

**Deloitte.**

 **mediverse**



# Zdraví zaměstnanců jako *mise firem* v Česku

BENEFITY SOUČÁSTÍ FIREMNÍ STRATEGIE

# ● Předmluva

Posláním studie *Zdraví zaměstnanců jako mise firem v Česku: Benefit jako součást firemní strategie* je sledovat vývoj zdravotní a preventivní péče pro zaměstnance, které se pro mnohé zaměstnavatele staly klíčovými v rámci personální agendy a odměňování. Naším cílem je přinášet relevantní data a inspiraci pro firmy, které vnímají zdraví zaměstnanců jako součást své dlouhodobé strategie a úspěchu na trhu práce. Studie zachycuje aktuální přístupy českých zaměstnavatelů k benefitům, prevenci a péči o zaměstnance a pomáhá identifikovat klíčové trendy formující budoucnost pracovního prostředí. Zároveň si všímá inovací, například vlivu digitalizace a změn na trhu práce, jako je větší podíl cizinců ve firmách, nebo generační změny. Vytváří základ pro sledování dalšího vývoje této oblasti a podporuje rozhodování založené na datech, aktuálních trendech a osvědčené praxi.

# ● Úvod

Zdraví zaměstnanců a systematická prevence se v posledních letech stávají jedním z klíčových témat strategického řízení lidských zdrojů. Společnosti napříč odvětvími si stále více uvědomují, že přístup ke zdravotní péči, prevence onemocnění a podpora zdravého pracovního prostředí mají přímý dopad na produktivitu, stabilitu týmů i dlouhodobou výkonnost firem.

S cílem lépe porozumět aktuální praxi realizovala společnost Deloitte ve spolupráci s konzultační společností Mediverse průzkum mezi společnostmi působícími v České republice. Studie se zaměřuje především na to, jak firmy přistupují ke zdravotní péči o zaměstnance, jaké preventivní nástroje využívají a jaké konkrétní potřeby v této oblasti identifikují.

Vedle samotných benefitů se průzkum soustředí také na témata, která v posledních letech nabývají na významu – zejména rostoucí podíl zahraničních pracovníků, generační rozdíly mezi zaměstnanci a s nimi související odlišné potřeby v oblasti zdravotní péče.

Analýza vychází z odpovědí **96 respondentů** z různých odvětví ekonomiky. Výsledky poskytují přehled o současném stavu i o směrech, kterými se firmy plánují v oblasti zdravotních benefitů a prevence dále ubírat.

# ● Autoři studie

Na zpracování studie se podílel tým odborníků z oblasti daňového poradenství, HR a zdravotních benefitů, který propojuje regulatorní, personální i praktický pohled na péči o zaměstnance v českých firmách.



**Tereza Kavan Klimešová** (Deloitte)

Tereza Kavan Klimešová působí v Deloitte od roku 2002. Vede tým specializující se na personální zdanění, nastavování benefitních programů, tvorbu odměňovacích struktur a globální mobilitu zaměstnanců. Je členkou Komory daňových poradců ČR a také autorkou podcastu HR Espresso.



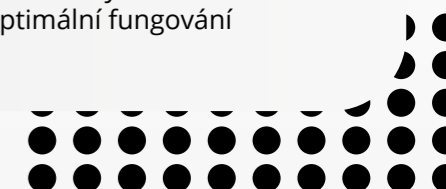
**Petr Kudlák** (Mediverse)

Petr Kudlák je zakladatelem a výkonným ředitelem společnosti Mediverse. Mediverse je konzultační společnost zaměřující se na oblast zaměstnaneckých benefitů, především těch zdravotních. Působí v regionu střední a východní Evropy. Realizuje návrhy firemních programů a jejich implementaci se zaměřením na inovativní řešení v oblasti zdraví a prevence.



**Lucie Dryáková** (Deloitte)

Lucie Dryáková se více než 15 let věnuje odměňování a zaměstnaneckým benefitům. Zaměřuje se na jejich praktické nastavení a daňové dopady pro české i mezinárodní klienty. Má dlouholeté zkušenosti s analýzou daňových dopadů různých forem odměňování, na jejichž základě pomáhá klientům nastavit optimální fungování příslušných systémů.

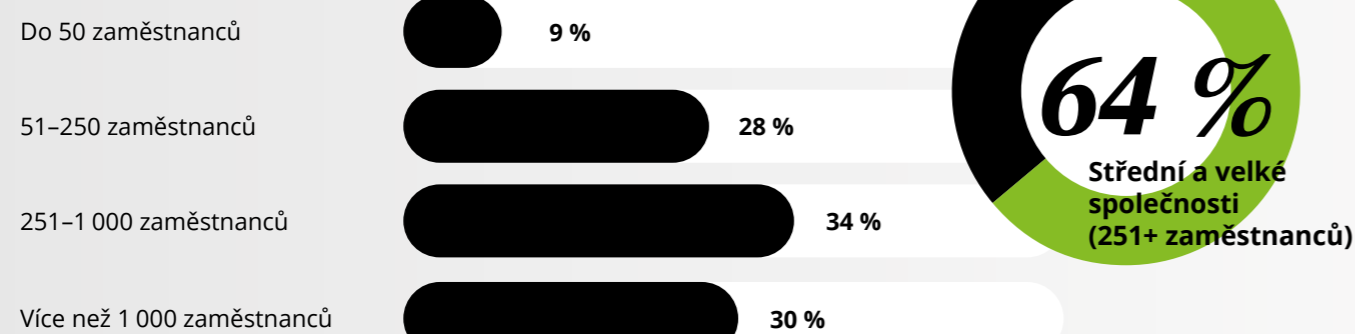


# ● Profil *respondentů*

## VELIKOST ORGANIZACÍ

Průzkumu se zúčastnily především střední a velké společnosti. Největší zastoupení měly firmy s 251 až 1 000 zaměstnanci (34 %) a firmy s více než 1 000 zaměstnanci (30 %). Menší organizace do 50 zaměstnanců tvořily 9 % respondentů, zatímco firmy se 51–250 zaměstnanci představovaly 28 % vzorku.

Celkově tak téměř dvě třetiny respondentů (64 %) pocházejí ze středních a velkých společností s více než 251 zaměstnanci. Tyto společnosti typicky disponují většími kapacitami pro systematické řízení zdravotní péče a zavádění preventivních programů.

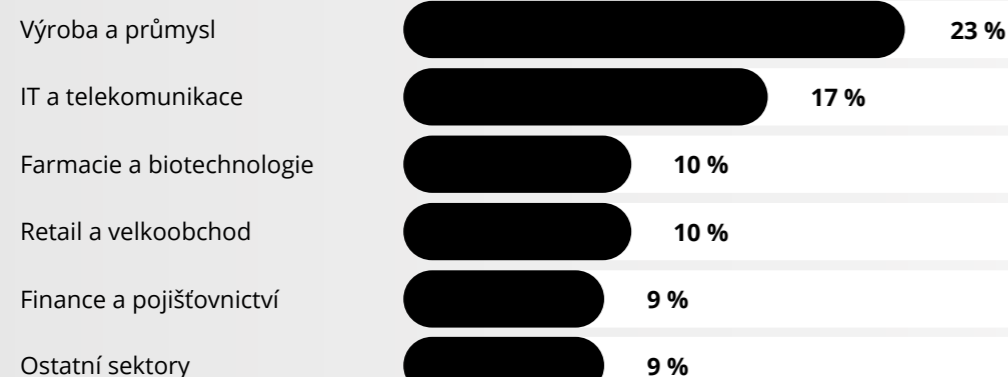


## ODVĚTOVÁ STRUKTURA RESPONDENTŮ

Respondenti zastupovali široké spektrum ekonomických sektorů. Největší podíl tvořily společnosti z oblasti výroby a průmyslu (23 %), následované firmami z IT a telekomunikací (17 %).

Další významně zastoupená odvětví zahrnovala farmacie a biotechnologie (10 %), retail a velkoobchod (10 %) a finance a pojišťovnictví (9 %). Zbývajících 9 % respondentů představovaly firmy z různých dalších sektorů.

Díky této odvětvové diverzitě poskytuje průzkum poměrně reprezentativní pohled na přístup českých firem k oblasti zdravotních benefitů.



## KLÍČOVÁ ZJIŠTĚNÍ

### 1. Zdravotní benefity jsou standard, systematický přístup je ale zatím méně rozšířený

Zdravotní benefity jsou dnes běžnou součástí nabídky většiny firem, často však fungují spíše jako jednotlivé iniciativy bez jasného strategického řízení. Systematický přístup, pravidelné vyhodnocování a provázanost benefitů zatím chybí.

### 2. Zahraniční zaměstnanci: rostoucí podíl, omezená systematická podpora

Podíl zahraničních pracovníků postupně roste, firmy však jejich specifické potřeby v oblasti zdravotní péče zohledňují jen omezeně. Diverzita pracovních týmů se zatím do nastavení benefitů promítá spíše okrajově.

### 3. Duševní zdraví: rostoucí prioritou, omezené využití

Firmy vnímají duševní zdraví jako důležité téma, reálné využívání těchto benefitů zaměstnanci je však nižší. Bariérou může být nedůvěra, stigma nebo nevhodné nastavení a komunikace služeb.

### 4. Telemedicína: velký potenciál, nízké využití

Telemedicína se postupně objevuje v nabídce benefitů, její rozšíření je však zatím omezené. Do budoucna představuje oblast s významným růstovým potenciálem.

### 5. Daňové a rozpočtové limity výrazně ovlivňují investice

Rozpočtová omezení a daňové podmínky patří mezi hlavní faktory, které určují rozsah i strukturu benefitů. Firmy proto často volí opatrnější a jednodušší řešení namísto komplexních programů.

### 6. Generační a demografická změna přichází

Demografické změny a nástup mladších generací začínají ovlivňovat očekávání zaměstnanců, většina firem je však zatím dostatečně nereflektuje. Do budoucna poroste význam flexibility, personalizace a práce s daty.

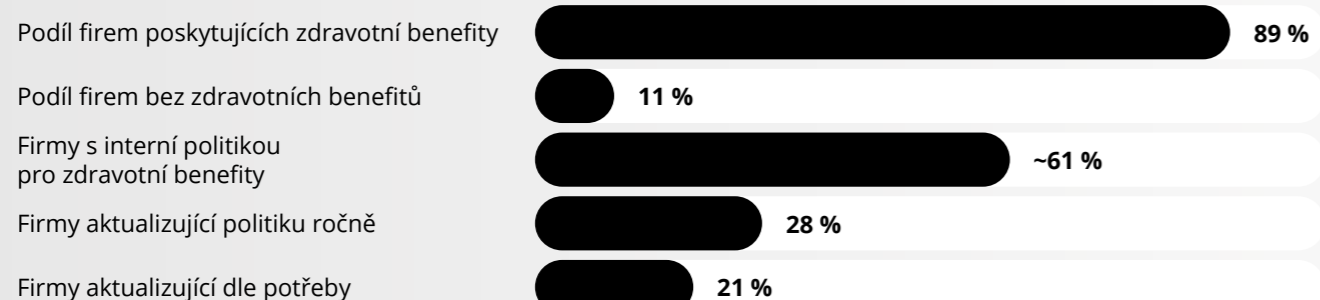
# Zdravotní benefity jsou *standard*

## SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP JE ALE ZATÍM MÉNĚ ROZŠÍŘENÝ

Zdravotní benefity jsou dnes již etablovanou součástí zaměstnanecké nabídky. Podle výsledků průzkumu je poskytuje 89 % firem, nejčastěji ve formě příspěvků na sport a wellness, organizace dnů zdraví, sportovních aktivit, očkování nebo preventivních prohlídek. Tento vývoj potvrzuje, že podpora zdraví zaměstnanců se postupně stává tržním standardem, zejména u středních a velkých organizací.

Za tímto kvantitativním rozšířením však často chybí odpovídající míra systematickosti. Přibližně 39 % firem nemá definovanou interní politiku upravující oblast zdravotních benefitů a prevence. Pouze 28 % organizací navíc tuto oblast pravidelně reviduje na roční bázi, zatímco další část firem přistupuje k úpravám spíše reaktivně, podle aktuální potřeby.

### ZÁKLADNÍ UKAZATELE



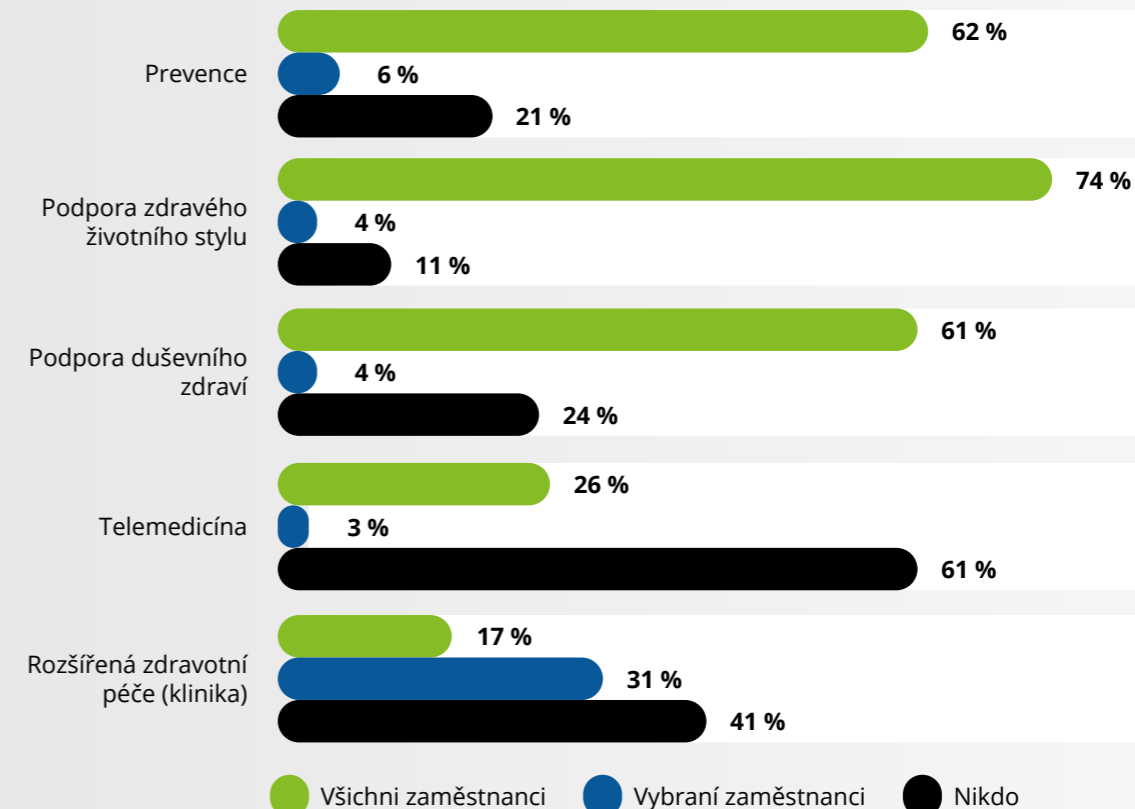
Výsledky naznačují, že v řadě společností jsou zdravotní benefity stále vnímány spíše jako soubor jednotlivých opatření než jako strategicky řízená oblast. To se projevuje i rozdíly mezi odvětvími – například IT sektor častěji volí flexibilní, průběžně upravovaný přístup, zatímco výroba nebo finance pracují s formálnějšími a pravidelně aktualizovanými strukturami.

### NEJPOPULÁRNĚJŠÍ TYPY BENEFITŮ



Systematický přístup přitom nabývá na významu zejména v kontextu rostoucí diverzity zaměstnanců, vyšších nároků na prevenci a tlaku na efektivitu investic do zdravotní péče. Právě schopnost propojit jednotlivé benefity do konzistentního a dlouhodobě řízeného rámce tak představuje jednu z hlavních příležitostí pro další rozvoj v této oblasti.

### DOSTUPNOST JEDNOTLIVÝCH BENEFITŮ



Dostupnost jednotlivých benefitů se výrazně liší podle jejich typu. Zatímco prevence a podpora zdravého životního stylu jsou ve většině firem poskytovány plošně všem zaměstnancům (62 %, resp. 74 %), u „pokročilejších“ forem péče je situace odlišná. Telemedicínu nenabízí vůbec 61 % firem a rozšířenou zdravotní péči 41 % společností, případně jsou tyto benefity dostupné pouze vybraným skupinám zaměstnanců.

Výsledky tak ukazují, že firmy zatím častěji investují do široce dostupných opatření než do komplexnější zdravotní péče. Rozdíly jsou patrné i napříč odvětvími – například 83 % energetických firem nabízí rozšířenou zdravotní péči pouze vybraným skupinám zaměstnanců. Zároveň se ukazuje, že velké firmy častěji zavádějí telemedicínu plošně, zatímco u menších společností převažuje její absence.



### Komentář experta:

Eva Marková, generální ředitelka, Aon Central and Eastern Europe

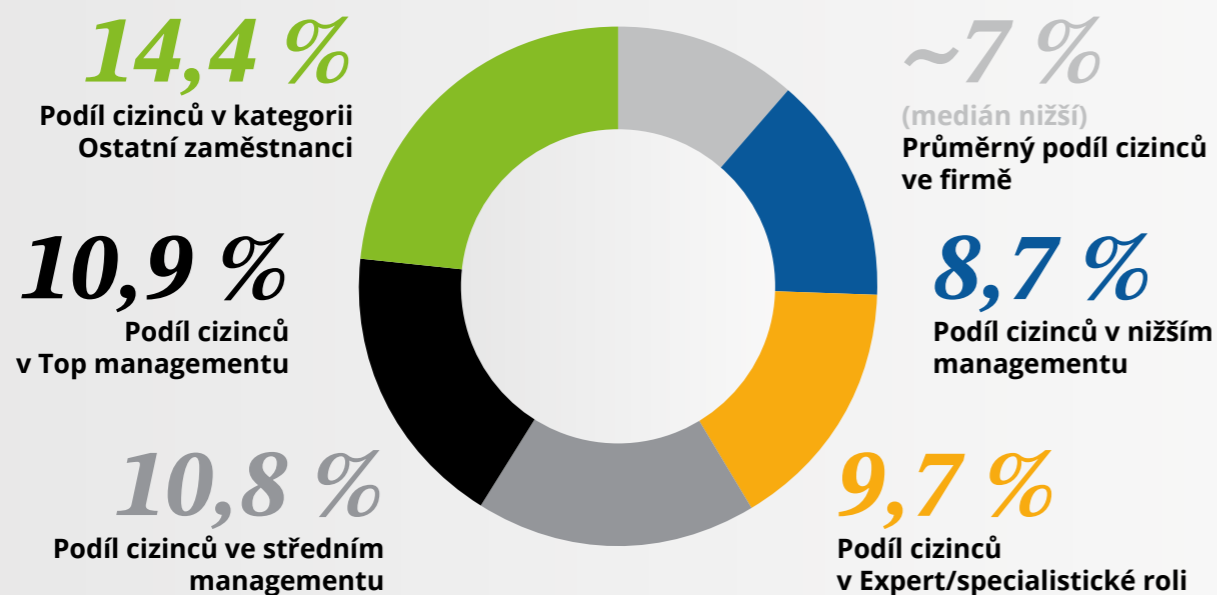
Praxe poskytování zdravotních benefitů v České republice se v posledních letech výrazně rozšířila, zejména mezi většími zaměstnavateli. Cílem je nejen zvýšit atraktivitu zaměstnavatele na trhu práce, ale také podpořit prevenci a snížit nemocnost zaměstnanců. Stále častěji se objevují i flexibilní benefity, kdy si zaměstnanec může sám zvolit, jaký typ zdravotní či wellbeing podpory mu nejlépe vyhovuje. Společnosti, které do zdravotních benefitů investují, také chtějí více pracovat s daty – jak se benefit využívá a jaké problémy zaměstnanci nejčastěji řeší. To jim pomáhá případné doprovodné akce, jakou jsou například dny zdraví, zacílit na konkrétní problémy, které trápí jejich zaměstnance.

# Zahraníční zaměstnanci

## ROSTOUCÍ PODÍL, OMEZENÁ SYSTEMATICKÁ PODPORA

Zahraníční zaměstnanci dnes tvoří nedílnou součást pracovních týmů, jejich průměrné zastoupení ve firmách se pohybuje kolem 7 %, přičemž v některých segmentech je výrazně vyšší. Nejčastěji jsou zastoupeni v řadových pozicích (14,4 %), ale významný podíl mají také v top managementu a středním managementu (okolo 10–11 %).

### ZASTOUPENÍ CIZINCŮ



Struktura zahraničních pracovníků je silně ovlivněna geografickou blízkostí – firmy nejčastěji zaměstnávají pracovníky ze sousedních a dalších evropských zemí, zatímco podíl zaměstnanců ze vzdálenějších lokalit je nižší. To se promítá i do vnímání kulturních rozdílů: přibližně tři čtvrtiny firem je hodnotí jako minimální nebo zanedbatelné.

### PŮVOD ZAHRAŇIČNÍCH ZAMĚŠTNANCŮ

Nejčastěji přicházejí z:



Navzdory tomu zůstává systematická podpora zahraničních zaměstnanců relativně omezená. Pouze menší část firem poskytuje cílenou podporu, například v oblasti orientace ve zdravotní péči nebo služeb v cizím jazyce.

Například IT sektor vykazuje vysoký podíl zahraničních zaměstnanců, ale nižší míru cílené podpory, zatímco farmaceutické firmy přistupují k této oblasti systematictěji. Ve výrobě se pak ukazuje, že firmy často nemají dostatek informací o potřebách zahraničních pracovníků, což může omezovat efektivní nastavení benefitů.

Velikost společnosti rovněž hraje roli – menší firmy často zaměstnávají vyšší podíl zahraničních specialistů a manažerů, zatímco ve velkých organizacích jsou cizinci častěji zastoupeni v řadových pozicích.



### Komentář experta:

**Ondřej Malínský**, Human Resources & Corporate Affairs General Manager, Toyota Motor Manufacturing

Naše společnost má desítky zahraničních pracovníků v managementu či na vysoce kvalifikovaných technických pozicích, převážně ze sesterských závodů či mateřské firmy. Naši zahraniční kolegové mají přístup k nadstandardní preventivní péči stejně jako ostatní zaměstnanci – například k rehabilitaci, preventivním vyšetřením nebo komplexním programům zdravého životního stylu.

Součástí podpory je také přístup ke zdravotní péči na klinikách s anglicky hovořícím personálem a v případě potřeby i zajištění tlumočení. Zkušenost ukazuje, že nejlepší je přistupovat k podpoře zdravotní kondice zahraničních kolegů vysoce individuálně a klíčové je jasně vysvětlit fungování českého zdravotního systému ještě před jejich příchodem do České republiky. Expaté totiž často očekávají podobné nastavení péče, na jaké jsou zvyklí ze své domovské země.



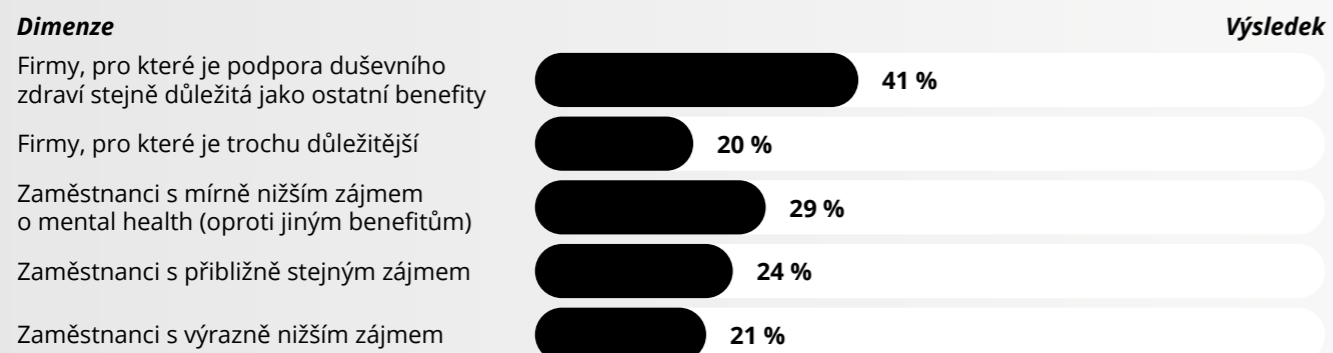
# Duševní zdraví

## ROSTOUCÍ PRIORITA, OMEZENÉ VYUŽITÍ

Duševní zdraví patří mezi oblasti, které firmy vnímají jako stále důležitější součást péče o zaměstnance. Celkem 41 % organizací považuje podporu duševního zdraví za stejně důležitou jako ostatní benefity a dalších 20 % jí přiřkládá ještě vyšší význam.

Tomu však neodpovídá deklarovaný zájem zaměstnanců. Významná část firem uvádí, že zaměstnanci projevují o benefity v oblasti duševního zdraví nižší zájem než o jiné typy podpory – 29 % firem jej hodnotí jako mírně nižší a dalších 21 % jako výrazně nižší. Přibližně čtvrtina respondentů vnímá zájem zaměstnanců jako srovnatelný s ostatními benefity.

### ZÁJEM O PODPORU DUŠEVNÍHO ZDRAVÍ



Tento nesoulad může souviset s více faktory – od přetrvávajícího společenského stigma přes nedostatečnou informovanost až po samotnou podobu nabízených služeb. V praxi jsou přítomny nástroje jako EAP programy (Employee Assistance Program) nebo psychologické poradenství dostupné zhruba ve třetině zapojených firem (27 %), což naznačuje, že nabídka se postupně rozšiřuje, její využití však zůstává omezené.

Rozdíly jsou patrné i mezi odvětvími. Vyšší zájem zaměstnanců o oblast duševního zdraví reportují zejména firmy z IT sektoru, zatímco ve výrobě je zájem dlouhodobě nižší. To odpovídá jak rozdílnému pracovnímu prostředí, tak i odlišné otevřenosti k tématu v jednotlivých typech profesí.



### Komentář experta:

Jan Hlaváč, jednatel a výkonný ředitel, Unicare Medical

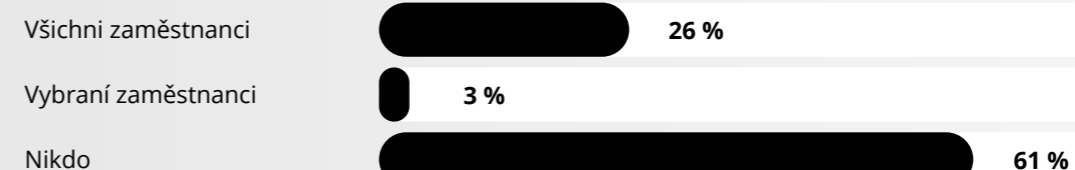
Duševní zdraví se ve firmách konečně dostává mezi priority péče o zaměstnance. Čísla ukazují, že mezi deklarovanou důležitostí a reálným využíváním je stále výrazná mezera. Jako poskytovatelé odborné péče víme, že duševní zdraví má mít stejnou váhu jako prevence fyzického zdraví – bez psychické odolnosti nemůže dlouhodobě fungovat ani výkon, imunita či životní styl. Vnímáme, že se firmy stále učí přiřkládat stejnou váhu nebo prioritu jako například pravidelným preventivním prohlídkám. Problém není jen v nabídce benefitů, ale hlavně v důvěře, jak je služba nastavena, jak je zajištěna důvěrnost využití. Praxe potvrzuje, že tam, kde firmy srozumitelně komunikují anonymitu, zapojí manažery jako ambasadory a nabídnou jednoduchý přístup, využití služeb roste. Výzvou do dalších let není jen rozšiřovat portfolio „duševních“ benefitů, ale především budovat takovou firemní kulturu, kde je v pořádku říct si o pomoc – dříve, než se z běžné zátěže stane klinický problém.

# Telemedicína

## VELKÝ POTENCIÁL, NÍZKÉ VYUŽITÍ

Telemedicína představuje relativně nový typ benefitu, který se na trhu výrazněji prosazuje až v posledních letech. Podle výsledků průzkumu ji v současnosti nabízí všem zaměstnancům 26 % firem a další 3 % alespoň vybraným skupinám. Naopak 61 % společností ji zatím neposkytuje vůbec.

### TELEMEDICÍNA JAKO BENEFIT



10 % respondentů nevedlo jednoznačnou odpověď nebo otázku nevyplnilo

Tato čísla naznačují, že i přes relativně krátkou dobu dostupnosti na trhu si telemedicína již našla své místo v části firemního prostředí. Zároveň však zůstává výrazný prostor pro další rozšíření, a to jak z hlediska dostupnosti pro širší skupiny zaměstnanců, tak z hlediska celkové penetrace napříč firmami.

### TELEMEDICÍNA POMÁHÁ ŘEŠIT VÝZNAMNOU ČÁST ZDRAVOTNÍCH PROBLÉMŮ NA DÁLKU

Data ukazují, že téměř třetinu zdravotních dotazů (30 %) lze vyřešit bez nutnosti osobní návštěvy lékaře. Telemedicína tak zaměstnancům šetří čas spojený s cestou a čekáním na vyšetření a zaměstnavatelům současně pomáhá snižovat nepřímé náklady spojené s absencemi.

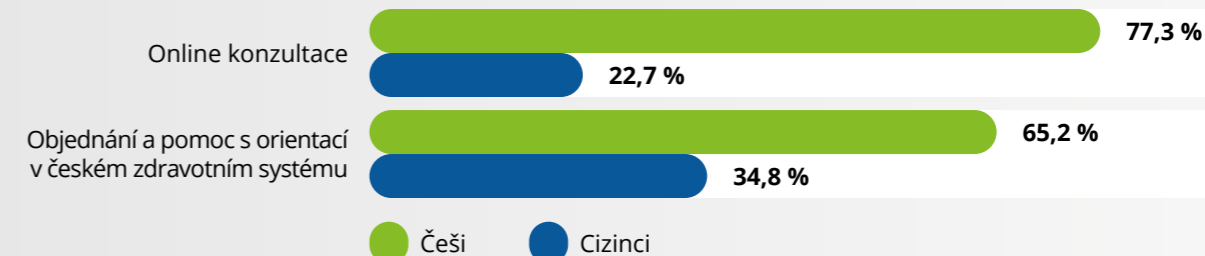
Ve více než polovině případů (51 %) je zaměstnanec nasměrován k návštěvě vlastního lékaře, zatímco 17 % případů vyžaduje specialistu a pouze 2 % urgentní specializovanou péči. Výsledky potvrzují, že telemedicína může efektivně fungovat jako první kontaktní bod a pomoci lépe navigovat zaměstnance zdravotním systémem.

Zahraniční zkušenosti zároveň ukazují, že potenciál telemedicíny může být ještě výrazně vyšší. Na vyspělejších trzích, kde jsou obdobná řešení dostupná delší dobu, například ve Skandinávii, lze na dálku vyřešit až polovinu zdravotních případů. Otázkou tak zůstává, jak rychle se bude český trh v této oblasti dále rozvíjet.

### CIZINCI PO PŘEPOČTU NA POČET UŽIVATELŮ ČASTĚJI VYUŽÍVAJÍ ONLINE ASISTENCI V ČESKÉM ZDRAVOTNÍM SYSTÉMU

Přestože většinu uživatelů služeb uLékaře.cz tvoří čeští zaměstnanci, při přepočtu na jednotlivé uživatele se ukazuje, že zahraniční pracovníci využívají některé služby výrazně častěji.

#### Podíl využití služeb uLékaře.cz



Data ukazují, že zahraniční zaměstnanci výrazně častěji využívají služby spojené s asistovaným objednáním a orientací ve zdravotním systému než čeští pracovníci.

Data tak naznačují, že zahraniční zaměstnanci mají výrazně vyšší potřebu podpory při navigaci zdravotní péči než čeští pracovníci. Po přepočtu na jednotlivé uživatele využívají službu asistovaného objednání přibližně o 58 % častěji než čeští zaměstnanci. To naznačuje, že největší bariérou nemusí být samotná dostupnost péče, ale orientace v systému, jazyková podpora a administrativní navigace.

Významnou roli hraje také velikost organizace. Velké firmy častěji zavádějí telemedicínu plošně pro všechny zaměstnance, zatímco u menších a středních firem převažuje situace, kdy tento benefit není dostupný vůbec. To odráží jak rozdílné finanční možnosti, tak schopnost implementovat nová řešení ve větším měřítku.

Telemedicina tak představuje oblast, která se nachází ve fázi postupného rozvoje – firmy ji začínají zařazovat do svého portfolia benefitů, její širší využití však bude záviset na dalším vývoji nabídky na trhu i na tom, jak dobře se podaří tento typ péče integrovat do stávajících systémů zaměstnaneckých benefitů.



### Komentář experta:

Martin Pospíšil, výkonný ředitel, uLékaře.cz

Z pohledu uLékaře.cz se telemedicina postupně posouvá z kategorie okrajového benefitu ke standardní součásti péče o zaměstnance. Skutečnost, že ji dnes nabízí 26 % firem, ukazuje, že trh je stále v rané fázi, zároveň je ale zřejmé, že firmy začínají zdraví zaměstnanců vnímat jako strategickou investici. Reálnou hodnotu přináší telemedicina tehdy, když není poskytována jen jako samostatný benefit, ale jako součást komplexní strategie prevence, včasného zachytu zdravotních rizik napříč firmou a navigace zaměstnanců systémem zdravotní péče. Systematickou péči o zdraví zaměstnanců vnímáme jako klíčový předpoklad pro dlouhodobě udržitelnou produktivitu a prosperitu firem. Klíčem k úspěchu proto není jen dostupnost služby, ale také edukace zaměstnanců a aktivní práce s jejich zapojením. V dalších letech bude tento trend akcelarovat nejen díky technologickému rozvoji, ale především v reakci na stárnutí pracovní populace a na měnící se potřeby zaměstnanců napříč generacemi. Současně porostou očekávání zaměstnanců na rychlou, dostupnou a uživatelsky jednoduchou péči.

# Daňové a rozpočtové *limity*

## VÝRAZNĚ OVLIVŇUJÍ INVESTICE

Strategii firem v oblasti zdravotních benefitů ovlivňuje především finanční rámec. Rozpočtová omezení uvádí jako klíčový faktor 82 % respondentů, což z nich činí jednoznačně nejvýznamnější bariéru dalšího rozvoje. Vedle toho však firmy zohledňují i preference zaměstnanců (64 %) a situaci na trhu práce (46 %), což ukazuje, že při nastavování benefitů kombinují finanční možnosti s tlakem na konkurenceschopnost.

### CO NEJVÍCE OVLIVŇUJE ROZHODOVÁNÍ FIREM O ZDRAVOTNÍCH BENEFITECH

Faktor	Podíl firem
Rozpočtová omezení	82 %
Preference zaměstnanců v oblasti benefitů	64 %
Optimální daňové zacházení pro zaměstnance	49 %
Situace na trhu práce a konkurence	46 %
Politika mateřské korporace	31 %
Aktuální stav a změny v populaci zaměstnanců	24 %

Významnou roli hraje také daňové prostředí. Téměř polovina firem (49 %) jej označuje jako faktor ovlivňující investice do benefitů, přičemž respondenti v otevřených komentářích opakovaně upozorňují na jeho limitující dopad. Daňové nastavení tak v praxi může snižovat motivaci firem rozšiřovat nabídku zdravotních benefitů nebo investovat do komplexnějších řešení.

Dalším faktorem je vliv mateřských společností, který uvádí 31 % firem. Tento vliv je výraznější zejména u středně velkých organizací, které jsou častěji součástí mezinárodních struktur a jejichž benefitní politika je řízena centrálně.

### Komentář experta:

Jarmila Václavková, Finance Manager, Arjo Czech Republic

V naší společnosti vnímáme investice do zdraví zaměstnanců jako přirozenou součást udržitelnosti pracovní síly i dlouhodobé efektivity fungování naší organizace. V praxi však jejich rozsah významně formuje regulatorní a daňové prostředí, které ovlivňuje především administrativní náročnost a nákladovou předvídatelnost těchto programů. Povinnost individuální evidence, komplexní daňové posouzení a rostoucí požadavky na ochranu osobních údajů zvyšují transakční náklady a snižují efektivitu investic. Jako firma proto při rozhodování upřednostňujeme standardizovaná a dobře říditelná řešení, která umožňují udržet kontrolu nad náklady i regulatorikou, ačkoliv bychom v ideálním případě směřovali k cílenější a více individualizované podpoře zdraví zaměstnanců, kterou však v současném prostředí není možné efektivně škálovat.



# ● Generační a demografická změna přichází

Demografické změny představují jeden z faktorů, které budou v následujících letech stále výrazněji formovat podobu zaměstnaneckých benefitů. V současnosti však jejich vliv zatím není pevně ukotven ve strategickém rozhodování firem – 35 % organizací nedokáže jejich dopad posoudit a dalších 33 % uvádí, že na jejich benefitní politiku nemají vliv.

Nejvýrazněji se zatím projevuje stárnutí pracovní síly, které aktivně řeší 18 % firem. Tento trend je patrný zejména v některých odvětvích, například v energetice. Současně se postupně prosazují i požadavky mladší generace (Gen Z), které reflektuje zatím jen 7 % firem, přestože právě tato skupina přináší odlišná očekávání – zejména důraz na duševní zdraví, flexibilitu a smysluplnost benefitů.

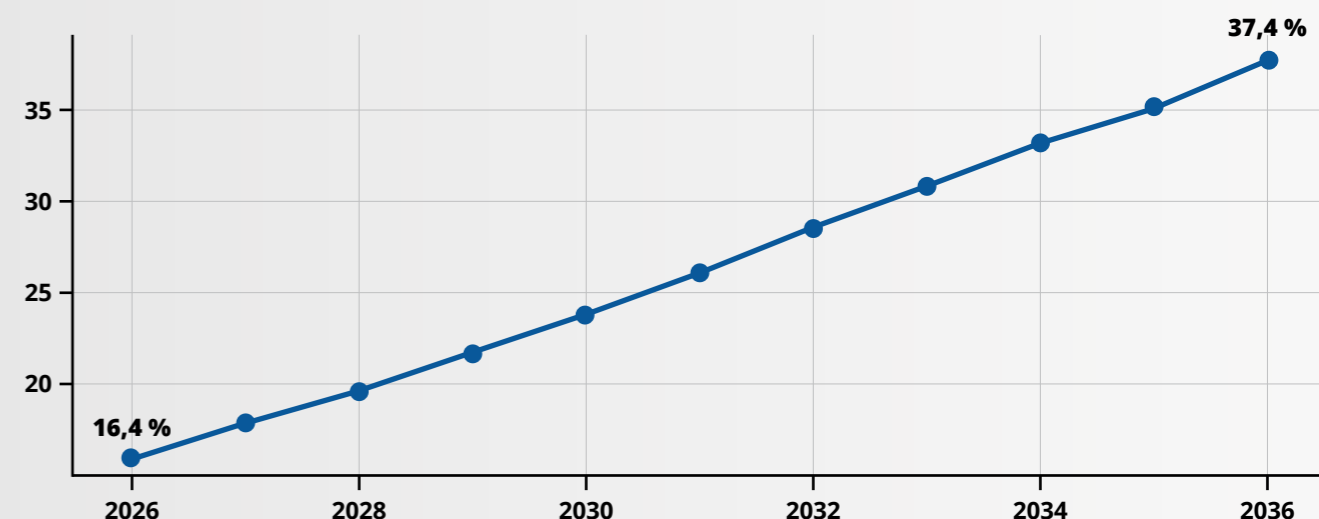
## VLIV ZMĚN V POPULACI ZAMĚSTNANCŮ NA SKLADBU BENEFITŮ

Faktor	Podíl firem
Neumíme posoudit	35 %
Vliv nemá	33 %
Stárnutí populace (zaměstnanci 50+)	18 %
Specifická očekávání mladší generace (Gen Z)	7 %

S postupným stárnutím pracovní síly a nástupem mladších generací se objevují nové požadavky zejména na flexibilitu a péči o duševní zdraví. Významná část firem (68 %) však tyto změny buď nezachycuje, nebo jim nedokáže správně porozumět.

Tento výsledek lze odůvodnit tím, že firmy dnes čelí dvěma souběžným, ale zároveň odlišným tlakům: stárnutí pracovní síly postupně posiluje poptávku po benefitech orientovaných na prevenci a dlouhodobou udržitelnost zdraví, zatímco nastupující mladší generace se o zdraví zajímá mnohem holističtěji a zvyšuje očekávání v oblasti flexibility, duševního zdraví a uživatelské jednoduchosti. V situaci, kdy firmy nabízejí jeden unifikovaný přístup, dochází k rozmělnění hodnoty – benefit je sice „pro všechny“, ale ve výsledku není skutečně atraktivní pro nikoho. Zároveň platí, že demografické posuny se neprojevují skokově, a pokud firma nemá k dispozici data (např. segmentaci, využití benefitů, zpětnou vazbu), změnu nemusí v současnosti zachytit ani strategicky vyhodnotit.

## NÁSTUP GENERACE Z ZÁSADNĚ PROMĚNÍ STRUKTURU PRACOVNÍ SÍLY



Tento vývoj potvrzují i demografické projekce pracovní síly. V horizontu následujících deseti let sice zůstává celkový počet ekonomicky aktivních lidí relativně stabilní (cca 3,2 milionu), zásadně se však mění jejich struktura. Počet zaměstnanců z generace Z vzroste z přibližně 533 tisíc v roce 2026 na více než 1,2 milionu v roce 2036, čímž se jejich podíl na pracovní síle více než zdvojnásobí – zhruba z 16 % na téměř 37 %. Již kolem let 2033–2034 tak bude generace Z tvořit přibližně třetinu pracovní síly.

Tento posun bude mít přímý dopad na podobu zaměstnaneckých benefitů. S rostoucí diverzitou potřeb a očekávání napříč generacemi bude plošný, jednotný přístup stále méně efektivní. Na významu naopak získá segmentace a personalizace benefitních programů, stejně jako schopnost firem pracovat s daty o využívání a preferencích zaměstnanců.

Významné rozdíly jsou patrné také podle velikosti firem. Malé společnosti jsou k demografickým změnám citlivější – polovina z nich již řeší stárnutí pracovní síly a čtvrtina reflektuje nástup Gen Z. V menších týmech má totiž každá personální změna bezprostřední dopad. Naopak u větších firem je přístup systematictější, ale zároveň pomalejší.

Celkově lze říci, že demografická transformace pracovního trhu již začala, ale většina firem na ni zatím reaguje spíše reaktivně než strategicky. Organizace, které dokážou včas přizpůsobit benefity různým věkovým a životním skupinám zaměstnanců, tak mohou získat významnou konkurenční výhodu.

Dostupná data zároveň ukazují, že téma je zatím v rané fázi – významná část firem nedokáže jeho dopad posoudit a jeho vliv na benefity není systematicky sledován. Bude proto důležité sledovat další vývoj v čase a ověřit, jak rychle se demografické změny promítnou do praxe firem.



### Komentář experta:

Lucie Dryáková, Compensation & Benefits specialistka, Deloitte

Z praxe při zavádění a revizi zaměstnaneckých benefitů vyplývá, že řada firem přistupuje ke zdravotním benefitům plošně, bez výraznějšího rozlišení potřeb jednotlivých skupin zaměstnanců. Takové nastavení je sice organizačně jednodušší, ale často neodpovídá rozdílným očekáváním zaměstnanců v různých fázích života a kariéry. Firmy jen výjimečně systematicky pracují s daty o struktuře zaměstnanců, využívání benefitů nebo zpětné vazbě. Zkušenost ukazuje, že tam, kde se zaměstnavatelé odhodlají k cílenější segmentaci a průběžné revizi benefitů podle skutečných potřeb zaměstnanců, roste jejich využívání i vnímaná přidaná hodnota pro zaměstnance i firmu.

# ● Závěr

Studie ukazuje, že zdravotní benefity se v českých firmách staly standardní součástí zaměstnanecké nabídky, nicméně jejich poskytování je stále omezené z hlediska komplexnosti nabízených programů, strategické řízení benefitů je stále také méně rozvinuté. Současně platí, že poptávka na trhu se stále vyvíjí a teprve se formuje, což omezuje i dostupný rozsah nabízených řešení, zejména v některých oblastech, jako je digitální zdravotnictví nebo duševní zdraví. Většina firem dnes nabízí alespoň základní formy podpory zdraví, ale často jim chybí systematický přístup, jasně definovaná strategie a pravidelné vyhodnocování dopadu.

**Oblast zdraví a péče o zaměstnance tak zůstává spíše souborem dílčích iniciativ než plně integrovanou součástí řízení lidských zdrojů. Oblast zdravotních benefitů se tak nachází v transformační fázi, kdy se firmy postupně posouvají od dílčích iniciativ k systematictějšímu a strategicky řízenému přístupu.**

Výsledky zároveň potvrzují několik strukturálních napětí, která budou vývoj této oblasti určovat. Firmy na jedné straně reagují na rostoucí očekávání zaměstnanců a tlak trhu práce, na druhé straně jsou významně limitovány rozpočtovými a daňovými podmínkami. Podobný rozpor je patrný i u duševního zdraví, které firmy vnímají jako prioritu, avšak reálné využití ze strany zaměstnanců zůstává nižší. Telemedicína pak představuje typický příklad oblasti s vysokým potenciálem, která zatím nedosáhla většího rozšíření. Nízká míra využívání některých benefitů přitom nemusí být dána pouze omezeným zájmem zaměstnanců, ale také tím, že se na trhu zatím plně nepotkává nabídka dostupných řešení s reálnými potřebami firem a jejich zaměstnanců.

**Studie zároveň otevírá několik důležitých otázek, které dnes nemají jednoznačné odpovědi a budou vyžadovat další sledování:**

- Jak efektivně nastavit a řídit zdravotní benefity tak, aby měly reálný dopad na zdraví a produktivitu zaměstnanců?
- Jak zvýšit využívání existujících benefitů, zejména v oblasti duševního zdraví?
- Jakou roli bude hrát telemedicína a digitální zdravotní služby v budoucím modelu péče o zaměstnance?
- Do jaké míry bude daňové a regulatorní prostředí ovlivňovat ochotu firem investovat do komplexnějších řešení?
- Jak se do benefitních strategií promítnou demografické změny, zejména stárnutí pracovní síly a nástup generace Z?

Právě demografický vývoj přitom představuje jeden z klíčových dlouhodobých faktorů. Data ukazují, že jeho dopad zatím většina firem buď nevnímá, nebo nedokáže přesně vyhodnotit. Lze proto očekávat, že význam tohoto tématu poroste postupně s tím, jak se budou měnit struktura pracovních týmů i očekávání zaměstnanců.

**Celkově tak studie zachycuje oblast zdravotních benefitů ve fázi přechodu – od základní nabídky směrem k systematictějšímu a strategicky řízenému přístupu. Zároveň ale ukazuje, že řada trendů je teprve v počáteční fázi a jejich budoucí vývoj zůstává otevřený. Další roky tak budou klíčové pro to, jak rychle a jakým směrem se firmy této transformaci přizpůsobí.**



# Deloitte.

Deloitte označuje jednu či více společností globální sítě členských společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) a jejich dceřiné a přidružené subjekty (souhrnně „organizace Deloitte“). Společnost DTTL (rovněž označovaná jako „Deloitte Global“) a každá z jejích členských společností a jejich přidružených subjektů je samostatným a nezávislým právním subjektem, který není oprávněn zavazovat nebo přijímat závazky za jinou z těchto členských společností a jejich přidružených subjektů ve vztahu k třetím stranám. Společnost DTTL a každá členská společnost a přidružený subjekt nese odpovědnost pouze za své vlastní jednání či pochybení, nikoli za jednání či pochybení jiných členských společností či přidružených subjektů. Společnost DTTL služby klientům neposkytuje. Více informací najdete na adrese [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Společnost Deloitte je předním poskytovatelem odborných služeb, které využívá téměř 90 % společností umístěných v žebříčku Fortune Global 500® a tisíce dalších soukromých společností. Naši lidi dosahují měřitelných a spolehlivých výsledků, které pomáhají posílit důvěru veřejnosti v kapitálové trhy a umožňují klientům transformovat se a prosperovat. Deloitte čerpá ze své 180leté historie a působí ve více než 150 zemích a regionech. Chcete-li se dozvědět více o způsobu, jakým přibližně 460 000 odborníků Deloitte na celém světě dělá věci, které mají smysl, navštivte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Toto sdělení obsahuje pouze obecné informace a společnost Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) ani žádná z členských společností její globální sítě či jejich přidružených subjektů (souhrnně „organizace Deloitte“) jejím prostřednictvím neposkytuje odborné rady ani služby. Přijetí jakéhokoliv rozhodnutí či jednání, které může mít dopad na vaše finance či podnikání, byste měli konzultovat s kvalifikovaným odborným poradcem.

Nejsou poskytována žádná prohlášení, záruky ani závazky (výslovně ani konkludentně) ohledně přesnosti nebo úplnosti informací v tomto sdělení a společnost DTTL, její členské společnosti, přidružené subjekty, zaměstnanci ani zástupci nenesou odpovědnost za jakékoliv ztráty nebo škody vzniklé přímo nebo nepřímo v důsledku spolehnutí se na toto sdělení jakoukoli osobou. Společnost DTTL, její členské společnosti a jejich spřízněné subjekty jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty.

© 2026 Pro více informací kontaktujte Deloitte Česká republika.