

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Finance a řízení

ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY JAKO NÁSTROJ
MOTIVACE A SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ VE
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Bakalářská práce

Autor práce: Tereza Jeřábková

Vedoucí práce: Ing. Jakub Dostál, Ph.D.

Jihlava 2026

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Tereza Jeřábková
Studijní program:	Finance a řízení
Garant studijního programu:	Ing. Jakub Dostál, Ph.D.
Název práce:	Zaměstnanecké benefity jako nástroj motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti
Vedoucí práce:	Ing. Jakub Dostál, Ph.D.
Cíl práce:	Cílem bakalářské práce je zhodnotit, jak zaměstnanecké benefity ovlivňují spokojenost a motivaci zaměstnanců v prostředí vybrané firmy. Teoretická část práce vymezuje pojem zaměstnaneckých benefitů, jejich typy, právní rámec, souvislosti s teoriemi motivace pracovníků a jejich vývoj v kontextu minulých let. Praktická část se zaměřuje na analýzu systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě, s využitím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, doplněného polo-strukturovaným rozhovorem se zástupcem firmy. Práce bude hodnotit, které benefity jsou vnímány jako nejvíce motivující, identifikuje oblasti ke zlepšení a navrhuje konkrétní doporučení pro optimalizaci benefiční politiky s cílem zvýšit spokojenost a výkonnost zaměstnanců.

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na zhodnocení vlivu zaměstnaneckých benefitů na spokojenost a motivaci zaměstnanců ve vybrané firmě. Teoretická část práce vymezuje pojem zaměstnaneckých benefitů, jejich typy, právní rámec, souvislosti s teoriemi motivace pracovníků a jejich vývoj v kontextu minulých let. Praktická část práce se zaměřuje na analýzu systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě, přičemž jsou využita data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a polostrukturovaného rozhovoru se zástupcem firmy. Na základě provedené analýzy jsou identifikovány benefity, které jsou zaměstnanci vnímány jako nejvíce motivující, dále jsou vymezeny oblasti vhodné ke zlepšení a formulována doporučení pro optimalizaci systému zaměstnaneckých benefitů s cílem zvýšit spokojenost a pracovní motivaci zaměstnanců.

Klíčová slova

Zaměstnanecké benefity; Motivace zaměstnanců; Spokojenost zaměstnanců; Řízení lidských zdrojů

Abstract

The bachelor's thesis focuses on evaluating the impact of employee benefits on employee satisfaction and motivation within a selected company. The theoretical part defines the concept of employee benefits, their types, legal framework, their relationship with theories of employee motivation, and their development in the context of recent years.

The practical part analyses the employee benefits system in a selected company. The analysis is based on data obtained through a questionnaire survey conducted among employees and a semi-structured interview with a company representative. Based on the analysis, the benefits perceived by employees as the most motivating are identified, areas for improvement are specified, and recommendations for optimizing the employee benefits system are proposed with the aim of increasing employee satisfaction and work motivation.

Keywords

Employee benefits; Employee motivation; Employee satisfaction; Human resource management

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Byl/a jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Podle § 47b zákona o vysokých školách souhlasím se zveřejněním své práce podle Směrnice pro vedení, vypracování a zveřejňování závěrečných prací na VŠPJ, a to bez ohledu na výsledek obhajoby.

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užití své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 27. dubna 2026

.....

Podpis studenta/ky

Poděkování

Poděkování náleží především vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Jakubu Dostálovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, trpělivost a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat zástupkyni personálního oddělení za ochotu a čas věnovaný polostrukturovanému rozhovoru a také všem zaměstnancům, kteří se zapojili do dotazníkového šetření. Poděkování patří i mé rodině za podporu, motivaci a trpělivost během celého zpracování práce.

Obsah

Obsah	6
Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	10
Seznam grafů	11
Seznam zkratk	12
Úvod	13
1 Motivace zaměstnanců a její vztah k zaměstnaneckým benefitům	15
1.1 Vymezení pojmu motivace a základní pojmy	15
1.1.1 Význam motivace v řízení organizace	15
1.1.2 Motivace, motivy a potřeby	15
1.1.3 Motivace zaměstnanců a cíle organizace	16
1.2 Principy a typy motivace.....	16
1.2.1 Princip očekávání v motivaci	16
1.2.2 Vnitřní motivace a její zdroje	17
1.2.3 Vnější motivace a její nástroje	18
1.3 Motivační priority ovlivňující pracovní výkon na pracovišti	18
1.3.1 Stanovení motivačních priorit organizace.....	19
1.3.2 Rozdělení motivačních faktorů podle jejich motivačního potenciálu	19
1.3.3 Individuální rozdíly v motivaci zaměstnanců.....	20
1.4 Teorie motivace a jejich využití v oblasti zaměstnaneckých benefitů.....	20
1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb	21
1.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	23
1.4.3 McClellandova teorie	24
1.4.4 Vroomova teorie	24
1.5 Spokojenost zaměstnanců, demotivace a jejich dopady na pracovní výkon	25
1.5.1 Spokojenost s prací a její faktory.....	25
1.5.2 Demotivace, frustrace a reakce zaměstnanců	26
1.5.3 Rizika motivačních faktorů a vztah pracovní spokojenosti k výkonu	26
1.6 Peníze a zaměstnanecké výhody v současném trhu práce.....	27
1.6.1 Peníze jako motivační faktor a jejich omezení	27
1.6.2 Individuální působení peněz a rizika finanční motivace.....	27
1.6.3 Zaměstnanecké výhody v kontextu současného trhu práce	28
2 Zaměstnanecké benefity	29
2.1 Zaměstnanecké benefity jako součást systému odměňování	29
2.1.1 Vymezení pojmu a význam zaměstnaneckých benefitů	29
2.1.2 Význam zaměstnaneckých benefitů pro motivaci a spokojenost zaměstnanců... ..	29

2.2	Role zaměstnaneckých benefitů na trhu práce	30
2.2.1	Zaměstnanecké benefity a atraktivita zaměstnavatele	30
2.2.2	Strategie zaměstnaneckých benefitů	30
2.3	Klasifikace a typy zaměstnaneckých benefitů	30
2.3.1	Peněžní a nepeněžní zaměstnanecké benefity	30
2.3.2	Fixní a flexibilní zaměstnanecké benefity.....	31
2.3.3	Cafeteria systém jako forma flexibilních benefitů	31
2.3.4	Další pohledy na klasifikaci zaměstnaneckých benefitů.....	32
2.4	Legislativní ukotvení zaměstnaneckých benefitů v České republice.....	32
2.4.1	Pracovněprávní a daňový rámec zaměstnaneckých benefitů.....	32
2.4.2	Odvodový režim a změny v oblasti zaměstnaneckých benefitů od roku 2026	33
2.5	Vývoj a současné trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů	35
2.5.1	Dopady pandemie COVID-19 na zaměstnanecké benefity	35
2.5.2	Současné trendy a měnící se preference zaměstnanců	35
3	Představení zkoumané organizace	38
3.1	Základní charakteristika společnosti.....	38
3.2	Směnný provoz a pracovní režim zaměstnanců	38
3.3	Organizační kultura.....	38
3.4	Systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti	38
3.5	Přístup organizace k zaměstnaneckým benefitům	39
3.6	Přehled zaměstnaneckých benefitů ve zkoumané organizaci	39
3.6.1	Finanční benefity	39
3.6.2	Nefinanční benefity	40
4	Metodika sběru dat	41
4.1	Cíl výzkumu	41
4.2	Dotazníkové šetření	41
4.2.1	Zastoupení žen a mužů mezi respondenty.....	42
4.2.2	Věková struktura respondentů	42
4.2.3	Vztah mezi věkem respondentů a délkou pracovního poměru	43
4.2.4	Nejvyšší dosažené vzdělání	43
4.2.5	Celková pracovní spokojenost zaměstnanců	44
4.2.6	Preference zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých benefitů	45
4.2.7	Motivační faktory zaměstnanců.....	46
4.2.8	Vliv zaměstnaneckých benefitů na rozhodnutí zůstat ve společnosti	47
4.2.9	Vnímání spravedlnosti a transparentnosti systému zaměstnaneckých benefitů	48
4.2.10	Spokojenost zaměstnanců s jednotlivými zaměstnaneckými benefity	49
4.2.11	Návrhy zaměstnanců na nové nebo rozšířené benefity	51
4.2.12	Nedostatky systému zaměstnaneckých benefitů z pohledu zaměstnanců	52

4.2.13	Návrhy zaměstnanců na změny v oblasti zaměstnaneckých benefitů	52
4.2.14	Benefity, které by měly být do budoucna zachovány.....	53
4.2.15	Souhrnné zhodnocení výsledků dotazníkového šetření	54
4.3	Polostrukturovaný rozhovor se zástupcem HR oddělení	55
4.4	Celkové shrnutí	56
5	Návrhy na zlepšení	58
5.1	Úprava struktury benefitů a komunikace benefitů	58
5.2	Úprava příspěvku na dopravu.....	58
5.3	Úprava příspěvku na dovolenou a regeneraci	59
5.4	Rozšíření flexibility práce (Home Office)	60
5.5	Zlepšení vzdělávání zaměstnanců.....	60
Závěr	61
Seznam použité literatury	62
Přílohy	65

Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces motivace.....	16
Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb jako východisko motivace zaměstnanců.....	22

Seznam tabulek

Tabulka 1 Systém odměňování	18
Tabulka 2 Přehled motivačních a hygienických faktorů podle Herzberga	24
Tabulka 3 Vymezení zaměstnaneckých benefitů ve vztahu k výkonu práce (od roku 2026).....	34
Tabulka 4 Rozdělení respondentů podle věkových kategorií a délky pracovního poměru	43
Tabulka 5 Přehled návrhů zaměstnanců na změny v oblasti zaměstnaneckých benefitů.....	53
Tabulka 6 Zaměstnanecké benefity navrhované k zachování a jejich četnost	54
Tabulka 7 Přehled hlavních zjištění z výzkumu a jejich teoretické souvislosti.....	57

Seznam grafů

graf 1 Pět nejpreferovanějších zaměstnaneckých benefitů podle věkových skupin (v %)	36
graf 2 Struktura zaměstnanců podle pohlaví	42
graf 3 Věková struktura respondentů dotazníkového šetření	43
graf 4 Struktura respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání	44
graf 5 Srovnání úrovně celkové pracovní spokojenosti a hodnocení zaměstnaneckých benefitů	45
graf 6 Preference typů zaměstnaneckých benefitů (finanční, nefinanční, kombinace)	45
graf 7 Hlavní faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců k práci	47
graf 8 Role zaměstnaneckých benefitů v motivaci a stabilizaci zaměstnanců	48
graf 9 Vnímání spravedlnosti a transparentnosti zaměstnaneckých benefitů	48
graf 10 Celková spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity	50
graf 11 Zájem zaměstnanců o nové nebo rozšířené zaměstnanecké benefity	51

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
DIP	Dlouhodobý investiční produkt
DPH	Daň z přidané hodnoty
HO	Home Office
HR	Human Resources (Lidské zdroje/personální oddělení)
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
VPN	Virtual Private Network (Virtuální privátní síť)
ZDP	Zákon o daních z příjmů
ZDPH	Zákon o dani z přidané hodnoty

Úvod

Bakalářská práce se zabývá zaměstnaneckými benefity a jejich vlivem na motivaci a spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti. V dnešní době už není pro zaměstnance důležitá pouze výše mzdy, ale také další výhody, které jim zaměstnavatel nabízí. Zaměstnanecké benefity se proto stávají stále důležitější součástí odměňování a mohou být velmi důležité při rozhodování zaměstnanců, zda ve firmě zůstat, nebo odejít.

Cílem této práce je zhodnotit, jak zaměstnanecké benefity ovlivňují motivaci a spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti a na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení pro zlepšení současného systému benefitů.

Tuto společnost jsem si vybrala také proto, že jsem zde brigádně pracovala na pozici personálního oddělení. Právě zde jsem měla možnost blíže poznat fungování oblasti lidských zdrojů, zejména motivaci zaměstnanců a systém zaměstnaneckých benefitů. Tato zkušenost mě motivovala věnovat se danému tématu podrobněji a zjistit o něm více.

Téma je zároveň aktuální, protože v posledních letech došlo k řadě změn, které ovlivnily pracovní prostředí i očekávání zaměstnanců. Po pandemii COVID-19 se více řeší například možnost práce z domova, flexibilní pracovní doba nebo lepší rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

Práci jsem rozdělila na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zaměřuji na vysvětlení základních pojmů a souvislostí v oblasti motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů.

Praktická část je zaměřena na konkrétní společnost, která si přála zůstat anonymní. Tuto společnost jsem si vybrala také proto, že jsem v ní pracovala na brigádě, a její prostředí mi tak bylo dobře známé. Díky této zkušenosti pro mě bylo jednodušší se v dané problematice orientovat, komunikovat se zaměstnanci a získat potřebná data pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru. Zároveň mi to umožnilo lépe pochopit, jak zaměstnanecké benefity fungují přímo v praxi. Při stylistické úpravě a korektuře textu byl v omezené míře využit nástroj generativní umělé inteligence (ChatGPT), přičemž veškeré odborné informace a citace vycházejí z uvedených odborných zdrojů.

Výsledky práce mají pomoci lépe pochopit, jak zaměstnanci jednotlivé benefity vnímají, které z nich považují za nejvíce přínosné a jak mohou tyto benefity přispět ke zvýšení jejich motivace a spokojenosti. Zároveň se zaměřuji na to, jaký přínos mají benefity pro firmu, zejména z hlediska výkonnosti a stability zaměstnanců.

Teoretická část

Teoretická část práce se zaměřuje na vysvětlení základních pojmů a souvislostí, které se týkají motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů. Nejprve je pozornost věnována tomu, co motivace znamená, jaké existují její typy a jak souvisí se spokojeností zaměstnanců a jejich pracovním výkonem. Dále jsou představeny vybrané teorie motivace, které pomáhají lépe pochopit, co zaměstnance k práci vede, jaké formy ovlivňují jejich pracovní chování a jakým způsobem je možné jejich motivaci v pracovním prostředí ovlivňovat.

Následně se práce zaměřuje na samotné zaměstnanecké benefity, jejich význam v systému odměňování a to, jak jsou vnímány na současném trhu práce, kde stále více ovlivňují rozhodování zaměstnanců i přístup zaměstnavatelů k řízení lidských zdrojů. Popsány jsou také jednotlivé typy benefitů, možnosti jejich rozdělení a způsoby, jakými je organizace mohou nastavovat a přizpůsobovat potřebám zaměstnanců. Součástí je také přehled legislativního rámce v České republice a aktuálních změn v této oblasti, které mají vliv na jejich poskytování a využívání.

Závěrečná část teoretické části práce se věnuje vývoji a současným trendům v oblasti zaměstnaneckých benefitů, zejména v souvislosti s dopady pandemie COVID-19 a měnícími se požadavky zaměstnanců na pracovní podmínky, flexibilitu a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Tato část slouží jako základ pro pochopení problematiky a navazuje na ni praktická část práce, která je zaměřená na konkrétní vybranou společnost, její zaměstnanecké benefity a spokojenost zaměstnanců.

1 Motivace zaměstnanců a její vztah k zaměstnaneckým benefitům

Kapitola se zaměřuje na základní teoretická východiska motivace zaměstnanců a její význam v rámci organizace. Pozornost je věnována vymezení základních pojmů, typům motivace, vztahu mezi motivací a spokojeností zaměstnanců a přehledu vybraných teorií pracovní motivace. Uvedené informace slouží jako teoretický základ pro následující kapitoly práce, které se již konkrétně zabývají zaměstnaneckými benefity a jejich využitím v praxi.

1.1 Vymezení pojmu motivace a základní pojmy

Motivace představuje jeden ze základních pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů a významně ovlivňuje pracovní chování zaměstnanců. Následující část se zaměřuje na vymezení pojmu motivace a souvisejících základních pojmů, které tvoří teoretický základ pro další část práce.

1.1.1 Význam motivace v řízení organizace

Vytváření a udržování motivace zaměstnanců je považováno za jednu ze zásadních funkcí managementu. Podle Urbana (2017, str. 12): „motivovaní pracovníci pracují usilovněji, jsou vstřícnější i ochotnější a dopouštějí se menšího počtu chyb.“ Z tohoto důvodu je v zájmu každé organizace zaměřit se na vytváření takových podmínek, které zaměstnancům umožňují být v práci úspěšní. To zahrnuje například posílení jejich schopností a dovedností, zvýšení jejich pravomocí, zlepšení pracovního vybavení, jasnější a jednoznačnější vymezení pracovních úkolů a odstranění jakýchkoliv zbytečných překážek, které brání efektivnímu výkonu (Urban, 2017).

1.1.2 Motivace, motivy a potřeby

Jak uvádí Šikýř (2016, str. 147): “Motivace zaměstnanců vyjadřuje ochotu zaměstnanců vykonávat sjednanou práci, dosahovat požadovaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace.” Tato ochota je ovlivňována jak vnitřními motivy, tak vnějšími stimuly. Přičemž motiv lze podle Armstronga (2015, str. 217) chápat jako „důvod něco udělat.“

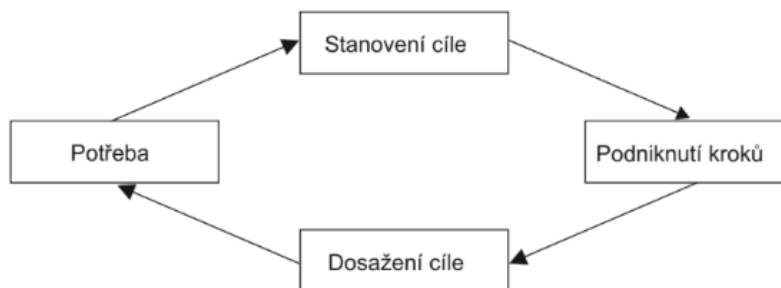
Motivy představují vnitřní podněty, které ovlivňují jednání člověka a vedou ho k uspokojení určité potřeby. Stimuly jsou naopak vnější podněty, které působí na chování člověka a směřují k dosažení určitého výsledku (Šikýř, 2016).

Je však důležité si uvědomit, že vnější stimuly fungují jen tehdy, pokud odpovídají vnitřním motivům konkrétního člověka (Pauknerová, 2006, cit. dle Šikýř, 2016).

Podle Bělohlávka (2000) je zásadním pojmem v motivační teorii „motiv“, který představuje důvod lidského jednání. Autor rozděluje motiv do dvou složek: energizující složky, která dodává sílu a energii jednání, a řídicí složky, která udává směr jednání a vede člověka k určitému rozhodnutí.

S motivací úzce souvisejí také potřeby. Ty u člověka vyvolávají pocit nedostatku nebo naopak nadbytku něčeho důležitého a následně ho to vede k jednání směřujícímu k jejich uspokojení (Šikýř, 2016; Bělohávek, 2000).

Proces motivace lze schematicky znázornit (viz Obrázek 1)



Obrázek 1 Proces motivace
Zdroj: Armstrong (2007)

1.1.3 Motivace zaměstnanců a cíle organizace

Smyslem řízení a motivování zaměstnanců k vykonávání práce a dosahování požadovaného výkonu je uskutečňování strategických cílů organizace. Toho je možné dosáhnout prostřednictvím uspokojování specifických potřeb zaměstnanců. Jinými slovy, naplňování organizačních cílů musí být provázáno s uspokojováním individuálních potřeb pracovníků. Organizace proto využívají různé motivační prostředky, které pozitivně ovlivní motivaci zaměstnanců tak, aby byli vnitřně motivováni k práci a výkonu. Zaměstnanci tak mohou prostřednictvím práce naplňovat vlastní potřeby a hodnoty, které považují za důležité (Šikýř, 2016).

1.2 Principy a typy motivace

Motivaci zaměstnanců lze vysvětlovat různými způsoby. Podstatné jsou především očekávání jednotlivců a také rozlišení mezi vnitřními a vnějšími motivačními faktory. Kapitola se proto zaměřuje na základní principy motivace a rozdělení jejích typů.

1.2.1 Princip očekávání v motivaci

Další pohled na motivaci představuje teorie očekávání, kterou popisují Armstrong a Taylor (2015, str. 218). Podle těchto autorů jsou lidé: „motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, které uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání.“

Motivace zaměstnanců je dále ovlivňována několika faktory, mezi které patří například samotná práce, kvalitní vedení nebo rozmanité odměny. Tyto faktory mohou zaměstnancům pomáhat lépe využívat jejich schopnosti a dosahovat požadovaných pracovních výsledků (Armstrong a Taylor, 2015).

Armstrong a Taylor (2015) rozlišují dva základní typy motivace:

- Vnitřní motivace
- Vnější motivace

1.2.2 Vnitřní motivace a její zdroje

Vnitřní motivace se projevuje tehdy, když zaměstnanci pociťují, že jejich práce je sama o sobě důležitá, zajímavá a podnětná. Poskytuje jim dostatečnou míru samostatnosti, tedy svobody při rozhodování o způsobu vykonávání práce a dosahování pracovních výsledků. Zároveň jim umožňuje využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti a nabízí příležitosti k dosažení osobního úspěchu či vytoužené kariéry. Vnitřní motivace tedy vychází z práce samotné a není primárně podmíněna vnějšími faktory (Armstrong a Taylor, 2015).

Deci a Ryan (1985, cit. dle Armstrong a Taylor, 2015) tuto motivaci definují jako potřebu být schopen plnit úkoly, a přitom mít možnost svobodně se rozhodovat při plnění pracovních úkolů.

Zvláště zajímavý pohled nabízí Sandel (2012, cit. dle Armstrong a Taylor, 2015), který se domnívá, že pokud se lidé zapojí do činnosti, kterou považují za smysluplnou a přínosnou, mohou peněžní odměny jejich motivaci paradoxně oslabit, protože snižují jejich vnitřní zájem a odhodlání.

Katz (1964, cit. dle Armstrong a Taylor, 2015) uvedl, že by: „pracovní místa měla poskytovat dostatečnou rozmanitost, složitost, významnost a odbornost vykonávané práce, aby se zapojily schopnosti zaměstnanců.“

V návaznosti na to Hackman a Oldham (1974, cit. dle Armstrong a Taylor, 2015) vymezili pět klíčových charakteristik práce, které prokazatelně podporují vnitřní motivaci:

- Rozmanitost využívaných schopností
- Jasné vymezení pracovního úkolu
- Význam vykonávané práce
- Míra autonomie při práci
- Poskytování zpětné vazby

Pro praktické uplatnění Pink (2019, cit. dle Armstrong a Taylor, 2015) navrhl tři opatření, která mohou manažeři využívat ke zvýšení motivace zaměstnanců:

- Autonomie, tedy možnost zaměstnanců určovat si vlastní pracovní postupy a soustředit se více na výsledky než na samotný proces práce
- Rozvoj a zlepšování, spočívající v podpoře zaměstnanců při hledání způsobu, jak svou práci zlepšovat a sledovat jejich pokroky.
- Smysl práce, který zdůrazňuje potřebu vysvětlit zaměstnancům nejen to, jak se práce vykonává, ale také proč je důležitá.

Vnitřní odměny, které vycházejí přímo z vykonávané práce, mohou posilovat pocit významnosti, odpovědnosti a sounáležitosti zaměstnanců s jejich prací i s cíli organizace. K tomu dochází zejména tehdy, pokud je práce dostatečně různorodá, smysluplná, umožňuje samostatnost a poskytuje zpětnou vazbu (Šikýř, 2016).

1.2.3 Vnější motivace a její nástroje

Vnější motivace se na rozdíl od vnitřní motivace týká opatření, které organizace využívají k motivaci svých zaměstnanců. Patří sem například různé formy odměn, jako je zvýšení mzdy, udělení pochvaly, nebo povýšení, ale také sankce, například kázeňská opatření, odebrání nenárokových odměn (např. prémie či bonusů) nebo kritika (Armstrong a Taylor, 2015).

Vnější motivátory mohou mít sice silný účinek, avšak nemusí nutně působit dlouhodobě. Naopak vnitřní motivátory, které souvisejí s podmínkami práce a jsou součástí samotné pracovní činnosti, mají tendenci působit dlouhodoběji, protože nejsou zaměstnancům vnucovány z vnějšího prostředí (Armstrong a Taylor, 2015).

Mezi vnější odměny, které organizace poskytují za vykonanou práci nebo v souvislosti se zaměstnáním, patří například uznání, pochvala, mzda, ale také možnosti odborného rozvoje, kariérního postupu, motivující pracovní úkoly, flexibilní pracovní režimy, příznivější pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, partnerský styl řízení, přátelské pracovní vztahy a v neposlední řadě užitečné zaměstnanecké výhody neboli benefity (Šikýř, 2016).

Tabulka 1 přehledně znázorňuje systém odměňování, který zahrnuje vnitřní a vnější odměny v peněžní i nepeněžní formě. U vnitřní motivace není peněžní forma odměny typická, protože je založena spíše na pocitech a vnitřním uspokojení.

Zaměstnanecké výhody, jako forma vnější motivace, jsou v práci rozpracovány v samostatné kapitole.

Tabulka 1 Systém odměňování

Charakter motivace	Peněžní forma odměny	Nepeněžní forma odměny
Vnitřní odměna	Není typická (vnitřní motivace není založena na finanční odměně)	<ul style="list-style-type: none"> - Smysluplné uspořádání pracovních rolí a odpovědností (autonomie, odpovědnost, významnost práce, prostor pro využití a rozvoj dovedností) - Možnost profesního rozvoje a dosahování pracovních úspěchů - Vnímaná kvalita pracovního života - Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem
Vnější odměna	Mzda/plat a zaměstnanecké benefity	<ul style="list-style-type: none"> - Uznání pracovních výsledků - Pozitivní ocenění (pochvala) - Pravidelná a konstruktivní zpětná vazba

Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong (2009)

1.3 Motivační priority ovlivňující pracovní výkon na pracovišti

Kapitola se zaměřuje na motivační priority, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců na pracovišti a na rozdělení motivačních faktorů podle jejich významu a působení. Cílem je

objasnit, které faktory mají pro motivaci zaměstnanců největší význam a jak mohou být využívány v rámci řízení lidských zdrojů. Pozornost je věnována také individuálním rozdílům v motivaci zaměstnanců.

1.3.1 Stanovení motivačních priorit organizace

Volba motivačních priorit organizace je ovlivněna dvěma okolnostmi, a to typy motivačních faktorů, které lze na daném pracovišti využít a mírou uspokojení potřeb zaměstnanců. Organizace by se měla soustředit zejména na ty faktory, které může reálně ovlivnit a u nichž potřeby pracovníků dosud nejsou dostatečně naplněny (Urban, 2017).

Možnosti jejich využití se přitom mohou lišit podle typu práce i individuálních potřeb zaměstnanců. Příkladem mohou být rozdíly ve způsobu odměňování podle pracovního výkonu. Zároveň platí, že pokud je určitá potřeba již dostatečně uspokojena, její motivační účinek postupně klesá (Urban, 2017).

Stanovení motivačních priorit by proto mělo vycházet z rozlišení faktorů, které skutečně zvyšují motivaci a pracovní výkon, jejichž hlavní funkcí je předcházet nespokojenosti zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015).

1.3.2 Rozdělení motivačních faktorů podle jejich motivačního potenciálu

Urban (2017) rozděluje motivační faktory do čtyř skupin podle jejich motivačního potenciálu.

Následující členění vychází především z tohoto pojetí, které organizacím napomáhá určit, na které faktory či potřeby by se měly při motivaci zaměstnanců zaměřit.

Toto členění odpovídá i dalším teoretickým přístupům, které zdůrazňují, že jednotlivé faktory mají odlišný vliv na pracovní spokojenost a výkon (Armstrong a Taylor, 2015).

Faktory s již vyčerpaným motivačním potenciálem

Do této skupiny spadají faktory, které může organizace využívat, ale jejich motivační účinek je již omezen, protože související potřeby zaměstnanců jsou ve velké míře uspokojeny. Další využívání těchto faktorů proto obvykle nepřináší výrazné zvýšení pracovního výkonu. Příkladem mohou být prémie, kdy jejich další navyšování nemusí zaměstnance více motivovat. Pokud jde o základní pracovní podmínky, může nastat situace, kdy jsou již nastaveny na odpovídající úrovni a zaměstnanci je nepovažují za problém. V takovém případě samy o sobě další zvyšování pracovního výkonu nepodporují (Urban, 2017).

Faktory s vysokým motivačním potenciálem

Do této skupiny patří faktory, které lze na pracovišti efektivně využít a u nichž potřeby zaměstnanců dosud nejsou dostatečně uspokojeny. Právě tyto faktory mají největší význam pro zvyšování pracovního výkonu, protože jejich motivační účinek je v dané situaci nejsilnější. Patří sem například větší odpovědnost nebo příležitosti k profesnímu růstu, o které zaměstnanci projevují zájem, ale dosud nejsou plně využívány. Může se jednat také o nedostatečnou informovanost zaměstnanců, nejasnosti ohledně budoucnosti firmy nebo omezenou komunikaci mezi vedením a zaměstnanci (Urban, 2017).

Faktory s relativně malým významem

Faktory této skupiny mají na daném pracovišti spíše menší význam. Jejich využití je buď omezené typem práce, nebo je pro organizaci příliš nákladné. Potřeby spojené s těmito faktory jsou již do značné míry uspokojeny, případně o ně zaměstnanci neprojevují výrazný zájem. Jejich dopad na pracovní výkonnost je proto minimální a další zaměřování na tyto faktory není pro organizaci efektivní (Urban, 2017).

Příkladem mohou být některé zaměstnanecké benefity, které pracovníci příliš nevyužívají, například nadstandardní počet dní dovolené, které zaměstnanci nevyčerpají, příspěvky na málo využívané aktivity nebo firemní akce, které zaměstnanci nepovažují za přínosné. Tyto faktory nemají zásadní vliv na pracovní výkon ani spokojenost zaměstnanců, jejich zrušení by však mohlo být vnímáno negativně a vést k demotivaci (Urban, 2017).

Faktory s omezenou možností využití a nízkým uspokojením potřeb

Čtvrtou skupinu tvoří faktory, jejichž využití je omezené nebo pro organizaci příliš nákladné. Zaměřit se na ně má smysl až ve chvíli, kdy jsou možnosti využití ostatních motivačních faktorů již vyčerpány.

Příkladem může být pracovní jistota, která je pro zaměstnance důležitá zejména proto, že její nedostatek může vyvolat nespokojenost (Urban, 2017).

1.3.3 Individuální rozdíly v motivaci zaměstnanců

Motivační faktory lze posuzovat také podle jejich účinnosti a finanční náročnosti pro organizaci. Z pohledu organizace jsou za prioritní považovány ty faktory, u nichž existuje prostor ke zlepšení, potřeby zaměstnanců nejsou dostatečně naplněny a jejich zavedení není příliš finančně náročné (Urban, 2017).

Motivace pracovníků je však do určité míry individuální, protože rozdíly v osobních vlastnostech ovlivňují, jak zaměstnanci reagují na pracovní situace i na jednotlivé motivační nástroje. U jednotlivých zaměstnanců mohou mít větší význam různé motivační faktory, například finanční odměna, uznání a prestiž, potřeba vykonávat práci, která je společensky přínosná nebo potřeba moci či sounáležitosti s kolektivem (Urban, 2017).

Na individuální rozdíly v motivaci upozorňuje také Král (2018), podle kterého motivace ovlivňuje výkon i kvalitu práce zaměstnanců, a proto by měla odpovídat jejich konkrétním potřebám. Suchá (2026) zároveň uvádí, že dlouhodobá motivace není založena pouze na finanční odměně, ale na kombinaci různých nástrojů, které zohledňují individuální očekávání zaměstnanců.

Zohlednění individuálních rozdílů v motivaci zaměstnanců je proto důležité při volbě vhodných motivačních nástrojů, mezi které mohou patřit také zaměstnanecké benefity.

1.4 Teorie motivace a jejich využití v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Motivace zaměstnanců představuje významnou součást řízení lidských zdrojů, protože přímo ovlivňuje jejich spokojenost, pracovní výkon i angažovanost vůči organizaci. Při motivování

zaměstnanců na pracovišti jsou využívány různé motivační prostředky, které umožňují ovlivňovat soulad mezi vnitřními motivy zaměstnanců a vnějšími podněty organizace a podporovat je tak k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2016).

Teorie motivace se snaží vysvětlit, co lidi vede k určitému chování a jak lze toto chování na pracovišti ovlivnit. Z hlediska zaměstnaneckých benefitů je porozumění těmito teoriím nezbytné pro efektivní tvorbu benefitní politiky, která skutečně přispívá k motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Mezi známé teorie motivace patří například Maslowova teorie potřeb nebo Herzbergovy motivačně-hygienická teorie (Šikýř, 2016). Teorie motivace lze obecně rozdělit na teorie zaměřené na obsah (vymezuující složky motivace) a teorie zaměřené na proces (zabývající se psychickými procesy ovlivňujícími motivaci) (Armstrong a Taylor, 2015).

1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Potřeby jsou považovány za jeden ze základních zdrojů motivace a představují pocíťovaný nedostatek něčeho, co je pro jedince důležité (Berdnová a Nový, 2002). Jednou z nejznámějších teorií motivace je hierarchie potřeb Abrahama Maslowa, která rozděluje lidské potřeby do pěti hierarchicky uspořádaných skupin (Bělohlávek, 2000; Armstrong a Taylor, 2015).

Podle Maslowa jsou tyto potřeby pro všechny lidi společné a jejich uspokojování probíhá od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením potřeby klesá její motivační význam a dominantní se stává potřeba vyšší (Bělohlávek, 2000). Pokud však některá z potřeb nižší úrovně není spokojena, stává se pro jedince opět dominantní a může vést k návratu na nižší úroveň hierarchie potřeb (Depoo a kol. 2021)

Hierarchické uspořádání lidských potřeb podle Maslowova přehledně znázorňuje Obrázek 2

Fyziologické potřeby

Představují základní potřeby nezbytné pro přežití člověka (např. voda, potrava nebo vzduch). V pracovním prostředí se organizace zaměřují na jejich naplňování zejména prostřednictvím zajištění ochranných pomůcek, ochrany zdraví a odstraňování rizik na pracovišti. Do této oblasti lze zařadit také základní mzdy, které zaměstnancům umožňují pokrýt základní životní potřeby (Bělohlávek, 2000; Armstrong a Taylor, 2015).

Potřeby jistoty a bezpečí

Znamenají zajištění bezpečí a jistoty do budoucna. Firmy mohou tyto potřeby uspokojovat například nabídkou stabilního zaměstnání, pracovních smluv, důvěryhodného pracovního prostředí a dlouhodobé stability společnosti, která snižuje obavy zaměstnanců z budoucnosti (Bělohlávek, 2000).

Potřeby sounáležitosti (sociální)

Představují potřebu být součástí skupiny a udržovat dobré vztahy s ostatními. Na pracovišti lze tyto potřeby uspokojovat podporou týmové spolupráce, pořádáním firemních akcí, sportovních soutěží nebo kulturních událostí, které posilují pocit, že zaměstnanci patří do kolektivu (Bělohlávek, 2000; Armstrong a Taylor, 2015).

Potřeby uznání a ocenění

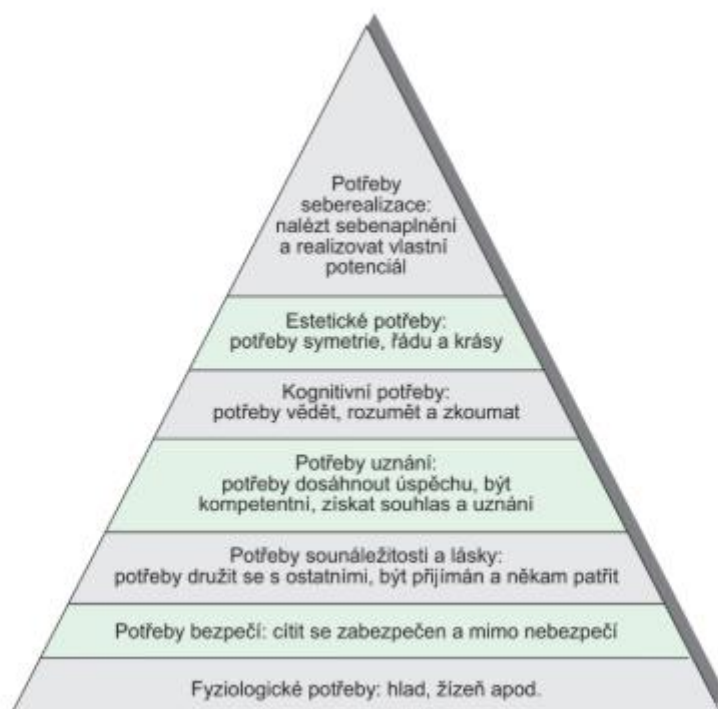
Zahrnují potřeby sebeúcty, respektu a uznání od ostatních. Organizace mohou tyto potřeby naplňovat například prostřednictvím odpovídajícího finančního ohodnocení, pochvaly, veřejného uznání pracovních úspěchů nebo spravedlivě nastavených systémů hodnocení výkonu (Bělohlávek, 2000).

Potřeby seberealizace (sebeaktualizace)

Jsou spojeny s realizací plného potenciálu jedince a s postupným naplněním jeho osobních schopností. Firmy mohou tuto úroveň podporovat nabídkou smysluplné a dobře organizované práce, která zaměstnancům umožňuje využívat a rozvíjet jejich schopnosti a talenty (Bělohlávek, 2000).

U potřeb nižších úrovní jejich uspokojením motivační účinek postupně zaniká, zatímco u potřeb vyšších úrovní může jejich naplňování motivaci naopak dále posilovat (Kocianová, 2010).

Ačkoliv je Maslowova teorie snadno pochopitelná a populární, byla kritizována pro svou hierarchickou uzavřenost a nedostatek praktických důkazů. Předpoklad, že všichni lidé mají stejné potřeby a postupují hierarchicky, nemusí platit, neboť priority se u různých jedinců liší (Armstrong a Taylor, 2015). V praxi to znamená, že zaměstnanecké benefity by měly být dostatečně flexibilní, aby zohledňovaly individuální rozdíly v potřebách a preferencích (Urban, 2017).



Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb jako východisko motivace zaměstnanců

Zdroj: Vysekalová, 2011

1.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg rozděluje motivační faktory na dvě základní skupiny (Urban, 2017; Armstrong a Taylor, 2015):

- Motivátory,
- Hygienické faktory

Dvoufaktorová teorie vychází z předpokladu, že tyto dvě skupiny faktorů ovlivňují spokojenost a motivaci zaměstnanců odlišným způsobem (Urban, 2017; Armstrong a Taylor, 2015).

Přehled vztahu mezi motivátory a hygienickými faktory uvádí Tabulka 2, která vychází z pojetí Plevové (2012) a znázorňuje jejich základní rozdělení.

Motivátory

Motivátory vedou ke zvýšení pracovní motivace a spokojenosti. Týkají se především obsahu práce a zahrnují faktory, jako je zajímavá práce, dosažení úspěchu, uznání, odpovědnost, možnost kariérního postupu a osobního růstu (Urban, 2017; Armstrong a Taylor, 2015). Tyto faktory představují vnitřní motivátory, které vyplývají z práce samotné. Dlouhodobá motivace zaměstnanců vzniká především působením motivátorů, které souvisejí se samotnou prací a uznáním výsledků zaměstnance (Pilařová, 2008).

Hygienické faktory

Hygienické faktory samy o sobě motivaci nezvyšují, jejich nedostatek však vede k nespokojenosti a demotivaci zaměstnanců (Urban, 2017). Týkají se především pracovních podmínek a pracovního prostředí, ne samotné náplně práce. Patří sem například jistota zaměstnání, vztahy na pracovišti (zejména s nadřízeným), základní mzda, zaměstnanecké výhody nebo organizace práce (Urban, 2017; Armstrong a Taylor, 2015).

Nedostatečné nebo nespravedlivé hygienické faktory, jako je například nejasný systém odměňování nebo omezená komunikace, mohou zaměstnance demotivovat (Urban, 2017).

Klíčovým závěrem Herzbergovy teorie je, že odstranění nespokojenosti prostřednictvím hygienických faktorů (např. zvýšení základních mezd nebo nabídka pestřejších benefitů) není samo o sobě postačující k vytvoření skutečné motivace (Urban, 2017). Hygienické faktory pouze zabraňují nespokojenosti, zatímco dlouhodobou motivaci zaměstnanců podporuje především přítomnost motivátorů. Organizace, kterým záleží na spokojenosti a motivaci zaměstnanců, by proto měly vhodně kombinovat obě skupiny faktorů (Urban, 2017).

Tabulka 2 Přehled motivačních a hygienických faktorů podle Herzberga

Motivační faktory (vnitřní)	Hygienické faktory (vnější)
Splnění cíle	Pravidla firmy a vedení
Pochvala a uznání	Vztahy na pracovišti
Povýšení	Plat
Samotná práce	Jistota zaměstnání
Možnost se zlepšovat	Pracovní podmínky
Odpovědnost	Životní styl
Samostatnost	Postavení v práci

Zdroj: Vlastní zpracování dle Plevová (2012)

1.4.3 McClellandova teorie

David McClelland (1961, cit. dle Armstrong a Taylor, 2015) vyvinul odlišné rozdělení potřeb, které se zaměřuje na tři hlavní motivační potřeby. Ty byly vymezeny především na základě výzkumu manažerů.

Potřeba úspěchu

Jedná se o potřebu dosahovat vysokého pracovního výkonu a úspěchu při plnění pracovních úkolů (Armstrong a Taylor, 2015). V kontextu benefitů ji lze podporovat například prostřednictvím profesního rozvoje nebo zapojením zaměstnanců do projektů s jasně stanovenými cíli.

Potřeba sounáležitosti

Tato potřeba souvisí s navazováním a udržováním přátelských vztahů (Armstrong a Taylor, 2015). V oblasti benefitů ji lze podporovat například prostřednictvím týmových a společenských aktivit, které posilují vztahy mezi zaměstnanci.

Potřeba moci

Potřeba moci je spojena se snahou ovlivňovat ostatní (Armstrong a Taylor, 2015). Ve vztahu k benefitům ji lze podporovat rozšiřováním pravomocí, manažerským vzděláváním nebo možností vedení týmů či projektů.

Aplikace McClellandovy teorie na oblast benefitů naznačuje, že pro efektivní motivaci zaměstnanců je vhodné nabídnout širší nabídku benefitů, která oslovuje různé potřeby zaměstnanců a zohledňuje jejich individuální motivaci.

1.4.4 Vroomova teorie

Teorie očekávání, původně formulovaná Vroomem (1964), se zaměřuje na psychické procesy a síly ovlivňující motivaci. Patří mezi kognitivní teorie, protože se zabývá tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí (Armstrong a Taylor, 2015).

Vroomova teorie vychází z předpokladu, že zaměstnanci jsou motivováni tehdy, pokud věří, že jejich pracovní úsilí povede k dosažení určitého cíle a že za jeho splnění získají odpovídající odměnu. Důležitou roli proto hraje také důvěra zaměstnanců ve vlastní schopnosti i v to, že organizace slíbenou odměnu skutečně poskytne (Vodáček a Vodáčková, 1999)

Motivace je podle Vrooma výsledkem tří faktorů (Vroom, 1964, cit. Dle Armstrong a Taylor, 2015):

- Očekávání (expectancy)
- Instrumentalita (instrumentality)
- Valence (valence)

Pokud je hodnota některého z nich nulová, motivace je rovněž nulová. (Armstrong a Taylor, 2015)

Uvedené teorie ukazují, že benefity jsou motivační tehdy, pokud odpovídají potřebám zaměstnanců a jsou vnímány jako spravedlivé a transparentní. Zároveň však nemohou nahradit nedostatečné základní pracovní podmínky. Největší motivační efekt mají především benefity podporující rozvoj zaměstnanců, uznání jejich práce a smysluplnost pracovních činností.

1.5 Spokojenost zaměstnanců, demotivace a jejich dopady na pracovní výkon

Motivace zaměstnanců úzce souvisí s jejich pracovní spokojeností a celkovým postojem k práci. Kapitola se zaměřuje na vztah mezi motivací, pracovní spokojeností, demotivací a riziky nevhodně nastavených motivačních nástrojů.

1.5.1 Spokojenost s prací a její faktory

Spokojenost s prací vyjadřuje pocity a přístup zaměstnanců k jejich práci. Vztah k práci se přitom liší od pracovní kázně, která je spíše skupinovým projevem a vyjadřuje míru přitažlivosti zaměstnanců ke své pracovní skupině a jejich snahu zůstat součástí pracovního kolektivu (Armstrong a Taylor, 2015).

Mezi faktory, které ovlivňují úroveň spokojenosti nebo nespokojenosti s prací, se řadí zejména:

Vnitřní motivační faktory

Vnitřní motivační faktory souvisejí především s obsahem práce. Patří mezi ně pět klíčových charakteristik práce, které vymezili Hackman a Oldham (1974, cit. dle Armstrong a Taylor, 2015):

- Rozmanitost využívaných schopností
- Identita práce
- Významnost práce
- Autonomie a zpětná vazba

Úroveň kontroly

Výsledky Hawthornských studií (Roethlisberger a Dixon, 1939, cit. dle Armstrong a Taylor, 2015) ukázaly, že úroveň kontroly představuje jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících postoje lidí.

Elton Mayo (1933, cit. dle Armstrong a Taylor, 2015) zároveň zdůrazňuje, že potřeba spolupracovat s ostatními a být součástí pracovního kolektivu představuje jednu z důležitých lidských potřeb.

Úspěch nebo neúspěch

Úspěch přirozeně vyvolává spokojenost, zvláště pokud má zaměstnanec možnost sám sobě dokázat, že plně využil svých možností. Naopak neúspěch přirozeně vede k nespokojenosti (Armstrong a Taylor, 2015).

1.5.2 Demotivace, frustrace a reakce zaměstnanců

Bělohlávek (2000) upozorňuje, že motivování pracovníků je důležité při řešení řady problémů, kterým manažeři čelí. Mezi ně patří například:

- Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o prospěch firmy
- Jak motivovat zaměstnance k hledání úspor a zlepšení pracovních postupů
- Jak přesvědčit pracovníky, aby setrvali ve firmě i v obtížných obdobích
- Jak získat do firmy schopné odborníky
- Jak dosáhnout toho, aby zaměstnanci byli ochotni pracovat i mimo běžnou pracovní dobu, pokud je nezbytné

Teorie motivace zároveň vysvětluje i některé negativní aspekty v pracovním prostředí, například příčiny absencí, podvodů nebo odbývání práce. K demotivaci a frustraci dochází tehdy, když se člověk snaží uspokojit svou potřebu, avšak narazí na překážku, kterou nedokáže překonat (Bělohlávek, 2000).

Frustrace může nastat například tehdy, pokud zaměstnanec neobdrží očekávanou odměnu, není realizovaná práce, které se dlouhodobě věnoval nebo mu není umožněno čerpání dovolené, na kterou se těšil. Nenaplněná motivační energie pak vede k různým reakcím, mezi něž patří zesílení úsilí, únik, agrese, sublimace, racionalizace nebo regrese (Bělohlávek, 2000). S výjimkou zesílení úsilí jsou tyto reakce z hlediska organizace zpravidla nežádoucí.

Mezi faktory vyvolávající frustraci a demotivaci patří například (Bělohlávek, 2000):

- Nevšimavost nadřízeného k pracovním výsledkům
- Špatná organizace práce nebo nespravedlivé odměňování
- Nezasloužená kritika nebo naopak pochvala jiných pracovníků
- Hrubé jednání, nezájem o návrhy podřízených nebo nedostatek pracovních prostředků

Demotivace zaměstnanců může být způsobena také nevhodně nastaveným systémem odměňování nebo nedostatečným uznáním pracovních výsledků.

1.5.3 Rizika motivačních faktorů a vztah pracovní spokojenosti k výkonu

Působení odměn a sankcí je v organizaci neustálé, a to i v případě, že si vedoucí pracovníci nebo organizace jejich význam plně neuvědomují. Nevhodně nastavené odměny či sankce mohou působit kontraproduktivně. Motivují k jednání, kterému by organizace měla bránit a trestají aktivity, které jsou pro ni prospěšné. Při řízení zaměstnanců je proto nezbytné kriticky

se zamýšlet nad tím, zda vlastním jednáním zaměstnance nemotivujeme nevhodně. Mezi nevhodné motivační nástroje patří i některé záměrně využívané motivační praktiky, především ty, které zaměstnance rozdělují nebo vedou k nežádoucímu soutěžení (Urban, 2017).

Dlouhodobě převládal názor, že vyšší spokojenost s prací vede k lepšímu pracovnímu výkonu. Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole věnované teoriím motivace, Vroomova teorie očekávání poukazuje na souvislost mezi motivací zaměstnanců, očekáváním odměny a pracovním výkonem. Toto tvrzení podpořila škola lidských vztahů, reprezentovaná Mayem (1933, cit. dle Armstrong a Taylor, 2015) a potvrdily ji i výsledky Hawthornských studií, které naznačovaly, že produktivita může růst spolu se zvyšující se spokojeností zaměstnanců, zejména díky vstřícnému a respektujícímu stylu vedení. (Roethlisberger a Dixon, 1939, cit. dle Armstrong a Taylor, 2015),

Pozdější výzkumy však přinesly odlišné závěry. Katz a kol. (1950; 1951, cit. dle Armstrong a Taylor, 2015) zjistili, že úroveň spokojenosti se mzdou, pracovní funkcí nebo spolupracovníky u vysoce produktivních zaměstnanců se nelišila od úrovně spokojenosti těch s nízkou produktivitou. Vroom (1964, cit. dle Armstrong a Taylor, 2015) pak zjistil, že průměrný korelační koeficient mezi spokojeností a výkonem činil pouhých 0,14, což neukazuje na silný vztah mezi těmito proměnnými.

Z uvedených poznatků vyplývá, že nevhodně nastavené motivační nástroje mohou významně ovlivnit pracovní spokojenost i výkon zaměstnanců. Jedním z významných nástrojů motivace jsou přitom také zaměstnanecké benefity.

1.6 Peníze a zaměstnanecké výhody v současném trhu práce

Na dnešním trhu práce mají peníze i zaměstnanecké benefity velký význam pro zaměstnance i zaměstnavatele. Mohou ovlivňovat motivaci zaměstnanců i jejich spokojenost v práci. Kapitola se proto zaměřuje na význam peněžního odměňování a zaměstnaneckých benefitů.

1.6.1 Peníze jako motivační faktor a jejich omezení

Peníze, ať už ve formě mzdy nebo jiného druhu odměny, jsou mnoha lidmi považovány za jednu z nejvýznamnějších vnějších odměn a představují to, po čem většina lidí touží (Armstrong a Taylor, 2015). Mnozí manažeři se domnívají, že motivace zaměstnanců je především otázkou finančního ohodnocení (Bělohlávek, 2000). Nicméně Armstrong (2009) upozorňuje, že zaměstnanci často neopouštějí organizaci pouze kvůli výši peněžní odměny, pokud rozdíl v odměňování v jiné organizaci není výrazný, například přibližně desetiprocentní.

1.6.2 Individuální působení peněz a rizika finanční motivace

Je však důležité si uvědomit, že peníze motivují každého člověka odlišně a v různé míře, protože lidé mají rozdílné potřeby a přání. Peníze jsou nicméně silným motivačním nástrojem, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha lidských potřeb. Zároveň mohou představovat značnou motivační sílu symbolizující mnoho vysněných cílů (Armstrong a Taylor, 2015).

Peněžní odměny působí především na ty zaměstnance, kteří jsou penězi silně motivováni a očekávají odpovídající finanční odměnu. Méně sebejistí lidé však na tyto odměny nemusí reagovat stejně výrazně. Někteří autoři zároveň upozorňují, že vnější odměny mohou oslabit vnitřní zájem o práci. Lidé, kteří pracují především pro peníze, mohou své pracovní úkoly vnímat jako méně příjemné a nemusí je plnit tak dobře (Armstrong a Taylor, 2015).

Urban (2017) při popisu motivačních faktorů, rovněž uvádí, že v některých případech nemusí ani štědré zaměstnanecké výhody výrazně ovlivnit pracovní výkon či spokojenost zaměstnanců, pokud je pracovníci příliš nevyužívají. Jejich případné zrušení však může vést k nespokojenosti. To poukazuje na složitost motivačního působení jednotlivých faktorů, které se liší v závislosti na situaci i individuálních preferencích zaměstnanců.

Za vhodných podmínek mohou peníze vyvolat pozitivní motivaci nejen proto, že lidé peníze potřebují a chtějí, ale také proto, že slouží jako vysoce viditelné ocenění práce. Naopak špatně nastavený systém odměňování může zaměstnance demotivovat. Jaques (1961, cit. dle Armstrong a Taylor, 2015) proto zdůrazňoval potřebu takových systémů odměňování, které budou zaměstnanci vnímat jako spravedlivé. Odměna by měla být jasně spojena s vynaloženým úsilím nebo odpovědností a zaměstnanci by neměli dostávat nižší odměnu než jejich spolupracovníci při srovnatelném výkonu.

1.6.3 Zaměstnanecké výhody v kontextu současného trhu práce

V současné době zaměstnavatelé v České republice i v zahraničí řeší náročnou situaci na trhu práce, která je spojena s nedostatkem pracovních sil. Organizace se proto snaží své zaměstnance udržet, zvyšovat jejich spokojenost a motivovat je k dobrému pracovnímu výkonu. I firmy, které nabízejí srovnatelné mzdy, proto hledají další způsoby, jak podpořit pracovní výkon, stabilitu a motivaci zaměstnanců. (Bršťáková a kol., 2022).

Výhody poskytované zaměstnancům nad rámec mzdy nebo platu, se označují jako zaměstnanecké výhody neboli benefity. Právě díky těmto zaměstnaneckým výhodám se firmám daří úspěšně podporovat spokojenost stávajících zaměstnanců, udržovat je ve společnosti a posilovat jejich loajalitu (Bršťáková a kol., 2022).

Specifické potřeby zaměstnanců je možné uspokojovat prostřednictvím různých vnějších i vnitřních odměn, které zaměstnanci vnímají jako užitečné a přínosné pro naplňování svých potřeb. (Šikýř, 2016). Konkrétní benefity tak mohou cílit na různé potřeby a preference zaměstnanců a podporovat jejich motivaci a spokojenost.

Z uvedeného vyplývá, že finanční odměna představuje významný, avšak nikoli jediný motivační faktor. Problematice zaměstnaneckých benefitů je proto věnována následující kapitola práce.

2 Zaměstnanecké benefity

Kapitola se zaměřuje na vymezení pojmu zaměstnaneckých benefitů a jejich význam pro motivaci a spokojenost zaměstnanců. Dále se věnuje tomu, jak benefity napomáhají zaměstnavatelům přilákat a udržet zaměstnance. Pozornost je také věnována základnímu rozdělení, legislativnímu rámci v České republice a současným trendům v oblasti benefitní politiky. Kapitola navazuje na předchozí část práce zaměřenou na motivaci zaměstnanců a tvoří teoretický základ pro praktickou část práce.

Zaměstnanecké benefity jsou v této práci chápány jako jeden z nástrojů vnější motivace, na který bylo poukázáno již v předchozí kapitole.

2.1 Zaměstnanecké benefity jako součást systému odměňování

V této kapitole je pozornost věnována zaměstnaneckým benefitům jako součást systému odměňování zaměstnanců a jejich význam pro řízení lidských zdrojů.

2.1.1 Vymezení pojmu a význam zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity tvoří nedílnou součást systému odměňování a mají vliv na motivaci a stabilitu zaměstnanců. Jedná se o nepeněžní plnění nebo různá zvýhodnění, která doplňují mzdu či plat a přispívají k vytváření pozitivního vztahu zaměstnance k zaměstnavateli i k pracovní spokojenosti (Macháček, 2019).

Armstrong (2007) definuje zaměstnanecké benefity jako odměny poskytované navíc k peněžní odměně. A tvoří tak součást celkového souboru odměn (Armstrong, 2009).

Podobně Kislingerová (2005) uvádí, že zaměstnanecké benefity, často označované také jako zaměstnanecké výhody, představují soubor různých druhů zboží, služeb a sociální péče poskytovaných zaměstnavatelem zaměstnancům nad rámec základní mzdy nebo platu za vykonanou práci. Jedná se především o peněžní a zejména nepeněžní formy plnění, které mají určitou finanční hodnotu a rozšiřují celkové odměňování zaměstnance. Zaměstnanecké benefity jsou součástí příjmů ze závislé činnosti a zároveň tvoří důležitou součást systému odměňování, který přispívá k pracovní spokojenosti a motivaci zaměstnanců (Kislingerová a kol., 2005).

2.1.2 Význam zaměstnaneckých benefitů pro motivaci a spokojenost zaměstnanců

V současném pracovním prostředí se zaměstnavatelé snaží udržet kvalifikované pracovníky a zvyšovat jejich angažovanost. Zaměstnanecké benefity jsou proto vnímány jako nástroj, který pomáhá uspokojovat potřeby zaměstnanců, zohledňovat jejich individuální preference a podporovat jejich rozvoj (Macháček, 2019).

Podle Armstronga (2007) je poskytování zaměstnaneckých výhod odůvodněno především snahou organizací získat, motivovat a dlouhodobě si zaměstnance udržet. Mezi hlavní cíle poskytování benefitů patří nabídka atraktivního systému odměňování, možnost uspokojování osobních potřeb zaměstnanců a posilování jejich vztahu a závazku vůči organizaci.

Přestože zaměstnanecké benefity nemusí mít přímý vliv na pracovní výkon, mohou zlepšovat vztah zaměstnanců k organizaci. V dlouhodobém horizontu se to může projevit vyšší spokojeností zaměstnanců a lepšími pracovními výsledky (Armstrong, 2007).

Poskytováním benefitů zaměstnavatel zároveň dává najevo zájem o zaměstnance a jejich pracovní pohodu. Některé zaměstnanecké výhody mohou být také výsledkem dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci (Armstrong, 2009).

2.2 Role zaměstnaneckých benefitů na trhu práce

Kapitola se zaměřuje na význam zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnavatele na trhu práce. Popisuje, jak mohou benefity pomáhat při získávání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců.

2.2.1 Zaměstnanecké benefity a atraktivita zaměstnavatele

Význam zaměstnaneckých benefitů se neprojevuje pouze ve spokojenosti zaměstnanců, ale také v tom, jak zaměstnavatele vnímají lidé na trhu práce. Macháček (2019) uvádí, že vhodně nastavený systém zaměstnaneckých benefitů v kombinaci s efektivním systémem odměňování zvyšuje zájem o zaměstnavatele a může ovlivnit rozhodování lidí při výběru zaměstnání. Také tvrdí, že odpočatí, spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou obvykle produktivnější (Macháček, 2019).

2.2.2 Strategie zaměstnaneckých benefitů

Strategie zaměstnaneckých benefitů určuje, jakým způsobem organizace benefity zaměstnancům poskytuje. Stanovuje především jejich rozsah, strukturu a finanční náklady. Na jejím základě je následně vytvořena politika benefitů, která vymezuje jejich konkrétní formy, jejich hodnotu pro zaměstnance a náklady pro zaměstnavatele. Zároveň zohledňuje situaci organizace na trhu práce a její snahu přilákat a udržet zaměstnance (Armstrong, 2009).

2.3 Klasifikace a typy zaměstnaneckých benefitů

Předchozí kapitola se věnovala významu zaměstnaneckých benefitů a jejich roli v organizaci. Následující část se zaměřuje na jejich klasifikaci a přehled nejčastějších typů využívaných v praxi.

Nejčastějším způsobem jejich rozdělení je členění na peněžní a nepeněžní benefity. Toto rozdělení vychází z pojetí zaměstnaneckých benefitů jako nástroje vnější motivace a souvisí s celkovým systémem odměňování zaměstnanců (Urban, 2017; Koubek, 2015).

2.3.1 Peněžní a nepeněžní zaměstnanecké benefity

Macháček (2010, str. 2) poukazuje na význam zaměstnaneckých benefitů pro motivaci a loajalitu pracovníků, přičemž uvádí, že „poskytování zaměstnaneckých benefitů, tedy různých peněžitých nebo nepeněžitých plnění zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy přispívá k motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě k zaměstnavateli.“

Peněžní benefity

Peněžní benefity jsou zaměstnancům poskytovány ve formě finančních příspěvků. Nejčastěji se jedná například o příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, stravování, dopravu nebo volnočasové aktivity. Tyto benefity jsou pro zaměstnance snadno pochopitelné a jejich hodnota je obvykle jasně vyjádřitelná. Zároveň však mohou být někdy vnímány podobně jako mzda, zejména pokud nejsou zřetelně odlišeny od ostatních forem odměňování (Urban, 2017).

Nepeněžní benefity

Nepeněžní benefit je zaměstnancům poskytován formou služby nebo určitého produktu (Pelc, 2011). Do tohoto benefitu lze zařadit například příspěvky na veřejně dostupné kulturní a sportovní akce, využívání sportovních zařízení, rekreační pobyty a zájezdy, nákup knih či zajištění péče o děti předškolního věku. (ACCACE, 2026)

2.3.2 Fixní a flexibilní zaměstnanecké benefity

Dalším způsobem rozdělení zaměstnaneckých benefitů je to, zda jsou stejné pro všechny zaměstnance, nebo si je mohou zaměstnanci vybírat. Koubek (2015) rozlišuje benefity fixní a flexibilní.

Fixní benefity

Dle Macháčka (2010) jsou fixní benefity nastaveny pro všechny zaměstnance stejně, obvykle v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu. Každý zaměstnanec si pak může vybrat, zda je využije. Nevýhodou ale je, že o některé benefity nemusí být zájem, a firma tak do nich může zbytečně investovat. Mezi tyto benefity patří například stravování, mobilní telefon, příspěvek na dopravu nebo sport. Výhodou těchto benefitů je jejich jednoduchá administrativa a přehlednost. Nevýhodou však může být to, že někteří zaměstnanci je nevyužívají nebo je nepovažují za přínosné (Koubek, 2015).

Flexibilní benefity

Flexibilní benefity umožňují zaměstnancům vybrat si z nabídky benefitů podle jejich individuálních potřeb a preferencí. Tento přístup vychází z předpokladu, že zaměstnanci se liší ve svých hodnotách, prioritách i životní situaci a jednotná nabídka benefitů proto nemusí vyhovovat všem pracovníkům (Urban, 2017). Flexibilní benefity tak mohou přispívat k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců, protože zaměstnanci mají možnost zvolit si takové výhody, které pro ně mají největší význam.

2.3.3 Cafeteria systém jako forma flexibilních benefitů

Vzhledem k rozdílným preferencím zaměstnanců začaly organizace zavádět flexibilní systémy benefitů, které umožňují individuální volbu, nejčastěji ve formě tzv. cafeteria systémů (Koubek, 2007).

Cafeteria systém umožňuje zaměstnavateli lépe přizpůsobit nabídku benefitů potřebám zaměstnanců a zároveň si zachovat kontrolu nad celkovými náklady. Zaměstnanci si mohou zvolit benefity, které odpovídají jejich aktuální životní situaci, například sportovní a kulturní

aktivity, vzdělávání, zdravotní péči, příspěvky na dovolenou nebo penzijní připojištění. Výše přiděleného rozpočtu může být rozdílná podle délky pracovního poměru, pracovní pozice nebo dalších kritérií stanovených zaměstnavatelem (Macháček, 2019).

Cafeteria systém může přispívat k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců, protože jim umožňuje vybrat si benefity podle vlastních potřeb. Zaměstnanci se tak mohou aktivně podílet na výběru svých benefitů, což může posilovat jejich pocit spravedlivého odměňování.

2.3.4 Další pohledy na klasifikaci zaměstnaneckých benefitů

V odborné literatuře se lze také setkat s dalšími způsoby rozdělení zaměstnaneckých benefitů, které doplňují výše uvedené základní přístupy. Macháček (2019) například rozděluje benefity na zdravotní, důchodové, benefity poskytované na pracovišti, benefity spojené s využitím pracovního volna, vzdělávací benefity, platové a finanční benefity nebo benefity zaměřené na vybavení zaměstnance. Armstrong (2009) uvádí členění na benefity zaměřené na osobní bezpečnost, peněžní pomoc, osobní potřeby, dovolenou, podnikové automobily, dobrovolné zaměstnanecké výhody a obstarávací služby.

Tato členění ukazují, jak široká a rozmanitá může nabídka zaměstnaneckých benefitů být. Konkrétní podoba benefitů by proto měla vycházet z potřeb zaměstnanců a možností organizace.

2.4 Legislativní ukotvení zaměstnaneckých benefitů v České republice

Poskytování zaměstnaneckých benefitů je v České republice ovlivněno právními a daňovými pravidly. Daňové zvýhodnění může zvyšovat jejich hodnotu pro zaměstnance a podporovat jejich motivační účinek.

2.4.1 Pracovněprávní a daňový rámec zaměstnaneckých benefitů

Legislativní úprava zaměstnaneckých benefitů v České republice není obsažena v jednom samostatném právním předpisu, ale vychází z více právních norem z oblasti pracovního, daňového a účetního práva (Müllerová, Johansenová, 2017).

Mezi základní právní předpisy patří zejména (Müllerová, Johansenová, 2017):

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení
- Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění

Zákoník práce zaměstnanecké benefity výslovně nedefinuje. V § 109 odst. 2 zákoníku práce je mzda vymezena jako peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty. § 119 odst. 2 zákoníku práce dále definuje naturální mzdu jako výrobky, práce, výkony nebo služby poskytované zaměstnanci se souhlasem zaměstnance a v ceně obvyklé nebo nižší. Vedle mzdy se v pracovněprávních vztazích uplatňují také dobrovolná nadstandardní plnění poskytovaná

zaměstnavatelem nad rámec jeho zákonných povinností, která lze považovat za zaměstnanecké benefity (Müllerová, Johansenová, 2017).

Daňové posouzení zaměstnaneckých benefitů upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (ZDP). Benefity představují z pohledu zaměstnance příjem ze závislé činnosti, přičemž zákon rozlišuje plnění zdanitelná, osvobozená a plnění vyloučená z předmětu daně (§ 6 ZDP). Osvobozená plnění jsou vymezena zejména v § 6 odst. 9 ZDP a jedná se převážně o nepeněžní benefity poskytované při splnění zákonných podmínek a limitů. Na straně zaměstnavatele jsou výdaje na benefity posuzovány podle § 24 a § 25 ZDP jako daňově uznatelné nebo neuznatelné náklady (Müllerová, Johansenová, 2017).

2.4.2 Odvodový režim a změny v oblasti zaměstnaneckých benefitů od roku 2026

Daňové změny účinné od roku 2026 jasněji vymezují zaměstnanecké benefity, které mohou být osvobozeny od daně. Nově je stanoveno, že za osvobozené benefity nelze považovat plnění, která mají povahu mzdy, platu, odměny nebo náhrady za ztrátu příjmu (Madle, 2026).

Daňové osvobození se proto vztahuje pouze na skutečné zaměstnanecké benefity poskytované nad rámec mzdy. Cílem této úpravy je jasně oddělit benefity od mzdových částí příjmu a omezit jejich případné zneužívání k daňovým výhodám (§ 6 odst. 9 písm. d) ZDP) (Pluxee ČR, 2026).

Následující Tabulka 3 shrnuje příklady zaměstnaneckých benefitů, které jsou podle právní úpravy účinné od roku 2026 považovány za daňově osvobozená plnění, a naopak plnění, která jsou posuzována jako mzda nebo odměna za práci.

Tabulka 3 Vymezení zaměstnaneckých benefitů ve vztahu k výkonu práce (od roku 2026)

Plnění považovaná za zaměstnanecké benefity	Plnění považovaná za mzdu či odměnu
<i>Plnění poskytovaná bez přímé vazby na výkon práce</i>	<i>Plnění přímo spojená s výkonem práce nebo pracovními výsledky</i>
Plošně poskytované zaměstnanecké benefity určené všem pracovníkům	Převádění mzdy do benefitní formy
Příspěvky poskytované u příležitosti narozenin nebo pracovních výročí	Nahrazování bonusů za odvedenou práci nebo splnění stanovených cílů
Aktivity podporující zdravý životní styl a programy zaměřené na well-being	Odměna za mimořádně vykonaný pracovní úkol
Kompenzace spojené s dojížděním do zaměstnání (nikoli ve formě cestovních náhrad, ale jako vyrovnání zátěžových faktorů souvisejících s dojížděním)	Výkonnostní odměny či prémie
Jednorázová sociální pomoc (např. v případě onemocnění člena rodiny nebo při mimořádných událostech)	Odměna za zlepšovací návrh v případě, že je jeho realizace součástí pracovní náplně
	Zákonné mzdové příplatky (např. za práci přesčas, práci v noci nebo práci ve ztížených pracovních podmínkách)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pluxee ČR (2026)

Z hlediska DPH zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, rozlišuje mezi peněžními a nepeněžními benefity. Peněžní plnění nepodléhají DPH, zatímco u nepeněžních benefitů může vzniknout povinnost odvést daň na výstupu, pokud zaměstnavatel uplatnil nárok na odpočet na vstupu (§ 36 odst. 6 ZDPH) (Müllerová, Johansenová, 2017).

Odvodový režim zaměstnaneckých benefitů je dále upraven zákonem č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a zákonem č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění. Do vyměřovacího základu vstupují příjmy podléhající dani z příjmů, včetně některých zaměstnaneckých benefitů, pokud nejsou zákonem výslovně osvobozeny (Müllerová, Johansenová, 2017).

Jak uvádí Urban (2017), motivace pracovníků úzce souvisí s tím, jakou hodnotu pro ně odměna představuje. Benefity poskytované s daňovým zvýhodněním mohou mít pro zaměstnance vyšší skutečnou hodnotu než běžná peněžní odměna, a tím i výraznější motivační účinek. Armstrong (2009) zároveň zdůrazňuje, že efektivní systém odměňování, jehož součástí jsou i zaměstnanecké benefity, musí být navržen tak, aby byl pro zaměstnance atraktivní a zároveň dlouhodobě udržitelný pro organizaci.

2.5 Vývoj a současné trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity se postupně mění podle toho, jak se vyvíjí trh práce a potřeby zaměstnanců. Firmy je dnes nevyužívají jen jako odměnu, ale také k získání a udržení pracovníků.

V této části je proto popsán vývoj zaměstnaneckých benefitů a současné trendy, které ovlivňují jejich podobu. Pozornost je věnována hlavně změnám v tom, co zaměstnanci chtějí, rozdílům mezi generacemi a většímu důrazu na flexibilitu práce, zejména po pandemii COVID-19.

2.5.1 Dopady pandemie COVID-19 na zaměstnanecké benefity

Pandemie COVID-19 výrazně změnila pracovní podmínky i zaměstnanecké benefity. Před pandemií byly benefity hlavně nástrojem motivace a výhodou při získávání zaměstnanců (Zaměstnanecké benefity po pandemii, 2021).

Během pandemie se ale situace rychle změnila. Práce z domova, která byla dříve spíše výjimečná, se stala běžnou. Téměř 28 % zaměstnanců si práci z domova vyzkoušelo. Mnoho lidí přitom uvedlo, že jsou doma produktivnější (Horváthová a Mikušová, 2021).

Na druhou stranu se objevily i problémy, jako je sociální izolace nebo horší vztahy na pracovišti. Část zaměstnanců měla také zdravotní potíže kvůli nevhodnému pracovnímu prostředí doma (Skřehot a kol., 2021).

Firmy proto začaly měnit své benefity. Některé musely omezit (například školení, volnočasové aktivity nebo také karty Multisport v důsledku uzavření sportovišť), jiné naopak posílily (například podporu práce z domova, zdraví nebo flexibilitu) (Zaměstnanecké benefity po pandemii, 2021).

Změnily se také priority zaměstnanců. V době nejistoty pro ně byla nejdůležitější jistota práce a stabilní příjem. Až poté začali řešit další benefity (Jakešová, 2020). Pandemie tak vedla k tomu, že se benefity více přizpůsobily skutečným potřebám zaměstnanců.

2.5.2 Současné trendy a měnící se preference zaměstnanců

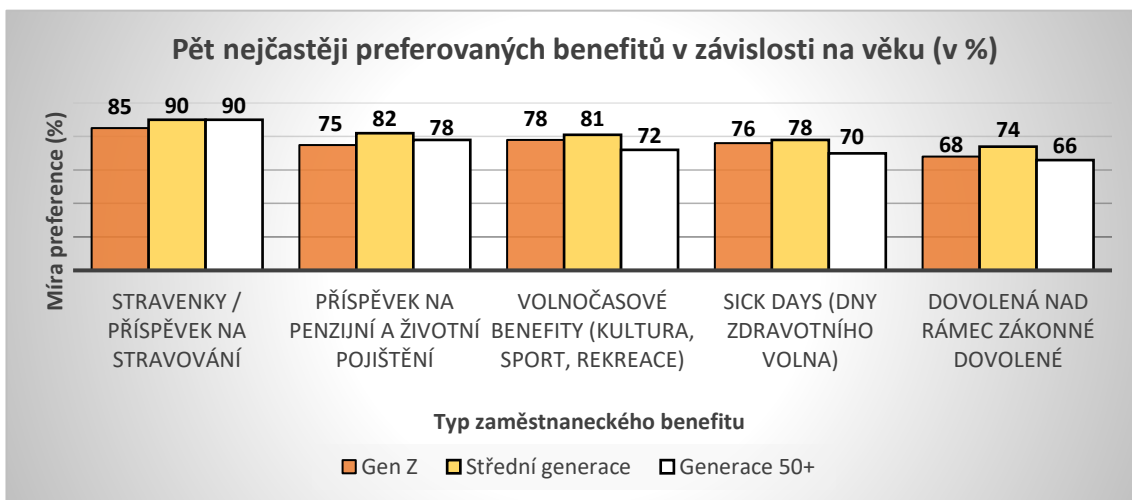
Současné trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů směřují k větší flexibilitě a přizpůsobení individuálním potřebám zaměstnanců. Firmy se stále více zaměřují na benefity, které odpovídají aktuálním požadavkům pracovníků, zejména v oblasti flexibility práce, podpory zdraví a osobního rozvoje. Mezi nejčastěji poskytované benefity patří například pružná pracovní doba, sick days, online konzultace s lékaři a psychology, stravenky či stravenkový paušál, jazykové kurzy a systémy Cafeterie (Jakešová, 2020; Zaměstnanecké benefity po pandemii, 2021).

Významnou změnou bylo rozšíření práce z domova, která se postupně stala běžnou součástí pracovního režimu. Na tento vývoj navazuje také rostoucí význam hybridního modelu práce, který kombinuje práci z domova a přítomnost na pracovišti. Tento model je preferován velkou částí zaměstnanců, protože umožňuje skloubit výhody obou přístupů (Horváthová a Mikušová, 2021).

Pandemie zároveň ukázala potřebu více individualizovat benefity, protože preference zaměstnanců se liší nejen podle aktuální situace, ale také podle věku. Starší generace preferují

především stabilitu a finanční jistoty, zatímco mladší generace kladou důraz na flexibilitu, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a smysluplnost práce (Horváthová a Mikušová, 2021; Pluxee ČR, 2024)

Rozdíly v preferencích zaměstnaneckých benefitů podle věku jsou patrné také z výsledků průzkumu (viz graf 1 Pět nejpreferovanějších zaměstnaneckých benefitů podle věkových skupin (v %)). Nejvyšší oblíbenosti napříč všemi věkovými skupinami dosahuje příspěvek na stravování, který uvádí více než 85 % respondentů. U mladších zaměstnanců je výraznější zájem o benefity spojené s volným časem zatímco starší generace více preferují benefity zaměřené na finanční jistotu, zejména penzijní připojištění.



graf 1 Pět nejpreferovanějších zaměstnaneckých benefitů podle věkových skupin (v %)

Zdroj: Vlastní zpracování dle článku Edenred (2025)

Praktická část

Praktická část práce vychází z teoretických poznatků o motivaci a odměňování zaměstnanců a aplikuje je v konkrétní vybrané společnosti. Zatímco teoretická část se zaměřila na to, jak by měla motivace a zaměstnanecké benefity ideálně vypadat, praktická část zkoumá skutečný stav ve firmě a to, jak nastavený systém vnímají samotní zaměstnanci.

Hlavním cílem je zjistit, zda současná nabídka benefitů skutečně přispívá ke spokojenosti a motivaci pracovníků, nebo zda obsahuje nedostatky, které by bylo vhodné upravit.

Text je pro přehlednost rozdělen do několika kapitol. Nejprve je představena vybraná organizace, její zaměření a struktura zaměstnanců. Součástí je také popis všech finančních a nefinančních benefitů, které firma aktuálně nabízí. Tento přehled poté slouží jako základ pro následné zkoumání.

Další část je zaměřena na metodiku a vyhodnocení získaných dat. Výzkum kombinuje jak kvantitativní, tak kvalitativní přístup. Nejdůležitějším zdrojem dat bylo dotazníkové šetření, které bylo po konzultaci s firmou zaměřeno na technicko-hospodářské pracovníky, to znamená na pracovníky v kancelářích. Dotazník se zaměřoval na jejich preference, motivaci a spokojenost s jednotlivými zaměstnaneckými benefity. Tyto výsledky jsou dále doplněny o pohled vedení společnosti, který byl získán prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru se zástupkyní personálního oddělení. Rozhovor pomohl vysvětlit, proč jsou některé benefity nastaveny tímto způsobem a jaké jsou možnosti jejich změny.

V závěru praktické části jsou zjištění z výzkumů shrnuta a propojena s motivačními teoriemi uvedenými v teoretické části práce. Na základě rozdílů mezi očekáváním zaměstnanců a nabídkou firmy jsou navržena konkrétní doporučení. Ta se zaměřují zejména na ty oblasti, které zaměstnanci vnímají jako problematické, například délku dovolené, spravedlivější příspěvek na dopravu nebo větší flexibilitu práce.

Cílem je navrhnout úpravy, které by pomohly zlepšit benefitní systém ve firmě a lépe odpovídaly potřebám zaměstnanců.

3 Představení zkoumané organizace

Kapitola se zaměřuje na představení společnosti, která je předmětem praktické části této práce. Cílem je přiblížit základní charakteristiky organizace, její strukturu zaměstnanců a pracovní prostředí, ve kterém je systém zaměstnaneckých benefitů uplatňován. Uvedené informace umožňují lépe porozumět podmínkám, ve kterých jsou zaměstnanecké benefity zaměstnancům poskytovány a využívány.

3.1 Základní charakteristika společnosti

Zkoumanou organizací je výrobní společnost působící v automobilovém průmyslu, která je součástí nadnárodní skupiny. Společnost se specializuje na výrobu plastových komponentů určených především pro automobilový sektor. Produkty společnosti jsou dodávány prostřednictvím dodavatelů významným výrobcům automobilů. Výrobní závod, který je předmětem této práce, se nachází v regionu Vysočina. Organizace zaměstnává přibližně 500 zaměstnanců. Z hlediska struktury pracovních pozic tvoří většinu zaměstnanců pracovníci ve výrobě, kteří se podílejí na samotném výrobním procesu a obsluze výrobních technologií, což představuje 62 % z celkového počtu zaměstnanců. Menší část zaměstnanců, tedy zbývajících 38 % tvoří technicko-hospodářští pracovníci, kteří působí zejména v oblastech kvality, konstrukce, logistiky, projektového řízení, nákupu, financí, marketingu a personalistiky. Na tuto skupinu zaměstnanců bylo dále zpracované dotazníkové šetření (Vnitřní mzdový předpis, 2026).

3.2 Směnný provoz a pracovní režim zaměstnanců

Výrobní proces je organizován převážně ve směnném provozu, což je pro výrobní podniky v automobilovém průmyslu typické. Zaměstnanci ve výrobě pracují ve třisměnném nebo nepřetržitém provozu, aby byla výroba plynulá a bylo možné plnit požadavky zákazníků. Naopak technicko-hospodářští pracovníci pracují zpravidla v jednosměnném režimu, přičemž je využíváno pružné pracovní doby.

3.3 Organizační kultura

Organizační kultura společnosti vychází z hodnot mateřské skupiny, mezi které patří zejména aktivní spolupráce, flexibilita, inovace a důraz na udržitelnost. Tyto hodnoty se promítají jak do výrobních procesů, tak do přístupu k řízení lidských zdrojů.

Personální politika je zaměřena především na stabilizaci zaměstnanců, rozvoj jejich odborných dovedností a vytváření pracovního prostředí, které podporuje dlouhodobou spolupráci mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem (Pracovní řád, 2026).

3.4 Systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti

Součástí personální politiky společnosti je také systém zaměstnaneckých benefitů, který doplňuje základní systém odměňování zaměstnanců. Benefity představují další způsob podpory pracovní spokojenosti zaměstnanců, jejich motivace a stability pracovního kolektivu.

Nastavení systému zaměstnaneckých benefitů vychází z interních pravidel společnosti a zohledňuje typy pracovních pozic a podmínky ve výrobním prostředí.

3.5 Přístup organizace k zaměstnaneckým benefitům

Zaměstnanecké benefity představují důležitou součást systému odměňování a personální politiky zkoumané organizace. Vedle základní mzdy jsou benefity jedním z nástrojů, které mohou přispívat k motivaci zaměstnanců, jejich pracovní spokojenosti a stabilitě pracovního kolektivu.

V prostředí výrobního podniku, který působí v konkurenčním prostředí automobilového průmyslu, je získávání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců velmi důležitým faktorem pro dlouhodobou stabilitu organizace. Zaměstnanecké benefity jsou proto jedním ze způsobů, které mohou zvýšit atraktivitu zaměstnavatele a zároveň podpořit setrvání zaměstnanců ve společnosti.

Dle vnitřního mzdového předpisu a pracovního řádu společnosti je systém benefitů nastaven tak, aby odpovídal potřebám různých skupin zaměstnanců a doplňoval základní systém odměňování. Některé benefity jsou poskytovány plošně všem zaměstnancům, zatímco jiné mohou být dostupné pouze pro určité skupiny pracovníků v závislosti na druhu jejich pracovní pozice.

Poskytování zaměstnaneckých benefitů je ve společnosti upraveno interním mzdovým předpisem, který stanovuje podmínky jejich poskytování, pravidla čerpání i okruh zaměstnanců, kterým jsou jednotlivé benefity určeny (Vnitřní mzdový předpis, 2026).

3.6 Přehled zaměstnaneckých benefitů ve zkoumané organizaci

Přehled benefitů ve společnosti byl zpracován na základě interního mzdového předpisu. Benefity jsou rozděleny na finanční a nefinanční a níže jsou stručně popsány ty nejdůležitější z nich.

3.6.1 Finanční benefity

Finanční benefity ve vybrané společnosti tvoří důležitou součást odměňování zaměstnanců a mají jak pravidelnou, tak jednorázovou podobu.

Mezi hlavní benefity patří příspěvek na penzijní připojištění, který je poskytován zaměstnancům po splnění stanovených podmínek a při jejich vlastním spoření. Společnost dále přispívá na životní pojištění a dlouhodobý investiční produkt (DIP), který slouží jako forma spoření a investování na stáří a podporuje tím tak jistotu do budoucna (Vnitřní mzdový předpis, 2026).

Součástí finančních benefitů je rovněž systém Cafeterie, kdy zaměstnanci získávají body (1 bod = 1 Kč), které mohou využít dle vlastních preferencí. Tento systém představuje flexibilní formu finančního benefitu, protože zaměstnancům umožňuje využít přidělené prostředky podle vlastního výběru, například na různé služby nebo aktivity (Vnitřní mzdový předpis, 2026).

Zaměstnanci také dostávají příspěvek na dovolenou, vánoční příspěvek, stravenkový paušál a příspěvek na dopravu. Kromě toho firma poskytuje různé odměny, například roční prémie

podle výsledků a splnění cílů, odměny za zlepšovací návrhy nebo mimořádné odměny za pracovní výkon či pracovní jubilea (Vnitřní mzdový předpis, 2026).

Celkově lze říct, že společnost nabízí poměrně širokou škálu finančních benefitů, které mají motivovat zaměstnance a zároveň podpořit jejich stabilitu.

3.6.2 Nefinanční benefity

Nefinanční benefity ve společnosti doplňují přímé finanční odměny a zaměřují se především na zvyšování kvality pracovního života, spokojenosti zaměstnanců a podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Významnou součástí těchto benefitů je možnost flexibility, která zahrnuje pružnou pracovní dobu a možnost využití Home Office. Tyto formy práce odpovídají aktuálním přístupům v oblasti řízení lidských zdrojů a reagují na změny, které nastaly zejména po pandemii COVID 19. Dalším důležitým nefinančním benefitem jsou slevy u obchodních partnerů, které zaměstnancům umožňují čerpat zvýhodněné služby či produkty (Vnitřní mzdový předpis, 2026).

Součástí nefinančních benefitů jsou rovněž věcné dary a nepeněžní odměny poskytované zejména při pracovních výročích nebo při dlouhodobém setrvání zaměstnance ve společnosti. Slouží to především k ocenění loajality zaměstnanců a posilování jejich vztahu k organizaci (Vnitřní mzdový předpis, 2026).

Nefinanční benefity tedy představují důležitou součást motivačního systému a přispívají k vytváření pozitivního pracovního prostředí.

4 Metodika sběru dat

V rámci praktické části této bakalářské práce bylo proto realizováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci zkoumané organizace. Pro účely výzkumu byl využit dotazník obsahující uzavřené i polouzavřené otázky. Dotazník byl zaměřen na hodnocení jednotlivých zaměstnaneckých benefitů a na zjištění jejich motivačního významu pro zaměstnance. Sběr dat probíhal anonymně, aby byla zajištěna otevřenost odpovědí respondentů.

Pro doplnění získaných dat a lepší pochopení nastavení systému zaměstnaneckých benefitů v organizaci byl následně proveden také polostrukturovaný rozhovor se zástupcem organizace z oblasti řízení lidských zdrojů (HR).

Výsledky dotazníkového šetření i rozhovoru budou následně rozebrány v následujících kapitolách práce.

4.1 Cíl výzkumu

Cílem bakalářské práce je zhodnotit vliv zaměstnaneckých benefitů na spokojenost a motivaci zaměstnanců v prostředí vybrané firmy. Teoretická část práce vymezuje pojem zaměstnaneckých benefitů, jejich typy, právní rámec, souvislosti s teoriemi motivace pracovníků a jejich vývoj v kontextu minulých let. Praktická část se zaměřuje na analýzu systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě, s využitím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, doplněného polostrukturovaným rozhovorem se zástupcem firmy. Práce bude hodnotit, které benefity jsou vnímány jako nejvíce motivující, identifikuje oblasti ke zlepšení a navrhuje konkrétní doporučení pro optimalizaci benefitní politiky s cílem zvýšit spokojenost a výkonnost zaměstnanců.

4.2 Dotazníkové šetření

Výzkum je zaměřen pouze na technicko-hospodářské pracovníky, protože systém benefitů a možnosti jejich využívání se v rámci organizace liší podle druhu pracovních pozic. Zaměstnanci ve výrobě pracují převážně ve směnném provozu, který může ovlivňovat dostupnost některých benefitů, například flexibilní pracovní doby nebo práci z domova.

Dotazníkové šetření probíhalo online formou elektronického dotazníku, který byl zaměstnancům zaslán e-mailem prostřednictvím oddělení lidských zdrojů (HR). Celkem bylo osloveno 40 technicko-hospodářských pracovníků, přičemž dotazník vyplnilo 37 respondentů, představovalo to tedy návratnost 92,5 %.

Dotazník obsahoval celkem 16 otázek. Při jeho přípravě byly jednotlivé otázky inspirovány informacemi uvedenými v teoretické části práce, zejména v oblasti významu zaměstnaneckých benefitů, pracovní motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců.

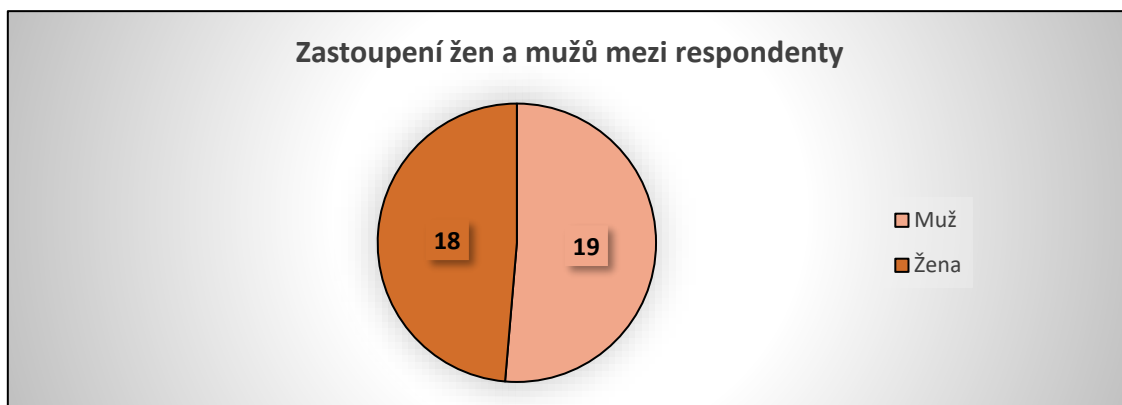
Účast v dotazníkovém šetření byla dobrovolná a anonymní, aby respondenti mohli odpovídat otevřeně. Kompletní znění dotazníku je uvedeno v příloze práce.

Výsledky dotazníkového šetření jsou následně uvedeny v následujících podkapitolách.

4.2.1 Zastoupení žen a mužů mezi respondenty

První otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na pohlaví jednotlivých zaměstnanců ve společnosti (žena/muž). Tato otázka sloužila pro následné porovnání odpovědí, zejména ve vztahu ke spokojenosti v zaměstnání a vnímání poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.

Z celkového počtu 37 respondentů bylo 18 žen a 19 mužů. Jak vyplývá z grafu, zastoupení obou skupin je tedy velmi vyrovnané. Může to být považováno za výhodu, protože dotazníkové šetření není ovlivněno pouze jednou skupinou zaměstnanců, ale naopak umožňují relevantnější porovnání mezi muži a ženami.



graf 2 Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření 2026

4.2.2 Věková struktura respondentů

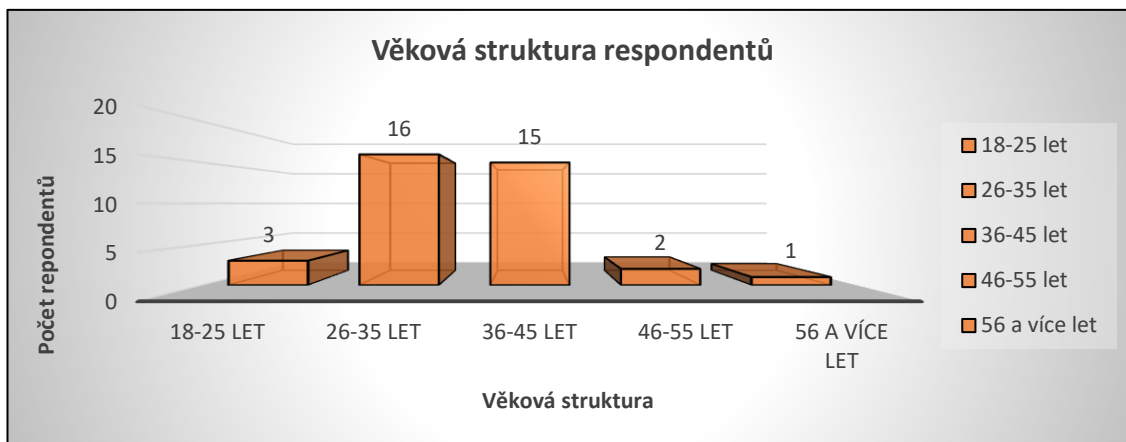
Jako další otázkou dotazníkového šetření byla respondentům položena otázka zaměřená na jejich věk. Z výsledků vyplynulo, že mezi THP pracovníky převažují především osoby ve věku 26-35 let a 36-45 let. Tyto věkové skupiny lze zařadit zejména do generace Y (mileniálové) a částečně také do generace X.

Lze tedy říct, že ve společnosti převažují spíše mladší až střední věkové kategorie zaměstnanců.

Naopak méně zastoupená je věková skupina 18-25 let, která spadá do generace Z. Tento výsledek může souviset s menšími pracovními zkušenostmi těchto zaměstnanců. Zároveň, jak uvádí Bělohávek (2000), generace Z má odlišná očekávání od zaměstnání, například větší důraz na flexibilitu práce, rychlejší kariérní růst nebo smysluplnost práce. To může pro společnost znamenat vyšší nároky na přizpůsobení zaměstnaneckých benefitů a pracovních podmínek.

Velmi nízké zastoupení bylo zjištěno také u starších věkových kategorií, konkrétně ve věku 46-55 let a 56 a více let, které spadají do generace X a Baby Boomers. Tito zaměstnanci obvykle preferují stabilitu zaměstnání a jistotu. Nižší zastoupení těchto skupin může naznačovat, že ve společnosti nepřevažují zaměstnanci s dlouhodobou praxí.

Společnost tak může své benefity zaměřovat na potřeby mladších a středních věkových kategorií zaměstnanců, zatímco benefity typicky preferované staršími zaměstnanci nemusí být v takové míře využívány.



graf 3 Věková struktura respondentů dotazníkového šetření

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření 2026

4.2.3 Vztah mezi věkem respondentů a délkou pracovního poměru

Jak už bylo zmíněno v předchozí části, ve společnosti převažují zaměstnanci ve věku 26-34 let a 36-45 let. Pro hlubší pochopení struktury zaměstnanců byla následně vytvořena přehledná tabulka, která porovnává věk zaměstnanců a délku jejich pracovního poměru ve společnosti.

Z této tabulky je patrné, že právě v těchto nejpočetnějších věkových kategoriích převažují zaměstnanci s delší délkou pracovního poměru. Konkrétně 19 respondentů zvolilo, že ve společnosti pracuje více než 10 let. Tento výsledek může naznačovat, že si společnost své zaměstnance dokáže dlouhodobě udržet a zaměstnanci jsou v této firmě velmi spokojení, což může souviset i s dobře nastavenými zaměstnaneckými benefity.

Tabulka 4 Rozdělení respondentů podle věkových kategorií a délky pracovního poměru

Věková kategorie	Méně než 1 rok	1-3 roky	4-6 let	7-10 let	Více než 10 let	Celkem respondentů
18-25 let	0	3	0	0	0	3
26-35 let	1	5	2	0	8	16
36-45 let	0	1	2	4	8	15
46-55 let	0	0	0	0	2	2
56 a více let	0	0	0	0	1	1
Celkem	1	9	4	4	19	37

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření 2026

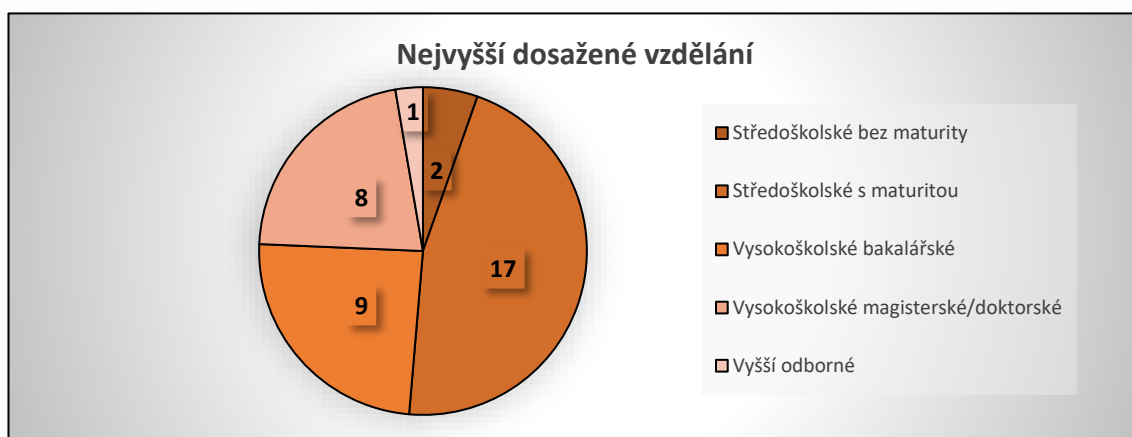
4.2.4 Nejvyšší dosažené vzdělání

V rámci dotazníkového šetření byla dále zjišťována úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Z grafu je patrné, že nejvíce zaměstnanců má středoškolské vzdělání s maturitou.

Poměrně výrazně jsou zastoupeni také zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, a to jak

bakalářským, tak magisterským. To odpovídá požadavkům kladeným na THP pracovní pozice, kde se předpokládá určitá úroveň vzdělání a odbornosti. Struktura vzdělání ve společnosti tak působí poměrně vyváženě.

Z hlediska zaměstnaneckých benefitů může mít dosažené vzdělání důraz na to, co zaměstnanci preferují. Například zaměstnanci s vyšším vzděláním mohou více oceňovat benefity zaměřené na rozvoj, vzdělávání nebo flexibilitu práce, zatímco zaměstnanci s nižším vzděláním mohou preferovat spíše finanční či materiální benefity.



graf 4 Struktura respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření 2026

4.2.5 Celková pracovní spokojenost zaměstnanců

Zaměstnanci byli dotazováni, jak jsou celkově spokojeni s prací ve společnosti. Pro hodnocení byla použita škála 1-5, kde hodnota 1 představovala velmi nespokojený a 5 velmi spokojený. Cílem bylo zjistit, jaká je celková pracovní spokojenost zaměstnanců a jak souvisí s hodnocením zaměstnaneckých benefitů.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že celková pracovní spokojenost zaměstnanců je spíše pozitivní. Nejčastěji byla uváděna hodnota 4, což naznačuje, že většina zaměstnanců vnímá svou práci a pracovní podmínky pozitivně.

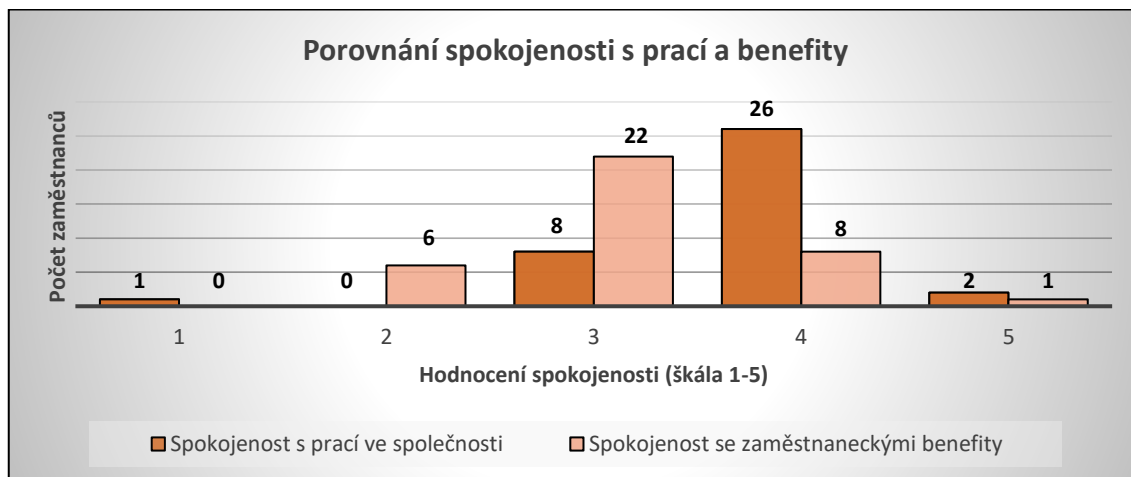
V případě hodnocení zaměstnaneckých benefitů nejčastěji dominovaly hodnoty 3 a 4. Ve srovnání s celkovou pracovní spokojeností je však zřejmé, že benefity jsou hodnoceny mírně hůře.

Tento rozdíl může mít několik možných vysvětlení. Na jedné straně lze předpokládat, že zaměstnanecké benefity nepředstavují hlavní faktor pracovní spokojenosti a zaměstnanci jsou více ovlivněni jinými faktory pracovního prostředí. Na straně druhé však nelze vyloučit, že současné nastavení benefitního systému plně neodpovídá potřebám zaměstnanců a jeho úprava by mohla zvýšit jeho význam z hlediska motivace i spokojenosti.

Z výše uvedeného zároveň vyplývá, že nižší hodnocení benefitů nemusí nutně znamenat jejich nízkou kvalitu, ale spíše jejich menší význam ve srovnání s jinými faktory. Tento závěr se shoduje s dalšími zjištěními (viz kapitola 4.2.7), kde bylo zjištěno, že zaměstnance nejvíce motivuje

finanční ohodnocení a vztahy na pracovišti, zatímco benefity jsou vnímány spíše jako doplňkový prvek.

Z pohledu společnosti tak nelze jednoznačně říct, že je systém benefitů nedostatečný, výsledky však naznačují pro jeho zlepšení. Pro management z toho vyplývá, že by bylo vhodné věnovat větší pozornost tomu, zda současná nabídka benefitů odpovídá skutečným potřebám zaměstnanců. Vhodně nastavené benefity by mohly lépe odpovídat jejich preferencím a přispět ke zvýšení celkové spokojenosti i motivace.



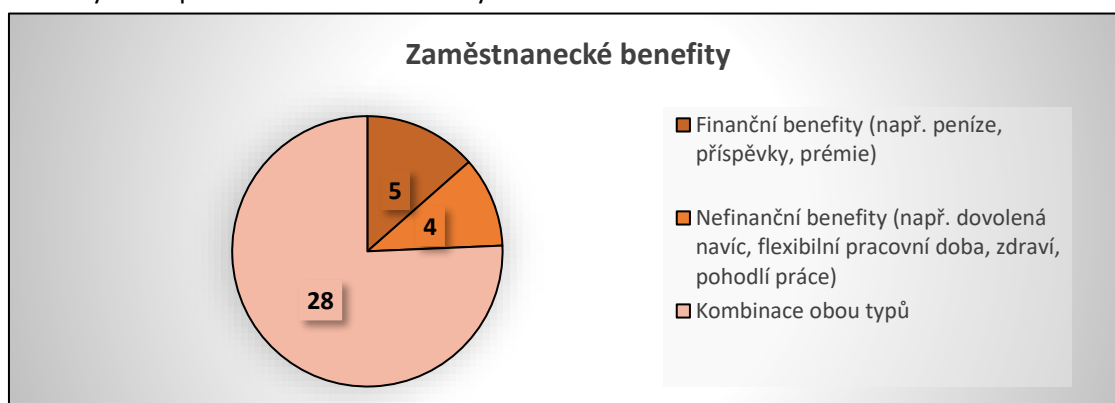
graf 5 Srovnání úrovně celkové pracovní spokojenosti a hodnocení zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2026

4.2.6 Preference zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanci se měli rozhodnout, jaký typ zaměstnaneckých benefitů preferují, zda finanční, nefinanční, nebo jejich kombinaci.

graf 6 ukazuje, že jednoznačně převažuje preference kombinace finančních i nefinančních benefitů, kterou uvedlo 28 respondentů. Výrazně méně respondentů preferuje pouze finanční benefity nebo pouze nefinanční benefity.



graf 6 Preference typů zaměstnaneckých benefitů (finanční, nefinanční, kombinace)

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2026

Podrobnější analýza podle délky pracovního poměru ukázala, že tato preference převažuje zejména u zaměstnanců, kteří ve společnosti působí déle než 10 let. Může to souviset s jejich větší zkušeností s firemním prostředím a schopností komplexněji posoudit přínosy jednotlivých typů benefitů.

Tento výsledek je velmi důležitý pro společnost, jelikož ukazuje, že zaměstnanci nepreferují pouze jeden typ benefitů, ale jejich vzájemnou kombinaci. Z toho vyplývá, že při nastavování systému zaměstnaneckých benefitů je vhodné zaměřit se jak na finanční, tak i nefinanční oblast, aby co nejlépe odpovídala potřebám zaměstnanců.

4.2.7 Motivační faktory zaměstnanců

Součástí dotazníkového šetření byla také otázka zaměřená na hlavní faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců k práci. Respondenti měli možnost označit tři faktory, které považují za nejvýznamnější, což umožnilo lépe rozpoznat jejich motivační priority.

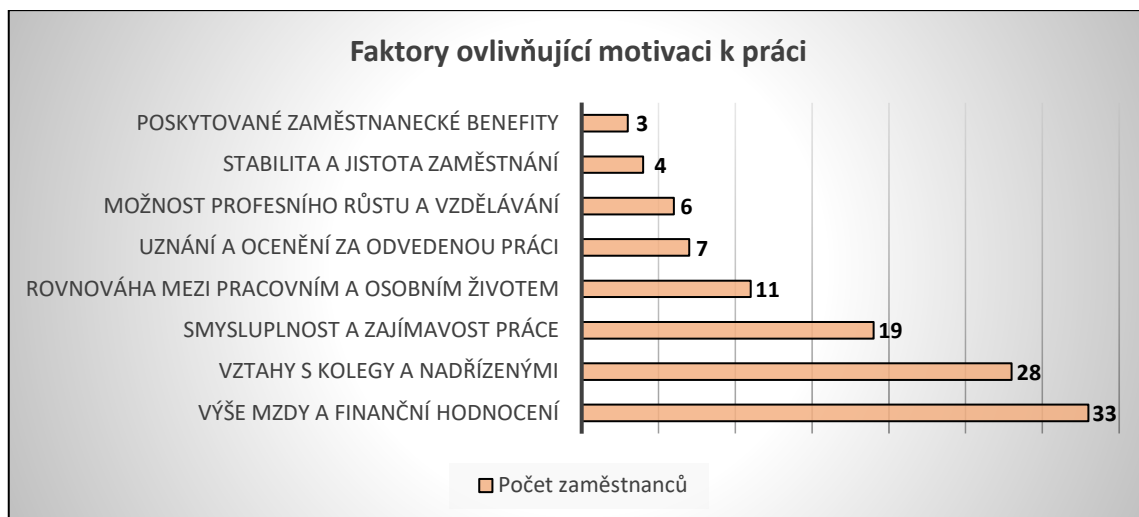
Z výsledků vyplývá, že nejvýznamnějším motivačním faktorem je finanční ohodnocení, následované vztahy s kolegy a nadřízenými (viz graf 7). Tyto výsledky naznačují, že pro zaměstnance je důležitá především finanční jistota a dobré pracovní vztahy. Významnou roli hraje také smysluplnost a zajímavost práce, což ukazuje na potřebu vnímat práci jako přínosnou.

Naopak zaměstnanecké benefity se umístily až na posledním místě. Naznačuje to, že benefity nejsou v současném nastavení vnímány jako hlavní faktor motivace, ale spíše jako doplňkový prvek. Potvrzují to i výsledky z předchozí kapitoly (viz kapitola 4.2.5), kde byla celková spokojenost zaměstnanců hodnocena lépe než spokojenost s benefity.

Z těchto zjištění vyplývá, že motivace zaměstnanců je ovlivňována především základními faktory, jako je výše mzdy a kvalita vztahů na pracovišti, zatímco benefity mají spíše doplňkovou roli. Z pohledu společnosti to znamená, že samotné rozšiřování nabídky benefitů nemusí automaticky vést ke zvýšení motivace zaměstnanců.

Pro management z toho vyplývá, že při nastavování benefitní politiky je vhodné vnímat benefity jako doplněk k ostatním motivačním nástrojům, nikoli jako jejich hlavní součást. Důležité je zaměřit se především na oblasti, které zaměstnanci skutečně považují za klíčové, tedy zejména finanční ohodnocení a pracovní vztahy. Zároveň je vhodné zohlednit konkrétní potřeby zaměstnanců, například v oblasti finančních benefitů nebo flexibility práce, aby měl benefitní systém větší přínos.

Zjištěné výsledky lze dát do souvislosti také s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií, podle níž některé faktory (například mzda nebo vztahy na pracovišti) představují základní podmínky spokojenosti, zatímco jiné působí spíše jako doplňkové.



graf 7 Hlavní faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců k práci

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2026

4.2.8 Vliv zaměstnaneckých benefitů na rozhodnutí zůstat ve společnosti

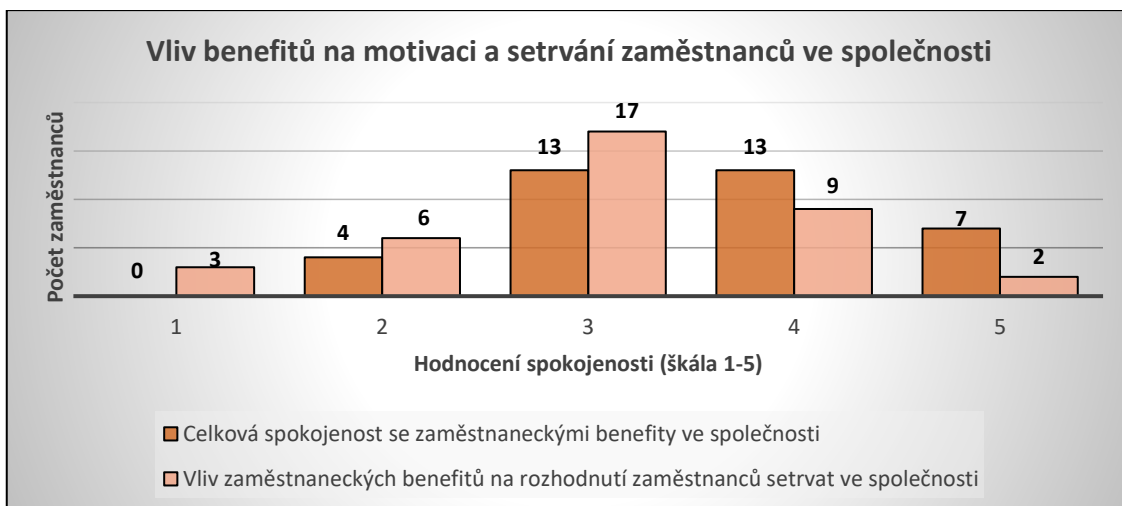
Součástí dotazníkového šetření bylo také zjistit, jak zaměstnanci vnímají celkovou spokojenost ve společnosti a zároveň do jaké míry zaměstnanecké benefity ovlivňují jejich rozhodnutí ve společnosti setrvat. Obě otázky byly opět hodnoceny na škále 1-5.

Z grafu je patrné, že zaměstnanci hodnotí systém zaměstnaneckých benefitů spíše pozitivně. Nejčastěji se objevují hodnocení 3 a 4, která uvedlo shodně 13 respondentů. Vyšší hodnocení 5 uvedlo 7 respondentů, zatímco nižší hodnocení se objevují méně často.

Z výsledků tedy vyplývá, že zaměstnanci jsou se systémem benefitů ve společnosti spíše spokojeni, avšak nejde o maximální úroveň spokojenosti.

Ve srovnání s předchozími výsledky je patrné, že ačkoliv zaměstnanecké benefity nepatří mezi hlavní faktory motivace zaměstnanců, přispívají k jejich celkové spokojenosti. Lze je tedy vnímat spíše jako podpurný prvek, který doplňuje ostatní motivační faktory.

Zároveň bylo zjištěno, že vliv zaměstnaneckých benefitů na rozhodnutí zaměstnanců setrvat ve společnosti je spíše průměrný. To potvrzuje, že benefity nejsou hlavním důvodem setrvání zaměstnanců, ale přispívají k jejich celkovému vnímání pracovního prostředí.



graf 8 Role zaměstnaneckých benefitů v motivaci a stabilizaci zaměstnanců

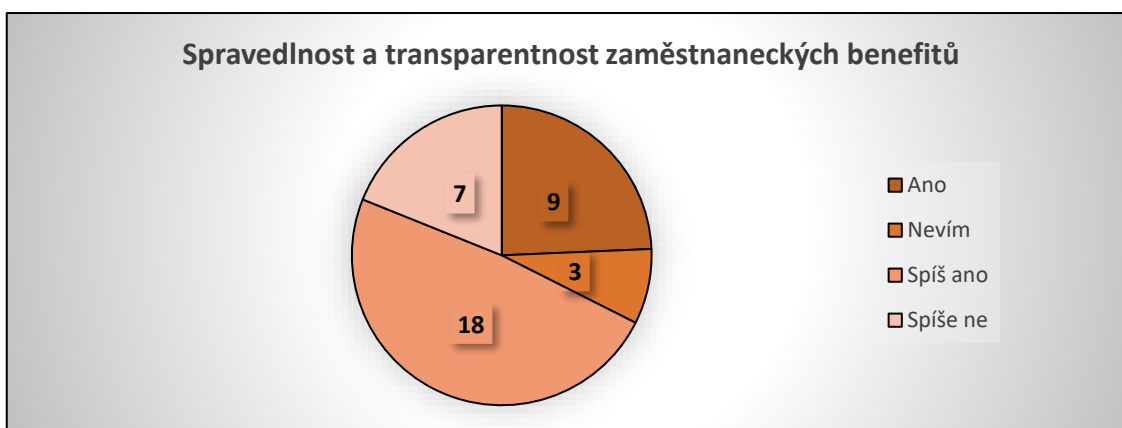
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2026

4.2.9 Vnímání spravedlnosti a transparentnosti systému zaměstnaneckých benefitů

Další otázka byla zaměřena na to, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost a transparentnost systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti. Cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci považují nastavený systém benefitů za spravedlivý, což následně umožňuje lépe vyhodnotit jednotlivé druhy benefitů poskytované společností.

Zaměstnanci měli možnost vybírat z odpovědí: ano, spíše ano, nevím, spíše ne a ne, přičemž možnost ne nebyla využita žádným z respondentů.

Systém zaměstnaneckých benefitů je většinou zaměstnanců vnímán jako spravedlivý a transparentní, avšak existuje i menší skupina zaměstnanců, která jej nevnímá. Tento výsledek může naznačovat prostor pro zlepšení v oblasti komunikace nebo nastavení benefitů tak, aby byly vnímány jako spravedlivé všemi zaměstnanci.



graf 9 Vnímání spravedlnosti a transparentnosti zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2026

4.2.10 Spokojenost zaměstnanců s jednotlivými zaměstnaneckými benefity

V další části dotazníkového šetření byla pozornost zaměřena na konkrétní zaměstnanecké benefity, které společnost nabízí. Jednotlivé benefity byly hodnoceny z hlediska spokojenosti zaměstnanců.

Respondenti měli na výběr z možností:

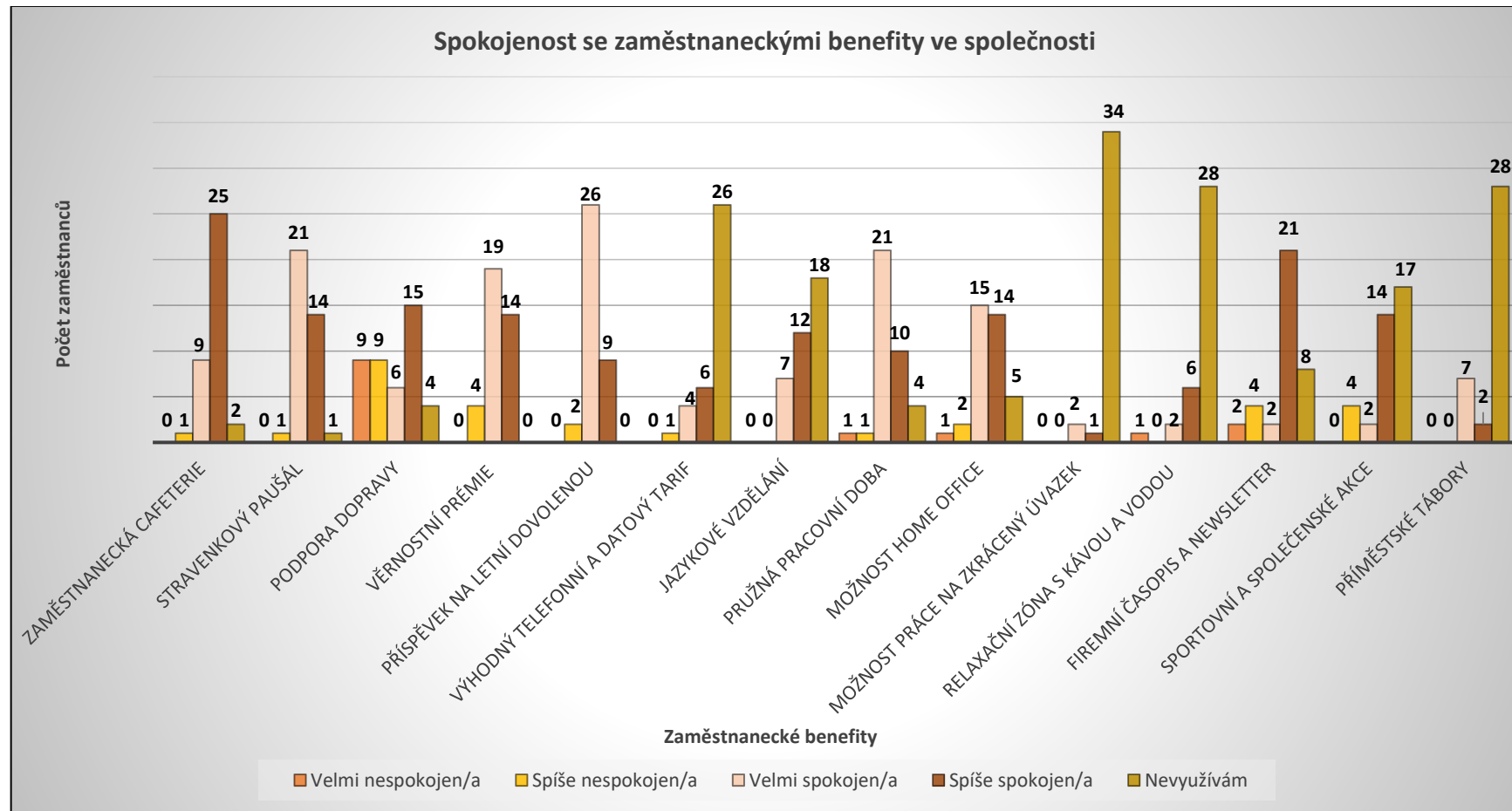
- Velmi nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Nevyužívám

Mezi nejlépe hodnocené benefity patří zejména zaměstnanecká Cafeterie, stravenkový paušál, věrnostní prémie a příspěvek na dovolenou, kde převažuje spíše pozitivní hodnocení. Tyto benefity lze tedy považovat za dobře nastavené a zaměstnanci je vnímají pozitivně.

Naopak u některých benefitů je patrné, že nejsou zaměstnanci příliš využívány. Například jazykové vzdělávání nevyužívá 18 zaměstnanců, což je překvapivé vzhledem k tomu, že u THP pracovníků lze předpokládat vysokou potřebu využívání cizích jazyků. Podobně nízké využití je také u zkráceného úvazku nebo příměstských táborů.

U dalších benefitů, jako je například firemní časopis nebo sportovní a společenské akce, sice převažuje spíše pozitivní hodnocení, avšak jejich význam pro zaměstnance se jeví jako méně podstatný.

Z výsledků tedy vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni především s benefity, které mají přímý praktický nebo finanční přínos, zatímco ostatní benefity jsou využívány méně a jejich význam je spíše doplňkový.



graf 10 Celková spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2026

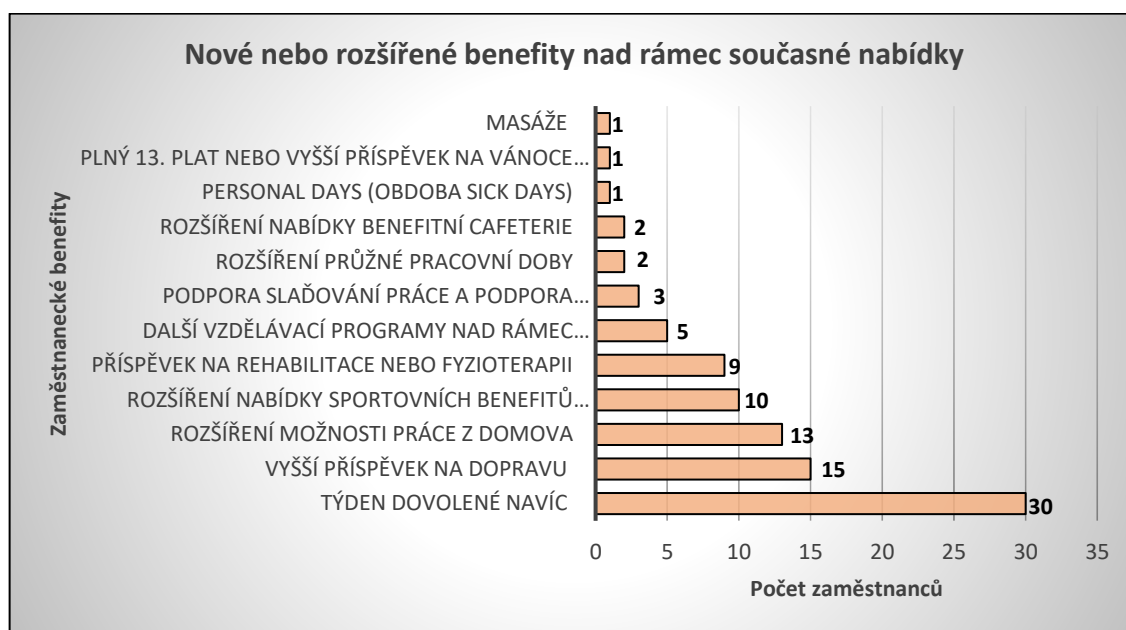
4.2.11 Návrhy zaměstnanců na nové nebo rozšířené benefity

Zaměstnanci byli také dotazováni na to, jaké benefity by uvítali jako nové nebo rozšířené nad rámec současné nabídky společnosti. Respondenti měli možnost vybrat tři varianty, které považují za nejdůležitější.

Z výsledků vyplynulo, že největší zájem je o týden dovolené navíc. Mezi další často uváděné benefity patří vyšší příspěvek na dopravu a rozšíření možnosti práce z domova. Naopak nejmenší zájem byl zaznamenán u benefitů, jako jsou masáže, personal days nebo další rozšiřování pružné pracovní doby. Zaměstnanci tak dávají přednost benefitům, které mají přímý dopad na jejich finanční situaci nebo volný čas. Naopak benefity zaměřené na volnočasové aktivity nebo doplňkové služby pro ně nejsou tak důležité.

Zároveň lze z odpovědí usuzovat, že zaměstnanci spíše, než zavádění nových benefitů preferují úpravu a posílení těch, které již ve společnosti existují. Nejde tedy primárně o množství benefitů, ale o jejich konkrétní nastavení a přínos pro zaměstnance.

Tyto výsledky navazují na předchozí zjištění, podle kterých benefity nepředstavují hlavní faktor motivace. V tomto případě se navíc ukazuje, že význam mají pouze některé jejich konkrétní formy. Zjištění z dotazníkového šetření tak vytvářejí základ pro další část výzkumu, ve které bude ověřováno, proč jsou některé benefity zaměstnanci preferovány více než jiné a jak by měl být benefitní systém upraven, aby lépe odpovídal jejich potřebám.



graf 11 Zájem zaměstnanců o nové nebo rozšířené zaměstnanecké benefity

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2026

4.2.12 Nedostatky systému zaměstnaneckých benefitů z pohledu zaměstnanců

Na konci dotazníkového šetření měli zaměstnanci možnost uvést svůj vlastní názor a odpovědět na tři otevřené otázky. Konkrétně první otázkou bylo zjistit, co považují za největší nedostatky současného systému zaměstnaneckých benefitů.

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že i když většina z nich v předešlých otázkách hodnotila systém benefitů spíše pozitivně, stále vnímají určité nedostatky.

Dva zaměstnanci například uvedli, že některé benefity ani nevnímají jako skutečné benefity. Jeden z respondentů například uvedl: „Relaxační zónu a firemní časopis nevnímám jako benefit, podobně jako Home Office.“ Z toho lze usoudit, jak zmiňuje i Armstrong (2007), že ne všechny benefity mají pro zaměstnance stejnou hodnotu.

Dále se objevovaly názory, že systém benefitů není dostatečně aktualizovaný. Zaměstnanci zmiňovali například dlouhodobě stejnou výši příspěvků nebo to, že některé benefity jsou omezené a dále se nijak nezvyšují.

Často se také objevoval požadavek na rozšíření nabídky benefitů, například v oblasti sportu nebo volného času. Někteří zaměstnanci by uvítali například Multisport kartu nebo větší možnosti využití benefitů. Jak už bylo zmíněno, zaměstnanci by také ocenili delší dovolenou, kdy uváděli, že místo současných 5 týdnů by uvítali 6 týdnů dovolené, jak je běžné i v některých okolních společnostech.

Další připomínky se týkaly konkrétního nastavení některých benefitů. Například příspěvek na dopravu je podle zaměstnanců nastaven stejně pro všechny, bez ohledu na to, jak daleko do práce dojíždí, což nepůsobí úplně spravedlivě.

Z těchto odpovědí je tedy patrné, že zaměstnanci sice benefity hodnotí spíše pozitivně, ale zároveň by uvítali úpravu a lepší přizpůsobení jejich potřebám. Tento výsledek navazuje na předchozí zjištění, kdy benefity sice nebyly hlavním faktorem motivace, ale hrály důležitou roli v celkové spokojenosti zaměstnanců.

4.2.13 Návrhy zaměstnanců na změny v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Závěrečná část dotazníkového šetření byla zaměřena na konkrétní návrhy zaměstnanců na změny v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Současně bylo po této kapitole zjišťováno, které benefity by si zaměstnanci naopak přáli zachovat. Cílem bylo zjistit, jaké úpravy by podle zaměstnanců vedly ke zvýšení jejich spokojenosti a motivace.

Nejčastěji se objevoval požadavek na prodloužení dovolené z pěti na šest týdnů. Tento návrh se objevoval napříč různými skupinami zaměstnanců a byl často spojován s potřebou většího odpočinku nebo trávení času s rodinou. Jak uvedl jeden z respondentů: „Týden dovolené navíc, mám malé děti a chci být více s nimi.“ Další významnou oblastí byla flexibilita práce, zejména možnost častější práce z domova, která byla častěji zmiňována mladšími zaměstnanci.

Rozdíly lze pozorovat také mezi zaměstnanci podle délky praxe. Zatímco zaměstnanci s kratší praxí více zdůrazňují flexibilitu práce, zaměstnanci s delší praxí častěji zmiňují finanční benefity,

například vyšší odměny nebo zavedení 13. a 14. platu. To naznačuje, že potřeby zaměstnanců se mohou lišit v závislosti na jejich životní situaci a pracovních zkušenostech.

Před samotným přehledem je vhodné zdůraznit význam následující tabulky. Nejde pouze o souhrn odpovědí, ale o přehled hlavních návrhů zaměstnanců, který slouží jako podklad pro další část práce. Z těchto zjištění bude následně vycházet jak ověření v rámci rozhovoru, tak i návrhy na zlepšení benefitního systému.

Níže uvedená tabulka proto shrnuje nejčastější návrhy zaměstnanců na změny v oblasti zaměstnaneckých benefitů a naznačuje oblasti, na které je vhodné se dále zaměřit.

Tabulka 5 Přehled návrhů zaměstnanců na změny v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Oblast změny	Návrhy zaměstnanců	Důvod návrhu	Souvislost s předchozím zjištěním	Typičtí respondenti
Dovolená a volný čas	6 týdnů dovolené, dovolená navíc, více času pro rodinu	Nedostatek volného času	Potřeba rovnováhy mezi prací a osobním životem	26-45 let, delší praxe (10+let)
Flexibilita práce	Více Home office, kratší pracovní doba	Sladění práce a osobního života	Důraz na flexibilitu práce	18-35 let
Finanční benefity	13. a 14. plat, vyšší odměny, valorizace benefitů	Nedostatečné finanční ohodnocení	Mzda jako hlavní motivační faktor	Delší praxe (10+ let)
Sport a volný čas	Multisport karta, rozšíření nabídky aktivit	Péče o zdraví, aktivní trávení volného času	Nedostatek sportovních benefitů	26-45 let
Spravedlnost a nastavení	Doprava podle vzdálenosti, přesčasy – výběr/proplacení	Vnímání nespravedlnosti	Vnímání transparentnosti benefitů	26-45 let, delší praxe (10+let)
Rozšíření/úprava systému	Stravenková karta, úprava nabídky benefitů	Nedostatečná nabídka	Benefity nejsou pro všechny využitelné	Jednotlivci
Bez potřeby změny	"Nic mě nenapadá"	Spokojenost se současným stavem	Potvrzení celkové spokojenosti	Menší část respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2026

4.2.14 Benefity, které by měly být do budoucna zachovány

Poslední otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na to, které stávající zaměstnanecké benefity by podle zaměstnanců měly být do budoucna jednoznačně zachovány. Souhrn těchto benefitů včetně jejich četnosti je uveden v tabulce.

Z výsledků vyplývá, že nejčastěji uváděním benefitem byla možnost práce z domova, dále příspěvek na dovolenou a pružná pracovní doba. Významné zastoupení měly rovněž finanční benefity, zejména věrnostní prémie a 13. či 14. plat. Naopak ostatní benefity se v odpovědích objevovaly méně často.

Tato zjištění potvrzují, že zaměstnanci preferují především benefity s přímým dopadem na jejich pracovní i osobní živost, zejména v oblasti flexibility a finančního ohodnocení.

Tabulka 6 Zaměstnanecké benefity navrhované k zachování a jejich četnost

Zaměstnanecký benefit	Četnost výskytu
Home office / práce z domova	12
Příspěvek na dovolenou	10
Pružná pracovní doba	8
Věrnostní prémie / bonusy	7
Příspěvek na Vánoce	6
13. / 14. plat	6
Dovolená navíc	4
Cafeterie	2
Stravenky / stravenkový paušál	2
Příspěvek na penzijní připojištění	2
Vzdělávání (jazykové kurzy apod.)	2
Zkrácený úvazek	1
Příspěvek na sport / zdraví	1
Příměstské tábory	1
Příspěvek na dopravu	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2026

4.2.15 Souhrnné zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření realizované mezi 37 technicko-hospodářskými pracovníky vybrané společnosti poskytlo přehled o tom, jak zaměstnanci vnímají současný systém benefitů. Celková spokojenost s prací je spíše pozitivní (nejčastěji hodnocena známkou 4 z 5), avšak v oblasti benefitů se objevují nedostatky a prostor pro zlepšení.

Z výsledků vyplývá, že benefity nejsou hlavním motivačním faktorem. Větší význam mají mzda, mezilidské vztahy a smysluplnost práce. Benefity jsou tak vnímány spíše jako samozřejmá součást pracovních podmínek. Zároveň však bylo zjištěno, že jejich nevhodné nastavení může vést k nespokojenosti. Většina respondentů (28) preferuje kombinaci finančních i nefinančních benefitů.

Problematicky je vnímána především spravedlnost a aktuálnost některých benefitů. Výhrady směřují zejména k příspěvku na dopravu, který je stanoven fixně a neodpovídá rozdílům v dojíždění. Tento jednotný přístup tak není pro všechny zaměstnance vyhovující.

Největší zájem je o zavedení šestého týdne dovolené (30 respondentů), což ukazuje na důležitost work-life balance. Dále se objevuje požadavek na větší flexibilitu práce, zejména možnost práce z domova, a to hlavně u mladších zaměstnanců.

Naopak některé benefity, například jazykové kurzy nebo příměstské tábory, nejsou příliš využívány, což naznačuje nesoulad mezi nabídkou a potřebami zaměstnanců.

Celkově lze shrnout, že benefity jsou vnímány jako standard, nikoli jako silný motivační nástroj.

Pro zvýšení jejich přínosu by bylo vhodné zaměřit se na jejich lepší přizpůsobení zaměstnancům, větší transparentnost a úpravu problematických oblastí.

4.3 Polostrukturovaný rozhovor se zástupcem HR oddělení

Po vyhodnocení dotazníkového šetření a identifikaci hlavních problémových oblastí byl realizován polostrukturovaný rozhovor se zástupkyní personálního oddělení společnosti. Nejprve byly představeny výsledky dotazníkového šetření, a to na základě požadavku zástupkyně HR, aby se s nimi mohla blíže seznámit. Následně byla pozornost zaměřena na oblasti vyhodnocené jako nejvíce problematické, zejména na ty, které zaměstnanci hodnotili méně pozitivně. Tyto oblasti byly dále diskutovány a doplněny o pohled zástupkyně HR, která zároveň poskytla odpovědi na doplňující otázky.

Cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají benefity a proč je systém nastaven právě takto.

V oblasti jazykového vzdělávání bylo uvedeno, že kurzy jsou realizovány mimo pracovní dobu, což významně ovlivňuje jejich nízké využívání. Zaměstnanci, zejména technicko-hospodářští pracovníci, často pracují přesčas a po pracovní době již nemají dostatečnou časovou kapacitu ani motivaci se těchto aktivit účastnit. Podle zástupkyně personálního oddělení je důvodem také snaha zaměstnanců udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Požadavek na zavedení šestého týdne dovolené byl ze strany společnosti vnímán jako dlouhodobé téma, avšak aktuálně nerealizovatelné. Důvodem jsou především vysoké finanční náklady a nutnost schválení ze strany mateřské společnosti. Zástupkyně HR také uvedla, že zaměstnanci mají problém vyčerpat i stávajících pět týdnů dovolené, kvůli vysokému pracovnímu vytížení a častým přesčasům. Tento benefit je ale stále konzultován a určitě důležitý do budoucna, zejména kvůli konkurenci, která šest týdnů dovolené již nabízí.

V rámci pracovní doby společnost umožňuje flexibilní režim s pevnou dobou od 9:00 do 14:00 hodin. Možnost práce z domova je omezena, protože vedení společnosti upřednostňuje osobní přítomnost zaměstnanců, kterou vnímá jako přínosnou pro produktivitu a mezilidské vztahy, což potvrzují i Horváthová a Mikušová (2021), které upozorňují, že dlouhodobá izolace při práci z domova může vést k poklesu vnitřní motivace.

Výzkumná zpráva ústavu ZUBOZ (Skřehot et al., 2021) navíc doplňuje, že přítomnost na pracovišti přináší takzvané ekologické výhody. Tím se rozumí nejen fyzický prostor kanceláře, ale i možnost neformálních diskusí nebo společných obědů, které tvoří neviditelný základ firemní kultury (Skřehot et al., 2021).

Home office je tak ze strany společnosti umožňován pouze v omezené míře, zpravidla jeden až dva dny v týdnu ve výjimečných případech.

Diskutována byla také otázka zavedení benefitu ve formě Multisport karty. Zástupkyně personálního oddělení uvedla, že tento benefit nebyl zaveden zejména kvůli očekávanému nízkému využití ze strany zaměstnanců, což vysvětluje tím, že podle jejího názoru není v regionu Vysočina dostatek možností, kde by bylo možné tento benefit využít.

Významným a důležitějším tématem rozhovoru byl také příspěvek na dopravu, který byl zaměstnanci v dotazníku hodnocen kriticky. Společnost tento benefit zavedla relativně nedávno

jako náhradu za zrušenou autobusovou dopravu. Zástupkyně uvedla, že příspěvek je nastaven fixně pro všechny zaměstnance, a to z důvodu jednodušší administrativy a snahy předejít komplikacím spojeným s individuálním posuzováním dojezdové vzdálenosti. Před zavedením tohoto benefitu bylo provedeno interní šetření, které ukázalo, že zaměstnanci autobusovou dopravu příliš nevyužívají, a proto firma považuje za efektivnější příspěvek na dopravu.

Po celkovém vyhodnocení jsme se se zástupkyní shodly, že cílem benefitního systému je udržení konkurenceschopnosti firmy v regionu. Benefity pomáhají získat nové zaměstnance a zároveň si udržet ty stávající.

Společnost pravidelně sleduje potřeby zaměstnanců prostřednictvím interních průzkumů, přičemž benefity jsou jejich součástí. Zároveň je však nutné zohledňovat finanční možnosti podniku a situaci na trhu práce.

V souvislosti s dopady pandemie COVID-19 uvedla zástupkyně, že k nejvýraznější změně došlo v oblasti práce z domova. Zaměstnanci si na tento režim během pandemie zvykli, avšak po jejím skončení se vedení společnosti snažilo o návrat k práci na pracovišti a preferovalo, aby zaměstnanci docházeli co nejvíce do kanceláře.

Z rozhovoru vyplývá, že si společnost uvědomuje rozdíly mezi očekáváními zaměstnanců a nabídkou benefitů, jejich změny jsou však omezeny ekonomickými a organizačními možnostmi.

4.4 Celkové shrnutí

Provedená analýza zaměstnaneckých benefitů a jejich vlivu na motivaci, založená na kombinaci dotazníkového šetření mezi 37 technicko-hospodářskými pracovníky a polostrukturovaného rozhovoru se zástupkyní HR oddělení poukázala na rozdíl mezi očekávaným zaměstnanců a realitou ve společnosti. Ačkoliv je celková spokojenost s prací hodnocena pozitivně (nejčastěji hodnocením 4), benefity se v žebříčku motivačních faktorů umístily na posledním místě (viz graf 7). To potvrzuje Herzbergovu dvoufaktorovou teorii (podrobněji v kapitole 1.4.2). Zaměstnanecké benefity ve společnosti fungují spíše jako hygienické faktory, které samy o sobě nemotivují k vyšším výkonům, ale pokud nejsou dobře nastavené, vedou k nespokojenosti.

Nejdiskutovanějším tématem celého šetření se stala délka dovolené. Z dotazníku vyplynulo, že 30 z 37 respondentů požaduje zavedení 6. týdne dovolené. Z pohledu Maslowovy hierarchie potřeb (viz kapitola 1.4.1) lze tento požadavek chápat jako potřebu odpočinku při vysokém pracovním nasazení. Rozhovor se zástupkyní HR oddělení tento problém dále objasnil. Vedení společnosti vnímá zavedení 6. týdne dovolené jako finančně náročné a zároveň upozorňuje, že zaměstnanci mají problém vyčerpat i stávajících 5 týdnů dovolené. Vzniká tak situace, kdy jsou zaměstnanci natolik vytížení, že sice potřebují více volna k regeneraci, ale zároveň jim pracovní vytížení brání jej čerpat.

Dalším velmi diskutovaným tématem byl příspěvek na dopravu, který je vnímán jako nespravedlivý kvůli své fixní výši pro všechny bez ohledu na vzdálenost. Zde se v praxi potvrzuje teorie spravedlnosti (viz kapitola 1.6.2), podle které zaměstnanci porovnávají svoje náklady na dojíždění s odměnou. Pokud kolega dostává stejný příspěvek jako ten, kdo dojíždí desítky kilometrů, vyvolává to pocit nespravedlnosti. Zástupkyně personálního oddělení přiznala,

že fixní částka je zvolena pro jednoduchost v administrativě. Oslabuje to však poté motivační potenciál tohoto benefitu.

V oblasti flexibility a vzdělávání výsledky souvisejí s Vroomovou teorií očekávání (viz kapitola 1.4.4). Jazykové kurzy nevyužívá 18 zaměstnanců, protože probíhají mimo pracovní dobu. Pro unaveného zaměstnance má volný čas vyšší hodnotu než vzdělání. Podobně je to u poskytování Home Office, zatímco generace Y a Z jej vyžadují jako standard pro rovnováhu mezi prací a soukromím (viz kapitola 2.5.2), vedení společnosti tento benefit omezuje z obavy o produktivitu.

U benefitů, jako jsou relaxační zóna nebo firemní časopis, které Urban (2017) označuje jako faktory s vyčerpaným motivačním potenciálem, zaměstnanci v dotazníku často uváděli, že je nepovažují za skutečné benefity. Z rozhovoru navíc vyplynulo, že firma z důvodu jejich nízké efektivity uvažuje o jejich zrušení.

Následující tabulka shrnuje hlavní zjištění získané z dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru propojený s teoretickými poznatky práce.

Tabulka 7 Přehled hlavních zjištění z výzkumu a jejich teoretické souvislosti

Oblast zjištění	Zjištění z dotazníku	Zjištění z rozhovoru	Teoretický kontext	Zhodnocení
Dovolená a volný čas	Priorita 6. týdne dovolené.	Nákladné, nevyčerpají ani 5 týdnů.	Maslow: Potřeba regenerace a bezpečí	Vysoké vytížení omezuje čerpání volna.
Příspěvek na dopravu	Vnímán jako nespravedlivý kvůli stejné výši pro všechny.	Zvoleno kvůli administrativní jednoduchosti.	Odměna by měla odpovídat nákladům.	Jednoduchost nad spravedlností a motivací.
Vzdělávání (jazyky)	Benefit nevyužívají	Mimo pracovní dobu, brzdí únava.	Vroom: nízká hodnota odměny.	Benefit je dostupný, ale málo využívaný.
Flexibilita (Home Office)	Vysoký zájem o rozšíření	Preference osobní přítomnosti kvůli produktivitě.	Work-life balance a generační rozdíly.	Nesoulad mezi stylem řízení a požadavky trhu práce.
"Nebenefit"	Časopis a relaxační zóna nejsou vnímány jako výhoda.	Nízká efektivita, firma uvažuje o odstranění z nabídky benefitů.	Faktory s vyčerpaným potenciálem.	Záměna komunikace za benefity snižuje důvěru.
Celková motivace	Benefity jsou na posledním místě motivačních faktorů.	Udržení konkurenceschopnosti v regionu.	Benefity jako hygienické faktory.	Benefity nemotivují, ale mohou demotivovat.

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru, 2026

5 Návrhy na zlepšení

Na základě provedeného dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru se zástupkyní společnosti jsem zpracovala návrhy na zlepšení zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. Tyto návrhy nejsou zaměřeny na zavádění nových benefitů, ale primárně vycházejí z požadavků zaměstnanců na úpravu a zefektivnění stávajících. Z dotazníkového šetření totiž vyplynulo, že zaměstnanci preferují spíše spravedlivější a praktičtější nastavení již existujících benefitů než jejich rozšiřování.

Pro lepší přehlednost jsem všechny návrhy nejprve shrnula do tabulky, která hodnotí jejich přínosy pro společnost a náročnost jejich zavedení. Tato souhrnná tabulka je uvedena v příloze práce (viz Příloha A 2).

V následující části se poté věnuji podrobnějšímu rozpracování jednotlivých návrhů, včetně jejich zdůvodnění a očekávaných přínosů.

5.1 Úprava struktury benefitů a komunikace benefitů

Současná struktura benefitů podle mého názoru není nastavena optimálně, protože současný systém obsahuje i takové zaměstnanecké benefity, které pracovníci nevnímají jako skutečné benefity. Konkrétně se jedná o firemní časopis a relaxační zónu. Časopis zaměstnanci vnímají spíše jako informační kanál a relaxační zóna je podle nich nevyhovující.

Cílem je zjednodušit systém benefitů a ponechat pouze ty, které mají pro zaměstnance skutečný význam. Přínosem bude přehlednější nabídka benefitů a také možnost využít ušetřené prostředky na jiné, více žádané oblasti, například příspěvku na dopravu. Domnívám se, že tímto krokem je možné zvýšit i celkovou spokojenost zaměstnanců.

Firemní časopis má ve společnosti své místo, ale neměl by být prezentován jako benefit. Zároveň je nyní poskytován jak v tištěné verzi, tak online. Nechala bych ho pouze v online podobě, čímž by došlo k úspoře nákladů. Přejichod z tisku na online verzi je také ekologický. Co se týče relaxační zóny, bylo by vhodné ji buď z nabídky benefitů odstranit, nebo ji upravit tak, aby skutečně sloužila k odpočinku, například doplněním o prvky jako stolní fotbal nebo jiné formy relaxace. V současnosti prostor obsahuje pouze gauč a nepůsobí jako plnohodnotné místo pro odpočinek.

Doporučila bych tedy tyto benefity buď z nabídky odstranit, nebo je upravit tak, aby je bylo možné považovat za skutečné benefity a aby zaměstnanci byli spokojeni.

Myslím si, že tento návrh je snadno proveditelný, protože se jedná především o rozhodnutí managementu.

5.2 Úprava příspěvku na dopravu

Úprava příspěvku na dopravu je z mého pohledu poměrně důležité pro společnost. Současný systém fixního příspěvku je sice jednoduchý na administrativu, ale 90 % zaměstnanců ho v dotazníku označilo za nespravedlivý. Zaměstnanec, který bydlí 2 km od firmy, dostává stejnou

částku jako ten, který dojíždí 40 km. Tento přístup může demotivovat zaměstnance z okolních měst. Dle mého názoru se v dnešní době rostoucích nákladů na dopravu jedná o stále výraznější problém.

Cílem je zvýšit pocit spravedlnosti mezi zaměstnanci. Přínosem může být lepší udržení zaměstnanců ze vzdálenějších měst, protože pro ně bude práce finančně výhodnější i při rostoucích cenách paliv. Domnívám se, že spravedlivější nastavení tohoto benefitu může pozitivně ovlivnit i celkovou spokojenost zaměstnanců.

Finančně by zavedení tří pásem příspěvku, například 500/1000/1500 Kč, znamenalo určité navýšení nákladů oproti současnému stavu, přičemž konkrétní dopad by závisel na počtu zaměstnanců v jednotlivých vzdálenostních kategoriích.

Aby se předešlo zneužívání, doporučila bych vycházet z adresy trvalého bydliště uvedené v pracovní smlouvě, přičemž případnou změnu by zaměstnanec musel doložit (například kopií občanského průkazu nebo jiným potvrzením o bydlišti). Tímto způsobem lze zajistit spravedlivé a zároveň kontrolovatelné nastavení tohoto benefitu.

Proveditelnost je vysoká. Firma již adresy zaměstnanců eviduje v pracovních smlouvách, takže není potřeba sbírat nová data, pouze je nahrát do systému.

5.3 Úprava příspěvku na dovolenou a regeneraci

Tento problém byl ve výzkumu označen také jako jeden z nejdůležitějších pro zvýšení celkové spokojenosti.

Zaměstnanci pociťují vysokou únavu a současný počet dní dovolené je pro většinu, hlavně pro dlouholeté zaměstnance, nedostatečný. Existuje riziko vyhoření a odchodu ke konkurenci, která nabízí více volna.

Doporučila bych zavedení věrnostní dovolené, například navýšení o 2 dny po určitém počtu odpracovaných let. Také bych doporučila zavést sick days (2-3 dny ročně). Přínosem by bylo zvýšení loajality zkušených zaměstnanců a snížení krátkodobé nemocnosti právě díky možnosti využít sick days.

Náklady jsou střední až vysoké. Každý den dovolené navíc znamená pro firmu náklad ve výši denní mzdy zaměstnance včetně odvodů, přičemž zaměstnanec v této době nepracuje. Náklady lze snížit postupným zaváděním podle odpracovaných let.

Zároveň je vhodné řešit problém nízkého čerpání dovolené. Řešení může být lepší plánování během roku, například v rámci pravidelných rozhovorů mezi nadřízeným a zaměstnancem, kde se řeší pracovní vytížení a spokojenost. Součástí těchto rozhovorů by mělo být i plánování dovolené. Tím lze zabránit hromadění nevyčerpané dovolené a podpořit odpočinek zaměstnanců.

Proveditelnost je střední. Je nutná úprava vnitřních předpisů a schválení rozpočtu na další rok.

5.4 Rozšíření flexibility práce (Home Office)

Flexibilita práce je důležitá hlavně pro administrativní pracovníky a mladší generaci zaměstnanců.

Současná možnost práce z domova (Home Office) je zaměstnanci vnímána jako nedostatečná. Chybí jasně daná pravidla, což může vést k nejistotě a porovnávání s jinými firmami, kde je HO běžnou součástí práce.

Jako vhodné řešení se jeví zavedení pevného nároku na 4 dny Home Office za měsíc. Tento krok může pomoci lépe sladit pracovní a osobní život (work-life balance) a zároveň zvýšit atraktivitu firmy jako moderního zaměstnavatele.

Náklady na zavedení tohoto opatření jsou minimální, protože firma již má potřebné technické vybavení (například notebooky a přístup přes VPN). Naopak může dojít i k menší úspoře provozních nákladů, například za energie nebo vodu.

Provedení tohoto opatření je reálné a poměrně snadné. Stačí nastavit jasná pravidla pro vykazování práce a zajistit důvěru ze strany vedoucích pracovníků.

5.5 Zlepšení vzdělávání zaměstnanců

Investice do vzdělávání jsou pro firmu důležité, ale současná podoba jazykových kurzů není příliš efektivní.

Nízká účast na kurzech je způsobena tím, že probíhají mimo pracovní dobu. Zaměstnanci často nechtějí obětovat svůj volný čas, což vede k tomu, že kurzy nejsou dostatečně využité, i když je firma platí.

Doporučila bych přesun kurzů do kombinované formy (50 % v pracovní době, 50 % ve volném čase) nebo zavedení online kurzů. Tím by se mohla zvýšit účast zaměstnanců, zlepšit jejich jazyková úroveň a zároveň lépe využít peníze, které firma do vzdělání investuje.

Náklady jsou střední. Největším nákladem je čas zaměstnanců strávený učením v pracovní době. Naopak online kurzy mohou být levnější než výuka s lektorem.

Zavedení tohoto opatření je proveditelné. Stačí upravit rozvrh kurzů a domluvit se s vedoucími pracovníky na uvolnění zaměstnanců během pracovní doby.

Myslím si, že pokud by firma všechny tyto změny zvažila a provedla, vedlo by to k větší spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci by tak ve společnosti zůstávali a nepřemýšleli by o tom, že je konkurence na tom lépe.

Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na problematiku zaměstnaneckých benefitů a jejich vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti. Hlavním cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci benefity vnímají, jaký mají dopad na jejich motivaci a následně navrhnout možné úpravy systému benefitů. Tento cíl se podařilo naplnit.

V teoretické části práce byly uvedeny hlavní informace týkající se motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých benefitů. Bylo zde popsáno, jaké existují typy benefitů, jaký mají význam v rámci řízení lidských zdrojů a jak se v posledních letech vyvíjejí.

Praktická část práce byla zaměřena na konkrétní společnost, kde bylo provedeno dotazníkové šetření mezi technicko-hospodářskými pracovníky a následně polostrukturovaný rozhovor se zástupkyní společnosti. Díky tomu bylo možné lépe zjistit, jak zaměstnanci vnímají současný systém benefitů, které z nich považují za nejdůležitější a kde vidí prostor ke zlepšení.

Z výsledků vyplynulo, že zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnance důležité, ale jejich přínos závisí především na tom, zda odpovídají jejich skutečným potřebám. Některé benefity jsou zaměstnanci vnímány jako velmi důležité, zatímco jiné nejsou příliš využívány. To ukazuje především na to, že je důležitější systém benefitů pravidelně vyhodnocovat a přizpůsobovat.

Na základě zjištěných výsledků byla připravena doporučení ke zlepšení současného systému zaměstnaneckých benefitů. Jedná se například o úpravu struktury benefitů, větší flexibilitu nebo lepší komunikaci se zaměstnanci.

Zpracování této bakalářské práce mi pomohlo lépe pochopit danou problematiku, a to nejen z teoretického, ale i praktického hlediska. Díky této práci jsem si udělala jasnější představu o tom, jak fungují zaměstnanecké benefity v praxi a jaký mají skutečný význam pro zaměstnance.

Zároveň mi práce umožnila lépe poznat fungování společnosti, komunikaci směrem k zaměstnancům i samotné nastavení benefitů. Tato zkušenost pro mě byla velmi přínosná, protože jsem mohla propojit znalosti ze studia s reálným pracovním prostředím.

Seznam použité literatury

ACCACE ČESKÁ REPUBLIKA. *Nepeněžní benefity: Přehled změn a aktuální limity pro osvobození*. Online. 2026. Dostupné z: <https://www.accace.cz/nepenezni-benefity/>. [cit. 2026-04-20].

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BERDNOVÁ, Eva a NOVÝ Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. roz. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

BRŠŤÁKOVÁ, Jana; BRŮHA, Dominik; BUKOVJAN, Petr; KALVODA, Aleš; LEŠTINSKÁ, Vlasta et al. *Abeceda personalisty*. 12. aktualizované vydání. ANAG, 2022. ISBN 978-80-7554-357-8.

DEPOO, Lucie; ŠNÝDROVÁ, Ivana; URBANCOVÁ, Hana; ŠNÝDROVÁ, Markéta a JEŽKOVÁ, PETRŮ, Gabriela. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-20-2.

Edenred. *Benefity napříč generacemi: mladí chtějí služební auto, starší sázejí na vzdělávání*. Online. 2025. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/tiskove-zpravy/benefity-napric-generacemi-mladi-chteji-sluzebni-auto-starsi-sazeji-na-vzdelavani>. [cit. 2026-04-20].

HORVÁTHOVÁ, Petra a MIKUŠOVÁ, Marie. *Manažment v teórii a praxi*. On-line odborný časopis o nových trendoch v manažmente. Online. 2021, roč. 17, č. 3. s 14-ISSN 1336-7137. Dostupné z: https://mtp.euke.sk/wp-content/uploads/2021/09/MTP-3_2021.pdf. [cit. 2026-04-12].

JAKEŠOVÁ, Dana. *Pandemie se promítla i do zaměstnaneckých benefitů*. Firmy některé zrušily. Online. 2020. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/benefit-zamestnanec-prace-zamestnani-firma-zamestnavatel-bonus-pracovnik-zamestnanecke-vyhody-covid.A200604_132435_podnikani_daja. [cit. 2026-04-20].

KISLINGEROVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H.Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRÁL, Miroslav. *Uplatňování pracovní motivace ovlivňující výkon a kvalitu práce zaměstnanců*. Online. 2018. Dostupné z: <https://www.bhp.cz/clanky/4045/uplatnovani-pracovni-motivace-ovlivnujici-vykon-a-kvalitu-prace-zamestnancu>. [cit. 2026-04-20].

MADLE, Patrik. *Daňové novinky pro rok 2026: změny v daních z příjmů, DPH i v oblasti administrativních povinností Sdílet*. Online. 2026. Dostupné z: <https://financnisprava.gov.cz/cs/financni-sprava/media-a-verejnost/tiskove-zpravy-gfr/tiskove-zpravy-2026/danove-novinky-pro-rok-2026>. [cit. 2026-03-23].

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-361-9.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.

MÜLLEROVÁ, Libuše a JOHANSENOVÁ, Ann-Katie. *Zaměstnanecké benefity – daňové souvislosti*. Online. 2017. Dostupné z: <https://www.dauc.cz/clanky/8064/zamestnanecke-benefity-danove-souvislosti>. [cit. 2026-03-23].

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

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLEVOVÁ, Ilona a kolektiv. *Management v ošetrovatelství*. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3871-0.

PLUXEE ČESKÁ REPUBLIKA. *Ideální zaměstnanecké benefity? Každá generace čeká něco jiného*. Online. 2024. Dostupné z: <https://zpravy.kurzy.cz/769714-idealni-zamestnanecke-benefity-kazda-generace-ceka-neco-jineho/>. [cit. 2026-04-20].

PLUXEE ČESKÁ REPUBLIKA. *Nová legislativa pro benefity: Přehled změn a jak se na ně připravit*. Online. 2026. Dostupné z: <https://zpravy.kurzy.cz/846863-nova-legislativa-pro-benefity-prehled-zmen-a-jak-se-na-ne-pripavit/>. [cit. 2026-03-23].

Pracovní řád. [Anonymizovaná společnost], 2026. Interní dokument.

SKŘEHOT, Petr; MAREK, Jakub; VARGOVÁ, Slavomíra a VANCL, David. *Analýza problematiky Home Office*. Online. 2021. Dostupné z: https://www.spcr.cz/images/320_2021_Analyza_problematiky_HO.pdf. [cit. 2026-04-20].

SUCHÁ, Martina. *Efektivní a dlouhodobá motivace zaměstnanců*. Online. 2026. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/efektivni-a-dlouhodobamotivacezamestnancu>. [cit. 2026-04-15].

ŠIKÝŘ, Marti. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků. Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vnitřní mzdový předpis. [Anonymizovaná společnost], 2026. Interní dokument.

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8

VYSEKALOVÁ, Jitka a kolektiv. *Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

Zaměstnanecké benefity po pandemii. Tulip e-book. Online. 2020. Dostupné z: <https://tulipize.cz/zamestnanecke-benefity-po-pandemii-e-book/>. [cit. 2026-04-20].

Přílohy

Příloha A 1 Dotazník pro zaměstnance vybrané společnosti

Dobrý den,

jmenuji se Tereza Jeřábková a jsem studentkou oboru Finance a řízení. Tento dotazník je součástí mé bakalářské práce zaměřené na hodnocení zaměstnaneckých benefitů a jejich vlivu na pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců ve vybrané zaměstnavatelské organizaci.

Ráda bych Vás touto cestou požádala o jeho vyplnění.

Dotazník je tvořen převážně uzavřenými otázkami, ve kterých budete vybírat z předem stanovených odpovědí. V závěru dotazníku je také prostor pro otevřené otázky, kde můžete uvést vlastní názor, připomínky či další podněty.

Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a zabere přibližně 5–10 minut.

Děkuji Vám za Váš čas a poskytnuté odpovědi.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž
- c) Jiné/Nechci uvést

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56 a více let

3. Jak dlouho pracujete v této společnosti?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 4-6 let
- d) 7-10 let
- e) Více než 10 let

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Středoškolské bez maturity
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Vysokoškolské bakalářské
- f) Vysokoškolské magisterské/doktorské

5. Jak celkově hodnotíte svou spokojenost s prací v této společnosti?

- Pomocí škály 1-5 hvězdiček označte míru své spokojenosti (1 = velmi nespokojen/a, 3 = neutrální postoj, 5 = velmi spokojen/a).

6. Jaký typ benefitů je pro Vás osobně nejdůležitější?

- a) Finanční benefity (např. peníze, příspěvky, prémie)
- b) Nefinanční benefity (např. dovolená navíc, flexibilní pracovní doba, zdraví, pohodlí práce)
- c) Kombinace obou typů

7. Které tři faktory nejvíce ovlivňují Vaši motivaci k práci?

- a) Výše mzdy a finanční ohodnocení
- b) Smysluplnost a zajímavost práce
- c) Vztahy s kolegy a nadřízenými
- d) Uznání a ocenění za odvedenou práci
- e) Možnost profesního růstu a vzdělávání
- f) Rovnováha mezi pracovním a osobním životem
- g) Stabilita a jistota zaměstnání
- h) Poskytované zaměstnanecké benefity

8. Jak jste celkově spokojen/a se systémem zaměstnaneckých benefitů v této společnosti?

- Pomocí škály 1-5 hvězdiček označte míru své spokojenosti (1 = velmi nespokojen/a, 3 = neutrální postoj, 5 = velmi spokojen/a)

9. Do jaké míry zaměstnanecké benefity přispívají k Vaši motivaci k práci?

- Pomocí škály 1-5 hvězdiček označte míru přínosu zaměstnaneckých benefitů pro Vaši pracovní motivaci (1 = vůbec nepřispívají, 3 = neutrální vliv, 5 = přispívají velmi výrazně).

10. Do jaké míry zaměstnanecké benefity ovlivňují Vaše rozhodnutí zůstat ve společnosti?

- Pomocí škály 1-5 hvězdiček označte míru vlivu zaměstnaneckých benefitů na Vaše rozhodnutí zůstat ve společnosti (1 = vůbec neovlivňují, 3 = neutrální vliv, 5 = ovlivňují velmi výrazně).

11. Vnímáte systém zaměstnaneckých benefitů jako spravedlivý a transparentní?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

12. Jak jste spokojen/a s následujícími benefity?

- Mřížka výběru možností: Velmi nespokojen/a, Spíše nespokojen/a, Velmi spokojen/a, Spíše spokojen/a, Nevyužívám
- a) Zaměstnanecká Cafeterie

- b) Stravenkový paušál
- c) Podpora dopravy
- d) Věrnostní prémie
- e) Příspěvek na letní dovolenou
- f) Výhodný telefonní a datový tarif
- g) Jazykové vzdělávání
- h) Pružná pracovní doba
- i) Možnost Home Office
- j) Možnost práce na zkrácený úvazek
- k) Relaxační zóna s kávou a vodou
- l) Firemní časopis a newsletter
- m) Sportovní a společenské akce
- n) Příměstské tábory

13. Které zaměstnanecké benefity byste uvítal/a jako nové nebo rozšířené nad rámec současné nabídky společnosti?

- Vyberte maximálně 3 možnosti
 - a) Týden dovolené navíc
 - b) Podpora sladování práce a péče o děti (např. pomoc se zajištěním vyzvednutí dítěte ze školky či školy, příspěvek na hlídání)
 - c) Rozšíření nabídky sportovních benefitů (např. Multisport karta/příspěvek na sportovní aktivity)
 - d) Vyšší příspěvek na dopravu
 - e) Rozšíření možnosti práce z domova
 - f) Rozšíření pružné pracovní doby
 - g) Rozšíření nabídky benefitní Cafeterie
 - h) Další vzdělávací programy nad rámec současné nabídky
 - i) Příspěvek na rehabilitace nebo fyzioterapii
 - j) Jiné.....

14. Co považujete za největší nedostatek současného systému zaměstnaneckých benefitů a proč?

.....

15. Pokud byste mohl/a navrhnout jednu konkrétní změnu v oblasti zaměstnaneckých benefitů, která by zvýšila Vaši spokojenost nebo motivaci, jaká by to byla?

.....

16. Které stávající zaměstnanecké benefity by podle Vás měly být do budoucna jednoznačně zachovány?

.....

Příloha A 2 Souhrnný přehled navrhovaných opatření pro zefektivnění benefičního systému

Návrh	Problém	Přínos	Náklady	Proveditelnost
5.1 Struktura a komunikace	Nevnímáno jako benefit; nákladný tisk časopisu	Přehlednost systému; finanční úspora	Úspora	Vysoká (ihned)
5.2 Příspěvek na dopravu	Nespravedlnost; fixní výše; demotivace dojíždějících	Pocit spravedlnosti; stabilizace zaměstnanců	Střední (dle pásem)	Vysoká (data jsou u HR)
5.3 Dovolená a regenerace	Únava a riziko vyhoření; nízké čerpání volna	Vyšší loajalita; Lepší regenerace (sick days)	Střední až vysoké (náhrada mzdy)	Střední (změna rozpočtu)
5.4 Flexibilita (Home Office)	Nejasná pravidla; tlak konkurence	Work-life balance; atraktivita pro mladé	Minimální (IT vybavení je)	Vysoká (u THP pozic)
5.5 Vzdělávání (jazyky)	Kurzy ve volném čase; nízká účast	Vyšší odbornost; efektivita investice	Střední (čas v práci)	Vysoká (úprava rozvrhu)

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru