

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA EKONOMIKY**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**VÝZNAM BENEFITŮ V ODMĚŇOVÁNÍ
VE VYBRANÉM PODNIKU**

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

Autor:

Bc. Lenka Šperlová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka ŠPERLOVÁ**
Osobní číslo: **E09818**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Význam benefitů v odměňování ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Zhodnotit význam benefitů v odměňování ve vybraném podniku a doporučit kroky, které by vedly zvýšení efektivity jejich využívání

Osnova:

1. Definice a členění benefitů
2. Význam jednotlivých druhů benefitů v odměňování podniku
3. Současné trendy v poskytování benefitů
4. Analýza významu benefitů v odměňování vybraného podniku
5. Zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity
6. Návrh na zlepšení současného systému benefitů v odměňování podniku

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

40 - 50 stran

Forma zpracování diplomové práce:

tištěná

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M.: Odměňování pracovníků, Grada, Praha, 2009.

d. Ámbrosová a kol.: Abeceda personalistiky. Anag, Praha, 2008.

Berger, A.: The Compensation Handbook. McGraw-Hill, USA, 2008.

Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. Praha, C. H. Beck, Praha, 2007.

Tomší, I.: Mzdy a mzdové systémy, ASPI, Praha, 2008.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce:

15. března 2010

Termín odevzdání diplomové práce:

16. dubna 2011

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. března 2010

Souhlasím, aby práce byla uložena ve Fakultní vědecké knihovně Ekonomické fakulty v Českých Budějovicích a zpřístupněna ke studijním účelům.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Význam benefitů v odměňování ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 12.dubna 2011

.....

Lenka Šperlová

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za metodické vedení a odborné rady, které mi poskytl při zpracování diplomové práce.

VÝZNAM BENEFITŮ V ODMĚŇOVÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKU

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je zhodnotit význam benefitů v odměňování ve vybraném podniku a doporučit kroky, které by vedly ke zvýšení efektivnosti jejich využívání. V úvodní části práce je představen ucelený pohled na strategii odměňování pracovníků, který se skládá z peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod nebo-li benefitů. Po definování pojmu benefity je dále znázorněno jejich členění z různých pohledů. Hlavní část teoretické části je zaměřena na zhodnocení jednotlivých druhů benefitů. V závěru této části jsou popsány současné trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod. Praktická část této diplomové práce se po krátké charakteristice vybrané společnosti zaměřuje na analýzu poskytovaných benefitů. Systém zaměstnaneckých výhod je zde rozčleněn na tyto oblasti: profesní a jazykové vzdělávání, stabilizační benefity a bytová politika. Obsahem praktické části je dále zhodnocení významu stávajícího systému poskytování zaměstnaneckých výhod ve vybraném podniku provedenými průzkumy spokojenosti. Závěr práce je orientován na návrh možných zlepšení, která by vedla ke zvýšení efektivnosti v oblasti poskytování benefitů.

KLÍČOVÁ SLOVA

benefity, zaměstnanci, odměňování, motivace, průzkum spokojenost zaměstnanců

IMPORTANCE OF BENEFITS IN REWARD SYSTEM IN A SELECTED COMPANY

ABSTRACT

The aim of the thesis is to evaluate importance of benefits in reward system in a selected company and to recommend steps that would lead to increased efficiency of their use. In the first part of this thesis there is a comprehensive look at the remuneration strategy, which consists of cash compensation and employee benefits. After defining the concept of benefits I concentrated on their structuring from different perspectives. The main part of the theoretical part is aimed to evaluate of different types of benefits. At the end of this section I describe current trends in the area of employee benefits. In the first section of the practical part of the thesis I mentioned a short characterization of the selected company. The practical part aims to analyze the provided benefits. Employee benefits system is divided into the following areas: vocational and language training, benefits and housing stabilization policy. I also evaluate importance of the current system of providing employee benefits in the selected company by conducting of satisfaction surveys. The conclusion focuses on the suggestion of possible improvements that would increase efficiency in the provision of benefits.

KEY WORDS

Benefits, employees, remuneration, motivation, employee satisfaction survey

<u>1</u>	<u>Úvod.....</u>	<u>9</u>
<u>2</u>	<u>Literární přehled.....</u>	<u>11</u>
2.1	Strategie odměňování	11
2.2	Definice benefitů	12
2.3	Členění benefitů	14
2.4	Význam jednotlivých druhů benefitů v odměňování.....	17
2.4.1	Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.....	18
2.4.2	Péče o zdraví.....	18
2.4.3	Pojištění a finanční benefity.....	19
2.4.4	Rekreace, sport a kultura	20
2.4.5	Stravování zaměstnanců.....	21
2.4.6	Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání	23
2.4.7	Benefity ke sladění profesního a rodinného života.....	24
2.4.8	Bydlení	24
2.4.9	Dopravní prostředky	25
2.4.10	Prodej výrobků a služeb.....	26
2.4.11	Odstupné a dovolená	26
2.4.12	Benefity formou odměny.....	27
2.4.13	Dary a sociální výpomoci.....	28
2.4.14	Pracovní podmínky	30
2.5	Současné trendy v poskytování benefitů	31
2.5.1	Výskyt zaměstnaneckých výhod.....	31
2.5.2	Vývoj trhu s benefity	32
2.5.3	Současné trendy v oblasti poskytování benefitů.....	34
<u>3</u>	<u>Cíl a metodika.....</u>	<u>36</u>
3.1	Hlavní a dílčí cíle	36
3.2	Technika přípravy literární rešerše	36
3.3	Technika sběru a zpracování dat.....	37
3.4	Metodický postup.....	37
<u>4</u>	<u>Charakteristika podniku.....</u>	<u>38</u>
<u>5</u>	<u>Praktická část.....</u>	<u>40</u>
5.1	Analýza benefitů ve vybraném podniku	40
5.1.1	Profesní a jazykové vzdělávání.....	41
5.1.1.1	Školení a vzdělávání zaměstnanců	41
5.1.1.2	Jazykové vzdělávání	43
5.1.2	Stabilizační benefity.....	44
5.1.2.1	Penzijní připojištění a cestovní pojištění	45

5.1.2.2	Podnikové stravování.....	45
5.1.2.3	Sociální výpomoci, péče o seniory	46
5.1.2.4	Školka pro děti zaměstnanců	47
5.1.2.5	Slevy pro zaměstnance společnosti.....	47
5.1.2.6	Příspěvky na kulturní a společenské akce.....	49
5.1.2.7	Odměny při pracovních a životních výročích.....	50
5.1.2.8	Odměny - bonusy.....	50
5.1.2.9	Příplatek za práci bez absence	51
5.1.2.10	Šek pro zaměstnance při doporučení vhodného kandidáta.....	51
5.1.3	Bytová politika	52
5.1.3.1	Přidělení bytů zaměstnancům	52
5.1.3.2	Podniková půjčka.....	53
5.1.3.3	Hypoteční program	53
5.2	Spokojenost pracovníků s nabízenými benefity.....	54
5.2.1	Průzkum spokojenosti zaměstnanců	54
5.2.2	Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců – oblast benefity.....	55
5.2.3	Srovnání průzkumů spokojenosti v letech 2005-2009	60
5.3	Dopad ekonomické krize na oblast benefitů	63
5.4	Klady a zápory systému benefitů	64
5.5	Návrh na zlepšení současného systému benefitů	65
<u>6</u>	<u>Závěr</u>	<u>68</u>
<u>7</u>	<u>Seznam použité literatury</u>	<u>72</u>

1 Úvod

V souladu se zákoníkem práce přísluší zaměstnanci za vykonanou práci **mzda nebo plat** (§109 zákoníku práce). Mzda je a nadále zůstane tou rozhodující motivací k práci. V posledním období však dochází v personální oblasti k řadě významných změn a to zásadním způsobem ovlivňuje postoj firem i zaměstnanců, pokud jde o oblast motivace k práci. Výzkumy ukazují, že důležitým předpokladem stability a dobrého fungování každé firmy je nejenom dobrý výrobní program. Významným předpokladem je to, jak dovede zaměstnavatel pracovat s lidským potenciálem, jak dokáže využívat vzdělávání zaměstnanců a motivovat je. Motivace zaměstnanců probíhá nejenom po stránce finanční, ale i vytvořením optimálních pracovních a sociálních podmínek, v nichž má být práce vykonávána. Firmy tak stále častěji vedle mzdy poskytují zaměstnancům i další plnění. Pro tato plnění poskytovaná zaměstnavatelem navíc ke mzdě či platu se vžil výraz **zaměstnanecké výhody** nebo zjednodušeně **benefity**.

Tyto benefity mohou být i jedním ze způsobů, kdy se zaměstnavatelé snaží získat a udržet zaměstnance a rovněž je motivovat k dobré pracovní kázni a vysokým výkonům. Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péče, za kterou by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci a benefity tak představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. Zaměstnanci vnímají peníze ve mzdě a benefity rozdílně. Peníze jsou neosobní a jsou jistou „samozřejmostí“. Péče firmy o zaměstnancovo stravování, volný čas a zdraví je vnímáno zaměstnancem mnohem intenzivněji. Pokud tato oblast nebude ze strany zaměstnavatele opomíjena, budou zaměstnanci podvědomě vnímat, že jejich zaměstnavateli na nich záleží a považuje za důležité se o ně starat i mimo rámec pracovního procesu.

Zaměstnanecké výhody jsou nákladnou částí celkového souboru hmotných odměn. Mohou odpovídat až jedné třetině nákladů na základní mzdy a platy. Efektivní systém poskytování benefitů tak musí být velmi pečlivě plánován a řízen. Volba benefitů

poskytovaných zaměstnancům je limitována platnou legislativou a výběrem ze strany zaměstnavatele, který stanoví podmínky k získání daných zaměstnaneckých výhod.

Zaměstnanecké výhody je možné členit z mnoha různých hledisek. Například dle věcného významu můžeme rozlišovat benefity orientované na bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením, na osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, na zdravotní aspekty života zaměstnanců, na sociální aspekty života zaměstnanců a na benefity pro volný čas. Členění zaměstnaneckých výhod z hlediska jejich daňové či odvodové výhodnosti rozděluje benefitní plnění na mimořádně daňově a odvodově zvýhodněné benefity, benefitní plnění s dílčí daňovou a odvodovou výhodou, benefity daňově a odvodově zvýhodněné pouze pro zaměstnance. Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele je lze dále členit na finanční a nefinanční benefity. Z hlediska formy příjmu na straně zaměstnance na peněžní a nepeněžní plnění. Benefity lze také členit dle formy poskytování, času působení a diferenciací.

Zaměstnavatelé se snaží udržovat nabídku zaměstnaneckých výhod atraktivní. Pro společnosti, které fungují na náročných trzích práce, je dnes prakticky nepřijatelné, aby benefity neposkytovaly. Zaměstnanecké výhody se tak stávají prostředkem boje o pracovní sílu a jsou jedním z personálních nástrojů. Benefity jsou nástrojem ke zvyšování pracovní motivace a potenciálu zaměstnanců. Benefity navíc podporují dlouhodobé zlepšování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem jedince.

Vhodná nabídka zaměstnaneckých odměn může významně dodat zaměstnavateli na atraktivitě a podpořit jeho konkurenceschopnost na poli pracovního trhu. K oblíbeným benefitům řadíme zejména: služební vůz, závodní stravování, příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na soukromé životní pojištění, poskytnutí pracovního oblečení, školení, vzdělávání, dopravu do zaměstnání, prodlouženou dovolenou, zvýhodněný nákup produktů zaměstnavatele, používání majetku zaměstnavatele k soukromým účelům zaměstnanců, poskytování příspěvků na kulturní a sportovní akce, poskytnutí rekreace či příplatku na rekreaci, možnost zvýhodněné půjčky a různé druhy sociálních výpomocí zaměstnancům.

2 Literární přehled

2.1 Strategie odměňování

Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. Budoucnost hmotné stimulace při řízení zaměstnanců má ovšem širší dimenze než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji managementu lidských zdrojů (DVOŘÁKOVÁ Z.,2007).

Dle DVOŘÁKOVÉ Z. systémy odměňování představují jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů. Jejich cílem je podporovat prosazení strategie organizace a rozvíjet organizační kulturu, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji a stimulovat k vyššímu pracovnímu výkonu zaměstnanců. Dříve, než je jakýkoliv systém vytvářen, je nutné aby si organizace vyjasnila svou filozofii a strategii odměňování.

Filosofie odměňování by měla nastínit přístup zaměstnavatele k řešení mzdových problémů, důraz spočívá především v hledání odpovědí na tyto otázky: Jakou mzdovou pozici chce zaměstnavatel zaujmout ve srovnání s konkurenty v oboru činnosti a na trhu práce? Jaké postupy (metody, techniky) k tomu bude chtít uplatnit?

Strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Působí na ni hlavně trh a zákonné regulace, dalším z faktorů ovlivňující strategie odměňování jsou: organizační kultura, manažerské postupy, klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, mzdové předpisy. Strategie odměňování v podstatě definuje deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak zaplatit. Stává se tak východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd.

2.2 Definice benefitů

Benefity ...

- představují plnění poskytovaná zaměstnavatelem navíc ke mzdě či platu,
- představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance, která mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty,
- jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny
- jsou jednoznačně prostředkem boje o pracovní sílu jsou v rejstříku personálních nástrojů.

V odborné literatuře se můžeme setkat s následujícími synonymy pojmu:

zaměstnanecká výhoda = sociální výhoda = benefit ¹

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje zaměstnancům pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd, platů a dalších forem odměňování nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Pracovník vnímá zájem podniku o jeho osobu, uvědomuje si, že je pro podnik cenný, roste jeho sebevědomí, pocit odpovědnosti a upevňuje se v něm pocit sounáležitosti, ze kterého časem vyrůstá identifikace s cíli podniku a s podnikem všeobecně. V mnoha případech mají benefity zvýhodněný daňový či odvodový režim. Zaměstnanecké výhody slouží především k posílení pozitivního vztahu k podniku, stabilizaci a spojenosti jeho zaměstnanců. Počet a druh benefitů vychází z možností zaměstnavatele, potřeb pracovníků a ze srovnání s nabídkou konkurenčních zaměstnavatelů na trhu práce. Zaměstnanecké výhody existují na základě rozhodnutí zaměstnavatele formou vnitřního předpisu nebo dohody v individuální pracovní či podobné smlouvě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, popřípadě dohodou mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací v kolektivní smlouvě (D'AMBROSOVÉ, H., 2008).

¹ Benefice (či beneficie) dříve byla divadelním představením ve prospěch nějakého herce; dnes kulturní akce, jejíž výtěžek je určen k humanitárním účelům. V lenním právu znamenalo beneficium (obročí) statek udělovaný králem za prokázané služby, původně na dobu života, později dědičně, právo na nějaký úřad a s ním spojený příjem a podle toho byl beneficiář/beneficiát obročník. V církevním právu obročí představuje důchod spojený s vykonáváním nějakého církevního úřadu.

Pro benefity jsou dle DVOŘÁKOVÉ Z. typické tyto znaky:

- nebývají závislé na zásluhách, jejich rozsah a struktura se často zlepšuje s postavením zaměstnance v organizaci a délkou trvání pracovního poměru,
- zpravidla nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- neznamenají, že všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, např. mladý zaměstnanec nepocítuje vysokou potřebu penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče,
- jsou často zavedeny proto, že kopírují trend nebo morální závazky a nejsou podloženy racionální analýzou,
- u velkých a bohatých organizací nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým podnikům, které jich nabízejí jen omezený počet,
- jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou část pracovního vztahu než jako nadstandardní péči,
- dosud nelze předložit jasný důkaz o tom, že benefity přitahují uchazeče o zaměstnání. Je však pravděpodobné, že odrazují zaměstnance, aby naopak ukončili pracovní poměr,
- mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich přiznávání spravováno nesystémově, že to vyvolává pocity nespravedlnosti, obvinění z nadržování nebo favorizování,
- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu.

V mnoha případech je odměňování formou benefitů motivováno zejména:

- možností daňových úspor a úspor v souvislosti s odvody sociálního a zdravotního pojištění, a to jak u zaměstnavatele, tak i u zaměstnance,
- tím, že v případě poskytování vhodných zaměstnaneckých benefitů lépe získává firma nové zaměstnance a dosahuje tak i určitého stabilizačního efektu u zaměstnanců,
- získáním konkurenční výhody oproti zaměstnavatelům, kteří zaměstnanecké výhody nenabízejí,
- budováním dobrého jména firmy.

2.3 Členění benefitů

Dle PELCE, V. je možné členit benefity z několika různých pohledů.

Z **hlediska věcného** můžeme rozlišovat benefity orientované:

- **na bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením** – např. příspěvek na dopravu do zaměstnání a na ubytování, poskytnutí služebního auta i pro osobní účely,
- **na osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání zaměstnanců** – např. jazykové a vzdělávací kurzy a výuka,
- **na zdravotní aspekty života zaměstnanců** – závodní lékařská péče, příspěvek na dovolenou, týden dovolené navíc, poskytnutí vitamínů, léčivých přípravků, vakcíny proti chřipce, poskytnutí rekondičních, rehabilitačních a relaxačních pobytů v lázních, poskytnutí zdravotní obuvi,
- **na sociální aspekty života zaměstnanců** – podpory a půjčky v období obtížných či složitějších sociálních situacích,
- **na benefity pro volný čas** – charakteru sportovnímu či kulturního – vstupy do rozličných sportovních zařízení, zvýhodněné vstupenky na kulturní akce.

Členění zaměstnaneckých výhod z **hlediska jejich daňové či odvodové výhodnosti**:

- **mimořádně daňově a odvodově zvýhodněné benefity** - to jsou benefity, které jsou (případně do limitu) daňovým výdajem na straně zaměstnavatele a na straně zaměstnance jsou (opět případně do limitu) osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob a nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění – jedná se např. o tato plnění: poskytnutí jednotného pracovního oblečení, příspěvky a příplatky na stravování a nápoje, příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, prodej bytu zaměstnanci, školení, doškolení, vzdělávání,
- **benefitní plnění s dílčí daňovou a odvodovou výhodou** - při splnění zákonných podmínek jsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na

straně zaměstnance je benefitní příjem osvobozen zčásti (do limitu) nebo není od daně z příjmů fyzických osob osvobozen a tak je součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění – do této skupiny můžeme zařadit např.: dopravu do zaměstnání, přechodné ubytování pro zaměstnance, prodloužená dovolená, zdravotní dny volna, věcnostní a stabilizační plnění, odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu, používání majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely,

- **benefity daňově a odvodově zvýhodněné pouze pro zaměstnance** – nejsou pro zaměstnavatele daňovými výdaji, avšak na straně zaměstnance jsou daňově a odvodově zvýhodněné čili osvobozené od daně z příjmů fyzických osob a vyjmuté vyměřovacích základů pro odvod pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení. Jedná se o plnění poskytnutá zaměstnavatelem z fondu kulturních a sociálních potřeb, příp. sociálního fondu – mezi výhody tohoto charakteru patří např.: výpomoc nejbližším pozůstalým, zdravotnická zařízení, kultura, sport, rekreace, dary, půjčky a sociální výpomoci zaměstnancům, provoz mateřské školky zaměstnavatelem.

Z **hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele** je lze dále členit na:

- **finanční** - zaměstnavatel na poskytnuté benefity vydává finanční prostředky,
- **nefinanční** – jsou poskytovány bez finančního výdaje zaměstnavatele.

Benefity můžeme z **hlediska formy příjmu na straně zaměstnance** rozlišovat na:

- **peněžní** – zaměstnanec obdrží příslušnou finanční částku, např. příspěvek na rekreaci ve formě peněžního příplatku zaměstnanci,
- **nepeněžní** – bezplatné či zvýhodněné služby poskytované zaměstnancům – např. příspěvek zaměstnavatele na rekreaci zaměstnance ve formě možnosti využít rekreační zařízení.

Dalším z pohledů je členění **dle formy poskytování**:

- **úhrnné (plošné)** – výhody, které čerpají v úhrnu všichni zaměstnanci či většina z nich, jedná se o relativně stabilní systém poskytování zvoleného benefitu po vymezenou dobu, charakteristickými reprezentanty jsou: příspěvek na stravování, na penzijní připojištění nebo životní pojištění, jazykové kurzy,
- **volitelné** - širší nabídka benefitních plnění, z níž si zaměstnanec sám vybírá, každý si tak může vytvořit benefitní systém přímo sobě na míru, systém je tak pružný, flexibilní, z hlediska naplnění zájmu zaměstnanců jde o efektivnější systém – cafeteria systém.

Cafeteria je systém zaměstnaneckých výhod, který vychází z vědomosti toho, že všichni jsme osobnostmi s odlišnými preferencemi a zájmy. Je to systém, ve kterém si zaměstnanec v rámci stanoveného rozpočtu vybírá z dostupné nabídky pouze ty benefity, které pro něj mají nejvyšší hodnotu. Hlavní výhodou oproti plošně poskytovaným benefitům je tedy možnost volby podle osobních preferencí každého zaměstnance a tedy i výrazně vyšší efektivita vynaložených nákladů. Přímým důsledkem využívání cafeteria systému je zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců a vliv na úspěšnost tvorby firemní kultury.

Benefity lze z **hlediska času**, po který působí jejich výhoda dělit na:

- **jednorázové** – např. poskytnutí bezúročné půjčky nebo sociální výpomoc,
- **krátkodobé** – např. příspěvky na stravování a nápoje,
- **dlouhodobé** – např. příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění .

Benefity můžeme sledovat i z **hlediska jejich diferenciací** např. dle charakteru činnosti zaměstnance, zastávané funkce v zaměstnanecké struktuře, dle počtu odpracovaných let u firmy.

2.4 Význam jednotlivých druhů benefitů v odměňování

Význam benefitů je podle PELCE, V. několikový. Z ekonomického hlediska jde o možnost úspory mzdových nákladů s ohledem na daňové úlevy a odvodová zvýhodnění. Poskytování benefitů je součástí personální politiky, účinným nástrojem personálního managementu, jež přispívá k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců, ke zvýšení jejich loajality, motivace a produktivity, snížení fluktuace a s tím souvisejících nákladů. Zaměstnanecké benefity, plnění existující mimo mzdy, mají motivační funkci. Jsou efektivní investicí do zaměstnanců, zvyšují jejich motivaci k pracovnímu výkonu a loajalitu k zaměstnavateli. Poskytování benefitů je způsob odlišení se od konkurence, snaha po získání konkurenční výhody, posílení firemní kultury, zvyšování hodnoty značky, budování reputace. V neposlední řadě poskytování benefitů znamená zvýšení image a atraktivity zaměstnavatele.

Poskytování benefitů může mít například některý z uvedených významů:

- **pro zaměstnance** - Služby a výhody jsou snadno dostupné a to velmi často i pro rodinné příslušníky. Nepřímé odměňování zvyšuje příjem, ale nezvyšuje daň z příjmu (až na výjimky jako např. používání služebních aut). Benefity nepodléhají vůbec nebo pouze minimálně inflaci. Snižují výdaje za služby a zboží na běžném trhu.
- **pro zaměstnavatele** - Získávání kvalifikovaných pracovníků na trhu práce při stále rostoucí konkurenci firem. Nutnost stabilizovat kvalifikované a výkonné zaměstnance a snížit negativní dopady fluktuace. Zvýšit spokojenost zaměstnanců při práci, zlepšit pracovní klima a výkon. Možnost zvyšovat celkový příjem zaměstnance i přes regulační opatření vlád v oblasti mezd a tím být úspěšnější v konkurenci a při vytváření image firmy. Získání daňových či odvodových zvýhodnění poskytováním vybraných druhů benefitů, které jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelnými náklady.

Vybrané benefity lze rozčlenit dle D'AMBROSOVÉ, H. do několika základních skupin s rozdílným významem pro zaměstnance i zaměstnavatele:

2.4.1 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Ne všechna plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci formou vzdělávání se považují za nadstandardní plnění. U vzdělávání je důležité rozlišovat, k čemu vlastně slouží, tzn. rozlišovat, zda se jedná či nejedná o odborný rozvoj či rekvalifikaci zaměstnance v souladu s potřebou zaměstnavatele. U vzdělávání, které je zaměstnavatel oprávněn zaměstnanci nařídit, tj. které je nezbytné k výkonu sjednaného druhu práce se nejedná o poskytování zaměstnaneckých výhod. Ostatní plnění mají charakter zaměstnaneckých výhod, toto členění má své daňové souvislosti. V oblasti vzdělávání se pod pojmem benefit rozumí pouze příspěvek či celá úhrada nákladů na vzdělání, které bezprostředně nesouvisejí s podnikáním (s předmětem činnosti) zaměstnavatele a výkonem sjednané práce (pracovním zařazením zaměstnance). Např. úhrada jazykového, počítačového nebo jiného kurzu, i když tyto znalosti nejsou momentálně pro výkon práce zaměstnance nezbytné (D'AMBROSOVÁ, H., 2008).

U vzdělávání, které bezprostředně souvisí s podnikáním si zaměstnavatel může náklady do daňových výdajů zahrnout. U zaměstnance jsou částky vynaložené na odborný rozvoj či rekvalifikaci osvobozeny od daně a rovněž se nezahrnují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného, pojistné se z těchto příjmů neodvádí.

Naopak **vzdělávání, které bezprostředně s podnikáním zaměstnavatele a s pracovním zařazením zaměstnance nesouvisí**, nelze ze strany zaměstnavatele uplatňovat jako daňově uznatelné náklady. U zaměstnanců jsou tak zdanitelným příjmem a příspěvky je nutné zahrnout do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

2.4.2 Péče o zdraví

K dispozici je celá škála zdravotních benefitů – vitamínové balíčky, očkování zaměstnanců proti chřipce, klíšťové encefalitidě a dalším nemocem, využívání

tělovýchovných a zdravotnických zařízení, rehabilitace, masáže, sauny, perličkové koupele a nadstandardní zdravotní péče. Příspěvky zaměstnavatele mohou plynout zaměstnanci formou peněžního i nepeněžního příspěvku (D'AMBROSOVÁ, H., 2008).

Veškerá **nepeněžní plnění** poskytnutá zaměstnavatelem zaměstnanci nelze zaměstnavatelem uplatnit jako daňově uznatelný výdaj. Pro zaměstnance jsou však tyto nepeněžní příjmy osvobozeny od daně z příjmu a nezahrnují se ani do vyměřovacího základu pro pojistné.

Peněžní příspěvky na veškeré benefity z oblasti péče o zdraví zaměstnance si zaměstnavatel může zahrnout do daňových výdajů a u zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem, který se zahrnuje od vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

2.4.3 Pojištění a finanční benefity

Od zavedení daňového zvýhodnění se zájem zaměstnavatelů poskytovat **příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění** silně zvýšil. Zákon o daních z příjmu umožňuje, aby tento benefit byl pro zaměstnavatele daňovým výdajem jako dohodnutý nebo sjednaný pracovněprávní nárok. Daňový režim zní: daňovými výdaji jsou také výdaje (náklady) na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců, vynaložené na práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy, pokud tento nebo zvláštní zákon nestanoví jinak.

Toto uvedení má mimořádný význam, jestliže je dohodnut příspěvek zaměstnavatele s odborovou organizací v kolektivní smlouvě a stanoven ve vnitřním předpise nebo sjednán v individuální smlouvě, je to podle výše uvedeného ustanovení výdaj daňově uznatelný, a to bez limitu (D'AMBROSOVÁ, H., 2008).

Z hlediska osvobození od daně z příjmů fyzických osob – zaměstnanců platí limit v nominálním vyjádření max. do výše 24.000 Kč za kalendářní rok, společný pro oba druhy pojištění, přitom nezáleží na tom, jak je limit rozdělen mezi penzijní připojištění a životní pojištění. Příjem osvobozený od daně z příjmů fyzických osob není součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Příjem, který osvobozen od daně z příjmů fyzických osob není, naopak součástí vyměřovacích základů pro pojistné je a splňuje parametry zúčtovaného příjmu podle zákonů o pojistném.

Pro daňové účely a odvod pojistného musí zaměstnavatel sledovat u každého zaměstnance celkovou sumu poskytnutých příspěvků na penzijní připojištění nebo životní pojištění. V měsíci kdy převýší příspěvek částku 24.000,- se částka nad tuto hranici stává pro zaměstnance daňovým příjmem a zahrne se do vyměřovacích základů pro odvod pojistného.

2.4.4 Rekreační, sport a kultura

Velkou tradici mají benefity poskytované formou příspěvku na tuzemské i zahraniční rekreaci a zájezdy nebo dětské tábory. Nově se objevuje organizování relaxačních a ozdravných víkendů pro zaměstnance či vybrané skupiny zaměstnanců. Z hlediska kultury jsou typické příspěvky na nákup lístků do divadla, do kina, na koncerty. Firmy rovněž organizují firemní plesy či večírky, vánoční či novoroční setkání nebo zájezdy spojené s návštěvou výstav a galerií, muzeí, hradů a zámků či jiných památek. Sportovní benefity lze rozdělit na pasivní a aktivní. K pasivním řadíme vstupenky na sportovní akce (fotbal, hokej) a k aktivním například návštěvu bazénu, tenisových kurtů, fitness center atd. Benefity určené k uspokojování rekreačních, kulturních a sportovních potřeb může zaměstnavatel realizovat formou: nepeněžního plnění, formou peněžního příspěvku nebo kombinací obou forem plnění (D'AMBROSOVÁ, H., 2008).

Výdaje na výše uvedená **nepeněžní benefitní plnění** jsou hrazeny ze sociálního fondu, tj. jedná se tedy o výdaje nedaňové a zaměstnavatel je nemůže zahrnout do daňových výdajů. U zaměstnance jsou tato nepeněžní plnění od daně z příjmů fyzických osob osvobozena. Pokud však jde o poskytnutí rekreace, je na straně zaměstnance z hodnoty nepeněžního plnění od daně osvobozena v úhrnu nejvýše částka do 20.000,- Kč za kalendářní rok. Úhrnem se považuje souhrnná částka poskytnutá zaměstnanci a rodinným příslušníkům zaměstnance za jeden kalendářní rok.

Peněžní příspěvky na uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců může zaměstnavatel zahrnout do výdajů daňových, pokud jejich nárok vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele nebo pracovní či jiné smlouvy. Příjmy peněžních plnění jsou pro zaměstnance zdanitelným příjmem, stejně jako příjmy ze závislé činnosti, zahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

2.4.5 Stravování zaměstnanců

Povinnosti zaměstnavatelů v oblasti závodního stravování upravuje §236 zákoníku práce: zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaných na služební cestu. Bylo-li dohodnuto v kolektivní smlouvě nebo stanoveno ve vnitřním předpise, poskytuje se zaměstnancům stravování. Zároveň mohou být dohodnuty nebo stanoveny další podmínky pro vznik práva na stravování a výše finančního příspěvku zaměstnavatele, jakož i bližší vymezení okruhu zaměstnanců, kterým se stravování poskytuje. Zaměstnavatel určuje organizaci stravování, způsob jeho provádění a financování.

Stravování lze poskytovat ve vlastním zařízení nebo prostřednictvím jiných subjektů. Při provozu **vlastního stravovacího zařízení** jsou daňovými výdaji náklady na provoz tohoto stravovacího zařízení kromě hodnoty potravin. Za stravování ve vlastním stravovacím zařízení se považuje i stravování zabezpečované ve vlastním zařízení

prostřednictvím jiných subjektů. Při **zabezpečování stravování prostřednictvím jiných subjektů** jsou daňovými náklady příspěvky na stravování poskytované až do výše 55% ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70% horního limitu stravného vymezeného v zákoníku práce pro zaměstnance. Příspěvek na stravování lze uplatnit jako výdaj, pokud přítomnost zaměstnance v práci během stanovené pracovní směny trvá alespoň 3 hodiny, nárok na příspěvek na další jídlo za zaměstnance vzniká, pokud délka směny v úhrnu s povinnou přestávkou přesáhne dobu delší 11 hodin.

Zaměstnavatelé se často zavazují přispívat na další část hodnoty stravy ze sociálního fondu, tedy nad rámec daňově uznatelných nákladů. V tomto případě jde o příplatek na stravování jako benefit ze sociálního fondu a uvedené plnění není na straně zaměstnavatele daňovým výdajem a to ani v případě, že právo zaměstnanců na ně vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo pracovní či jiné smlouvy. Při poskytování peněžního příspěvku na stravování nelze u zaměstnavatele tyto příspěvky zahrnout do daňových výdajů. Peněžní příspěvky může zaměstnavatel hradit pouze ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění anebo na vrub nedaňových výdajů (PELC, V., 2009).

U zaměstnance je od daně z příjmů osvobozena hodnota stravování poskytovaného jako nepeněžní plnění. Nepeněžní příspěvky se rovněž nezahrnují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

Naopak je tomu u **peněžních příspěvků na stravování**. Peněžní plnění nelze zahrnout na straně zaměstnavatele do daňových výdajů a to ani v případě, že právo zaměstnance na takové plnění vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo pracovní či jiné smlouvy. U zaměstnance je peněžní příspěvek na stravování zdanitelným příjmem a proto se v plném rozsahu zahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

Stravenky jsou pro zaměstnavatele poměrně jednoduchým benefitem. Nesouvisejí s nimi prakticky žádné další náklady nad rámec příspěvku na stravenku. Tyto náklady

jsou však daňově uznatelné. Zaměstnavatel může přispět zaměstnanci až 55 % z ceny jídla za směnu. Hodnota tohoto jídla je daná zákonem. U běžných zaměstnanců nepřesáhne 51,10 Kč. Nad rámec toho může zaměstnavatel přispět „z vlastní kapsy“. Vzhledem k tomu, že jsou stravenky všeobecně mezi zaměstnanci velmi dobře přijímány, jsou dobrým řešením otázky, jaký benefit zvolit. Zaměstnavatel totiž není povinen stravenky vydávat. V případě, že se však v organizaci vydávají, mají na ně nárok všichni zaměstnanci. Existuje také skupina zaměstnavatelů, kteří na stravenky hledí z poněkud lidštějšího hlediska. Vlastní provoz jim totiž neumožňuje zaměstnancům zařídit stravování ve firmě, proto se snaží jim toto alespoň tímto způsobem kompenzovat. Pro zaměstnance jsou stravenky jednoznačně příjemné. Za relativně malý příspěvek z vlastní kapsy dostanou stravenky, kterými si mohou zaplatit oběd i nakoupit potraviny domů. Stravenka tedy představuje další peníze navíc k výplatě. Mnozí ji tak ocení mnohem spíše než kurzy či lístky do divadla. I zaměstnanci pocítují daňové zvýhodnění stravenek. Nepodléhají zdanění, nejsou započítávány ani do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného (PELC, V., 2009).

2.4.6 Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání

Náklady na **dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání** zajišťované zaměstnavatelem jsou daňovým výdajem, v rozsahu v jakém právo zaměstnanců na toto plnění vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy. Plnění formou zajištění (svozu) dopravy je pro účely pojistného považováno za zúčtovaný příjem, který u zaměstnance není osvobozen od daně z příjmů. Plnění se proto zahrnuje do vyměřovacích základů pro odvod pojistného.

V případě poskytnutí peněžního příspěvku na dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání může zaměstnavatel do daňových výdajů zahrnout hodnotu v rozsahu vyplývajícím z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo pracovní či jiné smlouvy. Pro zaměstnance je hodnota peněžního plnění příjmem zdanitelným a tedy se v plném rozsahu zahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

2.4.7 Benefity ke slad'ování profesního a rodinného života

Zaměstnavatelé provozují mateřskou školku, jako významný benefit sloužící ke slad'ování profesního a rodinného života (PELC,V., 2009). Nepeněžní příspěvek poskytovaný zaměstnavatelem zaměstnanci formou používání vlastní **mateřské školy zapsané do školského rejstříku** (tj.mateřské školy, která má statut vzdělávacího zařízení) je pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem. Pro zaměstnance však není osvobozen od daně z příjmů a je tedy v plné výši součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného plnění.

Naproti tomu **mateřská školka, která není ve školském rejstříku zapsána**, je pro daňové účely posuzována jako předškolní zařízení a posuzování je zcela opačné. Pro zaměstnavatele výdaje na pořízení, provoz a vybavení takového zařízení nejsou daňově uznatelným výdajem. Z pohledu zaměstnance je takové plnění osvobozeno od daně z příjmů a nezahrnuje se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného plnění.

2.4.8 Bydlení

Někteří zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům **přechodné ubytování** v místě výkonu práce v případě, že obec přechodného ubytování není shodná s obcí, kde má zaměstnanec bydliště (PELC,V., 2009). Pokud je přechodné ubytování a příspěvek na něj jako právo zaměstnanců dohodnuto v kolektivní smlouvě nebo stanoveno vnitřním předpisu zaměstnavatele, či sjednáno jako právo zaměstnance v pracovní nebo jiné smlouvě, je takový výdaj pro zaměstnavatele daňovým výdajem bez omezení, bez limitu. Na straně zaměstnance je od daně z příjmu osvobozena hodnota přechodného ubytování poskytnutého jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnanci pouze do limitu 3.500,- Kč měsíčně. Peněžní příspěvky a nepeněžní příspěvky nad uvedený limit jsou pro zaměstnance zdanitelným příjmem a zahrnují se do vyměřovacího základu.

Do stejného limitu není tento nepeněžní příjem součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotního pojištění z titulu osvobození od daně z příjmů fyzických osob. Hodnota nad limit a peněžní plnění v jakékoli výši je součástí vyměřovacích základů pro pojistné

Při **prodeji bytu** zaměstnavatelem zaměstnanci za cenu nižší, než je cena na trhu nemovitostí je benefitem rozdíl mezi cenou, za kterou byt zaměstnanec kupuje od zaměstnavatele a cenou zjištěnou dle předpisu o oceňování. Jedná se o plnění plynoucí zaměstnanci mimo mzdy (PELC,V., 2009). U zaměstnavatele nemá prodej vliv na daňový základ. Aby u zaměstnance mohl být tento nepeněžní příjem vyjmut ze zdanění daní z příjmu fyzických osob, musejí být splněny zákonem stanovené podmínky. Protože jde o příjmy, které jsou od daně z příjmu fyzických osob osvobozeny, jsou na základě tohoto osvobození z vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění vyjmuty.

2.4.9 Dopravní prostředky

Poskytování služebního motorového vozidla (osobního automobilu) zaměstnancům i pro soukromé účely je zejména na řídicích pozicích velmi rozšířeným benefitem. Benefitním plněním je také používání jiného majetku zaměstnavatele i pro soukromé potřeby zaměstnanců, jako např. telefon, notebook. Dále může zaměstnavatel půjčit k plnému pouze soukromému použití (spíše jednorázovému nebo na vymezenou dobu) stroje, výrobní zařízení, dopravní prostředky a to zcela bezplatně nebo pouze za úhradu nezbytných přímých nákladů s tímto poskytnutím vzniklých (PELC,V., 2009). Z hlediska daňového je poskytnutí služebního motorového vozidla či jiného majetku na straně zaměstnavatele daňově irelevantní, základ daně neovlivňuje. Poskytuje-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, považuje se za příjem zaměstnanec částka ve výši 1% vstupní ceny vozidla včetně daně z přidané hodnoty za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla, nejmenší možná částka je ve výši 1.000,- Kč, pokud je poskytnuto více vozidel

současně, za příjem se považuje částka ve výši 1% z úhrnu vstupních cen všech poskytnutých vozidel. Nepeněžní příjem zaměstnance spočívající v poskytnutí majetku zaměstnavatele i k soukromým účelům je součástí vyměřovacích základů pro pojistné.

2.4.10 Prodej výrobků a služeb

Využívaným benefitem je pro zaměstnance výhoda spočívající v tom, že za **nákup firemních produktů** nemusí zaplatit obvyklou cenu, tj. rozdíl mezi cenou obvyklou, za kterou zboží či služby prodává jiným zákazníkům a sníženou cenou, kterou zaplatí zaměstnanec, je nepeněžním příjmem zaměstnance (PELC,V., 2009). Z hlediska daní z příjmů je toto plnění pro zaměstnavatele irelevantní, základ daně neovlivňuje. Náklady na výrobky a služby v rámci běžné činnosti zaměstnavatel jsou daňovými výdaji. Jedná se o příjmy ze závislé činnosti, zaměstnavatel je povinný zaměstnanci individuálně k jeho peněžnímu příjmu vždy v kalendářním měsíci přičíst konkrétní částku reprezentující nepeněžní příjem vznikající na základě tohoto benefitního plnění. Při zvýhodněném nákupu výrobků (služeb) se jedná o rozdíl mezi cenou, kterou zaměstnavatel účtuje jiným osobám a nižší prodejní cenou uplatněnou zaměstnavatelem při prodeji výrobku (služby) svým zaměstnancům. Uvedený příjem je součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Do vyměřovacího základu pro odvod pojistného se nezapočítává plnění poskytnuté poživatelům starobního nebo plného invalidního důchodu, jestliže byla poskytnuta po uplynutí jednoho roku po skončení zaměstnání.

2.4.11 Odstupné a dovolená

Minimální výši **odstupného** upravuje zákoník práce, náklady vynaložené zaměstnavatelem nad rámec zákonného ustanovení jsou pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem. Právo na poskytnutí odstupného však musí být stanoveno v kolektivní smlouvě, vnitřním předpise nebo pracovní či jiné smlouvě. Pro

zaměstnance jsou částky poskytnuté formou odstupného zdanitelným příjmem, nezahrnují se však do vyměřovacích základů pro odvod pojistného plnění.

Zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům **prodlouženou dovolenou** nebo **placené zdravotní dny volna** a to nad rámec základní výměry dle zákoníku práce. Pokud je benefitní plnění jako pracovněprávní nárok dohodnuto v kolektivní smlouvě mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací nebo rozhodnuto zaměstnavatelem ve vnitřním předpisu, popř. sjednáno jako právo zaměstnance v pracovní nebo jiné smlouvě, bude takový výdaj pro zaměstnavatele daňovým výdajem bez omezení, bez limitu. Pro zaměstnance je uvedený peněžní příjem příjmem ze závislé činnosti, jako takový je zdaňován, je dílčím základem daně zaměstnance, součástí jeho obecného základu daně. Příjem zaměstnance není vyjmut z vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, je tedy jejich součástí (D'AMBROSOVÁ, H., 2008).

2.4.12 Benefits formou odměny

Stabilizační a věrnostní odměny poskytují zaměstnavatelé zaměstnancům v souvislosti s dobou trvání pracovního poměru nebo k určitému dni, jako např. pracovnímu výročí, životní jubilea zaměstnanců. Dále se jedná o příspěvky a finanční podporu zaměstnavatele zaměstnanci ve vymezených sociálních situacích, např. při uzavření sňatku či při narození dítěte. Pokud je věrnostní či stabilizační plnění jako pracovněprávní nárok dohodnuto v kolektivní smlouvě mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací nebo rozhodnuto zaměstnavatelem ve vnitřním předpisu, popř. sjednáno jako právo zaměstnance v pracovní nebo jiné smlouvě, bude takový výdaj pro zaměstnavatele daňovým výdajem bez omezení, bez limitu. Veškeré uvedené a obdobné příspěvky jsou neosvobozeným předmětem daně z příjmů fyzických osob, jedná se o příjmy ze závislé činnosti, které jsou jako dílčí základy daně součástí obecného základu daně z příjmů fyzické osoby.

Příjem zaměstnance není vyjmut z vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, je tedy jejich součástí s jedinou výjimkou: nezahrnuje se plnění, které bylo poskytnuto poživateli starobního nebo plného invalidního důchodu, tedy bývalému zaměstnanci, po uplynutí jednoho roku ode dne skončení zaměstnání (D'AMBROSOVÁ, H., 2008).

2.4.13 Dary a sociální výpomoci

Zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům rozličné **dary**. Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy obsahují závazky k různým nepeněžním plněním formou dárkových kupónů, poukázek, atd. (PELC, V., 2009). Výdaje na nepeněžní i peněžní dary zaměstnancům bez ohledu na příležitost nelze zahrnovat do daňových výdajů. Na straně zaměstnance je hodnota nepeněžních darů podle vyhlášky o fondu kulturních a sociálních potřeb až do úhrnné výše 2.000,- Kč osvobozena od daně z příjmů fyzických osob. Při poskytnutí darů v jiném případě, než je taxativně vyjmenováno ve vyhlášce o fondu kulturních a sociálních potřeb, nejsou takové dary osvobozeny.

Sociální výpomoci poskytují zaměstnavatelé zaměstnancům **k překlenutí mimořádně obtížných poměrů vzniklých v důsledku živelní pohromy nebo při řešení mimořádně finančně tíživých situací**. Pokud nárok na poskytnutí sociální výpomoci vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele nebo pracovní či jiné smlouvy jedná se o daňově uznatelné náklady bez limitu. V případě poskytnutí sociální výpomoci k překlenutí mimořádně obtížných poměrů v důsledku živelní pohromy jsou na straně zaměstnance od daně z příjmů osvobozeny příjmy až do výše 500.000,- Kč, tyto částky se zároveň nezahrnují do vyměřovacích základů pro odvod pojistného plnění. Při poskytnutí plnění při řešení mimořádně tíživých finančních situací jsou pro zaměstnance plnění zdanitelným příjmem, do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného se však tato částka nezapočítává.

Sociální výpomoc poskytovaná nejbližším pozůstalým zaměstnance je nevratná, a v žádném případě nejde o půjčku. Zaměstnavatel nemůže poskytnutou peněžní částku

zahrnout do daňových výdajů a to ani v případě, že zaměstnanec má na toto plnění dle kolektivní smlouvy či jiného vnitřního předpisu nárok. Peněžní příjem do limitů 15.000,- Kč je pro zaměstnance od daně z příjmů fyzických osob osvobozen, veškerá plnění přesahující stanovený limit jsou předmětem daně z příjmů. Částky poskytnuté nejbližším pozůstalým zaměstnance se nezahrnují do vyměřovacích základů pro odvod pojistného.

Zaměstnavatel může poskytovat **bezúročné návratné půjčky** nebo **návratné půjčky s nižším úrokem**, než je obvyklá výše úroku např. na pořízení domu a bytu do vlastnictví, na složení členského podílu na družstevní byt, ale také na koupi bytového zařízení. Obecně se jedná o poskytnutí půjček na řešení bytové situace zaměstnance a jeho rodinných příslušníků, dále mohou být poskytnuty půjčky k překlenutí tíživé finanční situace či při postižení živelní pohromou (PELC,V., 2009). Výdaje na všechny druhy půjček poskytuje zaměstnancům zaměstnavatel ze sociálního fondu, výdaje nejsou daňově uznatelné. Benefitem pro zaměstnance je, že nemusí zaplatit žádný, případně nižší úrok než je obvyklé z návratné půjčky poskytnuté zaměstnavatelem.

Pokud jde o daně z příjmů fyzických osob, není samotná půjčka předmětem daně z příjmu, avšak peněžní zvýhodnění plynoucí z poskytnutí v souvislosti s půjčkou přesahující stanovený limit je předmětem daně z příjmu fyzických osob. Zvýhodnění lze uplatnit do výše 100.000,- Kč při poskytnutí půjčky s nižším úrokem na bytové účely a v případě postižení zaměstnance živelní pohromou do výše 1.000.000,- Kč. V případě tíživé finanční situace jsou limity pro poskytnutí zvýhodnění 20.000,- Kč a 200.000,- Kč u zaměstnance postiženého živelní pohromou. Příjem do výše uvedených limitů z osvobozen od daně z příjmů fyzických osob. V případě osvobození od daně z příjmů fyzických osob není takový příjem ani součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a pojistného na všeobecné zdravotní pojištění (PELC,V., 2009).

2.4.14 Pracovní podmínky

Jedná se především o benefitní plnění ve formě **poskytnutí jednotného pracovního oblečení** zaměstnanci identifikujícího zaměstnavatele. Plní zejména reklamní, propagační a organizační účely. Jednotné pracovní oblečení nesmí být zaměnitelné s běžným občanským nebo společenským oblečením a v žádném případě je nelze zaměňovat s ochrannými pracovními prostředky, které je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci ze zákona (PELC, V., 2009). Zaměstnavatel poskytuje jednotné pracovní oblečení na základě svého rozhodnutí, např. z důvodu vytváření image firmy. Výdaje na pořízení jednotného pracovního oblečení a výdaje na udržování tohoto oblečení jsou výdajem zaměstnavatele vynaloženým na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů, tedy výdajem daňovým bez limitu. Za příjmy ze závislé činnosti se nepovažuje a předmětem daně z příjmů není hodnota oděvů poskytovaných formou nepeněžního plnění a peněžní příspěvky na jejich udržování. Hodnota (finanční ocenění) nepeněžních plnění, která nepodléhá dani z příjmů fyzických osob, je z vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a na všeobecné zdravotní pojištění vyjmuta.

Poskytování ochranných nápojů upravuje nařízení vlády č. 361 /2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci. Náklady na ochranné nápoje může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů do rozsahu staveného v právním předpise. Pořízení ochranných nápojů nad rámec nelze do daňových výdajů zahrnout ani v případě, že právo na jejich poskytování vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy. Výše uvedené nařízení dále stanoví zaměstnavateli povinnost zásobit pracoviště **pitnou vodou**. Výdaje vynaložené na zajištění pitné vody jsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem. U zaměstnance není hodnota osobních ochranných prostředků, pracovních oděvů a obuvi, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků, ochranných nápojů a pitné vody poskytnutých v rozsahu stanoveném zvláštním předpisem. Částky, které nejsou předmětem daně z příjmů fyzických osob se nezahrnují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich neodvádí.

Zaměstnavatel může svým zaměstnancům zabezpečovat v rámci **závodní preventivní péče – lékařské prohlídky a lékařská vyšetření**. Rozsah a podmínky preventivní péče stanoví zákon o péči o zdraví lidu. Výdaje vynaložené zaměstnavatelem na preventivní péči ve stanoveném rozsahu je možné považovat za daňově uznatelné. Jiné nebo vyšší výdaje, a to ani v případě, že právo na jejich poskytování vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní či jiné smlouvy, nelze zahrnout do daňových výdajů. Pro zaměstnance jsou tato plnění od daně z příjmů fyzických osob osvobozena. Osvobozené částky od daně z příjmů fyzických osob nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení.

2.5 Současné trendy v poskytování benefitů

2.5.1 Výskyt zaměstnaneckých výhod

V červnu roku 2010 realizovala společnost ING již čtvrtou vlnu výzkumu týkající se zaměstnaneckých benefitů. Byly shledány následující závěry o poskytovaných benefitních plnění v rámci České republiky :

- Daňově zvýhodněné benefity nabízí svým zaměstnancům 95 % oslovených společností .
- Nejoblíbenějším daňově zvýhodněným benefitem jsou stále stravenky, které svým zaměstnancům poskytuje 75 % firem.
- I tento výzkum potvrdil stálou oblibu penzijního připojištění a životního pojištění jako zaměstnaneckých benefitů – PP poskytuje 60 % společností, ŽP 39 %. Oba tyto benefity navíc svým zaměstnancům nabízí stále více podniků.
- Nejvíce poskytovaným avšak daňově nezvýhodněným benefitem jsou mobilní telefony, které svým zaměstnancům poskytuje 80 % společností.

- Nejvíce rostoucím benefitem je oblast vzdělávání 70% (nárůst o 8 % oproti minulému roku).
- Téměř 40 % společností nadto poskytuje svým zaměstnancům navíc i další motivační benefity.

Celková ekonomická situace v České republice se zlepšuje, přesto se toto zlepšení do ekonomiky jednotlivých společností promítá jen pozvolna. Pouze 1/3 společností vnímá svou současnou ekonomickou situaci jako lepší oproti loňskému roku, naopak u 1/3 společností zůstala situace stejná a u 1/3 se dokonce zhoršila. Tato rozdílnost svědčí o stálém **trvání krize v některých odvětvích** – ve zkoumaném vzorku se nejvíce projevuje ve stavebnictví a v některých odvětvích dopravy. Při podrobnějším zkoumání je zřejmé, že dopad krize je silně ovlivněn velikostí společnosti.

Malé společnosti zaznamenávají spíše zhoršení ekonomické situace (56 %). Naopak společnosti s počtem zaměstnanců nad 250 už v průměru zaznamenávají zlepšení ekonomické situace. Ekonomická situace se odráží v množství benefitů, které společnosti nabízejí – společnosti, jejichž ekonomická situace se zlepšila, poskytují svým zaměstnancům více než tři daňově zvýhodněné benefity [10].

2.5.2 Vývoj trhu s benefity

Vývoj trhu s benefity prochází v čase proměnami. Například v roce 1994 bylo klíčové stravování. Postupem času, byly tyto výhody stále více považovány za samozřejmost, zaměstnavatelé hledali další formy benefitů, aby vyhověli zvyšujícím se potřebám svých zaměstnanců. Oblibu si získaly takzvané volnočasové benefity. Jde například o nasmlouvání různých sportovních zařízení, lístky do divadel nebo příspěvky na dovolenou. Problém však vznikl s velkou administrativní náročností na straně zaměstnavatele a rovněž řada zaměstnanců byla z čerpání benefitů vyčleněna, neboť si z omezené nabídky nedokázali vybrat. Bohatší firmy proto zvolily jako řešení tzv. kafetérii, což je systém většinou zajišťovaný externím dodavatelem, který umožňuje

zaměstnanci vybrat si nejoblíbenější benefity. I tento systém se ale ukázal jako ne zcela dokonalý. Mnoho HR manažerů si uvědomovalo, že nemalé peníze, které investují do drahého provozu systému kafetérie, jim výrazně zmenšuje objem peněz, které mohou vynakládat na samotné benefity.

Dalším milníkem vývoje benefitů v České republice byl v roce 2004 nápad společnosti Sodexo Pass přijít s poukázkami na volnočasové benefity. Zaměstnavatelé tak mohou při minimálních administrativních nákladech poskytnout zaměstnancům velkou svobodu volby při výběru benefitů. Dnes mají uživatelé poukázek Flexi Pass možnost vybrat si benefity u kteréhokoli z 5800 partnerů. Samostatnou kapitolu zaměstnaneckých benefitů tvoří příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění. Příspěvek na penzijní připojištění je po stravenkách hned druhou nejčastější formou poskytovaných benefitů a jeho oblíbenost mezi zaměstnanci neustále roste i díky vysoké daňové podpoře ze strany státu. Mezi další oblíbené benefity patří dovolená navíc, případně mobilní telefon nebo služební vůz pro soukromé využití pro vybrané pracovníky.

Trh benefitů se neustále vyvíjí. Zvláště v době, kdy je stále těžší sehnat a udržet dobrého pracovníka, se zaměstnavatelé předhánějí v hledání nových forem benefitů. Odborníci předpovídají, že hitem příští sezony v oblasti zaměstnaneckých benefitů se stanou dárky v podobě zážitků. Už teď se poukázky na zážitky setkávají s velkou oblibou. Poukázky přinášejí výhody zaměstnavatelům i zaměstnancům. Velmi oblíbeným a jednoduchým řešením flexibilního systému zaměstnaneckých výhod jsou poukázky na volný čas. Dnes jsou na českém trhu nejvíce rozšířené poukázky Flexi Pass, pokrývající oblast kultury, sportu, vzdělávání, cestování či zdravotní péče. Pro zaměstnavatele představuje systém poukázek nízké administrativní náklady a zaměstnancům přináší vítanou možnost volby. Mohou poukázky uplatnit ve kterékoli ze zmíněných oblastí v rámci rozsáhlé sítě smluvních partnerů, čítající více než 5800 provozoven, a to způsobem, který jim vyhovuje, a v čase, jaký se jim samotným hodí. Navíc zaměstnanci nemusí z poukázek na volný čas platit daňové odvody, což je určitě vítaná úspora. [11].

2.5.3 Současné trendy v oblasti poskytování benefitů

Trendy v poskytovaných zaměstnaneckých výhodách (benefitech) již několik let sleduje společnost Robert Half International, která k tomuto tématu pravidelně vydává tiskovou zprávu, jejíž obsah je založen na výsledcích průzkumu mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. V nejnovějším průzkumu byly zveřejněny následující výsledky [12]:

>Nejčastější benefity:

1. 5 týdnů dovolené
2. stravenky
3. občerstvení, nápoje
4. pružná pracovní doba
5. notebook

>Nejhodnotnější benefity:

1. 5 týdnů dovolené
2. služební automobil i k soukromým účelům
3. 13. plat
4. 5 týdnů dovolené
5. pružná pracovní doba

V roce 2011 je novinkou v oblasti poskytování firemních benefitů: **čerpání benefitů za pomoci platební karty**. Platební benefitové karty jsou zároveň stěžejním pilířem produktu Cafeteria a komplexního benefitového systému. **Platební karty: nový způsob, jak poskytovat a čerpat zaměstnanecké výhody** Start nového produktu doprovází revoluční změna ve způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod – **zaměstnanci budou moci vedle tradičních papírových poukázek využít i platební kartu**. Zcela nový způsob poskytování a čerpání benefitů spočívá v následujícím: zaměstnanec si své body převede na tzv. benefitovou kartu a bude čerpat body u jednotlivých partnerů, kteří vlastní platební terminál. Kartové řešení garantuje funkčnost a kompatibilitu se standardními platebními terminály, zaměstnanci budou tedy moci kartu využívat stejným způsobem jako jsou zvyklí, zaplatí právě tolik kolik chtějí, odpadá problém s vrácením peněz.

Některé firmy myslí i na zdraví svých zaměstnanců. Udělují jim takzvané "**sick days**", které pomáhají překlenout krátkodobou nemoc bez krácení mzdy. V podstatě se jedná o placené dny nemoci, posilující loajalitu k firmě. Firma stanoví maximální počet těchto indispozičních dnů v roce, které zaměstnanec může čerpat bez krácení mzdy či platu. Samozřejmě počet bývá omezen (většina 2-3 dny).

Obdobně "**free day**" je prostě a jednoduše den volna, zpravidla jeden den. Některé společnosti mají i tzv. "**daddys days**". Jedná se o 3 dny volna (může se lišit zaměstnavatel od zaměstnavatele), které může čerpat manžel jakmile se jeho manželce narodí dítě.

Současný **způsob realizace** zaměstnaneckých benefitů je pro většinu zaměstnavatelů poskytování **formou outsourcingu**. Výběr benefitů a rozpočet zůstává záležitostí zaměstnavatele. Administrativní správu zajišťuje outsourcingová firma. Svobodná volba pro zaměstnance znamená výrazný nárůst administrativy pro zaměstnavatele. Je třeba vést podrobnou evidenci čerpání, likvidovat faktury, sdělovat zaměstnancům zůstatky na jejich účtech a provádět řadu dalších časově i finančně náročných činností. Firmy, které chtějí skutečně optimalizovat náklady na benefity, volí formu outsourcingu od spolehlivého dodavatele, který přebírá veškerou administrativní zátěž a ještě přináší významnou přidanou hodnotu [13].

3 Cíl a metodika

3.1 Hlavní a dílčí cíle

Hlavním cílem této diplomové práce je **zhodnotit význam benefitů v odměňování ve vybraném podniku** a na základě zjištěných údajů **doporučit kroky, které by vedly ke zvýšení efektivnosti jejich využívání. Cílem teoretické části** je sestavit ucelený pohled na problematiku využívání zaměstnaneckých výhod. V úvodu jsou definovány pojmy benefit a je vysvětlen význam zaměstnaneckých výhod pro zaměstnavatele a zaměstnance. V další části je znázorněno možné členění benefitů z různých pohledů. Hlavní část teoretické části této diplomové práce je tvořena zhodnocením jednotlivých druhů benefitů. V závěru této části jsou zmapovány současné trendy v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod. **Cílem praktické části** této diplomové práce je zhodnotit význam poskytovaných benefitů ve vybraném podniku. Konkrétní jméno podniku není v této práci uvedeno, neboť si vybraný podnik nepřeje být jmenován. V úvodní části jsou analyzovány jednotlivé druhy benefitů, které jsou poskytovány v systému odměňování ve vybraném podniku. Významná část je věnována zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity. V závěru diplomové práce jsou na základě zjištěných informací doporučeny konkrétní kroky, které by vedly ke zvýšení efektivnosti využívání jednotlivých druhů benefitů. Tyto návrhy na zlepšení současného systému benefitů v daném podniku vycházejí z aktuálních trendů této oblasti a zároveň z konkrétních návrhů vlastních zaměstnanců podniku.

3.2 Technika přípravy literární rešerše

Veškeré informace potřebné pro teoretickou část diplomové práce jsou čerpány z odborné a vědecké literatury, zákonů a internetových stránek týkající se problematiky využívání zaměstnaneckých výhod v systému odměňování zaměstnanců. Podklady jsou následně zpracovány v literární přehled o daném tématu. Veškeré zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury v závěru této diplomové práce.

3.3 Technika sběru a zpracování dat

Hlavním podkladem pro analýzu poskytovaných benefitů ve vybraném podniku je kolektivní smlouva mezi odborovou organizací a vedením společnosti. Další informace jsou získány z internetových stránek a intranetových stránek společnosti. V neposlední řadě je čerpáno z vlastní zkušenosti, neboť i já sama jsem zaměstnancem tohoto podniku. Všechna zjištěná data jsou zpracována do textu, tabulek a grafů na PC v prostředí Microsoft Word a Microsoft Excel 2000.

3.4 Metodický postup

V praktické části diplomové práce nejprve charakterizují vybranou strojírenskou společnost, která se zabývá výrobou dílů a příslušenství pro motorová vozidla. Působí v Českých Budějovicích a řadí se zde k významným zaměstnavatelům jihočeského regionu. Tato společnost se od roku 2008 až do současnosti pravidelně umísťuje mezi deseti nejlepšími zaměstnavateli v České republice. Pro management firmy je toto ocenění velmi významné. O umístění rozhoduje odborná porota soutěže Zaměstnavatel roku, hodnotící personální politiku českých podniků. V další části jsou analyzovány poskytované benefity, zaměřuji se primárně na jejich význam.

V této části je částečně čerpáno z vlastní bakalářské práce, kde byl přehled poskytovaných benefitních plnění v daném období zpracován. Důraz je kladen zvláště na zaměstnanecké výhody dostupné všem zaměstnancům a na výhody poskytované administrativním pracovníkům, které splňují stanovená kritéria. V této diplomové práci není pojednáno o manažerských výhodách v daném podniku. V další části je zhodnocena spokojenost zaměstnanců podniku s nabízenými benefity. Hodnocení vyplývá z ankety spokojenosti provedené v letech 2005 - 2009. V závěrečné části jsou navrženy konkrétní kroky, které povedou ke zvýšení efektivnosti využívání daného systému. Nabídnuty jsou aktuální trendy a způsoby v oblasti zaměstnaneckých výhod - benefitů.

4 Charakteristika podniku

Společnost byla založena 1. května 1992 v Českých Budějovicích jako společný podnik zahraničního koncernu a původního českého podniku. V roce 1995 se zahraniční koncern stal jediným vlastníkem společnosti v Českých Budějovicích. Nadnárodní společnost ve svých obchodních divizích automobilové a průmyslové techniky, spotřebního zboží a techniky budov zaměstnává přibližně 270 000 pracovníků a v roce 2009 dosáhla obrátu 38,2 miliard euro. Koncern zahrnuje mateřskou společnost a přibližně 300 dceřiných a regionálních společností ve více než 50 zemích světa. Tento celosvětový svazek vývojových, výrobních a odbytových firem je předpokladem pro další růst. Koncern každoročně investuje více než 3,6 miliardy euro do výzkumu a přihlásil celosvětově již více než 3 000 patentů. Společnost byla v roce 1886 založena jejím zakladatelem ve Stuttgartu jako „dílna pro jemnou mechaniku a elektrotechniku“.

Na českém území je společnost aktivní od konce 19.století, kdy také obchodovala s firmou Laurin & Klement. První oficiální pobočka byla založena roku 1920 v Praze a po nucené 44leté přestávce se po roce 1989 vrátila a od prosince roku 1991 je opět činná. V Česku sídlí několik na sobě nezávislých dceřinných firem, výrobní závody se nacházejí v Jihlavě, Českých Budějovicích, Brně a Albrechticích. Obchodní zastoupení zajišťuje odbytová společnost v Praze. Za dobu své působnosti si společnost na českém trhu vybudovala nezapomenutelnou image významného výrobce a investora. Výroby se od automobilové techniky přes elektrické nářadí a domácí spotřebiče až po tepelnou techniku úspěšně zabývaly nejen v průmyslových podnicích ale také v domácnostech. V České republice zaměstnává tato společnost 7 200 pracovníků a v roce 2009 dosáhl celkový obrát společnosti v České republice 966 milionů euro. Vybraná společnost se řadí k největším firmám v Jihočeském kraji. Výrobní program zahrnuje komponenty automobilové techniky pro koncernovou divizi benzínových systémů. Pro společnost v Českých Budějovicích byl kompletně vystavěn nový závod s nejmodernějším vybavením a infrastrukturou na koncernové úrovni. Mimo jednotlivých výrobních úseků vybudovala společnost vlastní oddělení vývoje a výzkumu, včetně zkušebního centra pro dlouhodobé zkoušky. Rozvoj společnosti v Českých Budějovicích lze v její

nedlouhé historii označit jako prudký a tento trend bude pokračovat i do budoucna. K této skutečnosti významně přispívají vysoce kvalifikovaní a motivovaní pracovníci společnosti, kteří přicházejí z celé České republiky. K zajištění odpovídající kvalifikace přispívá mimo jiné i středisko praktického vyučování pro zhruba 40 učňů. Středisko je zřízené přímo v areálu společnosti a představuje z hlediska regionu nový prvek umožňující zvyšování kvalifikace budoucích pracovníků společnosti.

Dle odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) je podnik zařazen do skupiny 34300 Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla (kromě motocyklů) a jejich motory. V Českých Budějovicích, kde působí od roku 1992, zaměstnává přes dva tisíce lidí, kteří se podílejí na výrobě komponentů pro osobní automobily, jako jsou sací a nádržové moduly, víka hlav válců a elektronické plynové pedály. Jejich odběrateli jsou vedle prakticky všech evropských, i některé japonské, asijské a jihoamerické automobilky, jako jsou např. ALFA ROMEO, AUDI, BMW, DC, FERRARI, FIAT, FORD, HONDA, HYUNDAI, IVECO, MCC, NISSAN, OPEL, PEGUOT, PORSCHE, SUZUKI, TOYOTA, VOLVO, VW a řada dalších.

Tabulka č.1.: Registr ekonomického subjekt

Název atributu	Kód	Text
Právní forma	112	Společnost s ručením omezeným
Institucionální sektor	11003	Nefinanční podniky soukromé pod zahraniční kontrolou
Činnosti - dle OKEČ	343000	Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla (kromě motocyklů) a jejich motory
	316100	Výroba elektrických zařízení pro motory a vozidla j. n.
	285200	Všeobecné strojírenské činnosti
	743000	Technické zkoušky a analýzy
Činnosti - dle CZ-NACE	293200	Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla
	293100	Výroba elektrického a elektronického zařízení pro motorová vozidla
	256200	Obrábění
	712000	Technické zkoušky a analýzy
Velikostní kategorie dle počtu zaměstnanců	430	2000 - 2499 zaměstnanců

Zdroj: Český statistický úřad

5 Praktická část

5.1 Analýza benefitů ve vybraném podniku

Ve vybrané společnosti je velmi rozsáhlý a propracovaný systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod nebo-li benefitů. Neustále stoupající požadavky na konkurenceschopnost vybrané společnosti činí nezbytným stálé zvyšování kvalifikace pracovníků. K hlavním oblastem, na které se společnost zaměřuje, patří: **profesní a jazykové vzdělávání, stabilizační prvky a bytová politika**. Uvedené benefity jazykového vzdělávání jsou poskytovány pouze administrativním pracovníkům. Výhody profesního vzdělávání jsou poskytovány dle pracovního zařazení zaměstnanců a dle povinností určených pro výkon povolání. Prvky stabilizační sociální politiky v podniku jsou dostupné všem zaměstnancům. Na zaměstnanecké výhody související s bytovou politikou mají nárok pouze vybraní administrativní pracovníci, kteří splňují stanovená kritéria. V této práci není pojednáno o manažerských výhodách. Stěžejním písemným ujednáním zejména pro personální záležitosti, sociální oblast, mzdovou oblast, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a pracovněprávní oblast je kolektivní smlouva, jenž je závazná pro všechny zaměstnance, kteří mají se společností uzavřenou pracovní smlouvu. Kolektivní smlouvu uzavírá základní organizace odborového svazu při dané společnosti, zastoupená předsedou výboru odborové organizace a společnost zastoupená jednatelem společnosti.

Osobní náklady společnosti za rok 2009 činili 1 093 962 tisíc Kč, počet zaměstnanců k tomuto roku byl 1968. Společnost vydává na financování systému zaměstnaneckých výhod 7 až 9 % z celkových průměrných nákladů na odměňování zaměstnanců. Výše těchto nákladů je závislá na aktuální ekonomické situaci vybrané společnosti. Dle posledních informací o skutečném hospodářském postavení společnosti činí částka vyplácená podnikem na poskytování benefitních plnění cca. 8,5 % z celkových nákladů na odměňování pracovníků.

5.1.1 Profesní a jazykové vzdělávání

5.1.1.1 Školení a vzdělávání zaměstnanců

Na základě kvalifikačních požadavků a na základě pohovorů se spolupracovníky sestavují personalisté přehled požadavků na vzdělávání pro následující kalendářní rok. Každý pracovník má jednou ročně hodnotící pohovor se svým přímým nadřízeným. Tento pohovor slouží ke zhodnocení pracovního výkonu zaměstnance a zároveň znamená pro zaměstnance možnost vyjádřit své názory, požadavky a potřeby. Závěry tohoto pohovoru jsou písemně zaznamenávány. Zápis je po souhlasném podepsání obou stran předán pracovníkům personálního oddělení. Na základě tohoto přehledu sestavuje personální oddělení souhrnný roční plán školení a vzdělávání pracovníků společnosti. Výchozím dokumentem příslušným k této oblasti je interní „*směrnice Řízení lidských zdrojů*“.

Školení a vzdělávání se ve společnosti rozdělují do několika oblastí:

- vstupní školení – je povinné pro všechny nově nastupující zaměstnance - obsahuje základní informace pro snadnější orientaci ve firmě, další témata jsou: bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana, principy štihlé výroby, logistická a kvalitativní témata,
- povinná školení ze zákona – školení předepsaná zákonem pro výkon určitých pracovních činností např. řidiči elektrických, motorových, ručně vedených vysoko- i nízkozdvížných dopravních vozíků, svářeči, jeřábníci, pracovníci v elektrotechnice dle vyhlášky č.50/78 Sb.,
- vzdělávání v tuzemsku - interní vzdělávání– školení jsou prováděná přímo v závodě – např. školení zaměřená na principy štihlé výroby a externí vzdělávání – školení jsou prováděná externími společnostmi v oblasti řízení lidských zdrojů, komunikace, PC kurzy (Word, Excel, Power Point, Outlook, MS Project),
- vzdělávání v zahraničí – specifická školení v rámci celého koncernu společnosti, zaměstnanec si po poradě s nadřízeným vybere odpovídající požadované školení.

Tabulka č.2: Přehled externích seminářů

Číslo kurzu	Název kurzu	Počet dní	Cena v Kč
1	Audit výrobku a procesu	2	4 200 Kč
2	Environmentální legislativa	2	4 200 Kč
3	Interní auditor jakosti	3	5 700 Kč
4	Interní auditor jakosti II-nástavba	2	3 800 Kč
5	Plánování kvality	2	4 200 Kč
6	Vedení týmů	4	11 900 Kč
7	Projektmanagement A-Cílevědomá práce v projektovém týmu	2,5	8 500 Kč
8	Projektmanagement B-Vedení projektu	3	10 200 Kč
9	Techniky úspěšného vyjednávání	3	11 500 Kč
10	Time Management	3	9 520 Kč
11	Asertivita v praxi	3	9 520 Kč
12	Efektivní komunikace	3	9 945 Kč
13	Efektivní řízení porad	2	7 225 Kč
14	Jak úspěšně jednat s lidmi	3	10 115 Kč
15	Jak úspěšně řídit projektový tým	2	6 970 Kč
16	Logistika řízení zásob	3	7 905 Kč
17	Manažerské vyjednávání	2	7 225 Kč
18	Prezentační dovednosti	3	11 220 Kč
19	Profesionální sekretářka-asistentka I-II-III	3	11 900 Kč
20	Strategie a taktika argumentace-umění přesvědčit	2	7 225 Kč
21	Úvod do podnikové logistiky	2	5 865 Kč
22	Vedení prac.týmu,týmová spolupráce	3	11 220 Kč
23	Efektivní komunikace v týmu	2	4 500 Kč
24	Time+Stres Management	2	4 500 Kč
25	Konstrukce výlisků a forem pro zpracování plastů	1	3 500 Kč
26	Rétorika,umění mluvit a jednat s lidmi	2	4 350 Kč
27	Cenové vyjednávání	2	8 600 Kč
28	Efektivní prezentace	2	8 600 Kč
29	Obchodní vyjednávání pro nákupčí	2	8 600 Kč
30	Zvládání konfliktních situací	1	4 300 Kč
31	MS Word I-II-III	2	1 390 Kč
32	MS Excel I-II-III	2	1 390 Kč
33	MS Internet Explorer	1	650 Kč
34	MS Outlook	1	650 Kč
35	MS Project	3	5 000 Kč
36	MS Power Point	2	1 390 Kč

Zdroj: interní zdroje podniku

5.1.1.2 Jazykové vzdělávání

Zaměstnavatel nabízí svým administrativním zaměstnancům velmi rozsáhlé možnosti návštěvy jazykových kurzů. Vzhledem k tomu, že se firma řadí k mezinárodnímu koncernu se zahraniční účastí, je zvláště jazykové vzdělávání ze strany zaměstnavatele velmi dobře finančně podporováno. Zaměstnanci musejí splnit stanovené podmínky, aby jim byly nabízené benefity přiznány.

Výhody v rámci jazykového vzdělávání poskytované firmou zaměstnanci

Externí jazykové kurzy (2-4 vyučovací hodiny týdně)

Zaměstnavatel umožňuje vybraným zaměstnancům po odsouhlasení s nadřízeným zaměstnanec navštěvovat externí jazykový kurz v rozsahu 2 až 4 vyučovacích hodin týdně. Zaměstnanec si zvolí jazykovou školu a příslušný kurz, uhradí školné (kurzovné) a uschová doklad pro možnost zpětné úhrady školného ze strany zaměstnavatele. Kurzovné je možné uhradit na základě splnění podmínek jazykového auditu a potvrzené docházky min. 75%.

Proplacení kurzovného - finanční limit pro zpětnou úhradu od zaměstnavatele:

- 2 vyučovací hodiny týdně – 5.000,-Kč/rok
- 3 vyučovací hodiny týdně – 7.500,-Kč/rok
- 4 vyučovací hodiny týdně – 10.000,-Kč/rok

Úhrada mezinárodně platných certifikátů ze strany zaměstnavatele:

Úhrada je poskytnuta pouze v případě úspěšného složení zkoušky, týká se anglického a německého jazyka: Státní jazykové zkoušky (SJZ), Certifikáty University of Cambridge (CC), Test of English as a Foreign Language (TOEFL), Certifikáty Goethe Institutu (CG).

V rámci zefektivnění jazykového vzdělávání provádí personální oddělení podniku monitoring docházky, aktivity a dlouhodobého pokroku účastníků jazykových kurzů:

- *sledování docházky*: vyhodnocení probíhá semestrálně, určuje se na základě docházkového formuláře, minimální účast je 75%, pokud se pracovník nemůže zúčastnit hodiny z pracovních důvodů, zajistí si „omluvenku“ u svého nadřízeného,
- *hodnocení aktivity*: vyhodnocení probíhá semestrálně, provádí ho lektor na základě následujících kritérií: zvládnutí probraného učiva a celková aktivita při studiu,
- *jazykový audit*: hodnocení dlouhodobého pokroku, za absolvování auditu je zodpovědný dotyčný pracovník, na začátku semestru proběhne vstupní test a pravidelně vždy na konci školního roku závěrečný test dosažených znalostí.

Intenzivní jazykové kurzy

Zaměstnavatel dále zajišťuje pro vybrané zaměstnance intenzivní týdenní jazykové kurzy, které slouží k osobnímu i pracovnímu rozvoji zaměstnanců a jsou ze strany zaměstnanců velmi žádané a oblíbené. Organizaci kurzů zajišťuje profesionálním způsobem vybraná jazyková škola. Před zahájením kurzů je nutné ze strany zaměstnance vyplnit formuláře nutné pro naplánování kurzu: test (slouží k rozdělení účastníků do skupin) a vstupní formulář (je jedním ze základních podkladů pro přípravu obsahu kurzu). Kurz vedou 2 čeští lektori a 1 rodilý mluvčí v rozsahu podle pokročilosti. Všichni lektori mají příslušnou kvalifikaci a dlouhodobé zkušenosti s vedením kurzů.

5.1.2 Stabilizační benefity

Společnost jde za svým dlouhodobým cílem a má jasnou strategii. Z tohoto důvodu věnuje značnou pozornost oblasti stabilizačních zaměstnaneckých výhod. K dosažení cíle je třeba mít dobrý, správně motivovaný a spokojený pracovní tým. Cílem v této oblasti je pro společnost stabilizovat zaměstnance, ocenit jejich věrnost a loajalitu. Následují benefitní plnění vycházejí z kolektivní smlouvy uzavřené mezi odborovou organizací působící v dané společnosti a vedením společnosti. Jsou poskytovány všem pracovníkům dané společnosti, kteří mají uzavřený pracovní poměr na základě pracovní smlouvy.

5.1.2.1 Penzijní připojištění a cestovní pojištění

Každý zaměstnanec, který prostřednictvím personálního oddělení uzavře smlouvu o penzijním připojištění s některým z následujících vybraných penzijních fondů, obdrží příspěvek od zaměstnavatele ve výši 300 Kč. Jedná se o Penzijní fond ČSOB - Stabilita a Penzijní fond České pojišťovny, se kterými má firma uzavřenou smlouvu. Příspěvek ze strany zaměstnavatele nelze poskytnout v měsíci, ve kterém zaměstnanec nedosáhne zdanitelného příjmu nejméně ve výši 50,- Kč. Zaměstnavatel provádí ze mzdy zaměstnance srážku příspěvku, který si určil a společně s jeho příspěvkem zasílá hromadnou platbou na penzijní fond. Srážku zaměstnanci nelze provést v měsíci nebo měsících, kdy nepobírá mzdu ani náhradu mzdy. V tom případě je v zájmu zaměstnance zajistit si platbu na penzijní připojištění jiným způsobem tak, aby měl zachovány nároky na státní příspěvek

V případě zájmu je zaměstnanci přímo na personálním oddělení firmy sjednáno zdarma cestovní pojištění do zahraničí u pojišťovny Kooperativa a.s.. Zaměstnanec vyplní pouze jméno a příjmení, rodné číslo a trvalé bydliště. Pojištění se sjednává pro území celého světa nejdéle na dobu 90 dní. Toto pojištění nezahrnuje sportovní činnost a pojištění neplatí v zemi, kde má pojištěný trvalé bydliště. Pojištění můžete využít i na soukromé cesty. Kartičku pojištění musí mít zaměstnanec vždy u sebe a v případě pojistné události kontaktuje asistenční službu. Veškeré doklady spojené s touto pojistnou událostí si musí zaměstnanec uschovat a po návratu do Čech kontaktovat personální oddělení zaměstnavatele.

5.1.2.2 Podnikové stravování

Poskytovaná zaměstnanecká výhoda – podnikové stravování – vychází přímo z kolektivní smlouvy uzavřené odborovou organizací působící ve společnosti a jednatelem společnosti. Zaměstnavatel se zavazuje zajistit možnosti stravování v závodní jídelně případně ve svačinových místnostech tak, aby každý zaměstnanec měl možnost v průběhu směny konzumovat teplé jídlo v době zákonné přestávky na jídlo a oddech.

Cena jídla v závodní jídelně je snížena o část, kterou hradí zaměstnavatel ze svých prostředků. Za sníženou cenu se poskytuje jedno hlavní jídlo denně. Další hlavní jídlo v týž den se poskytuje tehdy, trvá-li výkon práce v tento den déle než 10 hodin denně (10,5 hodin včetně neplacené přestávky). Podniková jídelna je k dispozici všem zaměstnancům.

Tab.č.3 : Příspěvek na podnikové stravování

	MENU	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
	polévka	2,00 Kč	8,00 Kč
Menu 1	polévka, hlavní jídlo s přílohou, nápoj	18,00 Kč	62,00 Kč
Menu 2	polévka, hlavní jídlo s přílohou, nápoj	18,00 Kč	62,00 Kč
Menu 3	hlavní jídlo s přílohou, nápoj	18,00 Kč	55,00 Kč
Menu 4	sladké jídlo, nápoj	18,00 Kč	55,00 Kč
Menu 5	těstovinový bar, nápoj	20,00 Kč	60,00 Kč
Menu 6	zeleninový talíř, nápoj	18,00 Kč	50,00 Kč
Menu 7	hlavní jídlo racionální výživy, nápoj	18,00 Kč	56,00 Kč
Menu 8	speciality	45,00 Kč	60,00 Kč
Menu 9	grill	60,00 Kč	60,00 Kč
	salát 150g	9,00 Kč	15,00 Kč
	příloha	8,00 Kč	14,00 Kč

Zdroj: interní zdroje podniku

5.1.2.3 Sociální výpomoci, péče o seniory

V případě úmrtí zaměstnance poskytne zaměstnavatel pozůstalým příspěvek na úhradu nákladů účtovaných pohřební službou ve výši 5000,-Kč. Příspěvek je vyplácen tomu, kdo hradí náklady na pohřeb a prokáže tuto skutečnost. Zaměstnavatel hradí náklady spojené s dopravou zaměstnanců, kteří byli vybráni k účasti na pohřbu odborovou organizací. Zaměstnancům nebo pozůstalým, kteří se ocitli v mimořádně závažné sociální situaci (např. přírodní katastrofou nebo nehodou), může společnost na návrh odborové organizace poskytnout sociální výpomoc. Výše sociální výpomoci bude individuálně projednána v každém jednotlivém případě.

Společnost se v kolektivní smlouvě zavazuje uspořádat na návrh odborové organizace jednou ročně setkání bývalých zaměstnanců, kteří do odchodu do penze pracovali ve společnosti. Setkání se koná v prostorech firmy a účastní se ho vedení společnosti. Jednou ročně společnost za podpory odborové organizace organizuje pro seniory zájezd.

5.1.2.4 Školka pro děti zaměstnanců

Tímto projektem se společnost rozhodla podpořit sladění rodinného a pracovního života svých zaměstnanců. Hodně zaměstnanců pracuje v nepřetržitých provozech, standardní otevírací doba běžných školek se pak stává nevyhovující. Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům možnost umístit svoje dítě do vybrané školky poblíž místa působení firmy. Školka má otevírací dobu v pracovní dny od 05:30 do 17:30. Ani v době letních prázdnin nemá omezený provoz nebo třeba 2 týdny zavřeno, jak tomu běžně bývá u ostatních školek. Firma tak vytváří kvalitní podmínky pro návrat rodičů po mateřské a rodičovské dovolené zpět do pracovního procesu.

5.1.2.5 Slevy pro zaměstnance společnosti

Firma nabízí svým zaměstnancům možnost uplatnění slevy ve vybraných firmách a společnostech. Podmínkou uplatnění slevy je vždy předložení průkazky zaměstnance na příslušném obchodním místě. V současné chvíli je možné uplatit slevu 5 až 20% pro zaměstnance firmy u 22 různých obchodních firem v Českých Budějovicích.

Možnost poskytnutí slevy je u vybraných cestovních kanceláří na vybrané druhy zájezdů. Cestovní kancelář Firo tour nabízí zaměstnancům: slevu 9% na letecké pobytové zájezdy a slevu 5% na poznávací zájezdy. Cestovní kancelář Čedok nabízí slevu: 8% slevu na letecké i autokarové zájezdy dle aktuálního katalogu a slevu 5% na ostatní zájezdy upravené na přání zákazníka. Pro Last minute se poskytuje sleva ve výši 300,- Kč na autobusové a 500,- Kč na letecké zájezdy. U dopravní firmy Šuptrans mají zaměstnanci slevu 20% na nákup pneumatik, pohonných hmot a také na servisní práce.

Sleva ve výši 7% je zaměstnancům poskytnuta v autosalonu Porsche na servisní práce a nákup náhradních dílů pro vozy Audi a VW. V osvědčeném jazykovém školícím centru Aslan je poskytována 10% sleva zaměstnancům a 5% sleva jejich rodinným příslušníkům na veškeré jazykové kurzy. V realitní kanceláři Adámková reality je při předložení zaměstnaneckého průkazu udělena sleva 10% z provize (odměny za zprostředkování služeb). Další slevy jsou poskytnuty při návštěvě kosmetického studia a kadeřnictví, stejně jako v rehabilitačním zařízení či zubní laboratoři. V neposlední řadě je také poskytována sleva na nákup výpočetní a kancelářské techniky u vybrané společnosti.

Zaměstnanci mají možnost nakoupit produkty vlastní značky společnosti u vybraných smluvních maloobchodních partnerů za zvýhodněné ceny:

- Automobilová a tepelná technika –20% sleva z ceny dle platného ceníku
- Ruční nářadí a zahradní technika –15% sleva z ceny dle platného ceníku
- Domácí spotřebiče vlastní značky – 21% sleva z ceny dle platného ceníku.

Výběr je možný i z prospektů, které jsou k dispozici v přihrádkách na výrobních halách a vrátnicích. Katalog a aktuální ceník firemních výrobků je k dispozici na intranetu společnosti. Zaměstnanci jsou informováni měsíčně o akčních nabídkách na vybrané produkty.

Za zvýhodněné ceny mohou zaměstnanci získat také výrobky označené jako „B-zboží“. Za „B-zboží“ jsou označovány nové spotřebiče, kterým byl při manipulaci či při přepravě poškozen originální obal. Veškeré spotřebiče jsou po zjištění poškození originálního obalu přezkoušeny autorizovaným servisem a v případě potřeby jsou zabaleny do náhradního obalu. Objednávka tohoto zboží probíhá vždy přes stanovenou kontaktní osobu. Na základě uhrazení smluvní ceny je zajištěno dodání zboží přímo do jedné ze smluvních maloobchodních prodejen.

5.1.2.6 Příspěvky na kulturní a společenské akce

Společnost na základě ustanovení v kolektivní smlouvě přispívá určitou předem stanovenou částkou na kulturní a společenské akce. Například pro aktuální rok 2011 dává společnost k dispozici 1 000 000,- Kč na provozování činnosti v oblasti kultury, tělovýchovy a služeb. Odborová organizace musí zajistit, aby poskytnuté finanční prostředky mohli plně využít všichni zaměstnanci i nečlenové odborové organizace.

Reprezentační ples společnosti

Tento rok se konal reprezentační ples společnosti. Společnost ples pořádala po 2leté přestávce způsobené dopadem finanční krize. Tato společenská akce byla ze strany zaměstnanců velmi příznivě uvítána, o čemž svědčilo vyprodání vstupenek v brzké době po zahájení jejich prodeje. Zaměstnanci měli možnost zamluvit si přednostně vstupenky. Finanční příspěvek firmy byl ve výši 100,- Kč na vstupenku, každý zaměstnanec měl možnost získat maximálně dvě zvýhodněné vstupenky.

Pohovor „nanečisto“ aneb jak uspět ve výběrovém řízení

Při této akci konané 15.04.2011 si studenti mohou vyzkoušet jak to vypadá na přijímacím pohovoru na určité pracovní funkce a získat tak cenné zkušenosti pro praxi.

Den žen u firmy

Dne 22.04.2011 pořádá firma akci „den žen u firmy“. V rámci tohoto projektu je připraven program pro uchazečky: představení firmy, možnosti uplatnění pro absolventky technických a ekonomických univerzit, představení jednotlivých oddělení v podání žen, exkurze po závodě a soutěž o zajímavou cenu.

Den otevřených dveří společnosti

Společnost pořádá pro širokou veřejnost 11.06.2011 „den otevřených dveří“ . Návštěvníkům jsou zpřístupněny prostory firmy. Společnost představuje svůj výrobní program. Každé oddělení prezentuje návštěvníkům svoji činnost v rámci firmy. Na tento den je připraven bohatý doprovodný program, zvláště pro děti.

5.1.2.7 Odměny při pracovních a životních výročích

Výše odměny při pracovních výročích je závislá na době příslušnosti k podniku a činí:

- za 20 let 5000 Kč
- za 25 let 6000 Kč
- za 30 let 7000 Kč
- za 35 let 8000 Kč
- za 40 let 10000 Kč
- za 45 let 15000 Kč

Výše odměny u životních výročí a při odchodu do důchodu je podmíněna příslušností k podniku nejméně 5 let k datu výročí a činí:

- při 50 letech věku 2500 Kč
- při 55 letech věku 1200 Kč
- při 60 letech věku 1200 Kč
- při odchodu do důchodu 5000 Kč (starobní a plný invalidní)

5.1.2.8 Odměny - bonusy

Společnost vyplatí ročně ve dvou splátkách bonus a to před dovolenou a před vánoci. První výplata společně se mzdou za červen, druhá výplata společně se mzdou za listopad. Předpokladem výplaty bonusu je příslušnost k podniku od 2.1. pro první splátku a od 2.7. pro druhou splátku bonusu. Zaměstnanci, kteří v příslušném pololetí, za které se bonus vyplácí, měli neomluvenou absenci v práci, nemají nárok na vyplacení bonusu.

Zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni k datu výplaty bonusu ve firmě:

- nad 6 – do 12 měsíců obdrží 30% průměrného výdělku za předchozí období
- nad 12 – do 24 měsíců obdrží 40% průměrného výdělku za předchozí období
- nad 24 – do 36 měsíců obdrží 50% průměrného výdělku za předchozí období
- nad 36 měsíců obdrží 60% průměrného výdělku za předchozí období

Příslušnost k podniku se vypočítává k 30.6. pro první splátku a k 31.12. pro druhou splátku. Rozhodným obdobím pro stanovení průměrného měsíčního výdělku je 1.-6. měsíc pro první splátku a 7.–12. měsíc pro druhou splátku bonusu. Do výpočtu se nezahrnují mimořádné odměny, odměny k pracovním a životním výročím, cílové odměny a roční odměny a odměny za pracovní pohotovost.

5.1.2.9 Příplatek za práci bez absence

Příplatek za práci bez absence je zvláštním ohodnocením pracovní účasti. Vyplácí se všem zaměstnancům, včetně mimotarifních. Příplatek za práci bez absence se hodnotí a vyplácí jedenkrát za půl roku podle těchto kritérií: při počtu pracovních dní pracovní neschopnosti (započítává se i ošetřování člena rodiny) za pololetí:

- 0 až 5 dní = 10.000,- Kč
- až 10 dní = 5.000,- Kč
- nad 10 dní = žádný příplatek se nevyplatí

Do počtu dní nemoci se nezapočítává pracovní neschopnost z titulu pracovního úrazu, který zaměstnanec nezavinil. V případě spoluzavinění zaměstnancem se příplatek krátí podle míry spoluzavinění určené škodovou komisí. Vyplaceno bude společně se mzdou za červenec a leden, předpokladem výplaty je trvání pracovního poměru v podniku po celé hodnocené období.

5.1.2.10 Šek pro zaměstnance při doporučení vhodného kandidáta

Firma nabízí stávajícím zaměstnancům odměnu z doporučení vhodného kandidáta na volnou pozici. Odměna ve výši 30.000,- Kč (Ing., Mgr.) nebo 20.000,- Kč (Bc.) pro každého zaměstnance společnosti, který doporučí svého známého, příbuzného s VŠ vzděláním a se kterým firma uzavře pracovní poměr a úspěšně absolvuje zkušební dobu. Podmínkou je, že personální oddělení firmy je informováno o vhodném kandidátovi ze strany zaměstnance dříve, než je s daným kandidátem v kontaktu.

5.1.3 Bytová politika

5.1.3.1 Přidělení bytů zaměstnancům

Byt je přidělen při zaměstnanci ihned při jeho nástupu do zaměstnání či v průběhu zaměstnání a to na základě pokynu příslušného vedoucího útvaru a schválení vedoucího personálního útvaru. Byty jsou přidělovány pouze zaměstnancům vybraných profesí (pozice podmíněné vysokoškolským vzděláním), kteří mají vzdálenost trvalého bydliště min. 50 km od místa pracoviště a není možné každodenní dojíždění. Byty do užívání schvaluje personální útvar a taktéž rozhoduje o tom, které byty budou vzaty do nájmu. Nájemní smlouvy a komunikaci mezi stranami včetně nabídky a prohlídky bytů zaměstnancům, zajišťuje na základě Smlouvy o poskytování služeb a písemného zmocnění, vybraná realitní kancelář. Jedná se o dočasné užívání, odpovídající v zásadě jednomu cyklu stavebního spoření a době potřebné pro vyřízení úvěru a koupi bytu. Výjimky schvaluje vedoucí personálního útvaru. Podnik zastoupený smluvním partnerem, vyhledává pro své zaměstnance pouze byty v panelových a činžovních domech, které odpovídají běžnému standardu a cenám přiměřeným dle ostatních bytů, již firmou užívaných.

Maximální velikost a cena přiděleného bytu (bez energií):

- svobodný – max. 50m², 2+0, max. cena 7.000,- CZK
- ženatý a bezdětný – max. 65 m², 2+1 (pokud manželka žije se zaměstnancem v místě pracoviště), max. cena 7.000,- CZK
- ženatý s 1-2 dětmi – max. 85 m², 3+1 (pokud žije rodina se zaměstnancem v místě pracoviště), max. cena 8.000,- CZK
- ženatý s více než 2 dětmi – max. 95m², 4+1 (pokud žije rodina se zaměstnancem firmy v místě pracoviště), max. cena 9.000,- CZK

Neoddaní či neregistrovaní partneři zaměstnanců nejsou při přidělování bytů zohledněni. Výjimky schvaluje vedoucí personálního útvaru.

5.1.3.2 Podniková půjčka

Firma poskytuje zaměstnancům půjčky až do výše 50 000,- Kč. Účelem půjčky musí být výhradně pořízení domu nebo bytu do osobního vlastnictví, případně na stavbu nebo rekonstrukci domu, který zaměstnanec užívá a na který se vydává stavební povolení. Návratná půjčka je bezúročná a její splatnost je max. 5 let. Pro poskytnutí půjčky je podmínka příslušnosti k firmě minimálně jeden rok. Pro zaměstnance firmy, kteří užívají byt poskytnutý prostřednictvím zaměstnavatele může být výše půjčky až 100 000,- Kč. Zároveň pro tyto zaměstnance neplatí minimální doba zaměstnání a půjčka se jim poskytuje přednostně. Půjčky se poskytují na základě žádosti zaměstnance, doporučené nadřízeným a po schválení vedením společnosti. K žádosti musí být přiložen doklad prokazující účel použití prostředků na bytové potřeby (kupní smlouva, stavební povolení).

5.1.3.3 Hypoteční program

Firma připravila benefiční program dlouhodobé stabilizace zaměstnanců – hypoteční program. V tomto programu získávají zaměstnanci, vybraní podle interních kritérií, příspěvek na splácení úroků z hypotečního úvěru (popř. splátky úvěru ze stavebního spoření). Tento příspěvek je, po splnění kritérií, poskytován po dobu 10-ti let. K interním výběrovým kritériím patří: pracovní poměr u společnosti minimálně jeden rok, plný pracovní úvazek, úroveň dosaženého vzdělání (VŠ), úroveň znalostí zaměstnance, nadprůměrný pracovní výkon a velmi dobré pracovní hodnocení. Na základě každoročně prováděných hodnocení zaměstnanců je pracovník nominován na tento program svým nadřízeným. Hypoteční program je otevřený systém, což znamená, že již uskutečněné nominace nejsou konečné, ale je možná dodatečná nominace dalších kandidátů do tohoto programu. Podmínkou nároku na finanční příspěvek je koupě bytu nebo rodinného domu do osobního vlastnictví, popř. stavba rodinného domu – vše ve městě působnosti společnosti a ve vzdálenosti cca. 25 km od hranic města. Zaměstnanec si může sám zvolit poskytovatele hypotečního úvěru.

5.2 Spokojenost pracovníků s nabízenými benefity

5.2.1 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Firma se zajímá o spokojenost svých zaměstnanců. Každý druhý rok vedení firmy pořádá „anketu spokojenosti“ a zjišťuje názory všech svých zaměstnanců. Součástí tohoto průzkumu spokojenosti je získání názorů pracovníků na nabízené benefity. Firma se zajímá hlavně o zhodnocení významu nabízených benefitů z pohledu pracovníků. Cílem firmy v oblasti zaměstnaneckých výhod je efektivně poskytovat co nejvíce motivující benefity zejména z pohledu zaměstnanců. Daňové zvýhodnění vybraných benefitů není pro společnost tím rozhodujícím faktorem pro jejich zavedení či zrušení.

Po dobu mé působnosti v daném podniku tento průzkum proběhl již dvakrát a to v době od 2.-16. května 2007 a 1.-25. listopadu 2009. Na podzim letošního roku se opět plánuje provedení dalšího průzkumu spokojenosti. V současné chvíli se však nachází ve fázi přípravy. Průzkumu předchází podrobná informační kampaň, kde je zaměstnancům vysvětlen postup a pravidla průzkumu. Zvláštní důraz je kladen na vyjasnění cíle tohoto průzkumu. Zaměstnanci jsou tak předem požádáni o spolupráci při dotazování. V případě zájmu zpracovat dotazník jsou zaměstnancům vytvořeny vhodné podmínky.

Anketa spokojenosti slouží jak účinný nástroj personálního řízení v dané společnosti. Zvyšuje se výkon a spokojenost zaměstnanců a přispívá se k zavádění vybrané personální strategie. Forma přímého dotazování se osvědčila, dotazník je optimalizován dle aktuálních potřeb. Vybrané otázky jsou tematicky seskupeny tak, aby poskytovali přímou možnost pro analýzu zjišťované problematiky. Výsledky výzkumu jsou následně zavedeny do procesu trvalého zlepšování a dochází tak ke skutečným zlepšením. Průzkum je proveden on-line nebo písemnou formou dle podmínek pracovníků. Anonymita a ochrana data jsou vysoce zabezpečeny. Zaměstnanec uvádí pouze oddělení, kde pracuje, což je velmi důležitý údaj pro stanovení konkrétních

opatření v daném oddělení. Informace o výsledcích jsou zveřejněny a zpřístupněny všem zaměstnancům firmy.

Dotazník průzkumu spokojenosti tvoří jednotlivé otázky, které jsou rozčleněny do skupin, dle jejich tématického zaměření:

- pracovní podmínky,
- úkoly a odpovědnost,
- profesní rozvoj,
- zaměstnanecké výhody - benefity,
- pověst podniku,
- informace a komunikace,
- kolegové a spolupráce,
- přímý nadřízený,
- jakost a zákazník,
- zlepšování a změny,
- společnost, strategie, hodnoty,
- důvěra, zapojení, loajalita,
- spokojenost s prováděním průzkumů.

5.2.2 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců – oblast benefity

Průzkumu spokojenosti v roce 2009 se zúčastnilo 90% zaměstnanců společnosti. Pro zaměstnance jsou průzkumy spokojenosti jasným signálem, že se firma zajímá o jejich spokojenost. Firma vyvíjí rozsáhlé aktivity v této oblasti. Pro zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity vycházím z výsledků průzkumu spokojenosti. Uvádím konkrétní otázky, které byly zaměstnancům v rámci ankety spokojenosti položeny a jejich ohodnocení. Pro vyhodnocování ankety byly brány průměrné výsledné hodnoty při hodnocení otázek, pro lepší orientaci v názorech na dané téma jsou zachyceny i hodnoty spodních a horních extrémů.

Otázky jsou postaveny tak, aby odpověď bylo možné vybrat z hodnotící škály. Obvyklé hodnocení „ano – nevím – ne“ je nahrazeno širší škálou, pracovník má možnost vybrat z 6 stupňů hodnocení, nejlepší hodnocení je 1 = ☺ odpovídá nad rámec a naopak nejhorší hodnocení je 6 = ☹ neodpovídá vůbec. V průzkumu jsou dále zařazeny otázky otevřené, které slouží k vyjádření konkrétních názorů pracovníků. V oblasti benefitů poslouží návrhy zaměstnanců k určení dalšího směru vývoje nabízených benefitů. Pro zaměstnavatele jsou to velmi cenné názory, které se bude snažit respektovat. Případné nesrozumitelnosti otázek jsou pracovníkům vysvětleny odpovědnou osobou ihned při vyplňování dotazníku. Otázky z ankety spokojenosti byly hodnoceny dle následující stupnice hodnocení:

- 1 = ☺ odpovídá nad rámec**
2 = odpovídá v plném rozsahu
3 = ☹ odpovídá
4 = spíše odpovídá
5 = spíše neodpovídá
6 = ☹ neodpovídá vůbec

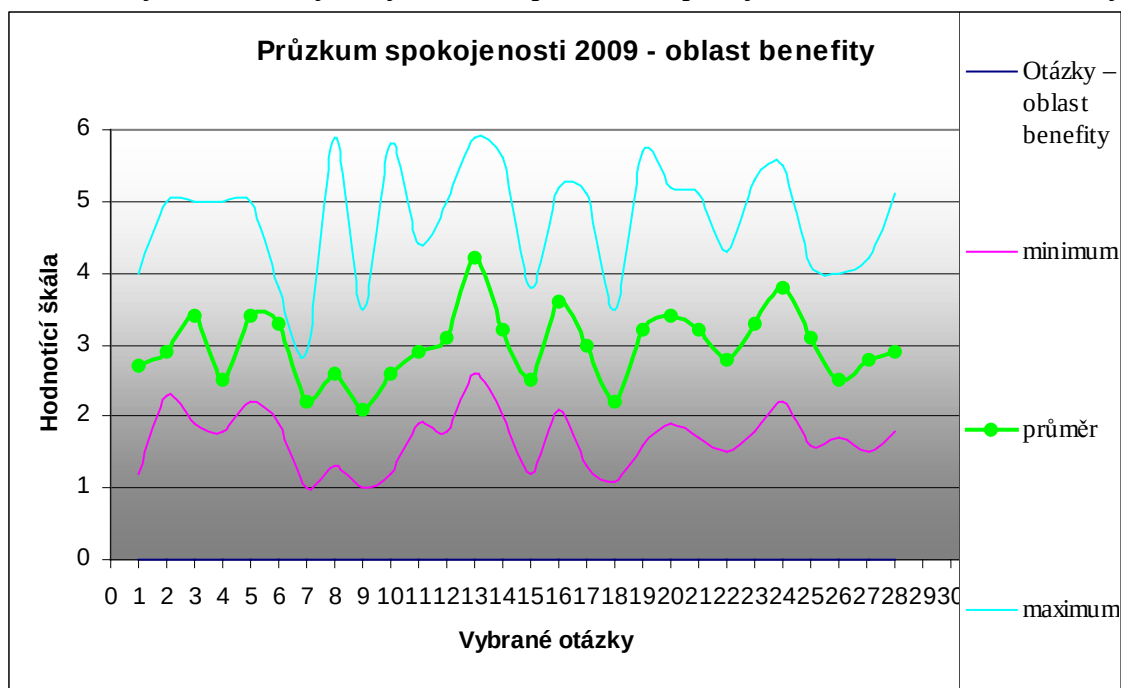
Tabulka č.4: Vybrané otázky průzkum spokojenosti 2009

otázka číslo	Otázky průzkumu spokojenosti 2009 – oblast benefity	hodnocení		
		min ☺	průměr	max ☹
1	Jsem informován/a o aktuálně nabízených benefitech.	1,2	2,7	4
2	Pokud mám otázky týkající se benefitů, vím na koho se mám obrátit (oddělení, odpovědná osoba).	2,3	2,9	5
3	V mém oddělení probíhá velmi dobře výměna informací, vědomostí a zkušeností.	1,9	3,4	5
4	S možností dalšího vzdělávání jsem velmi spokojen/a. (semináře, školení, jazykové kurzy)	1,8	2,5	5
5	Při své práci mám příležitost se učit novým věcem.	2,2	3,4	5
6	Mám dobré možnosti pro další profesní rozvoj v rámci společnosti, v České republice i v zahraničí.	1,9	3,3	3,8
7	Jsem spokojen s příspěvkem zaměstnavatele na penzijním připojištění a tento benefit využívám.	1	2,2	2,9
8	Cestovní pojištění si ve firmě uzavírám pro pracovní i osobní účely, pro sebe i mé rodinné příslušníky.	1,3	2,6	6

9	Stravuji se za zvýhodněné ceny v závodní kantýně firmy – snídaně, oběd, večeře.	1	2,1	3,5
10	Způsob závodního stravování mi vyhovuje více než systém poskytování stravenek.	1,2	2,6	5,8
11	Daří se mi skloubit rodinný a profesní život.	1,9	2,9	4,4
12	Firemní školku považuji za velmi přínosný benefit.	1,8	3,1	5
13	Jsem spokojen s nabídkou slev na firemní produkty.	2,6	4,2	6
14	Nabídka možností uplatnit slevu, jako zaměstnanec firmy, ve vybraných společnostech je velmi atraktivní.	2,0	3,2	5,6
15	Oceňuji příspěvky zaměstnavatele na kulturní akce.	1,2	2,5	3,8
16	Oceňuji příspěvky zaměstnavatele na sportovní akce.	2,1	3,6	5,2
17	Velmi rád/a se účastním kulturních či sportovních akcí pořádaných zaměstnavatelem.	1,3	3,0	5,1
18	Systém odměn – bonusů před vánocemi a dovolenou je pro mě velmi zajímavý.	1,1	2,2	3,5
19	Benefit – příplatek za práci bez absence – je pro mě atraktivní.	1,6	3,2	6
20	Zaměstnanecká výhoda bezúročné půjčky je vyhledávaným a oblíbeným benefitem.	1,9	3,4	5,2
21	V naší společnosti a našem oddělení probíhá proces neustálého zlepšování.	1,7	3,2	5,1
22	Na základě minulé ankety byla zavedena konkrétní opatření, která vedla ke zvýšení spokojenosti.	1,5	2,8	4,3
23	Aktuální nabídku benefitů shledávám dostačující.	1,8	3,3	5,3
24	Nabídka poskytovaných benefitů je obměňována dle aktuálních trendů v dané oblasti.	2,2	3,8	5,5
25	Jsem aktuálně informován/a o zavádění nových druhů zaměstnaneckých výhod.	1,6	3,1	4,1
26	Při změně nabízených benefitů dostanu informace vždy včas a srozumitelně.	1,7	2,5	4
27	Při zrušení některého z benefitů mi jsou vysvětleny důvody, které ke zrušení společnost vedly.	1,5	2,8	4,2
28	Celkově jsem s nabídkou nabízených zaměstnaneckých benefitů spokojen.	1,8	2,9	5,1
29	Jaké aktuální benefity by jste zrušil/a?	příspěvky na bydlení – 51% hypoteční program – 48%		
30	Jaké další benefity by jste uvítal/a?	příspěvky na vstupenky do kina – 53% , na koncerty – 49%, sportovní zápasy – 48%, příspěvky na dovolenou – 45% a na ozdravné pobyty – 40%		

Zdroj: interní zdroje podniku

Graf č.1: Vyhodnocení vybraných otázek průzkumu spokojenosti 2009 – oblast benefity



Zdroj: interní zdroje podniku

Po zhodnocení výsledků provedeného průzkumu, má zaměstnavatel jasné informace o spokojenosti pracovníků. Vypovídací schopnost průzkumu je vzhledem k vysoké účasti zaměstnanců na velmi vysoké úrovni. Za směrodatné se považuje průměrné hodnocení.

Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců v oblasti benefitů:

Zaměstnanci jsou celkově spokojeni s nabízenými benefity (otázka č.28 – hodnocení 2,9). Dostávají aktuální informace z oblasti zaměstnaneckých výhod a znají odpovědnou osobu pro případné dotazy (otázky č.1 a č.2 - hodnocení – 2,7 a 2,9). O případných změnách jsou informováni vždy včas, srozumitelně a jsou jim vysvětleny důvody, vedoucí k případným změnám či zrušení výhod (otázky č.26 a č.27 – hodnocení 2,5 a 2,8). O zavádění nových zaměstnaneckých výhod se zaměstnanci dozvídají včas (otázka č.25 – hodnocení – 3,1). Možnost dalšího vzdělávání shledávají zaměstnanci odpovídající až v plném rozsahu, možnost pro další profesní rozvoj v rámci společnosti je hodnocen jako dostačující (otázka č.4 a č.6 – hodnocení 2,5 a 3,3).

Výměna informací, vědomostí a zkušeností dle názorů zaměstnanců, neprobíhá v jednotlivých odděleních zcela dle jejich představ (otázka č.3 – hodnocení - 3,4). Dále zaměstnanci nemají zcela dostatek příležitostí učit se novým věcem (otázka č.5 – hodnocení 3,4). Z oblasti stabilizační politiky firmy jsou zaměstnanci spokojeni s příspěvkem na penzijní připojištění i se zajištěním cestovního pojištění ze strany zaměstnavatele (otázky č.7 a č.8 – hodnocení 2,2 a 2,6). Velmi prospěšným benefitem dle výsledků průzkumu je poskytování stravování za zvýhodněné ceny, zaměstnanci tento benefit oceňují více než pouhé poskytování stravenek (otázky č. 9 a č.10 - hodnocení 2,1 a 2,6). Zaměstnancům se daří skloubit profesní a rodinný život (otázka č.11 – hodnocení 2,9). Firemní školku zaměstnanci považují za přínosnou (otázka č. 12 – hodnocení 3,1).

Příspěvky zaměstnavatele na kulturní akce zaměstnanci hodnotí jako dostačující v plném rozsahu. Naopak je tomu u poskytování příspěvků na sportovní akce, kde jsou zaměstnanci s aktuálním stavem spokojeni již mnohem méně. (otázky č.15 a č.16 – hodnocení 2,5 a 3,6). Z oblasti poskytování odměn jsou zaměstnanci spokojeni s bonusem vypláceným 2krát ročně. Méně zajímavý je pro ně příspěvek za práci bez absence (otázky č.18 a č.19 – hodnocení - 2,2 a 3,2). Také s poskytováním bezúročné půjčky pro zaměstnance není dle vyhodnocení průzkumu zcela oblíbený benefit (otázka č.20 – hodnocení 3,4). Jako poměrně nevyhovující označili zaměstnanci nabídku slev na vlastní produkty firmy (otázka č.13 – hodnocení – 4,2). Možnost uplatnit slevu u smluvních partnerů hodnotí zaměstnanci jako dostačující (otázka č.14 – hodnocení 3,2).

Nabídka benefitů není z pohledu zaměstnanců obměňována dle aktuálních trendů dostatečně včas (otázka č. 24 – hodnocení 3,8). Zaměstnanci by se nejčastěji přikláněli ke zrušení zaměstnaneckých výhod z oblasti bytové politiky – příspěvky na bydlení a hypoteční program. Naopak by uvítali další příspěvky zaměstnavatele a kulturní a sportovní akce a zároveň na dovolenou či ozdravné pobyty (otázky č.29 a č.30). Zavádění konkrétních opatření na základě minulého průzkumu spokojenosti hodnotí zaměstnanci jako odpovídající (otázka č. 22 – hodnocení 2,8).

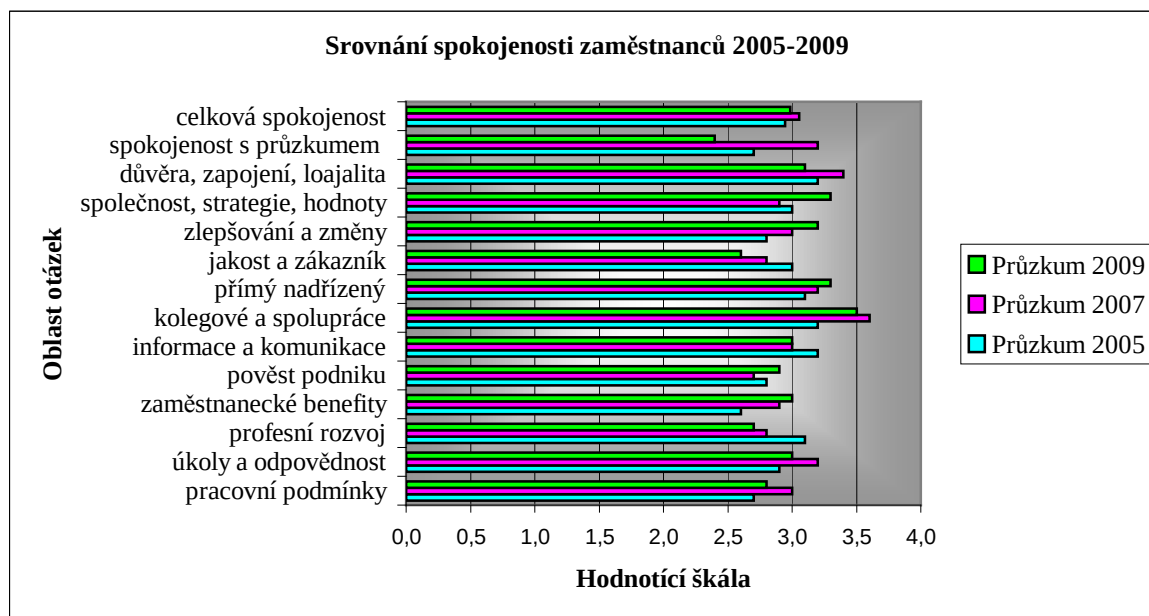
5.2.3 Srovnání průzkumů spokojenosti v letech 2005-2009

Tabulka č.5: Srovnání průzkumů spokojenosti v letech 2005 až 2009

Oblast otázek	Průzkum 2005	Průzkum 2007	Průzkum 2009
pracovní podmínky	2,7	3,0	2,8
úkoly a odpovědnost	2,9	3,2	3,0
profesní rozvoj	3,1	2,8	2,7
zaměstnanecké benefity	2,6	2,9	3,0
pověst podniku	2,8	2,7	2,9
informace a komunikace	3,2	3,0	3,0
kolegové a spolupráce	3,2	3,6	3,5
přímý nadřízený	3,1	3,2	3,3
jakost a zákazník	3,0	2,8	2,6
zlepšování a změny	2,8	3,0	3,2
společnost, strategie, hodnoty	3,0	2,9	3,3
důvěra, zapojení, loajalita	3,2	3,4	3,1
spokojenost s průzkumem	2,7	3,2	2,4
celková spokojenost pracovníků	2,9	3,1	3,0

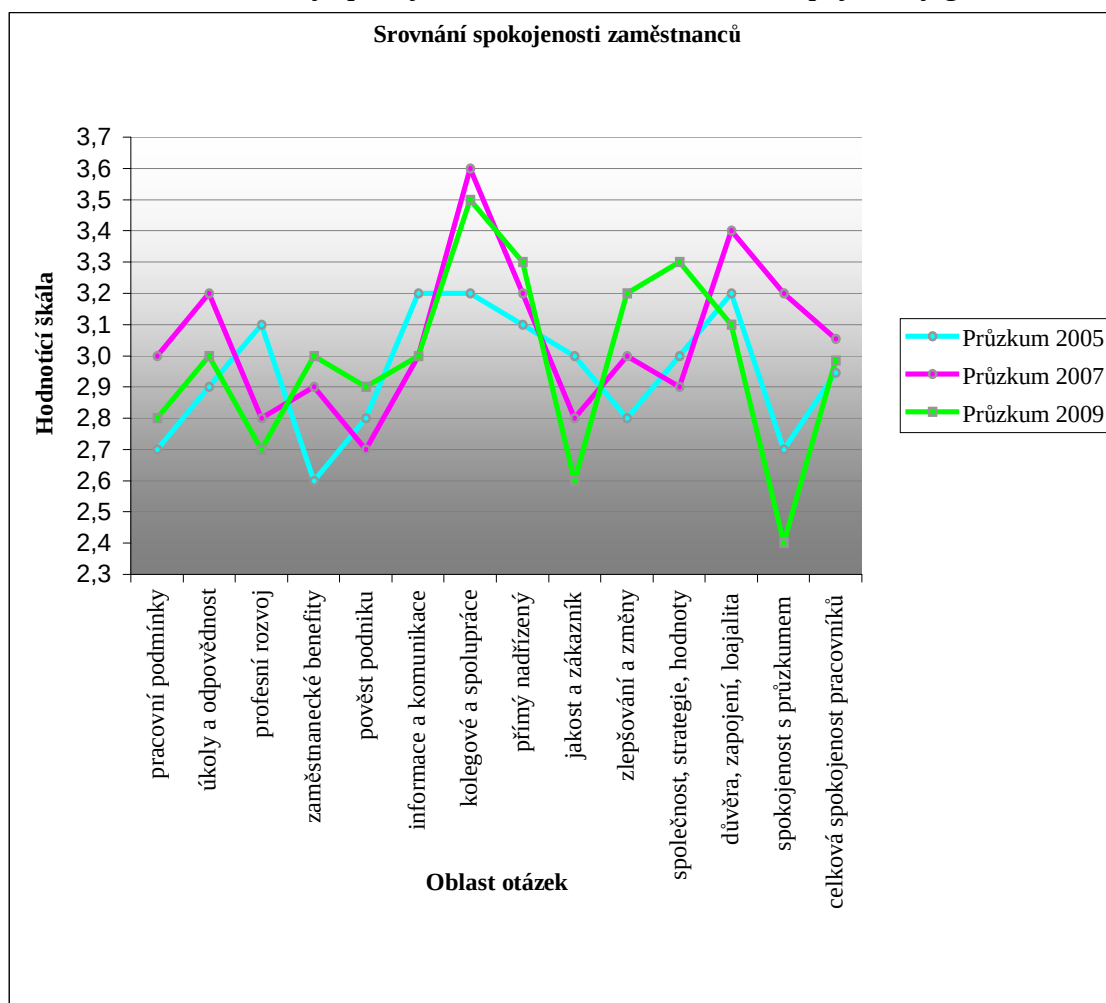
Zdroj: interní zdroje podniku

Graf č.2: Srovnání ankety spokojenosti v roce 2005 až 2007 – sloupkový graf



Zdroj: interní zdroje podniku

Graf č.3: Srovnání ankety spokojenosti v roce 2005 až 2007 – spojnicový graf



Zdroj: interní zdroje podniku

Výše uvedené grafy nám umožňují srovnat průměrné hodnocení spokojenosti zaměstnanců od roku 2005 do roku 2009, průzkum spokojenosti byl prováděn každý druhý rok. Z důvodu velké administrativní náročnosti zpracování vyplněných dotazníků nebylo zatím možné provádět průzkum každoročně. Zaměstnavatel si však uvědomuje, že roční průzkum by byl mnohem efektivnější a je jeho cílem pro následující období roční průzkum spokojenosti zavést ve své personální politice firmy.

Z výsledků je patrné, že celková spokojenost zaměstnanců se v roce 2009 oproti roku 2007 zlepšila, ale nebylo dosaženo tak dobrých výsledků jako v roce 2005.

K výraznému zlepšení v roce 2009 došlo v oblastech: profesní rozvoj, informace a komunikace. Pro zaměstnavatele je velmi významné zlepšení postoje zaměstnanců v oblasti: důvěra, zapojení a loajalita.

Hodnocení oblasti jakost a zákazník se rok od roku zlepšuje, což je jasným projevem, že orientace na zákazníka je pro firmu na předních stupních rozhodování.

Dle průzkumu spokojenosti zaměstnanců se jejich spokojenost naopak zhoršila například v oblasti benefitů, zlepšování a změn. Z hlediska pracovních podmínek, úkolů a odpovědnosti došlo oproti roku 2007 ke zlepšení, stále však nebylo dosaženo hodnot průzkumu spokojenosti v roce 2005. Hodnocení pověsti podniku také oproti předešlým rokům pokleslo.

Kromě silných a slabých stránek společnosti odhalily výsledky průzkumu spokojenosti možnosti a příležitosti, kterých se zaměstnavatel může aktivně chopit v následných procesech. Celkově si zaslouží pozornost fakt, že v roce 2009 nejhůře dopadla oblast hodnocení „kolegové a spolupráce“. Respondenti vidí jednoznačnou potřebu zlepšení spolupráce v rámci jednoho oddělení i mezi ostatními odděleními společnosti. Je to velmi kritický faktor, protože úspěšný rozvoj společnosti bude do budoucna vyžadovat ještě více otevřenosti a transparentnosti mezi provozními jednotkami. Právě oblast spolupráce je cesta, na které můžou zaměstnanci společnosti sdílet znalosti a informace, zlepšovat pracovní procesy a využívat tak dopadů synergie. Úzká spolupráce mezi zaměstnanci umožní být celkově efektivnější a připravenější uspět v budoucnosti na konkurenčním trhu. Vedení společnosti se proto rozhodlo velmi intenzivně zapracovat na zlepšení aktuálního stavu.

Zaměstnavatel se přesvědčil, že průzkum spokojenosti shledávají zaměstnanci za účinný a jsou rádi, že se zaměstnavatel zajímá o jejich spokojenost. Průzkum spokojenosti je považován za důležitý nástroj procesu neustálého zlepšování. Tento nástroj řízení podporuje dosažení strategických i operačních cílů společnosti.

5.3 Dopad ekonomické krize na oblast benefitů

V důsledku propuknutí hospodářské krize bylo velmi důležité, aby společnost stávající systém poskytování zaměstnaneckých výhod zachovala a nemusela přistoupit k nepopulárním opatřením, např. ke zrušení či omezení poskytovaných benefitů. Složitou situaci v automobilovém průmyslu se rozhodlo vedení společnosti řešit jinou cestou než rozsáhlým propouštěním svých zaměstnanců. Snižování počtu zaměstnanců bylo zamezeno zavedením zkráceného fondu pracovní doby všech zaměstnanců o 10%. Dohodou o změně pracovní smlouvy se plný pracovní úvazek 37,5 hodin týdně upravil na zkrácený pracovní úvazek 33,75 hodin týdně. Zkrácená pracovní doba byla vedením závodu opět odvolána po překonání nejkritičtějšího období. Z oblasti zaměstnaneckých výhod pocítili zaměstnanci rovněž některá konkrétní opatření. V letech 2009 a 2010 došlo ke zrušení tradičního reprezentativního plesu, který společnost každoročně pořádala. Rovněž se vedení společnosti rozhodlo zmrazit další poskytování příspěvku na benefitní plnění bytové a stabilizační politiky. Již schválené příspěvky však nebyly zaměstnancům kráceny či odebrány a společnost dostala svým příslibeným plněním. Opatření nebyla samozřejmě pro zaměstnance společnosti příjemná, ale naopak z pohledu vedení firmy bylo jejich provedení v rámci úspor nákladů nezbytně nutné. Benefitní plnění z oblasti profesního a jazykového vzdělávání nebyly omezeny.

Z hlediska významu benefitů v období hospodářské krize společnost svůj postoj nezměnila a s velkým uvážením přistoupila k provedení nezbytných změn. Firma nadále vnímá opodstatnění v poskytování zaměstnaneckých výhod. Pro zaměstnance společnosti jsou benefity skutečným důkazem, že si jich zaměstnavatel cení a je ochoten vynakládat i nadále náklady na zajištění jejich spokojenosti. Když jsou zaměstnancům vysvětleny důvody pro změny či omezení ve stávajícím systému, zaměstnanci jsou pak ochotni je lépe přijmout. Společnost se musela vypořádat s nesnadným úkolem: na jedné straně bylo nutné přizpůsobit náklady klesajícímu zájmu odběratelů, na straně druhé nechtěla pozastavit aktivity zajišťující společnosti trvalý budoucí růst.

5.4 Klady a zápory systému benefitů

Z nezávislého pohledu má systém poskytovaných benefitních plnění ve vybrané společnosti následující klady a zápory pro zaměstnavatele a naopak pro zaměstnance.

Výhody pro zaměstnavatele :

- + úspora mzdových nákladů s ohledem na daňové a odvodové zvýhodnění
- + odlišení se od konkurence rámci jihočeského regionu a získání konkurenční výhody
- + zvýšení image a atraktivity zaměstnavatele, zvýšení zájmu uchazečů o zaměstnání
- + stabilizace kvalifikovaných a výkonných zaměstnanců
- + snížení fluktuace zaměstnanců a jejích negativních dopadů
- + zvýšení motivace stávajících zaměstnanců k efektivnějšímu pracovnímu výkonu
- + zvýšení loajality vlastních zaměstnanců k zaměstnavateli,
- + pochopení cílů a vizí společnosti

Nevýhody pro zaměstnavatele:

- administrativní náročnost a náklady spojené s poskytováním benefitů, vyčlenění určitých pracovníků spravující program zaměstnaneckých výhod ve společnosti
- riziko chybné aplikace daňových a odvodových zákonů, nutnost neustálého vzdělávání personálních pracovníků v oblasti zaměstnaneckých výhod
- riziko neefektivního zvolení vybraných benefitů, různé potřeby a přání jednotlivých zaměstnanců, rozdíly v čerpání benefitů různými zaměstnanci

Výhody pro zaměstnance:

- + zvyšování celkového příjmu zaměstnanců, formou peněžní i nepeněžní formy příjmu
- + benefity nepodléhají vůbec nebo pouze minimálně inflaci,
- + snížení výdajů za zboží a služby, který by si zaměstnanci jinak hradili v plné výši
- + možnost osobního rozvoje v rámci profesního a jazykového vzdělávání

Nevýhody pro zaměstnance:

- možná nevhodnost poskytovaných benefitů, preference rozdílných druhů benefitů
- nemožnost konkrétního výběru benefitů, poskytované benefity jsou předem stanovené, pokud zaměstnanec nevyužije daného benefitu nezískává žádnou kompenzaci
- nedostatečná flexibilita v obměňování aktuální nabídky benefitů, nabídka je zřídka obměňována, veškeré změny jsou zdlouhavě schvalovány a zaváděny se zpožděním

5.5 Návrh na zlepšení současného systému benefitů

Dle průzkumu spokojenosti v oblasti zaměstnaneckých výhod bylo dosaženo nejlepších výsledků v roce 2005. Spokojenost zaměstnanců klesá v roce 2007 a nadále ještě více poklesla v roce 2009. Pro zaměstnavatele je to rozhodně signál provést opatření vedoucí ke zlepšení systému nabízených benefitů. Systém nabízených zaměstnaneckých výhod je velmi propracovaný. Změny, které by měly být ze strany zaměstnavatele provedeny, budou změny spíše dílčího charakteru, ve vybraných problémových oblastech benefitů. Na základě vyhodnocení výsledků průzkumu spokojenosti zaměstnanců v oblasti benefitů by se zaměstnavatel měl zaměřit hlavně na následující druhy benefitů:

- výměna informací, vědomostí a zkušeností
- příležitost učit se novým věcem,
- slevy na vlastní produkty,
- příspěvky na sportovní akce,
- bezúročná půjčka
- příspěvek na bydlení, hypoteční program
- obměňování benefitů dle aktuálních trendů.

Nízká míra spokojenosti zaměstnanců s uvedenými druhy benefitů pobízí zaměstnavatele k zavedení opatření, která by měla zlepšit spokojenost zaměstnanců.

Velmi důležitou roli zaujímá právě vzájemná komunikace mezi pracovníky podniku. Právě díky efektivní komunikaci má možnost každý ze zaměstnanců využít veškeré nabízené zaměstnanecké benefity. Zlepšení výměny informací, vědomostí a zkušeností je možné například pomocí různých pravidelných schůzek, sezení a meetingů. Předávání informací je možné také přes intranet, pomocí informačních panelů, vytváření informačních koutků, vydáváním zpravodaje, zasíláním osobních dopisů zaměstnancům či např. pořádáním individuálních konzultací se zaměstnanci. Příležitost učit se novým věcem je různá jak z pohledu zaměstnavatele tak z pohledu zaměstnanců. Pro zaměstnavatele jsou kmenoví pracovníci setrvávající delší dobu na určité pozici velmi vyhledáváni. Výkon zaměstnance je stabilní, dosahuje požadované produktivity, chybovost je minimální. Pro nově příchozí zaměstnance může být takový pracovník

oporou. Naopak z pohledu zaměstnance může být setrvání na stejné pozici po delší dobu neefektivní, zaměstnanec se cítí být nedostatečně využitý. Může nabývat dojmu, že je demotivovaný. První impuls musí vzejít ze strany zaměstnance k jeho nadřízenému, či k odpovědné osobě z personálního oddělení. Pokud je shledána oprávněnost pracovníkova požadavku změnit svoji pracovní náplň, měl by dostat přehled o možných směrech jeho dalšího profesního vývoje a růstu. Pro zaměstnavatele to může znamenat zvýšení míry fluktuace zaměstnanců, ale rozhodně je to přijatelnější než přijít o perspektivní zaměstnance zcela.

Vzhledem k výsledkům průzkumu spokojenosti shledávají zaměstnanci nedostačující slevy na vlastní produkty. Kvůli sjednocení je sleva pro zaměstnance odečtena z katalogové ceny výrobku. Problém zde činí hodnota katalogové ceny, která zůstává pro daný rok stejná a je často vyšší než cena, za kterou je možné produkt běžně koupit v maloobchodním řetězci. Zaměstnavatel by měl mít přehled o meziročním poklesu cen jeho produktů. Hodnota katalogové ceny by se měla rovněž přizpůsobit, aby sleva pro vlastní zaměstnance byla stále výhodná. Vhodné je ke katalogu výrobků dodávat zvlášť ceník platný pro stanovené období. To ušetří firmě náklady na tisk nových katalogů, které jsou z důvodů kvality tisku i papíru několikanásobně dražší než ceníky.

Systém poskytování zaměstnaneckých výhod je v této společnosti velmi rozmanitý, přesto je ze strany zaměstnavatele v menší míře přispíváno na sportovní akce. Zaměstnanci by uvítali příspěvky na různé sportovní zápasy či utkání. Přínosné by bylo například poskytování příspěvků na vstupné do posiloven, fitness center, wellness center a sportovních klubů. Zdraví zaměstnanců by mělo být rozhodně v popředí zájmu zaměstnavatele. Zaměstnavatel by měl rozhodně nabídku poskytovaných benefitů rozšířit o pasivní či aktivní sportovní aktivity.

Z průzkumu spokojenosti vyplynulo, že zaměstnanci neshledávají benefity z oblasti bytové politiky firmy vyhovující. Podniková bezúročná půjčka se řadí k benefitům pro zaměstnance nevýznamné. Pracovníci se přiklonili ke zrušení benefitů právě z oblasti bytové politiky a to příspěvků na bydlení a hypotečního programu. Neoblíbenost těchto

benefitů může být dána jejich nedostupností pro většinu zaměstnanců. Tyto výhody čerpá pouze malá část zaměstnanců firmy, schválení vedením společnosti předchází doporučení nadřízeného, což může být také problém neboť posouzení potřeby může být velmi subjektivní. Firma vynaloží na benefitní plnění pro oblast bytové politiky nemalé finanční částky. Z hlediska spokojenosti zaměstnanců by bylo vhodné použít tyto částky pro jinou, efektivnější oblast a uspokojit tak více zaměstnanců.

Obměňování benefitních plnění dle aktuálních trendů v dané oblasti je z pohledu zaměstnanců nedostačující. Společnost by se měla zaměřit na sledování nových a vznikajících druhů benefitů, jediné tak může svým zaměstnancům nabízet vždy benefity dle posledních trendů. Vzhledem k různorodým zájmům a potřebám zaměstnanců, by vhodnou změnou stávajícího centrálně nastaveného systému poskytování zaměstnaneckých výhod v této společnosti bylo zavedení programu pružných odměn tzv. „**cafeteria systému**“. Podstatou tohoto systému je, že si zaměstnanec v rámci stanoveného limitu prostředků může vybrat plnění, která mu nejvíce vyhovují (mají pro něj největší hodnotu). Oproti ostatním systémům se jedná o zcela průhledný a svobodný systém pro zaměstnance, který ocení zejména ti zaměstnavatelé, kteří chtějí pro své zaměstnance připravit zajímavý koktejl benefitů. Dle posledních průzkumů je tento systém považován za spravedlivé a finančně efektivní řešení, z pohledu zaměstnanců je čerpání benefitů formou cafeteria systému velmi oblíbené. Nevýhodou takového cafeteria systému je značná administrativní náročnost pro vytvoření a udržování tohoto systému, proto řada firem svěřuje administrativní stránku poskytování svých zaměstnaneckých výhod zčásti nebo zcela specializované firmě, jichž je v poslední době na trhu celá řada, jedná se o firmy specializující se na **outsourcing cafeteria systému**. Vedení této společnosti by rozhodně mělo zvážit, zda nabídka volitelného systému benefitů - cafeteria systém není vhodnější variantou než fixní nabídka benefitů.

Výše popsané změny stávajícího programu zaměstnaneckých výhod jsou proveditelné **za předpokladu nezvýšení nákladů**. Úspory plynoucí ze zrušení plnění v oblastech shledaných jako neefektivní by bylo vhodné použít na jiné zvolené druhy benefitů, které si zaměstnanci žádají, či na změnu celkové formy poskytování benefitů.

6 Závěr

Pro lepší motivaci, spokojenost zaměstnanců a získání jejich sounáležitosti s firmou jsou zaměstnanecké výhody dobrou formou, jak může firma přispět k vytváření podmínek pro sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců. Existence (či neexistence) zaměstnaneckých výhod ve firmě je důležitým kritériem při hodnocení pozice firmy na trhu a je velice citlivě vnímána i novými uchazeči o zaměstnání. Zaměstnanecké výhody jsou z pohledu nákladů flexibilnější a snadněji se řídí (při přechodných problémech a nutnosti redukovat náklady, jsou úspory v této oblasti pro zaměstnance přijatelnější a prosazují se snadněji než i dočasné snížení mzdy). Dobře nastavený systém zaměstnaneckých výhod (podpořený možností svobodného výběru) posiluje loajalitu zaměstnanců a motivuje zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu. Jejich poskytování je pro zaměstnavatele snahou o odlišení se od konkurence, o získání konkurenční výhody, o posílení firemní kultury, o zvyšování hodnoty značky, o budování reputace zaměstnavatele. V neposlední řadě poskytování benefitů znamená zvýšení image a atraktivity zaměstnavatele. Plnění poskytovaná formou benefitů jsou za určitých podmínek osvobozena od daně z příjmů a neodvádí se z nich odvody do systému zdravotního a sociálního pojištění. Znamenají tedy úsporu mzdových nákladů pro zaměstnavatele a zvýšení celkového příjmu pro zaměstnance.

Vybraná strojírenská společnost, na kterou se v této práci zaměřuji, má velmi propracovaný systém sociální a mzdové politiky. Stěžejním písemným ujednáním zejména pro personální záležitosti, sociální oblast, mzdovou oblast, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a pracovněprávní oblast je kolektivní smlouva. Kolektivní smlouva je závazná pro všechny zaměstnance, kteří mají se společností uzavřenou pracovní smlouvu. Zaměstnancům je nabízena celá řada zaměstnaneckých výhod, které se soustředí do oblasti profesního a jazykového vzdělávání, do stabilizačních plnění a do bytové politiky. Školení a vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na vstupní školení pro začínající pracovníky, na školení předepsaná zákonem, na vzdělávání v tuzemsku a v zahraničí. Rozvoj profesního vzdělávání administrativních zaměstnanců společnosti je

zajištěn formou seminářů a školení v tuzemsku i zahraničí v rámci celého koncernu společnosti. Vzhledem k mezinárodnímu zastoupení ve společnosti jsou velmi oblíbené jazykové kurzy – externí docházkové a týdenní intenzivní kurzy. V rámci stabilizačních benefitů společnost přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění u vybraných penzijních fondů a poskytuje zdarma zaměstnancům cestovní pojištění. Zajištění podnikového stravování za zvýhodněnou cenu patří k dalším výhodám, které zaměstnanci využívají. Společnost také zajišťuje školku pro děti zaměstnanců. Mezi další oblasti se řadí poskytování sociální výpomoci zaměstnancům v tíživých situacích a v případě úmrtí zaměstnance poskytnutí příspěvku pozůstalým. Firma nabízí možnost uplatnit svým zaměstnancům slevy u vybraných firem či na vlastní produkty. Každoročně společnost pořádá kulturní akce např. reprezentační ples společnosti nebo den otevřených dveří. Společnost rovněž poskytuje zaměstnancům stabilizační benefity jako jsou odměny při pracovních a životních výročích, jednorázové odměny (bonusy), příplatek za práci bez absence. Při doporučení vhodného kandidáta na volné pracovní místo získá zaměstnanec odměnu. Z oblasti bytové politiky jsou vybraným zaměstnancům poskytovány bezúročné podnikové půjčky a příspěvky na získání a pronájem bytu. K dlouhodobé stabilizaci zaměstnanců slouží hypoteční program, založený na příspěvku zaměstnavatele při splácení úroku z hypotečního úvěru.

Firma se zajímá o spokojenost svých zaměstnanců a každý druhý rok pořádá průzkum spokojenosti. Jednou z oblastí průzkumu spokojenosti je oblast zaměstnanecké výhody – benefity. Zhodnocení významu jednotlivých benefitů z pohledu pracovníků je pro zaměstnavatele velmi důležité. Cílem firmy v oblasti zaměstnaneckých výhod je efektivně poskytovat co nejvíce motivující benefity. S výslednými informacemi se dále pracuje, vedení společnosti má tak cenné podklady, které mají velmi vysokou vypovídající schopnost, neboť účast zaměstnanců na průzkumu spokojenosti byla 90%. Na základě zjištěných výsledků personální oddělení zpracovává konkrétní návrhy na změny, zrušení či zavedení různých druhů benefitů. Cílem společnosti je zavedení provádění průzkumů spokojenosti každoročně. Tato frekvence je optimální i pro zaměstnance, neboť hodnocení za delší časový horizont nemusí být již zcela objektivní.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit význam benefitů v odměňování ve vybraném podniku a doporučit kroky, které by vedly ke zvýšení efektivity jejich využívání. Význam benefitů v odměňování vybraného podniku je pro zaměstnance rozhodně velmi značný. Celkově jsou zaměstnanci dle provedených průzkumů s nabídkou poskytovaných benefitních plnění spokojeni. Vědomí zaměstnanců, že společnost dbá na jejich spokojenost, je velmi motivujícím faktorem. Firma tak podporuje svoji atraktivnost a konkurenceschopnost na trhu práce. Možnost stravování (snídaně, obědy, večeře) za zvýhodněné ceny je z pohledu zaměstnanců nejvýznamnější. K dalším velmi dobře přijímaným benefitům ze strany zaměstnanců se řadí příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění. Rovněž systém odměn – bonusy vyplácené před vánocemi a před dovolenou – jsou pro zaměstnance velmi vítaným benefitem. Zaměstnanci rovněž oceňují příspěvky zaměstnavatele na kulturní a společenské akce, např. vstupenky do divadla. Naopak zaměstnanci společnosti nejsou spokojeni s nabídkou slev na firemní produkty. Za nedostatečné zaměstnanci považují příspěvky zaměstnavatele na sportovní akce. Většina zaměstnanců by se přiklonila ke zrušení benefitních plnění – příspěvku na bydlení a hypotečního programu. V neposlední řadě se zaměstnanci shodují v názoru, že nabídka poskytovaných benefitů ve společnosti není dostatečně obměňována dle aktuálních trendů v této oblasti. Výměna informací, zkušeností a vědomostí v rámci oddělení společnosti neprobíhá zcela dle přání zaměstnanců.

Společnost vynakládá na financování systému zaměstnaneckých výhod 7-9 % z celkových průměrných nákladů na odměňování. Výše nákladů je závislá na aktuální ekonomické situaci vybrané společnosti. Dle posledních informací činila částka vyplácená podnikem na poskytování benefitních plnění za loňský rok 8,5% z celkových nákladů na odměňování pracovníků. Dle zveřejněných informací Českým statistickým úřadem pro rok 2009 pro území České republiky se struktura nákladů práce – oblast sociální požitky – pohybuje na úrovni 2,24 % pro velikost jednotky 1000 a více zaměstnanců. V hodnotovém vyjádření se jedná o 10 814,- Kč ročně na jednoho zaměstnance. Ve srovnání s těmito údaji firma vynakládá značně vyšší náklady na benefitní plnění - 8,5%, tedy o 6,26% více než je průměrně vynakládáno konkurenčními společnostmi v České republice.

Závěrem bych ráda uvedla svá doporučení, která by zajisté mohla vést ke zvýšení efektivnosti využívání zaměstnaneckých benefitů. Systém zaměstnaneckých výhod poskytovaných zaměstnancům společnosti je velmi propracovaný. Výsledky průzkumu spokojenosti dávají zaměstnavateli jasné signály, provést určitá opatření vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Společnost se musí rozhodně zaměřit na následující problémové oblasti v rámci poskytovaných benefitů: výměna informací, vědomostí a zkušeností, příležitost učit se novým věcem, slevy na vlastní produkty, příspěvky na sportovní akce, bezúročná půjčka, příspěvek na bydlení, hypoteční program, obměňování benefitů dle aktuálních trendů. Společnost by se měla snažit zlepšit výměnu informací, vědomostí a zkušeností například pomocí různých pravidelných schůzek, sezení a meetingů. Předávání informací je možné také přes intranet, pomocí informačních panelů, vytváření informačních koutků, vydáváním zpravodaje, zasíláním osobních dopisů zaměstnancům či např. pořádáním individuálních konzultací se zaměstnanci. V rámci nezvyšování nákladů na poskytování benefitů by bylo dále vhodné například omezit či zcela zrušit oblast benefitů bytové politiky, kterou většina zaměstnanců shledává jako neefektivní. Uspořené částky by pak mohly být použity pro jinou a efektivnější oblast - příspěvky na sportovní akce, slevy na vlastní produkty firmy, obměňování nabídky benefitů dle aktuálních trendů.

Velmi efektivní změnu by přineslo zavedení cafeteria systému místo stávajícího fixní nabídky poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Zavedení tohoto flexibilního způsobu poskytování benefitů může být spojeno se zvýšenými náklady. Vzhledem k různorodým zájmům a potřebám zaměstnanců, by tato změna centrálně nastaveného systému byla velmi vhodná. Zaměstnanci by zajisté ocenili možnost výběru plnění, které shledávají pro sebe nejvhodnější. Při zvýšené administrativní náročnosti je možné zčásti nebo zcela využít služeb firem specializujících se na outsourcing cafeteria systému. Administrativní náročnost i zvýšené počáteční náklady by rozhodně vyvážila spokojenost zaměstnanců. Využívání benefitů by se tak stalo ještě mnohem efektivnější.

7 Seznam použité literatury

1. AMSTRONG, M.. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 442 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., PELECH, P., STÝBLO, J., ŠENK, Z., TRYLČ, L., VALENTA, J.. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2008. 416 s. ISBN 978-80-7263-441-5.
3. JANOUSHKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H.. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada Publishing, 2005. 116 s. ISBN 80-247-1364-0.
4. KOCOUREK, J., TRYLČ, L.. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v České republice*. Olomouc: ANAG, 2001. 615 s. ISBN 80-7263-039-3.
5. MOHELSKÁ, H., ROŠICKÝ, S., ŠABATOVÁ, M.. *Personální management*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. 147 s. ISBN 80-7041-485-5.
6. PELC, V.. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.
7. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol.. *Obchodní podnikání: Retail Management*. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
8. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
9. WALKER, A. J. a kol.. *Moderní personální management*. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

10. ING EMPLOYEE BENEFITS - výroční konference [online]. Praha : ING Group, 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.ing.cz/cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/ING-Employee-Benefits>>.

11. SODEX HOPOUKÁZKY PRO VOLNÝ ČAS - váš nástroj motivace pracovníků [online]. Praha : Sodexo , 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnanecke-benefity/volny-cas/volny-cas.asp>>.

12. ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY - tisková zpráva [online]. Praha : Robert Half International, 10.03.2011. Dostupné z WWW: <http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/press/201103_Zamestnanecke_benefity.doc>.

13. CO JE TO TICKET BENEFITS?[online]. Praha : Ticket Benefits, 2011 [cit. 2011-04-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.ticket-benefits-card.cz/ticket-benefits>>.

Seznam tabulek

Tabulka č.1: Registr ekonomického subjektu.....	str. 39
Tabulka č.2: Přehled externích seminářů.....	str. 42
Tabulka č.3: Příspěvek na podnikové stravování.....	str. 46
Tabulka č.4: Vybrané otázky průzkumu spokojenosti 2009.....	str. 56-57
Tabulka č.5: Srovnání průzkumů spokojenosti v letech 2005 až 2009.....	str. 60

Seznam grafů

Graf č.1: Vyhodnocení vybraných otázek průzkumu spokojenosti	str. 58
Graf č.2: Srovnání průzkumu spokojenosti 2005 - 2009 - sloupcový graf	str. 60
Graf č.3: Srovnání průzkumu spokojenosti 2005 - 2009 - spojnicový graf.....	str. 61