

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Benefity pedagogických pracovníků a zaměstnanců korporátního subjektu.

Benefits for teaching staff and employees of the corporate entity.

Jan Frůhauf

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Vlastimil Hubert, MBA

Studijní program: Školský management

Studijní obor: B SMGT K

Rok odevzdání: 2024

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Benefity pedagogických pracovníků a zaměstnanců korporátního subjektu potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 10. 4. 2024

Rád bych touto cestou vyjádřil poděkování mému vedoucímu práce PhDr. Mgr. Vlastimilu Hubertovi, MBA, za jeho cenné rady, spolupráci, čas a jeho trpělivost, projevenou během konzultací při zpracovávání této bakalářské práce. Dále děkuji všem respondentům za vyplnění dotazníků a své rodině, která mi byla po celou dobu studia a zpracování bakalářské práce oporou.

Abstrakt

Cílem práce je popsat a porovnat vybrané benefity pedagogických pracovníků na vybraných základních školách s benefity zaměstnanců korporátního subjektu. Dalším úkolem je zjistit preference a využívání benefitů mezi zaměstnanci.

V teoretické části nalezneme soupis odborných zdrojů vztahující se k oblastem právního zakotvení pedagogického pracovníka a zaměstnance, včetně jejich odměňování a motivace.

V praktické části budeme zjišťovat pomocí kvalitativních rozhovorů s vybranými zaměstnanci preference a využívání jim nabízených benefitů. V závěru budou uvedena doporučení na zavedení žádaných benefitů ředitelům základních škol a vedoucím zaměstnancům korporátního subjektu. Doporučení by mělo ředitelům pomoci v rámci odměňování a motivování zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

FKSP, pedagogický pracovník, ředitel, zaměstnanecké benefity

ABSTRACT

The aim of this paper is to describe and compare selected benefits of teaching staff in selected primary schools with the benefits of employees of a corporate entity. The next task is to find out the preference and usage of benefits among the employees.

In the theoretical part, we find an inventory of professional sources related to the areas of legal anchoring of the pedagogical worker and the employee, including their remuneration and motivation.

In the practical part, we will use qualitative interviews with selected employees to determine their preferences and use of the benefits offered to them. Finally, recommendations for the introduction of desirable benefits to primary school principals and senior staff of the corporate entity will be presented. The recommendations should assist principals in rewarding and motivating their staff.

KEYWORDS

CSNF, motivation, pedagogical staff, principal, employee benefits

Obsah

Úvod	6
1 Management	7
1.1 Teoretické základy managementu	7
1.2 Manažerské řízení.....	10
1.3 Vliv managementu ve výběru a poskytování benefitů.....	13
2 Zaměstnanecké benefity	16
2.1 Definice a klasifikace zaměstnaneckých benefitů	16
2.2 Důvody zavádění zaměstnaneckých benefitů	18
2.3 FKSP	18
2.4 Kolektivní smlouva.....	20
2.5 Benefity z pohledu daně.....	20
3 Metodologie výzkumu	25
3.1 Výzkumný cíl, výzkumné otázky	25
3.2 Výzkumná strategie	26
3.3 Časové rozvržení výzkumu	26
3.4 Popis výzkumného vzorku	27
4 Zpracování dat	28
4.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	28
5 Shrnutí výzkumu	43
6 Závěr	45
Seznam použitých informačních zdrojů	46
Seznam použitých internetových zdrojů	47
Seznam příloh.....	49

Úvod

Zaměstnanecké benefity představují důležitou součást každodenní pracovní kultury a mohou zásadním způsobem ovlivnit spokojenost a produktivitu zaměstnanců. Tato práce se zabývá analýzou zaměstnaneckých benefitů poskytovaných pedagogickým pracovníkům základních škol a zaměstnancům korporátního subjektu, s cílem porozumět jejich povaze, atraktivitě a dopadu na pracovní prostředí a individuální motivaci.

Pedagogičtí pracovníci, kteří formují základní kámen vzdělávacího systému a zaměstnanci korporátního subjektu, kteří působí v dynamickém a konkurenčním firemním prostředí, hrají klíčovou roli v ekonomickém a sociálním rozvoji. Jejich spokojenost a motivace jsou proto zásadní pro dosažení optimálních výsledků a udržitelného růstu jak ve školství, tak v podnikovém sektoru.

Tato práce si klade za cíl provést analýzu zaměstnaneckých benefitů, které jsou pedagogickým pracovníkům základních škol a zaměstnancům korporátního subjektu poskytovány. Zaměří se na identifikaci dostupných benefitů, jejich atraktivitu, vnímané nedostatky a přínosy pro jednotlivce a organizace. Dále se bude zabývat otázkou, které benefity jsou považovány za nadbytečné nebo nejatraktivnější a jaký je jejich vliv na pracovní morálku, loajalitu a produktivitu.

Analýza zaměstnaneckých benefitů bude provedena pomocí kvantitativní výzkumné metody, která umožní porozumění vnímané hodnoty a efektivity poskytovaných benefitů. Výsledky této analýzy budou sloužit jako základ pro formulaci doporučení pro zlepšení stávajících programů zaměstnaneckých benefitů a pro navrhování nových iniciativ, které budou lépe odpovídat potřebám a očekáváním pedagogických pracovníků základních škol a zaměstnanců korporátního sektoru.

Cílem této práce je tedy poskytnout ucelený pohled na problematiku zaměstnaneckých benefitů v různých profesních prostředích a přispět k dalšímu porozumění jejich významu a efektivitě pro individuální spokojenost, pracovní výkonnost a organizační rozvoj.

1 Management

V rámci poskytování benefitů je klíčové začít u těch, kteří mají pravomoc rozhodovat o tom, jaké benefity bude jejich společnost poskytovat a zdali je vůbec bude poskytovat. Dle Šikýře „*Zaměstnanecké výhody (benefity) jsou dodatečná peněžitá plnění nebo peněžité hodnoty, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním.*“ (Šikýř, 2016, s. 519) jsou to právě zaměstnavatelé, jenž jsou odpovědní za benefiční politiku. Hovoříme tedy o managementu případně leadershipu.

1.1 Teoretické základy managementu

Pojem management pochází z anglického slova to manage, které se do češtiny překládá jako vládnout či řídit. Velmi často je tedy management zaměňován se slovem řízení. Blíže o ekvivalentu hovoří Blažek „*Výraz management bývá považován za ekvivalent českého slova řízení. Nicméně pojem řízení chápáný v širokém slova smyslu, tak jak s ním pracuje například kybernetika, je pojmem podstatně širším než management. Zatímco řízení probíhá v různých systémech – technických, biologických či společenských, management je řízení v organizacích*“ (Blažek, 2014, s. 16).

Ohledně definic managementu bylo napsáno již mnoho, nelze říct, které jsou správné a které ne. Proto zde uvedeme příklady různých českých i zahraničních autorů:

Podle Vebera a spol. je „*management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace (podniku, neziskové organizace, veřejné instituce).*“ (Veber et al., 2021, s. 15).

V zahraniční literatuře je často uváděna definice: „*Management je funkcí, je disciplínou, je návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.*“ (Drucker, 1970, s. 6).

Dle Bělohlávka a spol. je management tvořen „*principy, které vycházejí zejména z praktické zkušenosti, principy, které by mohl geniální jednatel objevit sám (často se tak i stává) na základě osobních zkušeností, bez předchozí teoretické přípravy, bez studia, bez knih*“ (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 23). Zde vidíme, že někteří autoři dávají největší váhu právě praktické zkušenosti před teoretickou znalostí.

Oproti tomu jiní autoři dělí management například dle významových rovin „*Je chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení.*“ (Blažek, 2014, s. 15). Obecněji Buchta a Siegl „*lze charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby mohl být zabezpečený chod organizace* (Buchta & Siegl, 2005). Dále „K. Müller, SRN: „*Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, plánování, organizování, kontrolování, vedení lidí, koordinování, motivace atd.*“ (Buchta & Siegl, 2005, str. 10).

Hálek představuje management jako „*ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (tj. manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity.*“ (Hálek, 2017, s. 11). Tato různorodost definic poukazuje na komplexnost a multidisciplinární povahu managementu. Zatímco někteří odborníci zdůrazňují význam praktických zkušeností a intuitivního přístupu k řízení, jiní kladou důraz na teoretické poznatky a strukturovaný přístup.

Další pohled uvádí Blažek, který pojem management definuje jako jistý proces „*Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou který(á) řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.*“ (Blažek, 2014, s. 18).

Management je obtížně a složitě uchopitelným procesem, což naznačuje i množství definic, přičemž žádná, není tak obsáhlá, aby vymežila management komplexně. Všechny však mají společný cíl, kterým je efektivně řídit chod celé organizace, koordinovat zdroje a dosahovat cílů organizace.

Již bylo řečeno, že synonymem pro slovo management je řízení, avšak slovo management zahrnuje více významů „*S pojmem „management“ se můžeme setkat v trojím významu:*

- *specifická aktivita*
- *skupina řídicích pracovníků*
- *vědní disciplína.*“ (Veber et al., 2021, s. 16).

Z novějších knih lze uvést další rozpracování významu managementu, kterým se zabývají Veteška, Svobodová, Tureckiová „*Pojem management nelze z cela považovat za ekvivalent pojmu řízení. I přesto, že tento pojem zdomácněl v odborné i běžné komunikaci, lze identifikovat tři či čtyři různá interpretační pojetí – to je management jako:*

- 1) *označení pro skupinu vedoucích pracovníků,*
- 2) *řízení organizace (školy / školského zařízení / firmy / podniku,*
- 3) *řízení specifického procesu či profese*
- 4) *vědní disciplína.*“ (Veteška, Svobodová, Tureckiová, 2022, s. 9).

V odborné literatuře dohledáme jak řadu obecných definic managementu, tak i definice pro jednotlivé obory, které většinou vycházejí právě z teorie obecného managementu. Pro potřeby této práce uvedeme specifické podmínky pro školní management, který nám definuje Prášilová jako „*řídící proces probíhající uvnitř školy se záměrem zjistit její činnost, tak aby vedla k dosahování stanovených cílů*“ (Prášilová, 2009, s. 297). V tomto kontextu je důležité zdůraznit, že školní management zahrnuje nejen administrativní a organizační dovednosti, ale také schopnost adekvátně reagovat na potřeby studentů a pedagogického personálu.

V literatuře lze nalézt i stručnější shrnutí pojmu školního managementu „*Lze tedy shrnout, že v praktické rovině školního managementu, tj. v oblasti řízení konkrétních škol a školských zařízení, spatřujeme dvě hlavní zastřešující oblasti:*

- 1) *Vedení lidí*
- 2) *Řízení pedagogického procesu*“ (Veteška, Svobodová, Tureckiová, 2022, s. 16).

V rámci škol a školských zařízení jsou to právě samotní ředitelé škol, kdo vykonává funkci manažera „*nikdo v současné době nepochybuje, že ředitel školy je manažerem a jako manažer odpovídá za celkový chod školy*“ (Trojanová, 2014, s. 14). Role ředitele zahrnuje nejen administrativní a organizační aspekty, ale také pedagogické vedení a rozvoj školního prostředí. V dnešní době se od ředitelů škol očekává, že budou nejen efektivně hledat zdroje a řídit personál, ale také aktivně pracovat na inovacích ve vzdělávání a podporovat inkluzivní a podnětné vzdělávací prostředí. Jejich úkolem je tedy nejen zajistit hladký chod školy, ale také sledovat a reagovat na nové vzdělávací trendy a potřeby studentů, aby mohli poskytnout kvalitní a relevantní vzdělání.

Osobou zodpovědnou za chod celé školy i ve smyslu školského zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělání, je právě samotný ředitel školy.

Poněkud jinak tomu může být v korporátním subjektu, jelikož zde můžeme potkat několik různých stupňů hierarchie managementu a řízení. Toto téma je rozpracováno ve třetí kapitole.

1.2 Manažerské řízení

Manažerské řízení, známé také jako vedení, je obecně považováno za klíčový prvek k úspěchu každé organizace. Řízení v sobě kombinuje nejen strategické plánování, efektivní rozhodování a motivaci týmu k dosažení cílů. To podtrhují například Vodáčkovi „*Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace*“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 12). Je tedy zřejmé, že úspěšné manažerské řízení vyžaduje nejen hluboké porozumění procesům, ale také schopnost správně aplikovat manažerské dovednosti v různých kontextech a situacích. To zahrnuje také poskytování adekvátních benefitů a odměn, které motivují zaměstnance k lepšímu výkonu a zvyšují jejich loajalitu vůči organizaci.

Úlohy manažerů dle Plamínka:

„*Řízení „tvrdého subsystému“ firmy*

- *Definice a řízení produktů*
- *Definice a řízení procesů*
- *Definice a řízení zdrojů*
- *Definice a řízení struktur*
- *Definice a řízení zpětných vazeb*
- *Definice a řízení dopředných vazeb*

Řízení lidských zdrojů

- *Orientace*
- *Motivace*
- *Habilitace*

- *Synergetizace*
- *Integrace*

Řízení výkonů

- *Hodnocení a odměňování výkonu*
- *Definice lidských zdrojů*
- *Definice a řízení úloh a úkolů*
- *Definice a řízení metod a cest*
- *Definice a řízení dílčích cílů“ (Plamínek, 2018, s. 134).*

Dobry manažer tedy rozumí důležitosti komunikace, umí identifikovat a využít nejen silné ale i slabé stránky svých podřízených a neustále se snaží o rozvoj a inovaci. Jeho řízení tedy zahrnuje nejen dovednosti v oblasti delegování úkolů a časového managementu, ale také schopnost vybudovat důvěru a vytvořit podnětné pracovní prostředí, kde se každý člen týmu cítí cenný a motivovaný k přispívání ke společnému úspěchu (cíli).

V literatuře se dočteme, že se management může dělit podle hierarchie nebo podle funkční oblasti. Dle hierarchie se dělí na tři skupiny např. dle Blažka „*Jde o manažery první linie, střední manažery a vrcholové manažery*“ (Blažek, 2014, s. 15). Oproti tomu je Tureckiová ve spojitosti s leadershipem nazývá „*mikroúroveň, mezoúroveň a makroúroveň*“ (Tureckiová 2013, s. 15-16). Jednotlivé dělení si rozebereme důkladněji, abychom pochopili, koho a v jaké pozici můžeme v daném stupni řízení najít, jelikož samotná nabídka benefitů se může lišit podle stupně zařazení zaměstnance v organizaci.

- První linie (nižší management), do této kategorie jsou zařazováni dle Blažka „*vedoucí pracovníci působící na prvním, nejnižším stupni řízení. Ve výrobním podniku to bývá mistr či dílovedoucí. V obchodu vedoucí prodejny, v nemocnici primář, na univerzitě vedoucí katedry v kultuře vedoucí galerie apod. Všichni tito vedoucí jsou v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky, přičemž charakter práce jejich podřízených, jak vyplývá z naznačeného výčtu, může být značně rozdílný.*“ (Blažek, 2014, s. 28).
- Střední manažeři (střední management), „*tvoří stále ještě početnou a dosti různorodou skupinu řídicích pracovníků, operujících mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Působí v roli „převodových pák“ mezi nejvyšším a nejnižším stupněm řízení organizace.*“ (Blažek, 2014, s. 28). Do této kategorie můžeme zařadit pozice jako vedoucí odboru v liniovém stupni řízení či zástupce ředitele ve školském zařízení.

- Vrcholoví manažeři (vrcholový management) jedná se o nejvýše postavené v celé organizaci například dle Blažka „řídí organizaci jako celek a reprezentují navenek, a to jak vůči vlastníkům, resp. Nadřízeným orgánům, tak vůči dalším důležitým subjektům, jako jsou zákazníci, dodavatelé, stát, banky apod.“ (Blažek, 2014, s. 28). V této kategorii nalezneme ředitele samotných škol.

Ve větších subjektech a korporátních firmách se běžně setkáme s dělením managementu podle funkčních oblastí, které se vyvinulo postupně jako výsledek rozvoje teorií managementu a podnikové praxe a to například na finanční management, marketingový management, výrobní management, lidské zdroje či IT management. Toto dělení je zakořeněné v pozorováních a analýzách praktického fungování organizací. Dále si rozebereme jen ty nejdůležitější v rámci organizace, které se přímo dotýkají problematiky poskytování zaměstnaneckých benefitů.

- Finanční Management můžeme definovat následovně. „*Finanční management představuje aktivní usměrňování peněžních toků v podniku s cílem maximalizovat tržní hodnotu podniku s přihlédnutím k příslušným omezujícím podmínkám. Je součástí řídicích procesů v celém podniku, a proto musí zapadat do celkové koncepce podnikové strategie a být v souladu s předem jasně definovanými a vymezenými cíli podnikání.*“ (Hrdý, 2019, s. 9). Jak je z definice patrné, takový management je typický především pro větší podniky, spolupráce s ostatními managementy daného subjektu je však nevyhnutelná.
- Personální management neboli Personalistika je „*optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace prostřednictvím personálních procesů. Současně je úkolem personálního řízení vytvářet pracovníkům předpoklady ke spokojenosti s vykonávanou prací, motivovat je k rozvoji, napomáhat jejich identifikaci s cíli organizace*“ (Kociánová, 2012, s. 11). V rámci dané organizace je to právě personální a finančním management, který by měl společnými silami vytvářet takové pracovní podmínky, které si zaměstnanci přejí, a aby na základě jejich společné práce nedocházelo ke zbytečné fluktuaci zaměstnanců.

Tato a obdobná dělení se staly běžným a uznávaným přístupem ve studiu a praxi managementu, protože dobře odráží různorodé a komplexní aspekty, se kterými se manažeři setkávají v rámci různých typů organizací. Ve školském managementu je běžné, že všechny tyto pozice zastává ředitel školy, proto je velmi důležité, aby dále zvládal samotné manažerské funkce, které Vodáčkovi definují jako funkce které „*se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.*“

(Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 65). Hovoří tedy o tom, že se jedná o důležité činnosti, které jsou nepostradatelné pro dosahování cílů v manažerských funkcích. Představují proto základní pilíře, na kterých stojí úspěšné vedení jakékoliv organizace. Manažerské funkce byly definovány Henri Fayolem, francouzským inženýrem a teoretikem managementu, který je považován za jednoho z nejvýznamnějších představitelů klasické školy managementu. H. Fayol formuloval pět základních manažerských funkcí. Model manažerských funkcí H. Fayola je dodnes používán jako základní pilíř u většiny autorů. *„Nejčastěji bývá užíván koncept manažerských funkcí. Tento koncept vychází ze správy, které již v roce 1916 formuloval jeden ze zakladatelů teorie managementu H. Fayol jako plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování. V současné době jsou manažerské funkce vymezeny takto:*

- *Plánování,*
- *Organizování,*
- *Personalistika,*
- *Vedení,*
- *Kontrolování.*“ (Blažek, 2014, s. 22).

V kontextu poskytování benefitů je důležité, aby manažeři, včetně ředitelů škol, uplatňovali tyto manažerské funkce s ohledem na potřeby a motivaci svých zaměstnanců. Efektivní plánování a organizování benefitů může přispět k lepšímu výkonu a spokojenosti personálu. Vedení, které zahrnuje nejen směřování a motivování zaměstnanců, ale také uznání jejich výkonu a odměňování, může být pro vytvoření pozitivního pracovního prostředí důležité. A konečně, efektivní kontrola a hodnocení těchto benefitů by mohla zajistit, že jsou tyto benefity neustále aktualizovány a přizpůsobovány tak, aby vyhovovaly měnícím se potřebám zaměstnanců a celkovým cílům organizace.

1.3 Vliv managementu ve výběru a poskytování benefitů

Management hraje klíčovou roli v procesu výběru a poskytování benefitů pro zaměstnance. Manažeři nejenže určují, které benefity budou nabízeny, ale také zajišťují, aby byly tyto benefity relevantní a atraktivní pro zaměstnance, a zároveň efektivně využité v souladu s celkovými cíli organizace.

V rámci vlivu managementu si rozebereme styly řízení, které uvádí Plamínek. Uvádí celkem 5 stylů řízení: „*direktivní řízení, formální řízení, liberální řízení, týmové řízení a rutinní řízení.*“ (Plamínek, 2018, s. 134).

- Direktivní styl řízení je založen na „*hrozbě trestu, neumožňující žádnou rozhodovací autonomii vedených pracovníků (tzn, vedení na krátkém vodítku).*“ (Blažek, 2014, s. 845). Plamínek dále doplňuje že „*direktivní řízení je běžné ve většině českých podniků a státních institucí,*“ (Plamínek, 2018, s. 134). Je tedy zřejmé, že vedoucí pracovník řídící direktivním stylem, nebude příliš dbát na žádosti zaměstnanců týkající se benefitů.
- Formální styl řízení „*je kombinací zvýšené pozornosti manažera vůči procesním formalitám a ochraně vlastní osoby před problémy. Formální řízení vede k byrokratickým postupům a dusí kreativitu. Relativně úspěšné může být ve státní sféře*“ (Plamínek, 2018, s. 134). V kontextu poskytování benefitů může formální styl řízení vést k rigidní a standardizované nabídce benefitů, které se více zaměřují na splnění základních potřeb zaměstnanců, než na motivaci nebo osobní rozvoj.
- Liberální styl řízení je opakem direktivního. Blažek uvádí, že „*hlavním motivátorem je tvůrčí práce, s uplatněním široké rozhodovací autonomie vedených pracovníků (tzn, vedení na dlouhém vodítku).*“ (Blažek, 2014, s. 845). V rámci liberálního stylu řízení je poskytování benefitů zaměstnancům často vnímáno jako způsob, jak podporovat jejich kreativitu a nezávislost. U takového stylu řízení lze předpokládat, že vedoucí pracovník bude vycházet zaměstnancům s nabídkou benefitů vstřícně.
- Týmový styl řízení je takový styl, který „*dbá nejen o výsledky, ale i o to, aby lidé při jejich dosahování byli (přiměřeně) spokojeni. Zahrnuje to také zadávání a hodnocení úkolů, na kterém se podřízení manažera podílejí, rozumí účelu i smyslu své práce, fungují zde vztahy založené na spolupráci a vzájemné podpoře.*“ (Fišer, 2014, s. 94), podobně jako u liberálního se lze domnívat, že bude nakloněn potřebám zaměstnanců a na jejich základě upraví benefiční systém.
- Rutinní styl řízení podle Plamínka „*lze nejspíše charakterizovat jako opatrné a reaktivní. Jde o řízení, které se vyhýbá problémům, jež nejsou nezbytné, a zároveň je uplatňováno zejména tehdy, je-li to nezbytné vzhledem k okolnostem*“ (Plamínek, 2018, s. 134). V rámci poskytování benefitů může tento styl řízení vést k tomu, že nabídka benefitů bude konzervativní a omezená na základní, tradičně poskytované výhody. Tento přístup může sice zajistit základní spokojenost zaměstnanců, ale může zároveň zamezit využívání

inovativních a atraktivních benefitů, které by mohly zvýšit motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Proces výběru benefitů začíná identifikací potřeb zaměstnanců. Manažeři musí pochopit, co motivuje jejich pracovníky, a jaké benefity by mohly nejvíce přispět k jejich spokojenosti a produktivitě. Správně zvolené a spravované benefity mohou vést k vyšší produktivitě, lepší pracovní atmosféře a celkově k pozitivnímu vnímání firmy jak interně, tak i externě. Manažerský přístup k výběru a poskytování benefitů má zásadní význam pro úspěch organizace. Efektivní management v této oblasti může přinést významné výhody jak pro zaměstnance, tak pro samotnou organizaci, včetně zvýšení motivace, produktivity a loajality zaměstnanců, a zlepšení celkového pracovního prostředí.

2 Zaměstnanecké benefity

Cílem benefitů je dle Armstronga „*nabídnout rozmanitý soubor celkových odměn, díky kterým bude organizace snáze získávat a nadále si udržovat vysoce kvalitní pracovníky. Dále také uspokojovat jejich osobní potřeby a tvořit oddanost vůči organizaci.*“ (Armstronga, 2007, s. 595). Dobře navržené benefity, které reflektují rozmanité potřeby pracovníků a podporují jejich osobní a profesní rozvoj, můžou tedy vytvořit prostředí, kde se zaměstnanci cítí ocenění a motivováni ke svému nejlepšímu výkonu. Tímto způsobem benefity nejen přilákají nové talenty, ale také podporují loajalitu a dlouhodobou oddanost zaměstnanců vůči organizaci.

2.1 Definice a klasifikace zaměstnaneckých benefitů

Dle významového slovníku znamená slovo benefit „*prospěch, výhoda, užitek, mimoplatové / sociální výhody, příspěvek, přídavek*“ (Lingea, 2024). Takto definovaný termín "benefit" naznačuje, že se jedná o širokou paletu výhod a užiteků, které přesahují pouhý finanční aspekt a zahrnují i sociální a mimoplatové výhody. Tato rozmanitost podtrhuje komplexnost a důležitost zaměstnaneckých benefitů.

Obecně zaměstnanecké benefity představují důležitou součást celkového odměňování zaměstnanců v organizaci. Jedná se o dodatečné výhody a prvky, které zaměstnavatel poskytuje svým pracovníkům kromě základní mzdy. „*Poskytování zaměstnaneckých benefitů, tedy různých peněžních nebo nepeněžních plnění zaměstnanců jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy, přispívá k motivaci zaměstnanců, k jejich spokojenosti s pracovními podmínkami u zaměstnavatele a k posílení pozitivního vztahu zaměstnance k zaměstnavateli.*“ (Macháček, 2017, s. 1). Tímto způsobem zaměstnanecké benefity nejenže přispívají k motivaci zaměstnanců, ale také vytvářejí pozitivní firemní kulturu a posilují vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, což může vést ke zvýšené produktivitě, loajalitě zaměstnanců a celkovému úspěchu firmy.

Existují rozsáhlé palety kritérií, které umožňují strukturovat zaměstnanecké benefity a v rámci této práce prezentujeme pouze klíčové prvky. Zahrnujeme nejfrekventovanější benefity, od inovativních novinek až po standardní výhody. Samotná klasifikace benefitů může diferencovaně probíhat v různých subjektech podle zcela rozlišných podmínek, včetně druhu výhod, charakteru, daňových a jiných hledisek. „*Zaměstnanecké benefity můžeme např. rozdělit do skupin*

- *zdravotní benefity,*
- *důchodové benefity,*
- *benefity poskytované na pracovišti*
- *benefity zaměřené na využití pracovního volna,*
- *benefity směřující ke vzdělávání,*
- *platové a finanční benefity,*
- *benefity směřující k vybavení zaměstnance. (Macháček, 2017, s. 1)*

V možnostech poskytování nalezneme převážně dva způsoby poskytování benefitů. Jedním z nich je fixní způsob poskytování benefitů a druhým je flexibilní způsob poskytování benefitů neboli cafeteria systém. V praxi se běžně setkáme s tím, že u většiny zaměstnavatelů poskytujících benefity nalezneme kombinaci obou možností.

- **Fixní způsob poskytování**

V kontextu stanovení zaměstnaneckých benefitů se Macháček zaměřuje na fixní způsob poskytování, takto, *„zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpise základní zaměstnanecké benefity s určením pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda tyto benefity využije.“* (Macháček, 2017, s. 2). Dále upřesňuje, že fixní způsob poskytování benefitů obvykle zahrnuje standardní sadu výhod, které jsou předem stanoveny a poskytovány všem zaměstnancům. Tento přístup poskytuje jednotnost a transparentnost ve prospěch pracovníků a umožňuje jednoduché uplatňování těchto benefitů bez nutnosti individuálních jednání či vyjednávání.

- **Flexibilní způsob poskytování**

Ve flexibilním způsobu poskytování, známém také jako cafeteria systém, *„zaměstnavatel stanoví balíček zaměstnaneckých benefitů a stanoví rovněž roční limit bodů pro každého zaměstnance (například podle pozice zaměstnance, podle odpracovaných let ve firmě apod.). Každý zaměstnanec si z tohoto balíčku zvolí takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat. Zaměstnanec tak může v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat čerpání benefitů podle svých preferencí“* (Macháček, 2017, s. 2). Oproti fixnímu způsobu je patrné, že v rámci cafeteria systému mají zaměstnanci svobodnou volbu se zaměřit na své vlastní potřeby.

2.2 Důvody zavádění zaměstnaneckých benefitů

Zavádění zaměstnaneckých benefitů je v dnešním podnikatelském prostředí zásadním krokem, který přináší výhody nejen zaměstnancům, ale i samotným organizacím. Tato kapitola se zaměřuje na hlavní důvody, které vedou firmy k implementaci různorodých benefitních programů. *„Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců přispívá rovněž ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování pracovníků firmy.“* (Macháček, 2017, s. 1). Tímto zvýšením konkurenceschopnosti se organizace stává atraktivním zaměstnavatelem nejen pro nové pracovníky na trhu práce, ale také udržuje stabilní tým stávajících zaměstnanců. *„Trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod směřují k posílení benefitů šitých zaměstnancům na tělo“, s jejíž pomocí se zaměstnavatelé snaží získat a udržet kvalifikovanou a talentovanou pracovní sílu. Jde často o výhody usnadňující lépe zvládat nároky práce nebo je lépe skloubit s mimopracovními zájmy osob“* (Urban, 2017, s. 587). Celkově lze konstatovat, že zavádění zaměstnaneckých benefitů představuje klíčový nástroj pro organizace, které si přejí nejen přilákat kvalitní pracovníky, ale také udržet a motivovat svůj tým. Správně navržený a implementovaný systém benefitů má pozitivní vliv na konkurenceschopnost firmy na trhu práce a přispívá k celkovému úspěchu organizace ve smyslu získávání, udržování a rozvoje zaměstnaneckého potenciálu.

Dalším klíčovým faktorem pro zavádění benefitů je jejich daňová výhodnost, což představuje významný motivátor jak pro zaměstnance, tak v některých situacích i pro zaměstnavatele. *„Za optimální řešení lze považovat takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměrovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociálním a zdravotním pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmu.“* (Macháček, 2017, s. 3) Tímto způsobem může subjekt maximalizovat efektivitu svých finančních investic do benefitních programů, což přináší nejen výhody pro zaměstnance, ale i pro celkovou ekonomickou situaci firmy.

2.3 FKSP

Organizace zřízené na základě zákona 561/2004 Sb., Školský zákon, musejí povinně vytvořit fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP) dle § 137 *„Školská právnická osoba vždy vytváří rezervní fond a fond investic; školská právnická osoba zřízená ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí také fond kulturních a sociálních potřeb.“* (zákon č. 561/2004 Sb.,

Školský zákon). Fond kulturních a sociálních potřeb je tedy zejména určen k podpoře kulturních, vzdělávacích a sociálních aktivit zaměstnanců dané instituce.

Vyhláška č. 114/2002 Sb., Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb, podrobně a precizně definovala pravidla pro vytváření, správu a využívání fondu FKSP, včetně způsobů přidělování prostředků a sledování jejich účelného využití. Tato vyhláška také určovala, jaké aktivity mohou být z fondu financovány a stanovuje povinnosti správců fondu v rámci transparentního a efektivního hospodaření. Avšak během psaní této práce byla zrušena zákonem č. 349/2023 Sb., *Zákon č. 77/1997 Sb., o státním podniku, ve znění zákona č. 30/2000 Sb., zákona č. 220/2000 Sb., zákona č. 103/2001 Sb., zákona č. 77/2002 Sb., zákona č. 202/2002 Sb., zákona č. 480/2003 Sb., zákona č. 110/2007 Sb., zákona č. 296/2007 Sb., zákona č. 213/2013 Sb., zákona č. 319/2015 Sb., zákona č. 253/2016 Sb. a zákona č. 471/2022 Sb.*, a mění se takto:

1. § 19 odstavec 3 zní:

„(3) Fond kulturních a sociálních potřeb podnik tvoří a užívá v souladu s tímto zákonem.““ (Zákon č. 349/2023 Sb. Tímto se mění některé zákony v souvislosti s konsolidací veřejných rozpočtů). Základní plnění fondu FKSP je tedy řešeno zákonem č. 77/1997 Sb. Zákon o státním podniku konkrétně § 23 bodů 1 a 4 takto:

„(1) Státní podnik tvoří fond kulturních a sociálních potřeb

a) základním přidělem ze zisku ve výši 1 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na mzdy, náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost a

b) dalšími přiděly ze zisku.

(4) Zdrojem fondu kulturních a sociálních potřeb jsou i splátky zápůjček poskytnutých z fondu kulturních a sociálních potřeb, náhrada škod a pojistná plnění od pojišťovny vztahující se k majetku pořízenému z fondu kulturních a sociálních potřeb a peněžní dary poskytnuté do fondu kulturních a sociálních potřeb.“ (Zákon č. 77/1997 Sb, § 23).

Soukromé školy a korporátní subjekty ze zákona nemají povinnost zřizovat fond FKSP či jiný sociální nebo obdobný fond. Jelikož se nejedná o povinnost, většina z nich je nezřizuje. Na benefity nemusejí být tedy předem vyčleněné finance a ty se následně účtují se do nákladů.

2.4 Kolektivní smlouva

Definici kolektivní smlouvy uvádí Hruška (2006) jako: „*kompromis mezi požadavky odborářů a možnostmi zaměstnavatelů. Kolektivní smlouva umožňuje, ve vyjmenovaných případech, zvyšovat nebo rozšiřovat pracovníprávní nároky zaměstnanců*“ (Hruška, 2006, s. 14).

Další definici uvádí Glavas a spol: „*dvoustranné právní jednání uzavírané mezi odborovými organizacemi na straně jedné a zaměstnavatelem či jejich organizacemi na straně druhé, jejímž obsahem je určení mzdových a dalších pracovních podmínek, a to v rámci daném pracovníprávními předpisy*“ (Galvas at all., 2012, s. 207). Tato definice zdůrazňuje význam kolektivních smluv pro stanovení standardů v pracovním prostředí. Jejich účelem je zajistit, aby byly pracovní podmínky v souladu s platnými zákony a předpisy, čímž se zvyšuje právní jistota pro obě strany.

Podle Zákoníku práce § 23 je: „*V kolektivní smlouvě možné upravit práva zaměstnanců v pracovníprávních vztazích, jakož i práva nebo povinnosti smluvních stran této smlouvy. K ujednáním v kolektivní smlouvě, která zaměstnancům ukládají povinnosti nebo zkracují jejich práva stanovená tímto zákonem, se nepřihlíží.*“ (Zákon č. 262/2006 Sb, § 23). Z toho vyplývá, že v kolektivní smlouvě můžeme se zástupci odborových organizací domluvit vyšší nebo další práva zaměstnanců (pracovníprávní nároky), nelze však navyšovat jejich další povinnosti.

Kolektivní smlouva je specifický smluvní institut, jenž je ukotven v zákoně č. 2/1991 Sb. Zákon o kolektivním vyjednávání. Účelem kolektivních smluv je snaha dosáhnout sociálního smíru a jistot, dále pak nastavení mechanismů komunikace mezi stranami kolektivní smlouvy.

2.5 Benefity z pohledu daně

V této kapitole si přiblížíme zaměstnanecké benefity z daňového hlediska. Danou problematiku si prohlédneme jak z pohledu zaměstnance, tak i z pohledu zaměstnavatele. V rámci daní jsou pro zaměstnavatele nejzajímavější benefity, které snižují daňovou povinnost. Naopak pro zaměstnance jsou nejvýhodnější ty, které jsou zcela osvobozeny od daně. V rámci rozdělení vzhledem k daňové výhodnosti můžeme uvést například Macháčka:

„*U zaměstnance*

- *1. osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti,*
- *2. nezahrnovány nebo zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociálním a zdravotním pojištění,*
- *3. zdaňovány daní z příjmu ze závislé činnosti,*

U zaměstnavatele

- 1. poskytovány na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů),
- 2. poskytovány na vrub nedaňově uznatelných výdajů (nákladů),
- 3. poskytovány z FKSP, ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění.“ (Macháček, 2017, s. 3).

2.5.1 Daně na straně zaměstnance

- Benefity osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti

Tyto benefity definuje novela zákona č. 586/1992 Sb., jedná se například o příspěvky na stravování, poskytování nápojů na pracovišti, náhrady spojené se služební cestou a jiné. Důležité je uvést, že některé nepeněžní benefity jsou od daně osvobozeny jen do určité výše: *„nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci nebo jeho rodinnému příslušníkovi z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, ze zisku (příjmu) po jeho zdanění anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, v úhrnu do výše poloviny průměrné mzdy za zdaňovací období, ve formě:*

1. pořízení zboží nebo služeb zdravotního, léčebného, hygienického a obdobného charakteru od zdravotnických zařízení, pořízení zdravotnických prostředků na lékařský předpis, použití vzdělávacích nebo rekreačních zařízení nebo poskytnutí rekreace nebo zájezdu,
2. použití zařízení péče o děti předškolního věku včetně mateřské školy podle školského zákona, knihovny zaměstnavatele, tělovýchovných a sportovních zařízení,
3. příspěvku na kulturní nebo sportovní akce,
4. příspěvku na tištěné knihy, včetně obrázkových knih pro děti, mimo knih, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy (Zákon č. 586/1992 Sb. § 6 odst. 9 písm. d).

Tato úprava bohužel může přispět k nespokojenosti zaměstnanců s nabídkou benefitů, jelikož benefity přesahující výši stanovenou zákonem budou z pohledu daně považovány za zdanitelný příjem. Tím pádem již pro zaměstnance nebudou tak atraktivní.

- Benefity nezahrnovány nebo zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociálním a zdravotním pojištění

Zdali se do vyměřovacího základu zahrnují či nikoliv, přesně stanovuje zákon č. 589/1992 Sb. Zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, který v § 5 bod 2 uvádí, že se nezahrnují následující benefity:

„a) náhrada škody podle zákoníku práce a právních předpisů upravujících služební poměry,

b) odstupné a další odstupné, odchodné a odbytné, na která vznikl nárok podle zvláštních právních předpisů, a odměna při skončení funkčního období, na kterou vznikl nárok podle zvláštních právních předpisů,

c) věrnostní přídavek horníků,

d) plnění, které bylo poskytnuto poživateli starobního důchodu nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně po uplynutí jednoho roku ode dne skončení zaměstnání,

e) jednorázová sociální výpomoc poskytnutá zaměstnanci k překlenutí jeho mimořádně obtížných poměrů vzniklých v důsledku živelní pohromy, požáru, ekologické nebo průmyslové havárie nebo jiné mimořádně závažné události.“ (Zákon č. 589/1992 Sb. § 5 odst. 2).

Kromě těchto výjimek jsou ostatní benefity zahrnovány do vyměřovacího základu pro odvod pojistného. *„Zúčtovaným příjmem se pro účely věty první rozumí plnění, které bylo v peněžní nebo nepeněžní formě nebo formou výhody poskytnuto zaměstnavatelem zaměstnanci nebo předáno v jeho prospěch, popřípadě připsáno k jeho dobru anebo spočívá v jiné formě plnění prováděné zaměstnavatelem za zaměstnance“ (Zákon č. 589/1992 Sb. § 5 odst. 2).* Důležité je, že zahrnutí těchto benefitů do vyměřovacího základu zvyšuje celkovou výši odvodů na sociálním a zdravotním pojištění, což má dopad jak na zaměstnance, tak na zaměstnavatele. Z tohoto důvodu je pro zaměstnavatele důležité pečlivě zvažovat, jaké benefity a v jaké výši nabízejí svým zaměstnancům.

- Benefity zdaňovány daní z příjmu ze závislé činnosti

Benefity, které jsou zdaněny daní z příjmu ze závislé činnosti, představují pro zaměstnance méně výhodnou možnost v porovnání s benefity osvobozenými od daně, jelikož jejich hodnota se započítává do celkového zdanitelného příjmu. Daň z příjmu se nařizuje v České republice na základě zákona č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů *„Předmětem daně z příjmů fyzických osob jsou*

a) příjmy ze závislé činnosti (§ 6),

b) příjmy ze samostatné činnosti (§ 7),

c) příjmy z kapitálového majetku (§ 8),

d) příjmy z nájmu (§ 9),

e) ostatní příjmy (§ 10).

(2) Příjmem ve smyslu odstavce 1 se rozumí příjem peněžní i nepeněžní dosažený i směnou.“
(Zákon č. 586/1992 Sb. § 3 odst. 1-2).

Tento fakt by mohl snížit celkovou atraktivitu benefitů spojených s daní z příjmu, což může mít dopad na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Nicméně, na základě novely zákona č. 586/1992 Sb., lze umožnit poskytování určitých benefitů až do výše 21 983,50 Kč ročně. Můžeme konstatovat, že právní úprava daní na straně zaměstnance významně ovlivňuje strukturu a hodnotu poskytovaných benefitů. Zatímco některé benefity jsou osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti až do určité výše, jiné mohou být zahrnuty do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociálním a zdravotním pojištění. Tato skutečnost vyžaduje od zaměstnavatelů pečlivé zvažování benefitů, které nabízejí, aby byly pro zaměstnance co nejatraktivnější a zároveň ekonomicky efektivní.

2.5.2 Daně na straně zaměstnavatele

- Benefity poskytované na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů)

Benefity, které jsou zařazeny mezi daňově uznatelné výdaje, poskytují zaměstnavatelům finanční výhodu ve formě snížení daňového základu. *„Není-li tedy v ZDP (pozn. ZDP = Zákon o dani z příjmu) stanoveno jinak, lze za daňově uznatelné považovat náklady na veškerá práva zaměstnanců na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy.“* (Metodická informace ke zdaňování benefitů, 2023). Obecně tuto problematiku řeší zákon č. 586/1992 Sb. § 24. Tyto benefity, považované za součást provozních nákladů podniku, mohou zahrnovat různé formy podpory, jako jsou stravování, vzdělávací kurzy, zdravotní péče nebo pracovní nástroje, které přispívají, ke zlepšení pracovní výkonnosti zaměstnanců. Možnost odečítání těchto nákladů od daně by mohla motivovat zaměstnavatele k investicím do vzdělávání a wellbeing programů pro své zaměstnance, což by mohlo mít pozitivní dopad na pracovní prostředí a produktivitu práce.

- Benefity poskytované na vrub nedaňově uznatelných výdajů (nákladů)

Benefity zařazené do kategorie nedaňově uznatelných výdajů představují pro zaměstnavatele výhody, které poskytují svým zaměstnancům, avšak tyto výdaje nelze zahrnout do daňově odpočitatelných položek. Zákon o daních z příjmů (ZDP) specifikuje v § 25 příklady nákladů, které nejsou pro daňové účely uznávány jako výdaje vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Ačkoli tyto benefity nepřinášejí zaměstnavatelům přímé daňové úlevy, hrají významnou roli v motivaci a uznání zaměstnanců. Tento typ

benefitů může efektivně zlepšit pracovní morálku a posílit vazbu mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Jsou ale pro zaměstnavatele z pohledu daně nezajímavé.

- Benefity poskytované z FKSP

Podle nových právních předpisů mají organizace možnost volně rozhodovat o využití prostředků z Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) v souladu s vlastním uvážením, nebo podle interních předpisů. Toto rozhodnutí zahrnuje určení, na co bude z volné části přidělu FKSP přispíváno, ať už jde o rekreaci, stravování, kulturní nebo sportovní aktivity, zdravotní péči, sociální půjčky nebo jiné formy podpory.

Jediným omezením při poskytování těchto příspěvků je požadavek, aby byl naplněn záměr a účel fondu. To znamená, že finance by měly být použity na podporu sociálních, kulturních nebo jiných potřeb. Dle metodického pokynu „*Lze jen doporučit, aby organizace zohlednila při stanovení dalších možných plnění z volné části fondu také novou právní úpravu zákona o daních z příjmů, resp. skutečnost, že jsou od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena pouze některá plnění (vesměs nepeněžní plnění).*“ (Metodická informace ke zdaňování benefitů, 2023). Je vhodné, aby organizace zvážily, které benefity jsou osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a přizpůsobily svou politiku poskytování benefitů tak, aby byla nabídka benefitů i po stránce osvobození od daně pro zaměstnance výhodná, tedy atraktivnější.

3 Metodologie výzkumu

V této závěrečné kapitole metodologie výzkumu se zabýváme výzkumným šetřením, které přímo navazuje na část teoretickou. Výzkum proběhl pomocí kvalitativních rozhovorů s pedagogickými pracovníky vybraných škol a zaměstnanci vybraného korporátního subjektu, po čemž následovalo dotazníkové šetření. Cílem těchto šetření bylo zodpovězení výzkumných otázek.

3.1 Výzkumný cíl, výzkumné otázky

Hlavním cílem práce je popsat a porovnat vybrané benefity pedagogických pracovníků na vybraných základních školách s benefity pracovníků korporátního subjektu, a dále zjistit preference a využívání benefitů mezi zaměstnanci.

Tento cíl byl stanoven technikou SMART

S – specifický – Výzkum se zaměřuje na dvě specifické oblasti zaměstnanců a porovnává jejich rozdílnosti zejména v benefičním systému.

M – měřitelný – Budou představena získaná data, která jsou měřitelná.

A – ambiciózní a odsouhlasený – Práce přinese zjištění o stavu nabízených benefitů a jejich oblibu mezi jednotlivými zaměstnanci a zejména jejich požadavky na zavedení žádaných benefitů. Práce byla odsouhlasena ke zpracování.

R – realizovatelný – Výzkum proběhne mezi zaměstnanci základních škol a současným zaměstnavatelem autora této práce, tedy je realizovatelný.

T – termínovaný – Ano, výzkumník si stanovil harmonogram, který se zavázal dodržet.

Cíle se snažíme dosáhnout zodpovězením následujících výzkumných otázek:

- 1) Jaké zaměstnanecké benefity jsou pedagogickým pracovníkům a zaměstnancům korporátního subjektu nabízeny?
- 2) Jaké zaměstnanecké benefity nabízené zaměstnavatelem považují zaměstnanci za nadbytečné a proč?
- 3) Které zaměstnanecké benefity jsou pro pedagogické pracovníky a zaměstnance korporátního subjektu nejvíce atraktivní?
- 4) Jaké benefity pedagogických pracovníků a zaměstnanců korporátního subjektu u jejich zaměstnavatele chybí?

3.2 Výzkumná strategie

Pro sběr dat v rámci bakalářské práce byla zvolena kvantitativní metoda pomocí dotazníkového šetření „Kladené otázky se mohou vztahovat buď k jevům vnějším (např. názory učitelů na zaváděná organizační opatření), nebo k jevům vnitřním (postoje, motivy, citové stavy apod.) Samotný dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny, a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně.“ (Chráska, 2016, s. 158). Dotazování bylo anonymní a elektronického charakteru. Z důvodu široké dostupnosti internetu a počítačů mezi zaměstnanci škol i Dopravního podniku byl vytvořen elektronický dotazník prostřednictvím platformy MS Forms s úvodním textem autora výzkumu, zaručujícím naprostou následnou anonymitu respondentům. Šetření probíhalo on-line. Tento typ dotazníku umožnil rychlý sběr dat, snadnou analýzu a neomezený čas pro respondenty. I když je elektronický dotazník často preferován pro svou efektivitu a snadnou dostupnost, může být nevýhodou nezkušenost respondentů s moderními technologiemi.

Tímto způsobem byla získána data od 58 respondentů z celkového počtu 60 zaslaných odkazů na dotazníkové šetření. Nutno podotknout, že 7 respondentů odpovědělo až po upozornění. Poměrně vysoký počet odpovědí umožnil získat rozmanitý pohled na zkoumanou problematiku.

Na základě doporučení Petera Gavory z knihy Úvod do pedagogického výzkumu z roku 2000 byl proveden předvýzkum na 3 respondentech, jednalo se o kolegy ze studia, kteří byli osloveni s žádostí o vyplnění dotazníku. Všichni identifikovali otázku: „Které benefity by měl váš zaměstnavatel poskytovat ve srovnání s konkurenčními firmami nebo institucemi ve vašem odvětví?“ jako nadbytečnou, duplicitní a nevhodnou pro tento výzkum. Z toho důvodu byla vyřazena. Všichni otázkám zcela rozuměli a délka dotazníku se jim zdála optimální.

3.3 Časové rozvržení výzkumu

Samotné přípravy probíhaly již na přelomu roku 2023 a 2024. Výzkum proběhl během měsíců ledna a února. Šetření bylo děleno na jednotlivé fáze následovně:

Tabulka č. 1: Harmonogram výzkumu

	Fáze výzkumu	Doba výzkumu
Fáze 1	Výběr vhodných výzkumných metod	2. týden 2024
Fáze 2	Výběr vhodného vzorku	3. týden 2024
Fáze 3	Příprava dotazníku	3. - 5. týden 2024
Fáze 4	Předvýzkum	6. týden 2024
Fáze 5	Sběr dat	Únor 2024

Fáze 6	Vyhodnocení dat	Březen 2024
Fáze 7	Interpretace výsledků	Březen 2024

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Popis výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek byl vybrán v počtu 55 pedagogických pracovníků základních škol v České republice a 5 zaměstnanců dopravního podniku. Pedagogičtí pracovníci byli vybíráni tak, aby byli z jiných škol. První výzkumné vzorky byly z autorova okolí a následně byli osloveni někteří kolegové ze stejného ročníku studijního oboru Školský management, kteří metodou sněhové koule doporučili další kolegy z jiných škol. V rámci Dopravního podniku byly vybrány různorodé vzorky napříč celým podnikem tak, aby každý zaměstnanec spadl do jiné jednotky. Z celkového počtu se podařilo dostat vyplněný dotazník od 53 pedagogických pracovníků a všech 5 zaměstnanců Dopravního podniku.

Tabulka č. 2: Přehled respondentů základních škol

Kraj	Okres	Počet respondentů
Praha	Praha 1	1
	Praha 4	5
	Praha 10	3
Středočeský kraj	Praha východ	4
	Beroun	6
	Benešov	2
	Kolín	2
	Příbram	3
Královehradecký kraj	Náchod	2
	Hradec Králové	4
Jihočeský kraj	Tábor	3
	Jindřichův Hradec	2
	České Budějovice	5
Plzeňský kraj	Plzeň Město	3
	Plzeň – Sever	2
Ústecký kraj	Ústí nad Labem	3
	Litoměřice	2
	Louny	1

Zdroj: Vlastní zpracování

4 Zpracování dat

V rámci kapitoly budou zpracována data z provedeného dotazníkového šetření mezi pedagogickými pracovníky základních škol a zaměstnanců Dopravního podniku hl. města Prahy.

4.1 Výsledky dotazníkového šetření

První otázka byla pouze identifikační, aby autor této práce měl přehled o těch, kteří již odpověděli. V rámci identifikace bylo každému respondentovi v e-mailu určeno jedno slovo (druh ovoce či zeleniny), následně bylo možné jednotlivce, kteří neodpověděli urgovat dalším e-mailem.

Druhá otázka byla tzv. filtrovací, aby nebylo možné napadat relevantnost výsledků v souladu s cílem výzkumu, resp. aby byla získána pouze data od pedagogických pracovníků základních škol a zaměstnanců Dopravního podniku hl. města Prahy. Otázka zjišťovala, samotné zařazení respondenta, tedy jestli se jedná o pedagogického pracovníka základní školy, zaměstnance dopravního podniku, či jiné pracovní pozice. Z celkového počtu 58 odpovědí, odpovědělo na danou otázku všech 58 respondentů tak, že se jedná opravdu o potřebný výzkumný vzorek.

Tabulka č. 3: Nabízené benefity v rámci organizací:

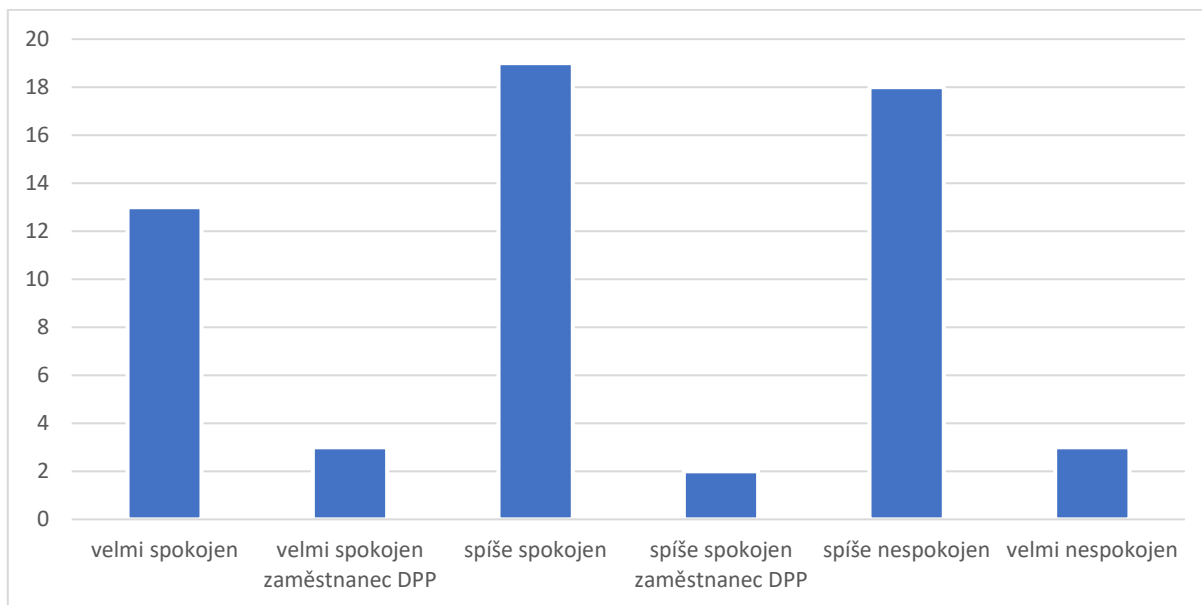
Pedagogičtí pracovníci v ZŠ (53)		Zaměstnanci DPP (5)	
Benefit	Počet odpovědí	Benefit	Počet odpovědí
Příspěvek na jídlo (oběd)	44	5 týdnů dovolené	5
FKSP	43	Sick Days	5
Příspěvek na penzijní připojištění	43	Zaměstnanecké jízdné	5
Zdravotní balíčky / vitamíny	42	Stravenky	5
Multi Sport karta	40	Flexi Pass	4
Sick Days	24	Přísp. na penzijní poj.	3
DVPP	23	Přísp. na dětskou rekreaci	3
Teambuilding a společné akce hrazené školou	20	Pojištění odpovědnosti	2
Nepřímá pedagogická činnost – doma (Home office)	19	Výuka AJ	1
Dovolená mimo prázdniny	16	RHB pobyty	1
Technika pro soukromé účely	11	Studijní volno (VŠ)	1
Kurzy hrazené školou	11	Pracovní oděv	1
Školka zdarma	8		
Káva zdarma	8		
Studijní volno	8		
Mimořádné odměny	6		
Dentální hygiena	5		
Knihovna zdarma	5		
Wellness	3		
Zdarma pronájem bytu	1		
Zapůjčení vozu	1		
Využívání školních prostor pro soukromé účely	1		
Psychologická péče	1		

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve třetí otázce museli respondenti vypsát jednotlivé benefity, které jim nabízí jejich zaměstnavatel. Tato otázka byla pro všechny povinná a průměrně každý respondent vypsál 7 benefitů, které mu jsou poskytovány.

Mezi nejčastěji se vyskytující odpovědi patřily u pedagogických pracovníků zejména příspěvek na jídlo a čerpání z FKSP. V rámci zaměstnanců dopravního podniku bylo patrné, že se jedná o zaměstnance jedné organizace, tudíž podstatná část benefitů je řešena kolektivní smlouvou. Bylo však jasně zřetelné, že na prvních pozicích respondentů z dopravního podniku byly uvedené benefity týkající se volného času. Mezi pedagogickými pracovníky se objevily odpovědi jako bydlení v bytě, který se nachází v majetku školy zdarma, zápůjčka služebního vozu, nebo využívání prostor školy pro soukromé účely.

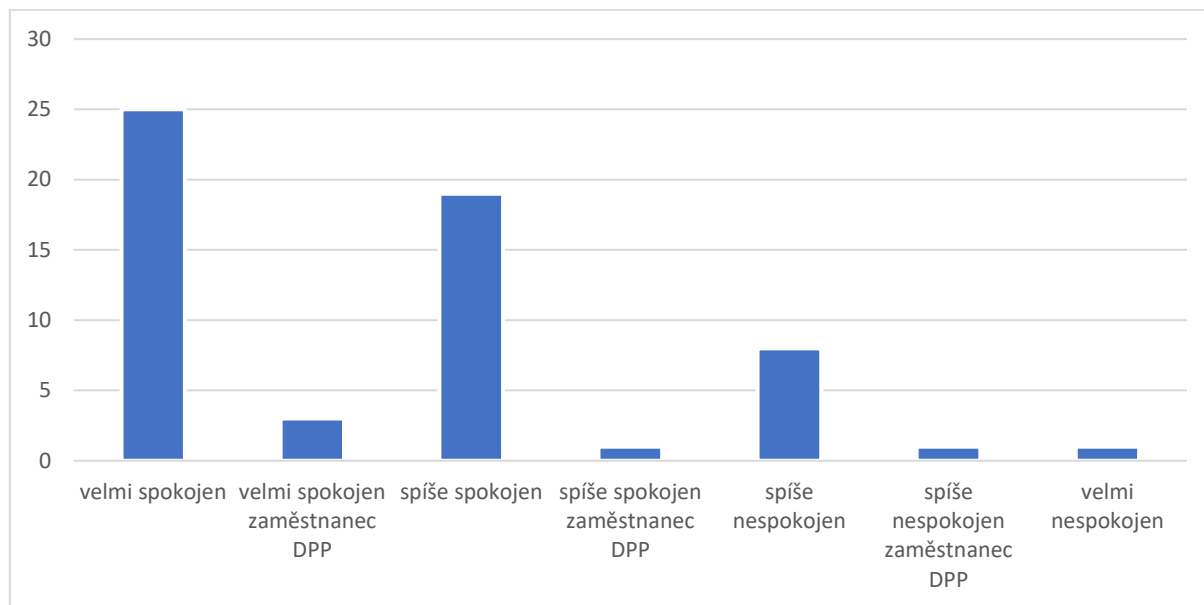
Graf č. 1: Hodnocení nabízených benefitů zaměstnancům ve srovnání s jejich potřebami a očekáváním.



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku číslo 4, která se týkala hodnocení aktuálně nabízených benefitů ve srovnání s potřebami a očekáváním, museli respondenti odpovědět pomocí Likertovy škály. Možnosti odpovědí zahrnovaly: "velmi spokojen", "spíše spokojen", "spíše nespokojen" a "velmi nespokojen". Mezi pedagogickými pracovníky byly odpovědi poměrně skeptické. Nejčastěji bylo vybráno "spíše spokojen" - 35,8 % a "spíše nespokojen" - 33,9 %. Maximální spokojenost, tedy odpověď "velmi spokojen", dosáhla 24,5 %, zatímco odpověď "velmi nespokojen" zaznamenala 5,7 %. V případě dopravního podniku byly odpovědi poměrně pozitivní. Konkrétně bylo zaznamenáno 60 % odpovědí "velmi spokojen" a 40 % odpovědí "spíše spokojen".

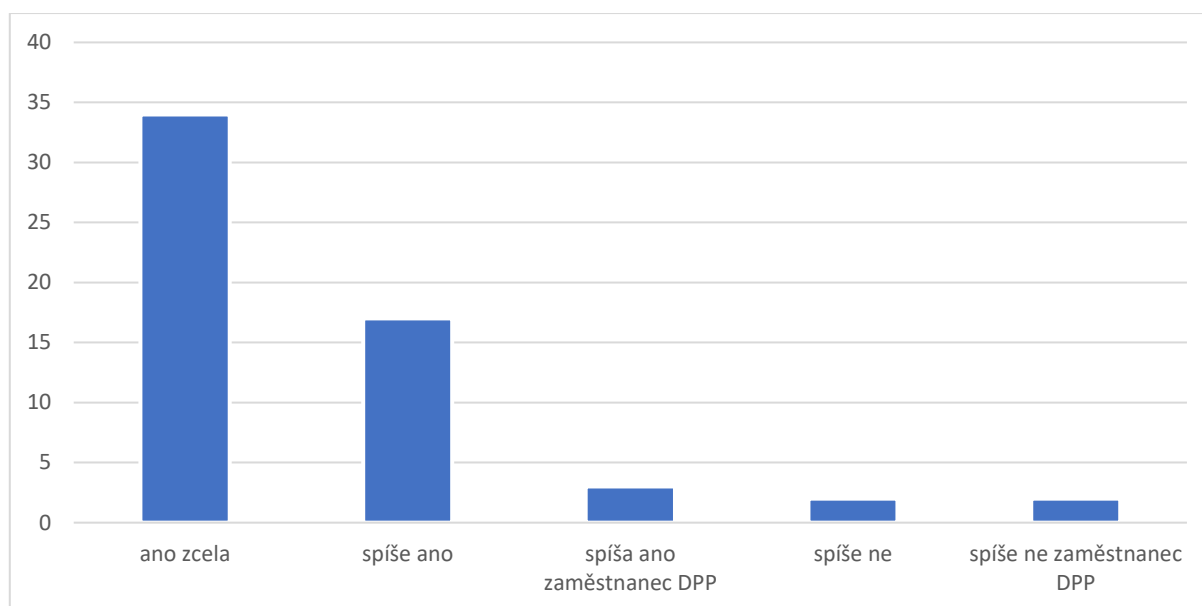
Graf č. 2: Hodnocení nabízených benefitů v rámci standardů v daných odvětvích a nejnovějších trendů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku číslo 5, která se zabývala zhodnocením, zda nabízené zaměstnanecké benefity odpovídají standardům a trendům v jejich odvětví, museli respondenti vyjádřit svůj názor pomocí Likertovy škály. Možnosti odpovědí zahrnovaly: "Ano zcela souhlasím", "spíše souhlasím", "spíše nesouhlasím" a "zcela nesouhlasím". Analýza odpovědí ukázala, že většina respondentů z řad pedagogických pracovníků vyjádřila pozitivní postoj, přičemž nejvyšší podíl odpovědí byl "Ano zcela souhlasím". Podrobnější rozklad ukázal, že u pedagogů 47,2 % respondentů odpovědělo "Ano zcela souhlasím", 35,8 % odpovědělo "spíše souhlasím", 15,1 % odpovědělo "spíše nesouhlasím" a 1,9 % odpovědělo "zcela nesouhlasím". Zaměstnanci dopravního podniku odpovídali následovně: 60 % odpovědělo "Ano zcela souhlasím", 20 % odpovědělo "spíše souhlasím" shodně s 20 % "spíše nesouhlasím". Z celkového počtu respondentů tedy 81 % hlasovalo pro souhlasnou odpověď. Je vidět, že zaměstnavatelé, v rámci svých odvětví poskytují benefity, které splňují nynější standardy a trendy v oblasti benefitů.

Graf č. 3: Hodnocení využívání nabízených benefitů v celé jejich nabídce.



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku číslo 6, která se týkala využívání všech benefitů nabízených zaměstnavatelem, museli respondenti vyjádřit své postavení pomocí Likertovy škály. Možnosti odpovědí zahrnovaly: "Ano zcela", "spíše ano", "spíše ne" a "nevyžívám žádné". Analýza ukázala, že většina respondentů z řad pedagogických pracovníků vyjádřila míru využití nabízených benefitů takto nejvyšší podíl u zaměstnanců ZŠ byla odpověď "Ano zcela", což naznačuje, že se většina snaží využívat všechny nabízené benefity. Detailnější rozklad mezi zaměstnanci ZŠ ukázal, že 64,1 % respondentů odpovědělo "Ano zcela", 32,1 % odpovědělo "spíše ano", 3,8 % odpovědělo "spíše ne" a žádný z respondentů neuvedl "nevyžívám žádné" z nabízených benefitů. Zajímavým zjištěním bylo, že v dopravním podniku naopak nikdo neuvedl možnost „Ano zcela“, respondentů uvedla 60 % odpovědělo „spíše ano“ a 40 % „spíše ne“, odpověď „nevyžívám žádné“ nebyla též využita.

Z výsledků analýzy je patrné, že zaměstnanci Základních škol projevují vysokou míru zájmu o využívání nabízených benefitů, což může svědčit o jejich spokojenosti se zajištěnými výhodami. Tato pozitivní odezva může být důsledkem dobrého přizpůsobení benefitů potřebám pedagogických pracovníků nebo efektivní komunikace zaměstnavatele ohledně dostupných možností. Na druhou stranu je zajímavé, že v případě dopravního podniku nebyl zaznamenán žádný respondent, který by uváděl "Ano zcela" jako odpověď, což může naznačovat určitý nedostatek zájmu či vhodnosti nabízených benefitů pro zaměstnance tohoto odvětví. Tento

rozdíl mezi odvětvími by mohl být důležitým vodítkem pro zaměstnavatele při dalším rozvoji a optimalizaci nabízených benefitů v souladu s potřebami jejich zaměstnanců.

Tabulka č. 4: Jaké jsou dle pedagogických pracovníků a zaměstnanců DPP nadbytečné benefity:

Pedagogičtí pracovníci v ZŠ (53)		Zaměstnanci DPP (5)	
Benefit	Počet odpovědí	Benefit	Počet odpovědí
Žádný	18	Pracovní výročí	4
Jubileum (pracovní výročí)	23	Příspěvek na brýle	2
Příspěvek na brýle	14	Žádný	1
Home office	11		
Teambuilding a společné akce hrazené školou	9		
Multi Sport karta	6		
Příspěvek na důchodové připojištění	6		
Sick Days	6		
Příspěvek na wellness	4		
Příspěvek na dopravu	2		
Parkovací místo	1		

Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza odpovědí na otázku číslo 7, která se týkala vnímání nabízených benefitů jako nadbytečných, ukázala rozmanitost odpovědí mezi respondenty. Respondenti museli na tuto vypsát odpověď.

Z celkového počtu respondentů 19 z nich uvedlo, že žádné benefity nejsou zbytečné, přičemž 18 bylo pedagogů a 1 zaměstnanec dopravního podniku. Ostatní respondenti vypsali průměrně 2 až tři benefity, které se jim zdají nadbytečné.

Mezi nejčastěji uváděné benefity, které respondenti vnímali jako nadbytečné, patřily příspěvky při jubilejních a pracovních výročích, tuto odpověď vypsalo celkem 27 respondentů, dále pak příspěvek na dioptrické brýle, který uvedlo 16 respondentů. Zde lze předpokládat, že jubilea a pracovní výročí nejsou pro většinu respondentů prioritním faktorem při hodnocení zaměstnaneckých benefitů, a proto je mohou vnímat jako nadbytečné. Stejně tak příspěvek na dioptrické brýle může být považován za nadbytečný zejména v případě, že zaměstnanci nemají zdravotní problémy tohoto charakteru.

Dále byly zaznamenány i další benefity, které respondenti uvedli jako nadbytečné, například Home office, který uvedlo celkem 11 respondentů. Toto je zřejmě dáno charakterem

vykonávané práce, jelikož učení na „dálku“ není vhodnou formou, proto tento benefit mohou respondenti považovat za nadbytečný.

Zdůvodnění bylo u všech vyjmenovaných benefitů obdobné, a to že je zkrátka nevyužívají, resp. „nechci pracovat doma“, „mám zdravé oči“, „nesportuji“. V případě společných akcí školy byla uvedena jednou odpověď „nechci se scházet s kolegy“.

Celkově lze z těchto odpovědí vyvodit, že vnímání benefitů, jakožto nadbytečných, je subjektivní a závisí na individuálních potřebách a preferencích zaměstnanců.

Tabulka č. 5: Jaké benefity by měl Váš zaměstnavatel zavést?

Pedagogičtí pracovníci v ZŠ (53)		Zaměstnanci DPP (5)	
Benefit	Počet odpovědí	Benefit	Počet odpovědí
Kratší pracovní týden	32	Kratší pracovní týden	4
13. plat	30	Týden dovolené navíc	3
Příspěvek na dopravu (vč. MHD)	21	13. plat	3
Nepřímá pedagogická činnost – doma (Home office)	12	Nealko nápoje na pracovišti	2
Káva na pracovišti	12	Káva na pracovišti	2
Studijní volno	7	Firemní školka	2
Mobilní telefon	7	Mobilní telefon	1
Služební notebook	7		
Občerstvení na pracovišti	6		
Placené kurzy DVPP	6		
Příspěvek na penzijní připojištění	5		
MultiSport karta	4		
Dovolená mimo prázdniny	4		
Mimořádné odměny	2		
Finanční zápůjčky	1		
Příspěvky na jídlo	1		

Zdroj: Vlastní zpracování

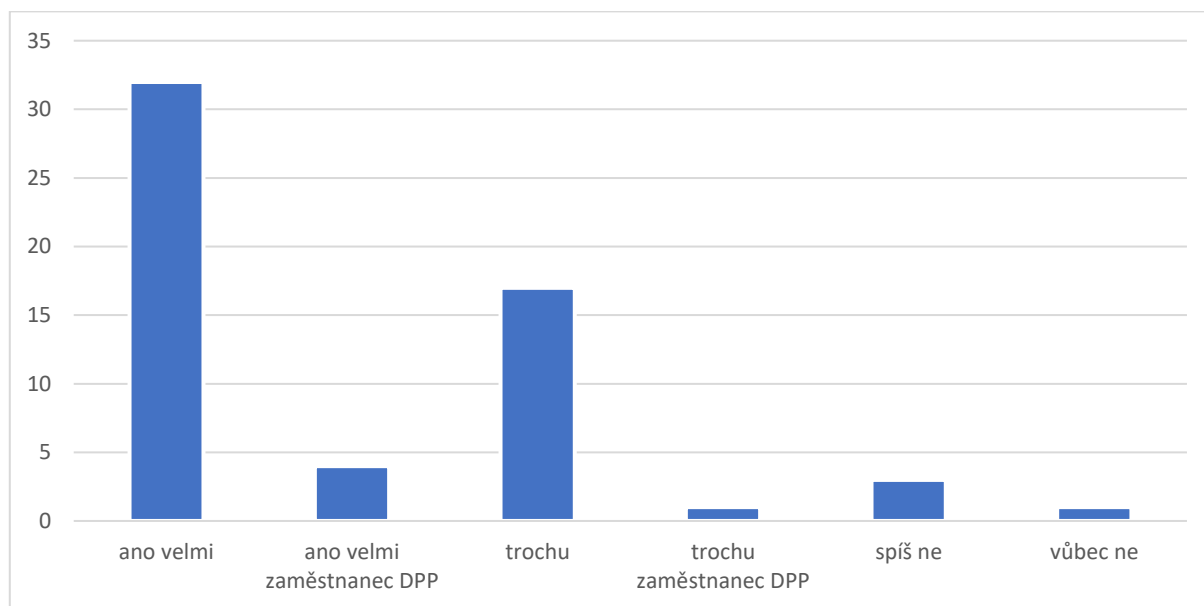
Na otázku č. 8 museli respondenti reagovat vlastní odpovědí. Následná analýza ukazuje rozdílné preference mezi pedagogickými pracovníky v Základních školách (ZŠ) a zaměstnanci dopravního podniku ohledně očekávaných nových zaměstnaneckých benefitů.

Kratší pracovní týden: Tento typ benefitu byl nejčastěji žádaný mezi pedagogickými pracovníky ZŠ, kde ho preferovalo 32 respondentů (60,4 % z celkového počtu respondentů ve skupině ZŠ). U zaměstnanců dopravního podniku vyjádřili zájem o tento benefit 4 respondenti

(80 % z celkového počtu respondentů ve skupině DPP). U obou skupin byl tento benefit nejvíce žádaný, pravděpodobně souvisí s nynějšími debatami o kratším pracovním týdnu obecně ve společnosti.

Dalšími preferovanými benefity mezi pedagogickými pracovníky ZŠ byly 13. plat (30 respondentů), příspěvek na dopravu (21 respondentů) a nepřímá pedagogická činnost doma (12 respondentů). Naopak, zaměstnanci DPP projeví větší zájem o týden dovolené navíc (3 respondentů) a 13. plat (3 respondentů), což může naznačovat jejich preferenci pro finanční odměny a volný čas. Je zajímavé, že benefity jako je káva na pracovišti a mobilní telefon byly v obou skupinách poměrně vyrovnaně žádané, přestože se jedná o relativně menší benefity ve srovnání s kratším pracovním týdnem nebo finančními odměnami. Celkově lze tedy vidět rozdílné priority a potřeby mezi pedagogickými pracovníky ZŠ a zaměstnanci dopravního podniku.

Graf č. 4: Motivace a vyšší pracovní nasazení na základě přidání žádaného benefitu.



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku číslo 9, která se týkala využívání všech benefitů nabízených zaměstnavatelem, museli respondenti odpovídat pomocí Likertovy škály. Možnosti odpovědí zahrnovaly: "Ano velmi", "trochu", "spíše ne" a "vůbec ne". Analýza odpovědí na otázku číslo 10, která se týkala dopadu přidání chybějících benefitů na motivaci, spokojenost a výkonnost v práci, ukazuje spíše většinou kladné ohlasy na zvýšení motivace a spokojenosti v případě zavedení benefitů, které by si konkrétní zaměstnanec přál.

Respondenti vyjádřili různé úrovně podpory pro přidání chybějících benefitů:

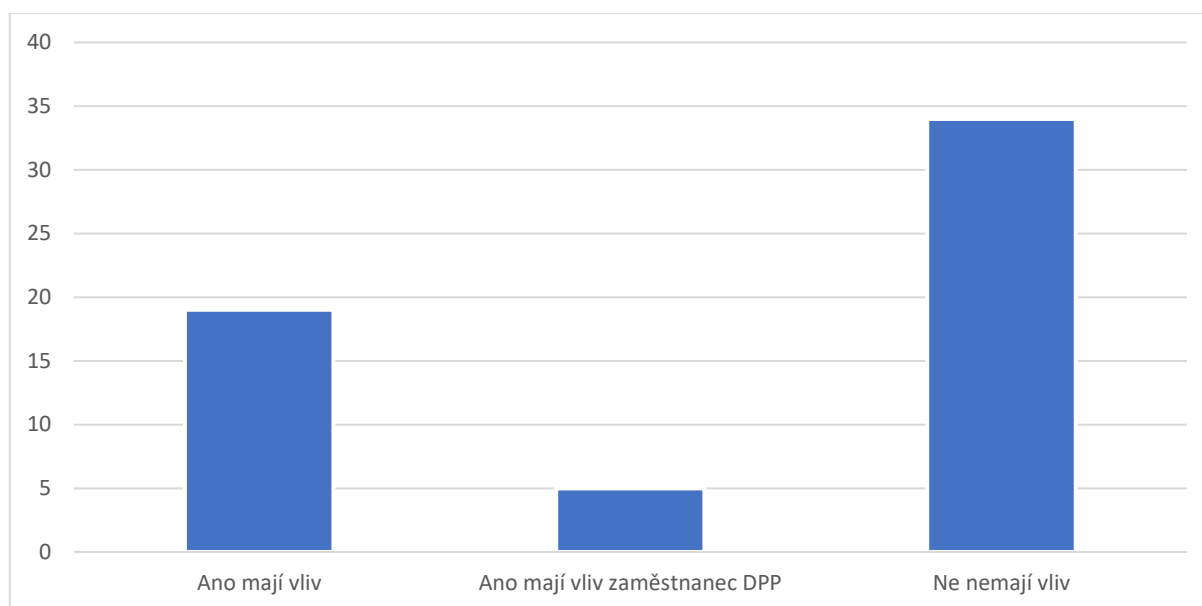
"Ano velmi" bylo nejčastěji vybráno jako odpověď, což naznačuje, že pro 32 respondentů (60,4 %) by přidání chybějících benefitů bylo silnou motivací a zvýšilo by jejich spokojenost a výkonnost v práci. Mezi zaměstnanci dopravního podniku tuto odpověď vybrali 4 respondenti.

"Trochu" bylo vybráno 17 respondenty (32,1 %), což ukazuje, že pro tuto skupinu respondentů by přidání chybějících benefitů bylo motivující, avšak s menší intenzitou než u odpovědi "ano velmi". Jedna odpověď "trochu" byla zaznamenána také mezi zaměstnanci dopravního podniku.

Odpovědi "spíš ne" a "vůbec ne" byly vybrány společně 4 respondenty (7,5 %), což ukazuje, že tito respondenti nevidí přidání chybějících benefitů jako motivaci nebo zvýšení spokojenosti a výkonnosti v práci. Jedna odpověď "spíš ne" byla zaznamenána mezi zaměstnanci dopravního podniku.

Celkově lze tedy říct, že většina respondentů by byla motivována a zvýšila by svou spokojenost a výkonnost v práci při přidání chybějících benefitů. Toto zjištění by mohlo být důležité pro zaměstnavatele při plánování a poskytování zaměstnaneckých benefitů s cílem podpořit motivaci a výkonnost zaměstnanců.

Graf č. 5: Vliv benefitů na rozhodnutí o setrvání u současného zaměstnavatele



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 6: Jaké benefity mají vliv na rozhodování o setrvání u zaměstnavatel:

Pedagogičtí pracovníci v ZŠ (19)		Zaměstnanci DPP (5)	
Benefit	Počet odpovědí	Benefit	Počet odpovědí
Nepřímá pedagogická činnost – doma (Home office)	7	Všechny nabízené	4
Dovolená mimo prázdniny	6	Odměny	1
Studijní volno	4		
Všechny nabízené	2		

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku č. 10 „Vnímáte některé zaměstnanecké benefity, které jsou pro vás důležité i v případě rozhodování o setrvání u současného zaměstnavatele?“ odpovídali respondenti „ano“ nebo „ne“, v případě odpovědi „ano“ bylo žádáno vypsání konkrétního benefitu. Analýza odpovědí na otázku týkající se vlivu zaměstnaneckých benefitů na rozhodování o setrvání u současného zaměstnavatele ukazuje na různé postoje a preference mezi respondenty.

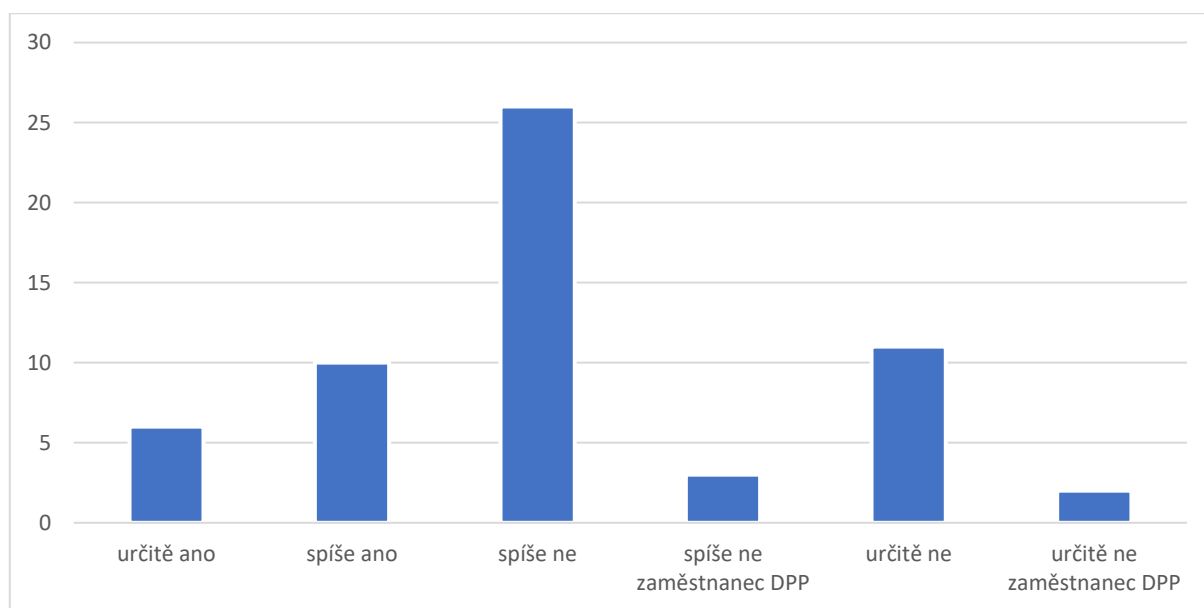
"Ano mají vliv" bylo vybráno 19 respondenty (35,8 % z celkového počtu respondentů), což naznačuje, že pro tuto skupinu respondentů jsou zaměstnanecké benefity důležitým faktorem při rozhodování o setrvání u současného zaměstnavatele. Za zmínku stojí, že mezi odpověďmi byly pouze benefity týkající se volného času, Home Office, či studijní volno. Žádný z pedagogických pracovníků nevedl například finanční benefity. Mezi zaměstnanci

dopravního podniku tuto odpověď vybralo všech 5 respondentů, přičemž většina uvedla, že jsou důležité všechny nabízené benefity jako celek.

"Ne nemají vliv" bylo vybráno 34 respondenty (64,1 %), což ukazuje, že pro tuto většinu respondentů nejsou zaměstnanecké benefity klíčovým faktorem při rozhodování o setrvání u současného zaměstnavatele.

Tato analýza naznačuje, že i když pro některé respondenty jsou zaměstnanecké benefity důležitým hlediskem při rozhodování o setrvání u současného zaměstnavatele, pro většinu respondentů ze základních škol není tento faktor rozhodující. To může naznačovat, že existují i další faktory, jako jsou pracovní prostředí, platové podmínky, kariérní možnosti nebo vztahy s nadřízenými a kolegy, které mají větší váhu při rozhodování o setrvání u současného zaměstnavatele.

Graf č. 5: Může atraktivní nabídka zaměstnaneckých benefitů kompenzovat nižší platové ohodnocení?



Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza odpovědí na otázku č. 11 týkající se kompenzace nižšího platového ohodnocení atraktivní nabídkou zaměstnaneckých benefitů naznačuje spíše negativní postoje mezi respondenty:

"Určitě ano" bylo vybráno 6 respondenty, což představuje 11,3 % z celkového počtu respondentů z řad pedagogů. Tato odpověď naznačuje, že pro tyto respondent\ je atraktivní

nabídka zaměstnaneckých benefitů schopna kompenzovat nižší platové ohodnocení. Z dopravního podniku tuto možnost nikdo nevybral.

"Spíše ano" bylo vybráno 11 respondenty, což představuje 18,9 % z celkového počtu respondentů z řad pedagogů. Tato odpověď ukazuje, že pro tuto skupinu respondentů by atraktivní nabídka zaměstnaneckých benefitů mohla částečně kompenzovat nižší platové ohodnocení, avšak s menší jistotou než u odpovědi "určitě ano".

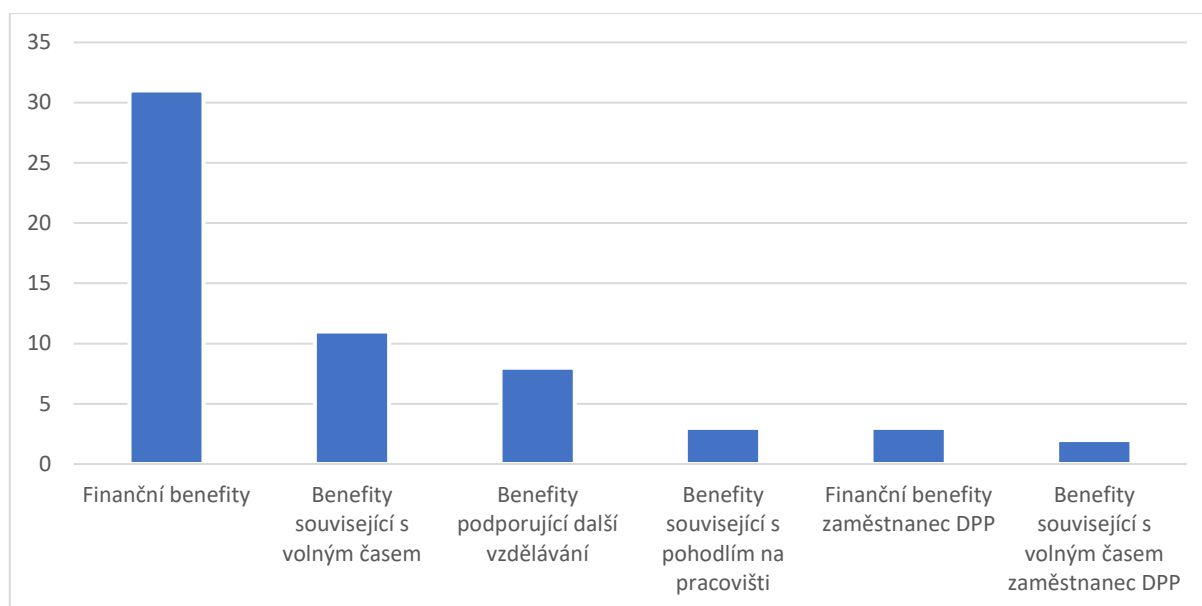
"Spíše ne" bylo vybráno 26 respondenty, což představuje 49 % z celkového počtu respondentů. Tato odpověď naznačuje, že pro tyto respondenty by atraktivní nabídka zaměstnaneckých benefitů nebyla schopna kompenzovat nižší platové ohodnocení.

"Určitě ne" bylo vybráno 11 respondenty, což představuje 20,1 % z celkového počtu respondentů. Tato odpověď ukazuje, že pro tuto menšinu respondentů není atraktivní nabídka zaměstnaneckých benefitů schopna kompenzovat nižší platové ohodnocení.

Mezi zaměstnanci dopravního podniku byly zaznamenány pouze odpovědi, které spadají do kategorie "spíše ne" a "určitě ne".

Tato analýza ukazuje, že i když pro některé respondenty může být atraktivní nabídka zaměstnaneckých benefitů schopna částečně kompenzovat nižší platové ohodnocení, pro většinu respondentů to neplatí a preferují vyšší platové ohodnocení před benefiálním programem.

Graf č. 6: Atraktivnost různých typů benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku číslo 12, která se týkala atraktivity různých typů benefitů, museli respondenti označit jen jednu možnost. Možnosti odpovědí zahrnovaly: "finanční benefity", "benefity související s volným časem", "benefity podporující další vzdělávání" a "benefity související s pohodlím na pracovišti (káva, občerstvení, vybavení)". Finanční benefity byly nejatraktivnější volbou pro 31 respondentů (58,5 %) z řad pedagogů, což naznačuje, že pro tuto skupinu respondentů jsou finanční benefity, jakými jsou bonusy, odměny nebo příspěvky na penzijní připojištění, nejžádanějším typem zaměstnaneckých benefitů.

Benefity související s volným časem byly druhou nejčastěji preferovanou volbou, vybranou 11 respondenty (20,1 %) z řad pedagogů. Tato odpověď ukazuje, že pro tuto skupinu respondentů jsou benefity spojené s volným časem, jako je dovolená navíc, nebo flexibilní pracovní doba, atraktivním aspektem zaměstnaneckých benefitů.

Benefity podporující další vzdělávání byly třetí nejčastěji vybranou možností, kterou zvolilo 8 respondentů z řad pedagogů (15 %). To naznačuje, že pro tuto skupinu respondentů jsou benefity spojené s dalším vzděláváním, jako jsou placené kurzy nebo možnost účasti na odborných konferencích, důležitým faktorem při hodnocení atraktivity zaměstnaneckých benefitů.

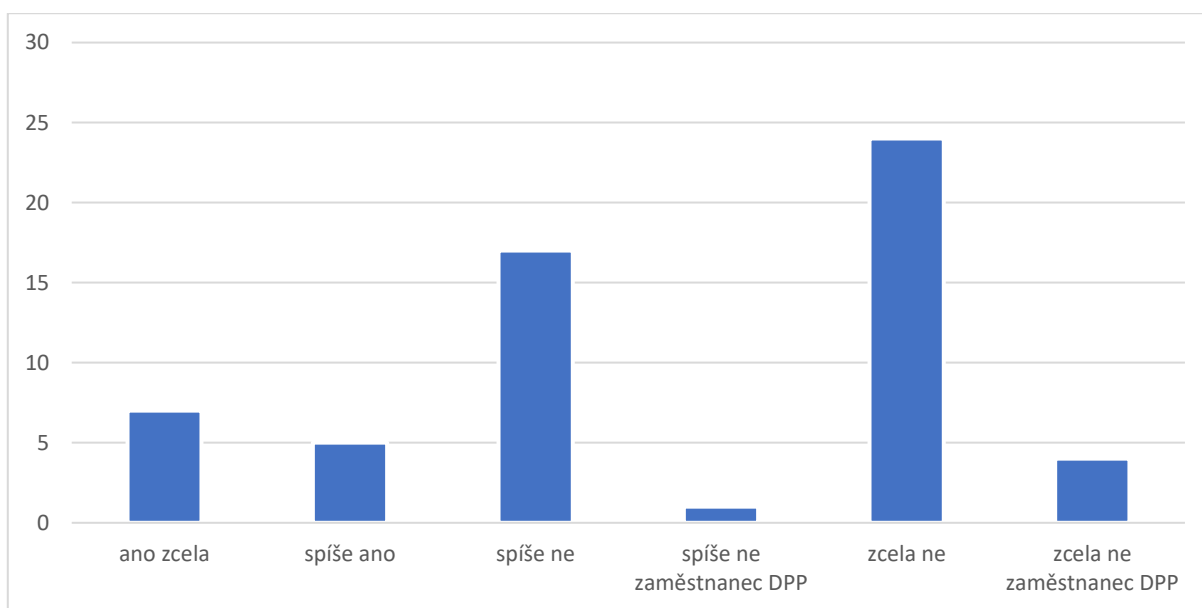
Benefity související s pohodlím na pracovišti byly nejméně preferovanou možností, zvolenou pouze 3 respondenty z řad pedagogů (5,7 %). Tato odpověď ukazuje, že pro tuto skupinu

respondentů nejsou benefity, které zlepšují pohodlí a pracovní prostředí, prioritním aspektem při volbě zaměstnaneckých benefitů.

Mezi respondenty z dopravního podniku byl zaznamenán zájem o finanční benefity a benefity týkající se volného času.

Závěrem analýzy odpovědí na otázku týkající se atraktivity různých typů zaměstnaneckých benefitů lze konstatovat, že finanční benefity byly nejvíce preferovanou volbou mezi respondenty z řad pedagogů, zatímco benefity související s volným časem a podpora dalšího vzdělávání následovaly na druhém a třetím místě. Naopak benefity související s pohodlím na pracovišti nebyly mezi pedagogickými pracovníky tak oblíbené. Mezi respondenty z dopravního podniku byl zjištěn zájem o finanční benefity a benefity související s volným časem, což naznačuje určitou konzistenci s preferencemi respondentů z řad pedagogů.

Graf č. 7: Může motivovat atraktivnější benefiční program k přechodu zaměstnanců k jinému zaměstnavateli?



Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza odpovědí na otázku č. 13, týkající se atraktivity nabídky benefitů u konkurence jako motivace ke změně zaměstnavatele ukazuje, že respondenti vykazují podobné postoje:

"Ano zcela" bylo vybráno 7 respondenty, což představuje 13,2 % z celkového počtu respondentů z řad pedagogů. Tato odpověď naznačuje, že pro tuto skupinu respondentů by atraktivní nabídka benefitů u konkurence byla silnou motivací ke změně zaměstnavatele.

"Spíše ano" bylo vybráno 5 respondenty, což představuje 9,4 % z celkového počtu respondentů z řad pedagogů. Tato odpověď ukazuje, že pro tuto menší skupinu respondentů by atraktivní nabídka benefitů u konkurence mohla být motivací ke změně zaměstnavatele, avšak s menší jistotou než u odpovědi "ano zcela".

"Spíše ne" bylo vybráno 17 respondenty, což představuje 32 % z celkového počtu respondentů z řad pedagogů. Tato odpověď naznačuje, že pro tuto skupinu respondentů by atraktivní nabídka benefitů u konkurence nebyla silnou motivací ke změně zaměstnavatele.

"Zcela ne" bylo vybráno 24 respondenty, což představuje 45,3 % z celkového počtu respondentů z řad pedagogů. Tato odpověď ukazuje, že pro tuto většinu respondentů by atraktivní nabídka benefitů u konkurence rozhodně nebyla motivací ke změně zaměstnavatele.

Respondenti z dopravního podniku vyjádřili podobné preference „spíše ne“ jedním hlasem a „zcela ne“ čtyřmi hlasy.

Závěr analýzy této otázky ukazuje, že mezi respondenty z řad pedagogů i dopravního podniku převládá názor, že atraktivní nabídka benefitů u konkurence by nebyla silnou motivací ke změně zaměstnavatele. Zatímco menšina respondentů by mohla uvažovat o změně zaměstnavatele za určitých podmínek, většina vyjádřila, že benefity u současného zaměstnavatele mají pro ně vyšší váhu než možná nabídka konkurence.

5 Shrnutí výzkumu

V teoretické části práce jsou popsány základy managementu, dále pak manažerské řízení, včetně jednotlivých stylů řízení a vliv managementu na výběr a poskytování benefitů.

V další kapitole jsou popsány samotné zaměstnanecké benefity. Podkapitoly se zabírají definicí benefitů, důvodů jejich zavádění, FKSP, kolektivní smlouvou a v závěru kapitoly je samotný pohled na benefity z pohledu daně.

Tato práce si dala za cíl popsat a porovnat vybrané benefity pedagogických pracovníků na vybraných základních školách s benefity zaměstnanců korporátního subjektu. Dalším úkolem bylo zjistit preference a využívání benefitů mezi zaměstnanci. Cíl práce byl vytvořen tak aby práce odpověděla na aktuální potřeby zaměstnanců a následně mohla poskytnout doporučení vedoucím pracovníkům.

Autor této práce se pokoušel dobrat zejména toho, jak je nastavený benefiční systém ve školství a zároveň jej porovnat se svým aktuálním zaměstnavatelem. Pomocí dotazníků zjistil, jak jsou benefity atraktivní a jaké jsou aktuální požadavky zaměstnanců.

Sběr dat probíhal formou kvantitativního dotazníkového šetření mezi pedagogickými pracovníky z různých základních škol a vybranými pracovníky korporátního subjektu. Návratnost dotazníku byla 97 %. Takto vysoká návratnost byla způsobena předchozí domluvou s respondenty a dotazník byl zaslán pouze těm, kteří souhlasili s jeho vyplněním. Tento vzorek autor zvolil z důvodu širšího pohledu v rámci základních škol.

Analýza ukázala, že zaměstnavatelé nabízejí opravdu širokou škálu výhod, mezi které se zařadily i zajímavosti, jako bydlení v bytě, který se nachází v majetku školy nebo zápůjčka služebního vozidla. Přestože každá ze skupin má své specifické potřeby a preference, výzkum odhalil několik společných trendů i rozdílů v hodnocení, vnímání a využívání benefitů.

V rámci nabízených benefitů pedagogickým pracovníkům bylo zjištěno, že nejčastěji uvádějí benefity spojené právě s FKSP, jako jsou příspěvky na jídlo, příspěvky na penzijní připojištění, či příspěvky na vitamíny. Oproti tomu zaměstnanci dopravního podniku uvádějí 5 týdnů dovolené, zaměstnanecké jízdné a Sick Days na prvních příčkách. Ohledně čerpání FKSP je vhodné zmínit, že mezi FKSP a benefity je tenká hranice, jelikož FKSP je přímo povinně nařízeno zákonem. Z výsledků ale jasně vyplývá, že FKSP, případně to, co lze jeho pomocí

čerpat, zaměstnanci vnímají jako benefit. Naopak nevnímají jako benefit 8 týdnů dovolené, která jim je přímo nařízena zákonem. Mezi hojně rozšířené benefity pedagogů patří Multi Sport karta, Sick Days a dále možnost čerpání dovolené mimo hlavní prázdniny.

Výzkum ukázal, že nadpoloviční většina respondentů je s aktuální nabídkou spokojená a více než 90 % dotázaných využívá celou škálu jim nabízených benefitů, což je zajímavé zjištění, které poukazuje na obecný zájem o benefity. Dále z výzkumu vyplynulo, že více jak 65 % respondentů má zájem zejména o finanční benefity a dalších více jak 25 % upřednostňuje benefity týkající se volného času.

Mezi benefity, které pedagogičtí respondenti postrádají, patří kratší pracovní týden, 13. plat, příspěvek na dopravu a případná práce na Home Office (v případě nepřímé pedagogické činnosti). Na kratší pracovní týden nelze však nahlížet jako na benefit, jelikož délka pracovního týdne je stanovena zákonem. Lze tedy uvažovat o zkrácení pracovního úvazku, avšak za cenu menší mzdy či platu. Mezi zaměstnanci korporátu byl na prvním místě též zkrácený pracovní týden, dále pak týden dovolené navíc a 13. plat. Obě skupiny tedy shodně projevily největší zájem o benefity z řad finančních či těch, které se týkají volného času. I přestože jsou finanční benefity v rámci této práce nejžádanější, téměř polovina respondentů odpověděla, že benefity, týkající se výročí, jsou pro ně nezajímavé z důvodu „občasného využití“. Dále jedna čtvrtina uvedla, že jsou nadbytečné příspěvky na brýle, ty však mohou být nadbytečné pro ty, kteří mají dobrý zrak. Tito respondenti využívají čerpání z FKSP jiným způsobem.

Limity práce:

- 1) Měl být jiným způsobem vybrán zkoumaný vzorek. Měl se vybrat dostatečný počet pracovníků ze tří škol a také nedošlo k prostudování jejich konkrétních směrnic. Tím by byly závěry přesnější a z práce by mohly vzejít doporučení přímo pro ředitele zkoumaných škol.
- 2) V dotazníku byly položeny dvě otázky, které se ukázaly jako nadbytečné. Jedna dotazovala pohlaví a druhá věk respondentů, což se ukázalo jako irelevantní pro účely této práce.

6 Závěr

Bakalářská práce představila komplexní pohled na systém poskytování benefitů pro pedagogické pracovníky a zaměstnance korporátního subjektu, což umožnilo hlubší porozumění vlivu managementu a manažerských praktik na efektivitu a přijímání benefitních programů. Teoretická část práce poskytla solidní základ pro pochopení konceptů managementu, manažerského řízení a jejich aplikaci v kontextu zaměstnaneckých benefitů. Detailní definice klíčových pojmů a teoretické diskuse o významu efektivního řízení a vedení, jako nástroje pro zvyšování pracovní motivace a spokojenosti, byly nezbytné pro pochopení komplexnosti tématu.

V praktické části byl uveden důkladný popis metodologie výzkumu, včetně výběru respondentů, designu dotazníku a způsobu sběru dat, což poskytlo transparentní pohled na výzkumný proces. Analýza výsledků dotazníků pak přinesla konkrétní data o vnímání a využívání zaměstnaneckých benefitů mezi zkoumanými skupinami. Tato data byla klíčová pro pochopení, jaké benefity jsou pedagogickými pracovníky a zaměstnanci korporátního subjektu považovány za atraktivní a které naopak za nadbytečné.

Závěrečné shrnutí výzkumu pak poskytlo přehled zejména o hlavních zjištěních.

Výstupem práce je poznání, že úspěšné benefitní programy vyžadují nejen dobře promyšlený management a znalost aktuálních trendů ale také kontinuální dialog se zaměstnanci a flexibilitu v přizpůsobování se jejich měnícím se potřebám. Bakalářská práce tak nabízí náhledy pro všechny, kteří se podílejí na tvorbě a implementaci benefitních programů.

Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Přeložil Josef KOUBEK. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- DRUCKER, P. F. *Výkonný vedoucí*. Praha: Institut řízení, 1970.
- FIŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.
- GALVAS Milan, Zdeňka GREGOROVÁ, Dana HRABCOVÁ, Jana KOMENDOVÁ a Jaroslav STRÁNSKÝ. *Pracovní právo*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2012, s. 702.
- HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
- HRUŠKA, Vladimír. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy: dle nového zákoníku práce od 2007: komplexní průvodce kolektivním vyjednáváním, zpracované vzory kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovního řádu i směrnice o cestovních náhradách*. Právo pro praxi. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1987-0.
- CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Pedagogika (Grada). Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5326-3.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-514-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Manažer. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
- PRÁŠILOVÁ, M., 2009. Management školy. In PRŮCHA, J. Pedagogická encyklopedie. Praha: Portál, s. 297. ISBN 978-80-7367-546-2.
- TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Řízení školy (Wolters Kluwer). Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-656-3.

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

VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.

VETEŠKA, Jaroslav; SVOBODOVÁ, Zuzana a TURECKIOVÁ, Michaela. *Školský management: konceptualizace a klíčové oblasti oboru*. [Praha]: Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova, 2022. ISBN 978-80-7603-348-1.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

HRDÝ Milan, *Dlouhodobý finanční management*, Praha Wolters Kluwer, [cit. 3. 1. 2024] dostupné z <https://www.bookport.cz/kniha/dlouhodoby-financni-management-11111/> , ISBN 978-80-7598-319-0.

KOCIÁNOVÁ Renata, *Personální řízení Východiska a vývoj*, Praha: Grada, [cit. 3. 1. 2024] dostupné z <https://www.bookport.cz/kniha/personalni-rizeni-1891/> , ISBN 978-80-247-3269-6.

Lingea slovník, [cit. 3. 1. 2024] dostupné z <https://slovníky.lingea.cz/anglicko-cesky/benefit>

Metodická informace ke zdaňování benefitů a jiných plnění poskytovaných zaměstnavateli zaměstnancům od 1. ledna 2024, 2023 [cit. 14. 1. 2024] dostupné z <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/media-a-verejnost/tiskove-zpravy-gfr/tiskove-zpravy-2023/metodicka-informace-k-zamestnaneckym>.

SVOBODOVÁ, Zuzana, 2020. *Základy metodologie výzkumu (kvalitativní přístupy)* [online]. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. [cit. 5. 1. 2024], ISBN 978-80-7603-256-9.

Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 3. 1. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-2>

Zákon č. 77/1997 Sb., o státním podniku. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 8. 1. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-77>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 28.12. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zákon č. 349/2023 Sb., zákon, kterým se mění některé zákony v souvislosti s konsolidací veřejných rozpočtů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 2. 1. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2023-349>

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 5. 1. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>

Zákon č. 589/1992 Sb., České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 2. 1. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-589>

Zákon č. 596/1992 Sb., zákon, kterým se mění a doplňuje zákon č. 222/1992 Sb., o dani z přidané hodnoty. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 5. 1. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-596>

Seznam příloh

Příloha č. 1 E-mail zaslaný respondentům

Příloha č. 2 Dotazník

Seznam grafů

Graf č. 1: Hodnocení nabízených benefitů zaměstnancům ve srovnání s jejich potřebami a očekáváním.

Graf č. 2: Hodnocení nabízených benefitů v rámci standardů v daných odvětvích a nejnovějších trendů.

Graf č. 3: Hodnocení využívání nabízených benefitů v celé jejich nabídce.

Graf č. 4: Motivace a vyšší pracovní nasazení na základě přidání žádaného benefitu.

Graf č. 5: Vliv benefitů na rozhodnutí o setrvání u současného zaměstnavatele.

Graf č. 6: Atraktivita různých typů benefitů.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Harmonogram výzkumu:

Tabulka č. 2: Přehled respondentů základních škol:

Tabulka č. 3: Nabízené benefity v rámci organizací:

Tabulka č. 4: Jaké jsou dle pedagogických pracovníků a zaměstnanců DPP nadbytečné benefity:

Tabulka č. 5: Jaké benefity by měli zaměstnavatelé zavést:

Tabulka č. 6: Jaké benefity mají vliv na rozhodování o setrvání u zaměstnavatel:

Příloha č. 1: E-mail zasláný respondentům

Vážený/á pane/paní,

oslovuji Vás s velikou prosbou. Jsem studentem Pedagogické fakulty UK, obor školský management aktuálně ve 3. ročníku. V rámci výzkumu bakalářské práce na téma „Zaměstnanecké benefity pedagogických pracovníků a zaměstnanců korporátního subjektu“ bych rád docílil zjištění, zdali jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou benefitů u svých zaměstnavatelů formou krátkého on-line dotazníkového průzkumu mezi pedagogickými pracovníky základních školy a zaměstnanci dopravního podniku. Rád bych Vás proto požádal, o vyplnění dotazníku, který má celkem 15 otázek. Výsledky výzkumu budou prezentovány v rámci bakalářské práce a data budou zcela anonymizována. Odkaz ZDE. Do políčka identifikace prosím uveďte slovo xxxxxxxx, jedná se pouze o mou identifikaci.

Mockrát děkuji

Se srdečným pozdravem

Jan Frúhauf

Příloha č. 2 Dotazník:

Otázka č. 1

Vyplňte Vaší identifikaci uvedenou v e-mailu

Vypsat

Otázka č. 2

Na jaké pozici v současné době pracujete?

- a) zaměstnanec korporátního subjektu
- b) pedagogický pracovník v základní škole
- c) ředitel školy
- d) jiné – uveďte

Otázka č. 3

Které konkrétní zaměstnanecké benefity vám byly nabídnuty současným zaměstnavatelem?

Vypsat

Otázka č. 4

Jak hodnotíte aktuálně nabízené benefity ve srovnání s vašimi potřebami a očekáváními?

Výběr (Likertova škála) - velmi spokojen / spíše spokojen / spíše nespokojen / velmi nespokojen

Otázka č. 5

Myslíte si, že nabízené zaměstnanecké benefity odpovídají standardům a trendům ve vašem odvětví?

Výběr (Likertova škála) - ano zcela souhlasím / spíše souhlasím / spíše nesouhlasím / zcela nesouhlasím

Otázka č. 6

Využíváte všechny benefity, které nabízí Váš zaměstnavatel?

Výběr (Likertova škála) - ano zcela / spíše ano / spíše ne / nevyužívám žádné

Otázka č. 7

Jaké Vám nabízené benefity vnímáte jako nadbytečné? Uveďte krátké zdůvodnění.

Vypsat

Otázka č. 8

Jaké konkrétní zaměstnanecké benefity by podle vás měl váš současný zaměstnavatel zavést?

Vypsat

Otázka č. 9

Bylo by pro vás přidání chybějících benefitů motivací a zvýšilo by vaši spokojenost a výkonnost v práci?

Výběr (Likertova škála) - ano velmi / trochu/ moc ne / vůbec ne

Otázka č. 10

Vnímáte některé zaměstnanecké benefity, které jsou pro vás důležité i v případě rozhodování o setrvání u současného zaměstnavatele?

- a) Ano – vypište
- b) Ne

Otázka č. 11

Mohla by atraktivní nabídka zaměstnaneckých benefitů kompenzovat nižší platové ohodnocení?

Výběr (Likertova škála) – určitě ano / spíše ano / spíše ne / určitě ne

Otázka č. 12

Jaký typ benefitů je pro Vás z následující nabídky nejatraktivnější? (vyberte pouze jednu možnost)

- a) Finanční benefity
- b) Benefity související s volným časem
- c) Benefity podporující další vzdělávání
- d) Benefity související s pohodlím na pracovišti (káva, občerstvení, vybavení)

Otázka č. 13

Byla by pro Vás atraktivnější nabídka benefitů u konkurence motivací ke změně zaměstnavatele?

Výběr (Likertova škála) - ano zcela / spíše ano / spíše ne / zcela ne

Otázka č. 14

Věková kategorie

- a) 20 – 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 - 60 let
- e) 61 - 70 let
- f) 70+ let
- g) nechci uvést

Otázka č. 15

Jaké je vaše biologické pohlaví?

- a) muž
- b) žena
- c) jiné
- d) Nechci uvést