.8.2023. 13:00. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2023/upravy-konsolidacniho-balicku-schvalene-stranami-v-52702>. [cit. 2024-01-31].

Účetnictví Klefer, 2020. *ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY – Velký přehled benefitů a jaký mají dopad na daně, mzdy a odvody*. Online. In: Účetnictví Klefer. 17.2.2020. Dostupné z: <https://ucetnictvi-klefer.cz/zamestnanecke-benefity-velky-prehled/>. [cit. 2024-01-10].

UP, b.r. *eBenefity*. Online. Dostupné z: <https://www.upcz.cz/produkty/ebenefity/>. [cit. 2024-02-27].

VANČO, Ruben, 2020. *Největší zájem je o kávu a ovocný či zeleninový bar*. Online. In: Up. 28.7.2020. Dostupné z: <https://www.upcz.cz/obcerstveni-na-pracovisti-by-ocenilo-9-z-10-zamestnancu/>. [cit. 2024-02-26].

VOLEJNÍKOVÁ, Jolana, 2019. *Mikroekonomie I pro bakalářské studium, II. díl Distanční opora*. Třetí vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-7560-252-7.

PŘÍLOHY

Příloha A: Dotazníkové šetření spokojenosti se zaměstnaneckými benefity	75
---	----

Příloha A: Dotazníkové šetření spokojenosti se zaměstnaneckými benefity

Kopie dotazníkového šetření z tištěné verze zhotovené pro společnost Apag Elektronik s.r.o.
Vlastní zpracování.

Dotazníkové šetření spokojenosti se zaměstnaneckými benefity

Úvodní slovo:

Následující dotazníkové šetření se zabývá spokojeností zaměstnanců společnosti Apag Elektronik s.r.o. s poskytovanými firemními benefity. Šetření si klade za cíl identifikovat, které benefity zaměstnanci považují za motivující a přínosné, a co jiného by v balíčku benefitů uvítali. Vyplnění Vám zabere pouze pár minut a pomůže nám zjistit Váš názor na aktuální nastavení zaměstnaneckých benefitů.

Dotazníkové šetření je zpracováno v rámci bakalářské práce Role firemních benefitů v motivaci zaměstnanců. Dotazník je zcela **anonymní**.

1. Které z poskytovaných benefitů aktivně využíváte? {zaškrtněte všechny využívané}

- eStravenky
- eBenefity
- Balíček vitamínů
- Vzdělání (odborné, jazykové nebo mentoring program)
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Výhodný mobilní tarif
- Firemní akce a soutěže
- Flexibilní pracovní doba
- Home office
- Příspěvek na teambuilding
- Parkoviště pro zaměstnance
- Doporuč svého kolegu

2. Jaké jiné benefity byste uvítali? {nepovinné}

3. Seřad'te benefity podle toho, jak jsou pro Vás důležité. Vyberte z níže uvedených benefitů:

eBenefity; eStravenky; Vzdělání (odborné, jazykové nebo mentoring program); Příspěvek na penzijní připojištění; Výhodný mobilní tarif; Flexibilní pracovní doba; Homeoffice; 5 týdnů dovolené a její individuální čerpání; Výkonnostní a jiné odměny; Program Doporuč svého kolegu; Jubilejní odměna; Parkoviště pro zaměstnance; Čisté, bezprašné a nerizikové prostředí; Podniková kultura (vztahy na pracovišti, otevřená komunikace); Firemní akce a soutěže.

5 nejoblíbenějších benefitů (1 – nejlepší)	
1	
2	
3	
4	
5	

4. Seřad'te benefity podle toho, jak jsou pro Vás důležité. Vyberte z níže uvedených benefitů:

eBenefity; eStravenky; Vzdělání (odborné, jazykové nebo mentoring program); Příspěvek na penzijní připojištění; Výhodný mobilní tarif; Flexibilní pracovní doba; Homeoffice; 5 týdnů dovolené a její individuální čerpání; Výkonnostní a jiné odměny; Program Doporuč svého kolegu; Jubilejní odměna; Parkoviště pro zaměstnance; Čisté, bezprašné a nerizikové prostředí; Podniková kultura (vztahy na pracovišti, otevřená komunikace); Firemní akce a soutěže.

5 nejméně oblíbených benefitů (5 – nejhorší)	
1	
2	
3	
4	
5	

5. V čem Vám benefity napomáhají? {zaškrtněte nejvýše 3 možnosti}

- Vyvážení pracovního a osobního života (work-life balance)

- Motivace a spokojenost v práci
- Méně stresu
- Zlepšení fyzického a duševního zdraví
- Rozvoj dovedností, schopností a vzdělávání se
- Finanční podpora (pokrytí určitých výdajů např. eBenefity)
- Jiné: _____

6. Jsou Vám benefity vhodně a dostatečně komunikovány? {zaškrtněte 1 možnost}

- Ano
- Nevím
- Ne

7. Jak hodnotíte svou celkovou spokojenost se současnou nabídkou zaměstnaneckých benefitů? {zaškrtněte 1 možnost}

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Neutrální
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

8. Které faktory Vás motivují k pracovnímu výkonu? {zaškrtněte nanejvýše 3 možnosti}

- Zaměstnanecké benefity
- Uznání
- Finanční ohodnocení (mzda)
- Možnost kariérního postupu
- Seberozvoj a seberealizace
- Jiné: _____

9. Jaký význam pro Vás měly zaměstnanecké benefity při výběru zaměstnání? {zaškrtněte 1 možnost}

- Značný význam
- Velký význam
- Malý význam

- Neutrální význam
- Žádný význam

10. Které benefity u Vás hrály roli při výběru zaměstnání, popř. které benefity by hrály roli v případě, že byste se zaměstnání rozhodl/a změnit? {zaškrtněte nejvýše 3 možnosti}

- eStravenky
- eBenefity
- Balíček vitamínů
- Vzdělání (odborná, jazyková nebo mentoring program)
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Výhodný mobilní tarif
- Firemní akce a soutěže
- Flexibilní pracovní doba
- Home office
- Výkonnostní a jiné odměny
- Příspěvek na teambuilding
- Doporuč svého kolegu
- 5 týdnů dovolené
- Čisté, bezprašné a nerizikové prostředí
- Podniková kultura (vztahy na pracovišti, otevřená komunikace)
- Zaměstnanecké benefity pro mě nejsou důležité při výběru zaměstnání

11. Připomínky, návrhy, či myšlenky k tématu zaměstnaneckých benefitů. {nepovinné}

12. V jaké části podniku aktuálně pracujete? {zaškrtněte 1 možnost}

- Výroba
- Sklad
- Administrativa

13. Věková kategorie/věková kategorie {zaškrtněte 1 možnost}:

- Pod 25 let

- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- 56–65 let
- 66 a více let

14. Jak dlouho jste zaměstnancem v podniku Apag Elektronik? {zaškrtněte 1 možnost}

- Méně jak rok
- 1-2 roky
- 3-5 let
- 6-9 let
- 10-19 let
- 20 let a více

Závěrečné slovo:

Děkujeme mnohokrát za Váš čas k vyplnění dotazníku a za poskytnutou zpětnou vazbu.