





**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

## **System benefitů**

## **System of benefits**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích  
Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

**Iveta Kešnérová**

---

**Praha 2015**



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management

**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích

**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Iveta Kešnérová

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Systém benefitů

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** System of benefits

### Zásady pro vypracování:

- Z analýzy výchozích zdrojů zjistíte, jaké benefity mohou být nabízeny
- Zjistíte, jaké benefity jsou nabízeny v konkrétním podniku
- Zpracujete získané informace o benefitech nabízených v konkrétním podniku
- Porovnejte, jaké benefity mohou být nabízeny a jaké jsou nabízeny
- Navrhněte doporučení pro podnik v oblasti benefitů

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30-50 stran

**Základní odborná literatura:**

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty 2014*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.

JANOŤKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1364-0.

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

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. 1. vyd. Praha: Linde, 2008. ISBN 978-807-2017-010.

**Vedoucí bakalářské práce:** PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

**Podpis vedoucího bakalářské práce:** .....



**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015

L.S.



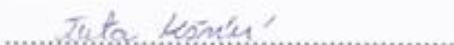
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky



doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.  
ředitelka ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:** .....



### **Vzor citačního záznamu**

KEŠNÉROVÁ, Iveta. *Systém benefitů*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala mé vedoucí bakalářské práce, PhDr. Michaele Tureckiové, CSc., za pomoc při zpracování. Dále bych ráda poděkovala za ochotu a pomoc zaměstnancům podniku.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou zaměstnaneckých benefitů. Z analýzy výchozích zdrojů zjišťuje, jaké benefity je možné nabízet a jaké benefity jsou nabízeny v konkrétním podniku. Srovnává nejčastěji nabízené benefity v podnicích s nabízenými benefity v konkrétním podniku. Doporučeními pro podnik a zjištěnými informacemi se zabývá druhá část této práce.

## **Klíčová slova**

Zaměstnanecký benefit, zaměstnanec, zaměstnavatel, systém benefitů, odměňování zaměstnanců, motivování zaměstnanců

## **Abstract**

This bachelor thesis analyzes the employee benefits. The analysis of the initial sources figures out what benefits you can offer and what benefits are offered in a particular company. On the top of that it compares the most commonly offered benefits with benefits offered in a specific company. Recommendations for the company, including detected information, can be seen in the second part of the study.

## **Keywords**

Employee benefit, employee, employer, system of benefits, rewarding employees, motivating employees

## Obsah

Úvod.....	3
1 Zařazení systému benefitů do kontextu řízení lidských zdrojů .....	4
1.1 Odměňování pracovníků .....	5
1.2 Motivování pracovníků .....	7
2 Zaměstnanecké výhody/benefity .....	9
2.1 Jednotlivé zaměstnanecké výhody/benefity .....	13
2.2 Rozdělení benefitů podle výhodnosti .....	22
3 Podnik XY a jeho systém benefitů .....	23
3.1 Podnik XY a jeho systém odměňování a motivace.....	23
3.2 Systém benefitů v podniku XY .....	25
4 Doporučení pro podnik .....	41
Závěr .....	53
Soupis použité literatury .....	55
Seznam grafů, tabulek a příloh .....	59
Přílohy.....	60



# Úvod

V současné době je jedním z velmi diskutovaných témat v oblasti řízení lidských zdrojů právě nabídka benefitů. Zaměstnavatelé, kteří si mohou dovolit investovat do zaměstnanců více peněz, se mnohdy předhánějí v nabídce výhodnějších a zajímavějších benefitů. Pokud si pročteme několik inzerátů na internetových portálech, které zveřejňují nabídky práce, skoro v každém inzerátu se můžeme dočíst, jaké zajímavé benefity nám podnik může nabídnout.

Jelikož mě zajímalo, jaké benefity je možné nabízet, rozhodla jsem se vypracovat bakalářskou práci právě na téma zaměstnaneckých benefitů.

Pokud se například dostaneme do situace, kdy nabídneme uchazečovi pracovní místo, ale uchazeč dostane nabídku ještě od jiného podniku, mohou to být mimo peněžní odměnu, pracovní kolektiv, pověst značky a vzdálenost od bydliště právě i zaměstnanecké benefity, které rozhodnou o tom, kterého zaměstnavatele si uchazeč vybere. Benefity pomáhají i v udržování si zaměstnanců a budování vztahu s nimi. Pokud zaměstnancům nabídneme benefity, kterými dáváme najevo, že nám jejich život není lhostejný, posílíme tak tím i pouto zaměstnance ke společnosti, které může být v době, kdy si zaměstnavatel z důvodu financí nemůže dovolit poskytovat například několik benefitů, jedním z hlavních důvodů, proč se zaměstnanec rozhodne ve společnosti zůstat a dál odvádět pro zaměstnavatele dobrou práci.

V této práci se proto zaměříme na analýzu toho, jaké benefity může zaměstnavatel zaměstnancům poskytnout a dále také na to, jaké benefity jsou skutečně nabízeny. Pro tuto práci jsem si vybrala jednu z větších firem, která sídlí v České republice. Vybrala jsem si ji z důvodu toho, že mě zajímalo, jak bude mít systém benefitů vypracována větší společnost. Jak vím z vlastní zkušenosti a ze zkušenosti lidí v mém okolí, menší podniky většinou nabízí jeden až dva benefity a tím jejich nabídka benefitů končí. Rozhodla jsem se proto pro větší podnik, abych zjistila, zda nabídka benefitů odpovídá i velikosti podniku a tím pak i velmi rozmanité struktuře zaměstnanců. Po zjištění, jaké benefity mohou být nabízeny a jaké benefity nabízí konkrétní podnik, bych se ráda zaměřila na doporučení, která by systém benefitů v konkrétním podniku mohla vylepšit.

Cílem této práce je tedy zjistit z analýzy výchozích zdrojů, převážně odborné literatury, jaké benefity mohou být nabízeny a jaké benefity jsou nabízeny v konkrétním podniku.

# 1 Zařazení systému benefitů do kontextu řízení lidských zdrojů

V úvodní kapitole si vymežíme, kam systém benefitů zařadit v kontextu lidských zdrojů. Jak systém benefitů souvisí s motivací zaměstnanců a jak s odměňováním zaměstnanců, jelikož to jsou velmi provázané personální procesy.

Už při rozhodování o potřebě nového zaměstnance, bychom měli vědět, a často tomu tak není, co můžeme potenciálním uchazečům o pracovní místo nabídnout. Uchazeče nejenom zajímá, jakou práci budou vykonávat, jaká je možnost kariérního růstu, ale v dnešní době je pro uchazeče velmi důležitá i výše platu/mzdy a benefity, které při získání pracovního místa bude moci využívat. V České republice se také užívá pojem zaměstnanecké výhody.

Zaměstnanecké výhody by neměly být brány přímo jako motivační nástroj, jelikož většinou jde o výhody, které zaměstnanec může využívat od nástupu do práce a nezáleží tak na pracovním výkonu zaměstnance. Často to ale tak nebývá a stanovují se podmínky, které musí zaměstnanec splnit, aby určitého benefitu/zaměstnanecké výhody dosáhl.

Nejprve si vymežíme historický kontext slova benefit. Jak uvádí D'Ambrosová (2014, s. 191) slovo benefit je převzaté z anglického slovního spojení employee benefits. U nás se častěji používá termín zaměstnanecké výhody, ale z anglického jazyka už se také začíná přebírat slovo benefit. Pelc (2008, s. 11) uvádí, že slovo benefit má historický význam. Dříve bylo slovo benefice používáno ve smyslu divadelního představení ve prospěch herce. Dnes má slovo benefice již jiný význam. Jedná se o kulturní akce a peníze, které se na těchto akcích vyberou, slouží k humanitárním účelům. Další slovo, beneficium, od něhož je odvozeno slovo benefit, byl statek, který dostal člověk za prokázané služby od krále (Pelc, 2008, s. 11).

V církevním právu se můžeme setkat ještě s jiným významem tohoto slova. V tomto případě představovalo slovo beneficium důchod za vykonávání církevního úřadu. Současným významem slova benefit a zaměstnanecká výhoda se bude zabývat kapitola o zaměstnaneckých výhodách.

## 1.1 Odměňování pracovníků

I když v některých případech může mít zaměstnanecká výhoda motivační funkci, v literatuře zaměstnanecké výhody najdeme spíše v kapitolách o odměňování pracovníků. Souvislost mezi odměňováním a motivací je v poslední době čím dál větší, jelikož se za odměnu nepovažuje již jen základní plat či mzda, ale i například pochvala, uspokojení pracovních potřeb nebo přidělení vlastní kanceláře.

Koubek (2007, s. 283) uvádí, že odměňování není pouze mzda nebo plat, případně jiná forma peněžní odměny, ale že zahrnuje i povýšení, pochvalu a zaměstnanecké výhody, které by měly být nepeněžní. Uvádí, že tyto odměny by měly být poskytnuty bez ohledu na pracovní výkon zaměstnance. Může se jednat i o vybavení kanceláře, stroje, zařízení ale i vzdělávání pracovníka. Koubek dále uvádí, že odměnou jsou i takzvané vnitřní odměny, které souvisí s radostí, kterou práce přináší, ale i pocit užitečnosti a úspěšnosti.

Z toho vyplývá, že Koubek dělí odměňování na dvě formy a to na peněžní a na nepeněžní formu odměňování (Koubek, 2007, s. 284). Peněžní a nepeněžní odměny tvoří celkovou odměnu, kterou se budeme zabývat v další části této kapitoly.

### **Celková odměna**

Celková odměna podle Armstronga (2007, s. 518) je „*hodnota všech plateb (celkových výdělků) a zaměstnaneckých výhod, které mohou pracovníci získat.*“ Armstrong uvádí model celkové odměny, kde je přehledně znázorněno, co vše odměňování pracovníků zahrnuje. Model dělí na čtyři části a to peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Peněžní odměny podle Armstronga (2007, s. 522) jsou základní mzda/plat, zásluhová odměna, peněžní bonusy, dlouhodobé pobídky, akcie a podíly na zisku. Mezi zaměstnanecké výhody řadí důchody, dovolenou, zdravotní péči, jiné funkční výhody a flexibilitu. Do části vzdělávání a rozvoje řadí vzdělávání a rozvoj na pracovišti, vzdělávání a výcvik, řízení pracovního výkonu a rozvoj kariéry. Do poslední části pracovního prostředí řadí základní hodnoty organizace, styl a kvalitu vedení, právo pracovníků se vyjádřit, uznání, úspěch, vytváření pracovních míst a rolí, kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem a řízení talentů.

Armstrong uvádí, že peněžní odměny a zaměstnanecké výhody mají peněžní povahu a jsou důležité pro získání a udržení pracovníků. Jejich nevýhodou je, že mohou být snadno kopírovány ostatními podniky. Nepeněžní odměny - tedy vzdělávání, rozvoj a pracovní prostředí - slouží k zvyšování hodnoty peněžních odměn (Armstrong, 2007, s. 522-523).

## **Složky odměny**

Peněžní odměnu nejčastěji dělíme na fixní a variabilní. Fixní odměňování je základní neměnná část pracovníkovi peněžní odměny. „*Stanovení základní mzdy zahrnuje procesy určení zvýšení mzdy za zásluhy, dobrou práci, definování a ohodnocení pracovního místa, resp. pracovní funkce, ustanovení odpovídajících mzdových struktur, specifikace dovedností, znalostí a pracovního chování (schopností), které jsou požadovány pro výkon práce na daném pracovním místě nebo pro zastávání určité role, a provedení úprav, které odrážejí faktory jako místo bydliště, inflace nebo vlivy trhu práce.*“ (Walker, 2003 s. 82).

Mezi fixní složky mzdy/platu podle Walkera (2003, s. 83) tedy patří základní mzda/plat, odměna odrážející zásluhy/dobrou práci, příplatky vyplývající z výsledků kolektivního nebo individuálního vyjednávání, odměna odrážející inflaci, odměna odrážející senioritu, odměna odrážející funkční postup/povýšení, odměna za dosažení určité úrovně schopností, vyrovnání za změnu pracovního zařazení a příplatky pro expatrianty.

Druhou složkou je složka variabilní. Podle Walkera (2003, s. 84) se variabilní složka přidává k fixní složce a mění se. Cílem variabilní složky odměny je svázat odměňování s dosahováním podnikových cílů, pracovním výkonem a s podnikovou strategií. Walker mezi variabilní složky mzdy/platu (2003, s. 84) řadí „*individuální pobídkové plány odměňování, mimořádné odměny (bonusy), provize, výkonnostní odměny, variabilní odměny za zásluhy (dobrou práci), jednorázové pobídky, útvárové/úsekové/podnikové pobídkové odměny, týmové/skupinové pobídkové odměny, podíly na zisku, dlouhodobé podíly na zisku (pobídkové odměny za zvýšení produktivity) a finanční projev uznání.*“

Armstrong (2009, s. 597) vymezuje variabilní složku mzdy/platu trochu jinak. Řadí sem „*individuální výkonnostní odměny, mimořádné odměny, prémie, provize, odměny závislé na délce zaměstnání, odměny podle schopností, odměny podle kvalifikace a příplatky.*“

## 1.2 Motivování pracovníků

Armstrong uvádí, že „*motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost, pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto kroků.*“ (Armstrong, 2009, s. 109).

Jedna z nejznámějších teorií motivace je Maslowova pyramida potřeb. Maslow rozděluje potřeby na fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřebu uznání a potřebu seberealizace.

Pokud převedeme Maslowovu pyramidu na pracovní potřeby, můžeme mezi fyziologické potřeby zařadit plat/mzdu, pracovní a organizační podmínky. Potřebu jistoty a bezpečí zabezpečuje například bezpečnost a ochrana zdraví při práci a jistota pracovního místa. Mezi sociální potřeby patří kontakt se spolupracovníky. Potřebou uznání může být například uspokojení z práce, pracovní postavení. A poslední potřebu seberealizace můžeme naplnit například vzděláváním a rozvojem či samostatným rozhodováním (Tureckiová, 2004, s. 60).

Ke správné motivaci zaměstnanců můžeme vybírat z mnoha motivačních nástrojů. Bělohlávek a kol. (2001, s. 548 – 549) řadí mezi motivační nástroje mzdu/plat, pojištění, zaměstnanecké výhody/benefity, pracovní smlouvu, kariéru/postavení, kritiku, postih, pochvalu/uznání/ocenění, osobní rozvoj, pracovní prostředí, mezilidské vztahy a perspektivu organizace.

Urban (2008, s. 55-56) uvádí deset motivačních nástrojů, které se trochu liší od těch, které uvádí Bělohlávek a kol. Řadí mezi ně pochvalu, poděkování, vyslechnutí názorů včasné a konkrétní zpětné informace o výkonnosti, pravidelné informace o prosperitě firmy, vysvětlení role, kterou zaměstnanec zastává v rámci toho, kde chce firma v budoucnu být, účastnění na rozhodování, získání nových zkušeností, podporu vlastnického vztahu zaměstnanců k práci a pracovnímu prostředí, podporu myšlenek, nápadů a iniciativ, oslavu úspěchu podniku/oddělení/jednotlivců.

Jedním z motivačních nástrojů a v dnešní době i jedním z docela důležitých, jsou právě i zaměstnanecké benefity. Každého zaměstnance motivuje něco jiného. Zaměstnanci, kteří

musí hodně šetřit, budou spokojenější, pokud jim například zvýšíme finanční ohodnocení. Na druhé straně pracovníci, kteří si zakládají na pracovních výsledcích a na odvedené práci, jistě více ocení pochvalu, osobní rozvoj či dobré mezilidské vztahy. Proto platí, že pokud chceme mít motivované zaměstnance, musíme znát jejich potřeby. Dědina (2005, s. 238) uvádí, že podniky z tohoto důvodu začínají nabízet volitelný systém benefitů, který více rozebereme dále.

## 2 Zaměstnanecké výhody/benefity

Nejprve si vymezíme, co to zaměstnanecké výhody jsou a jak je chápou jednotliví autoři. Armstrong říká, že „*zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou*“ (Armstrong, 2007, s. 595).

Na rozdíl od Armstronga Koubek uvádí jednoduchou definici zaměstnaneckých výhod. „*Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.*“ (Koubek, 2007, s. 319). Koubek (2007, s. 319) dále uvádí, že zaměstnanecké výhody nebývají vázány na výkon, ale že se může přihlížet k funkci, postavení pracovníka v organizaci, délce trvání pracovního poměru nebo například zásluhám.

Je tedy otázkou, zda se zaměstnanecké výhody dají považovat za formu odměny. Podle Armstronga tomu tak přímo není u všech zaměstnaneckých výhod, jelikož některé výhody jsou poskytovány na základě zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Jedná se tedy o povinnost danou ze zákona a ne o výhodu. Pokud ale zaměstnavatel nabízí dovolenou nad rámec minimální zákonem stanovené doby za rok, už by se o zaměstnaneckou výhodu jednat mělo. Jak uvádí Koubek, zaměstnanecká výhoda by nikdy neměla být odměnou za vyšší výkon či nějaké jiné zlepšení. Vždy by se mělo jednat o výhodu, kterou zaměstnavatel poskytne jen za to, že zaměstnanec pro zaměstnavatele pracuje.

Koubek (2011, s. 187) totiž uvádí, že firmy často jako zaměstnanecké benefity nabízejí to, co zaměstnancům ze zákona dát musejí. Skutečnou výhodou je ale to, co firma poskytuje navíc ze své vlastní vůle, aby si pomohla udržet pracovníky, upevnila jejich vztah k organizaci a přispěla k dobrým vztahům na pracovišti.

Zajímavou definici přináší i D'Ambrosiová (2014, s. 191), ta uvádí, že „*firmy se tak vedle mzdy snaží i v době krize poskytovat zaměstnancům také další plnění. Pro tato plnění poskytovaná zaměstnavatelem ke mzdě či platu navíc se vžil výraz zaměstnanecké výhody (employee benefits) nebo jednoduše benefity.*“

Kislingerová a kol. (2011, s. 296) uvádí, že zaměstnanecké výhody mají vliv na image firmy a jsou také součástí firemní kultury firmy.

Hlavními cíli zaměstnaneckých výhod podle Armstronga (2007, s. 595) jsou poskytnout takové odměny, které pomohou získat a udržet vysoce kvalitní pracovníky, uspokojit potřeby zaměstnanců, udržovat oddanost pracovníků vzhledem k organizaci a poskytnout daňově zvýhodněnou odměnu.

Armstrong (2007, s. 595) uvádí, že „normální výhody poskytované podnikem mají jen zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoje pracovníků k podniku, které dlouhodobě zlepšují jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace.“ Není zde tedy přímá spojitost s výkonností, ale určitě mají příznivý dopad na spokojenost zaměstnanců v organizaci. S tímto v podstatě souhlasí i Šikýř (2014, s. 123), který říká, že zaměstnanecké výhody „nejsou mzdou, nejsou odměnou za vykonanou práci, nezávisí na odvedeném výkonu, nestimulují ke krátkodobému výkonu“, ale uvádí, že poskytování zaměstnaneckých výhod je součástí péče o zaměstnance. Podle Šikýře (2014, s. 123) mnozí zaměstnanci neberou zaměstnanecké výhody jako zvýhodnění, ale jako zcela běžnou záležitost. Pokud tedy určitou výhodu zrušíme či omezíme, může dojít k nespokojenosti zaměstnanců (Dvořáková a kol. 2012, s. 325).

Kocianová (2010, s. 164) dále uvádí, že „běžné výhody nemají přímý vliv na výkon. To, co mohou ovlivňovat, jsou postoje pracovníků k organizaci, působí na spokojenost a mohou mít v důsledku vliv na stabilizaci lidí.“ Potvrzuje tedy to, co říká Armstrong i Šikýř.

Kocianová (2010, s. 164) podle Milkoviche a Boudreaue uvádí čtyři cíle, které by měly zaměstnanecké výhody splňovat – a to konkurenceschopnost vůči ostatním firmám, nákladovou efektivitu, přizpůsobení jednotlivým přáním a potřebám pracovníků v nejvyšší možné míře a soulad se zákony.

Mezi nejčastější zaměstnanecké výhody podle Macháčka (2010, s. 1 - 2) patří příspěvky na stravování, příspěvky na rozvoj zaměstnanců, příspěvky na tuzemskou a zahraniční rekreaci pracovníků a jejich rodinných příslušníků, příspěvky na sportovní a kulturní akce, příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem, příspěvky na soukromé životní pojištění, příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby, nákup vitaminových přípravků, očkování proti chřipce, poskytnutí bezplatného přechodného ubytování, zvýhodněné půjčky zaměstnancům, dary k životním a jiným výročím, podpory při neštěstí v rodině, při živelné pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance, prodej výrobků nebo služeb firmy zaměstnancům za nižší ceny, poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti,



bezplatné poskytování služebního auta pro soukromé účely, zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání, poskytování zaměstnaneckých akcí, podpora přátelských vztahů na pracovišti a zřizování firemních školek.

Zaměstnanecké benefity lze poskytovat dvěma formami - fixním a flexibilním způsobem (Macháček, 2010, s. 2). Stejným způsobem dělí způsob poskytování zaměstnaneckých výhod i Šikýř (2014, s. 123), ale nazývá je plošným a volitelným (kafetéria) systémem.

Fixní způsob - zaměstnavatel stanovuje základní zaměstnanecké benefity pro všechny zaměstnance. Potom už je jen na nich, zda benefit využijí či ne. Tyto benefity jsou stanoveny v kolektivní smlouvě či ve vnitřních předpisech organizace (Macháček, 2010, s. 2). Dále uvádí, že velkou nevýhodou tohoto způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod je, že zaměstnavatel může investovat do zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci nemusí mít o tyto zaměstnanecké výhody zájem.

Druhý způsob poskytování benefitů je flexibilní způsob, někdy nazýván také cafeteria/kafetéria systém. Dědina (2005, s. 238) tento systém nazývá volitelný nebo také kafetéria systém (přejato z anglického výrazu cafeteria system). Macháček uvádí, že „*zaměstnavatel stanoví firemní balíček zaměstnaneckých benefitů a stanoví rovněž roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si z tohoto balíčku zvolí takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat.*“ (Macháček, 2010, s. 2).

Koubek (2007, s. 321) uvádí, že flexibilní nebo také volitelný systém zaměstnaneckých benefitů má určité výhody. Tento systém je úspornější a poskytuje možnost lepší kontroly nákladů. Potřeba tradičních výhod se snížila a naopak se objevují nové potřeby. Umožňuje účelněji vynakládat prostředky a rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod - ta se pak stává pestřejší a pro zaměstnance přitažlivější. Vzhledem k tomu, že zaměstnanec si musí výhody sám zvolit, je informovanost o nabídce výhod větší. Zaměstnanecké výhody si každý pracovník volí podle sebe, vede to tedy ke stabilizaci pracovníků. Volitelný systém může mít pozitivní dopad na postoje a chování pracovníků. Pracovník má pocit, že je rovnocenný partner - může se rozhodnout podle sebe a nedostane povinně přidělené i to, co nevyužije. Další výhodou je lepší kontrola nad rozdělováním výhod, některé výhody jsou zdanitelné, některé nejsou, proto mohou být pro pracovníky různě atraktivní (Koubek, 2007, s. 321).

Koubek (2007, s. 322) dále uvádí jako nevýhodu to, že tento systém je administrativně více náročný než fixní systém. Nevýhodou také je, že zaměstnanec si může zvolit špatnou

výhodu a změna je možná až po delších intervalech, a proto může být zaměstnanec nějakou dobu nespokojený.

Macháček (2010, s. 2) dále uvádí, že poskytování benefitů by měl být rovněž moderní produkt, který umožní zaměstnancům svobodnou volbu výběru benefitů. Dále uvádí, že *„udržování rovnováhy mezi soukromým životem a prací nejen zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také zvyšuje jejich výkonnost, snižuje pracovní neschopnost a zlepšuje jejich přístup k zákazníkům. Odpočatí, spokojení a správně motivovaní zaměstnanci jsou více produktivní.“* (Macháček, 2010, s. 2).

D'Ambrosová (2014, s. 193) uvádí rozdělení podle toho, kolika zaměstnancům benefit poskytujeme. Jednotný program pro všechny zaměstnance s kombinací s nadstandardním balíčkem pro vybranou skupinu klíčových zaměstnanců, jednotný program pro všechny zaměstnance se speciálními výhodami pro sociálně slabší zaměstnance, cafeteria systém a systém virtuálních internetových účtů. Uvádí, že cafeteria systém a systém virtuálních internetových účtů jsou velmi podobné. Tyto systémy jsou postaveny na tom, že si zaměstnanec vybere z nabídky zaměstnaneckých výhod podle toho, kolik financí – jde o finance, které je možné použít pouze na čerpání zaměstnaneckých výhod – má přidělen na svůj virtuální účet.

D'Ambrosová (2014, s. 194) uvádí i možnost systém zaměstnaneckých výhod svěřit specializované firmě. Jedná se o outsourcing. Organizace poskytne speciální firmě rozpočet použitelných prostředků pro tento účel, ale administrativně vše spravuje vybraná firma.

Zaměstnanecké benefity lze poskytovat formou peněžního a nepeněžního plnění. Nepeněžní plnění poskytuje přímo samotný benefit. U peněžního plnění se poskytnou zaměstnanci finanční prostředky, kterým si benefit zaplatí nebo mu zpětně proplatíme využitý benefit. Může také dojít ke kombinaci obou forem plnění.

Dále můžeme uvést ještě rozdělení, které uvádí Janoušková a Kolibová (2005, str. 44) jde o rozdělení podle toho, komu jsou zaměstnanecké benefity poskytovány. Nejčastěji se rozděluje na péči o vrcholový management, péči o zaměstnance v roli samoživitele, péči o osoby se zdravotním handicapem, péči o seniory, péči o zaměstnance na mateřské dovolené a péči o osoby s nízkou sociální a kulturní úrovní a členy etnik.

Kislingerová a kol. (2011, s. 295) uvádí rozdělení benefitů do tří skupin. První skupinu tvoří zaměstnanecké výhody, které slouží k vybavení práce a pracovní pomůcky. Do této skupiny řadí například notebook, služební telefon, automobil. Jde především o věci, které

slouží k plnění pracovních úkolů. Další skupinou jsou výhody, které slouží ke zlepšení pracovních podmínek. Zde se může jednat o delší dovolenou a zajištění stravování zaměstnanců. Netýkají se přímo výkonu práce, ale práci nepřímo podporují a usnadňují. Poslední skupinou jsou osobní výhody zaměstnance. Zde můžeme uvést například příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na kulturní akce, sport, dovolenou atd. Tyto výhody posilují vztah zaměstnance a zaměstnavatele.

## **2.1 Jednotlivé zaměstnanecké výhody/benefity**

V této části si postupně rozebereme jednotlivé zaměstnanecké výhody.

D'Ambrosová (2014, s. 201 - 229) rozděluje zaměstnanecké výhody/benefity do několika skupin, které zde uvedu. U jednotlivých skupin si vymezíme, co vše do těchto skupin můžeme zařadit a jaká je jejich daňová výhodnost či nevýhodnost. Jde o rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, péči o zdraví, pojištění a jiné finanční benefity, rekreaci, sport, kulturu, stravování zaměstnanců, dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání, benefity ke sladování profesního a rodinného života, bydlení, využívání dopravních prostředků zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnanců, prodej výrobků a služeb, odstupné, dovolenou, benefity formou odměny, dary a sociální výpomoci, pracovní podmínky, zápůjčky (půjčky) zaměstnancům a poskytování akcií a opcí zaměstnancům.

Kocianová (2010, s. 165) uvádí, že mezi nejčastěji nabízené benefity v České republice patří ty, které mají okamžitý efekt. Mezi tyto benefity řadí - příspěvek na stravování, delší dovolenou, sick days (neboli dny pracovního volna), zvýhodněné půjčky, příspěvky na sport, kulturu, rekreaci, penzijní připojištění, poskytnutí firemního vozidla pro osobní účely, školení, kurzy.

### **Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

D'Ambrosová (2014, s. 202) uvádí, že je důležité rozlišovat, zda se jedná o odborný rozvoj nebo rekvalifikaci zaměstnance, které s předmětem činnosti zaměstnavatele souvisejí nebo nesouvisejí. Odbornému rozvoji a rekvalifikaci, který souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele, se věnuje i zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Tento rozvoj tedy nelze považovat za zaměstnaneckou výhodu, jelikož je poskytován na základě

povinnosti zaměstnavatele, která vyplývá ze zákona. Toto vzdělávání hradí v plné výši zaměstnavatel a zaměstnanci za něj náleží mzda či plat. Výjimku tvoří ustanovení uvedené v § 230, odst. 4 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, které říká, že zaměstnanec se na prohlubování kvalifikace související s činností zaměstnavatele může podílet, pokud se chce vzdělávat ve finančně náročnější formě. Macháček (2010, s. 104) v tomto případě uvádí například studium na vysoké škole, které zaměstnavatel proplatí. V tomto případě bychom mohli toto vzdělání považovat za zaměstnaneckou výhodu.

Pokud odborný rozvoj či rekvalifikace nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele, můžeme jej považovat za zaměstnaneckou výhodu. Jedná se například o peněžní příspěvky na studium či poskytnutí nějakého kurzu, který nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele. Janoušková a Kolibová (2005, s. 76) uvádí i možnost poskytování stipendií studentům škol, s nimiž je zaměstnavatel dohodnutý, že po dokončení studia nastoupí k němu do pracovního poměru. Tato možnost probíhá pouze plněním ze sociálního fondu.

Macháček (2010, s. 95) uvádí rozdělení vzdělávání zaměstnanců do čtyř skupin. Zaškolení a zaučení zaměstnance, odborná praxe absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace. V případě zaškolení a zaučení jde o povinnost vyplývající ze zákona.

Další možností je poskytování odborné praxe absolventům, za které náleží zaměstnanci mzda/plat, absolventem se rozumí „*zaměstnanec vstupující do zaměstnání na práci odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po úspěšném ukončení studia dvou let.*“ (Macháček, 2010, s. 95). Cílem je zajistit odbornou praxi, která povede k získání potřebných dovedností a zkušeností pro výkon práce.

V případě prohlubování kvalifikace se jí rozumí doplnění kvalifikace, kterým se nemění její podstata a slouží k výkonu práce a dále slouží k udržení a obnovení kvalifikace zaměstnance (Macháček, 2010, s. 96).

Poslední možností podle Macháčka (2010, s. 97) je zvýšení kvalifikace, která mění hodnotu kvalifikace, může se jednat i o získání a rozšíření kvalifikace. Zvýšení kvalifikace může zaměstnanci dopomoci i k vyšší funkci.

## **Péče o zdraví**

Do péče o zdraví zaměstnanců můžeme zahrnout celou škálu zajímavých služeb a produktů. D'Ambrosová (2014, s. 204) jmenuje například vitamínové balíčky, masáže, sauny, perličkové koupele, tělovýchovné a zdravotnické zařízení na rehabilitaci, nadstandardní zdravotní péči, programy na podporu zdravého životního stylu, aktivní sportování, rehabilitace a nepovinná očkování. Uvádí i speciální benefity pro zaměstnance s dětmi, kdy můžeme nabízet například kojeneckou a dětskou výživu dětem do 2 let věku.

Pelc (2011, s. 89-92) tuto skupinu dělí na užití zdravotnických zařízení jako nepeněžní plnění. To může obsahovat zajištění očkování, vitamínů, rehabilitačních pomůcek, masáží, atd. Jako druhou podskupinu uvádí příplatky na zdravotní péči nehrazenou ze zdravotního pojištění a na zdravotní pomůcky.

## **Pojištění a jiné finanční benefity**

Zde můžeme uvést například příspěvek na penzijní pojištění se státním příspěvkem, doplňkové penzijní připojištění a soukromé životní pojištění (D'Ambrosová, 2014, s. 206).

Podmínky těchto příspěvků jsou většinou uvedeny v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu nebo v pracovní smlouvě (D'Ambrosová, 2014, s. 206).

Jedná se o jednu z nejvýhodnějších zaměstnaneckých výhod. V praxi bývá často tento benefit využíván (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 102).

## **Rekreace, sport, kultura**

U rekreací se jedná o příspěvky na tuzemskou i zahraniční dovolenou, dětské tábory, zájezdy, relaxační a ozdravné víkendy či delší pobyty pro všechny zaměstnance nebo určitou skupinu. Tyto benefity můžou využít i rodinní příslušníci (D'Ambrosová, 2014, s. 209).

Pelc (2011, s. 84-87) uvádí, že zaměstnavatel může poskytnout i užití vlastního zařízení. V tomto případě, pokud je zaměstnavatel majitelem rekreačního zařízení, je možné ho zaměstnancům poskytnout zdarma či za nižší cenu. Jako další možnost uvádí poskytnutí rekreace formou nepeněžního plnění. Zde si můžeme představit například

letenku, poskytnutí automobilu či jiných potřeb. V neposlední řadě uvádí příplatky na rekreaci. Tyto příplatky jsou dohodnuty v kolektivních smlouvách, zásadách sociálních fondů nebo v individuálních smlouvách.

Janoušková a Kolibová (2005, s. 88) uvádí jednoduché rozdělení zařízení, které zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci. Jde o rekreační zařízení, předškolní zařízení, kulturní zařízení, podnikové bytové hospodářství, ubytovny a další zařízení.

U kultury se jedná nejčastěji o příspěvky na divadelní představení, kina a koncerty. Dále kulturní akce, firemní plesy a vánoční a novoroční setkání (D'Ambrosiová, 2014, s. 209)

D'Ambrosiová (2014, s. 209) dělí sportovní benefity na pasivní a aktivní. K pasivním se řadí vstupenky na sportovní akce. K aktivním pak využívání bazénů, kurtů, fitness center, lední bruslení atd.

Pelc (2011, s. 96-98) mezi sport a kulturu řadí příspěvky na kulturní a sportovní akce jako nepeněžní plnění a příspěvky na kulturní pořady a sportovní akce jako peněžní plnění.

### **Stravování zaměstnanců**

Podle Janouškové a Kolibové (2005, s. 77) se jedná o nejrozšířenější formu nepeněžních výhod. Povinnost zajistit zaměstnancům stravování ve všech směnách vyplývá už ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. Tato povinnost se nevztahuje na zaměstnance vyslané na pracovní cestu.

D'Ambrosiová (2014, s. 211) uvádí dvě formy stravování zaměstnanců. Stravování ve vlastním zařízení, kdy organizace provozuje vlastní stravovací zařízení, a závodní stravování, které je zajištěno smluvně u jiné organizace. Macháček (2010, s. 41 - 42) u tohoto zajištění uvádí pět variant – stravování smluvně zajištěné ve stravovacím zařízení jiného provozovatele, dovážení stravy jiným provozovatelem a výdej ve vlastní výdejně, zabezpečení stravování v restauračním zařízení, zajištění stravování v prostorách veřejného stravování na základě poskytnutých stravenek a stravování ve vlastním zařízení, které je pronajaté jiné organizaci.

Jak již bylo uvedeno, zaměstnavatel může dále zajišťovat stravování formou stravenek. Výše hodnoty stravenky není stanovena, je tedy jen na rozhodnutí zaměstnavatele, jakou

hodnotu stravenky zaměstnancům poskytne a za kolik jí zaměstnancům prodá. Zaměstnavatel může stravenku poskytovat i bezplatně (Macháček, 2010, s. 39).

Tento benefit patří mezi mimořádně výhodné, jelikož je osvobozen od daně z příjmu (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 79). Jak uvádí Macháček (2010, s. 39) výhodou tohoto benefitu je i to, že nemusí být použit výhradně na zakoupení oběda, ale zaměstnanec jím může hradit i nákup potravin. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, dále uvádí, že stravování může být poskytnuto i dalším zaměstnancům. Může se jednat o bývalé zaměstnance, kteří odešli do starobního či invalidního důchodu, zaměstnance, kteří čerpají dovolenou a zaměstnance, kteří jsou dočasně pracovně neschopní. Poskytování benefitu těmto zaměstnancům musí být stanoveno v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu (Macháček, 2010, s. 40).

### **Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání**

Do této skupiny benefitů můžeme zařadit zajištění dopravy zaměstnanců do a ze zaměstnání zaměstnavatelem, příspěvky na benzín či příspěvky na hromadnou dopravu (D'Ambrosová 2014, s. 214).

Janoušková a Kolibová (2005, s. 100) uvádí například možnost provozování podnikového autobusu. Dále uvádí, že ceny veřejné dopravy neustále rostou, proto se může jednat o vysoké úspory na straně zaměstnance (2005, s. 101).

### **Benefity ke sladování profesního a rodinného života**

Zaměstnavatel může provozovat mateřskou školu, zajišťovat využívání předškolních zařízení jiných subjektů, poskytovat příspěvky na hlídání dětí nebo na péči o jiné osoby či může poskytovat přímo hlídání dětí nebo jiných osob (D'Ambrosová, 2014, s. 215-216). Pelc (2009, s. 90) uvádí i možnost poskytnutí zaměstnancům užití závodní knihovny.

## **Bydlení**

Pokud se zaměstnavatel rozhodne přijmout zaměstnance, který nemůže denně dojíždět na pracoviště, může být možnost zajištění bydlení důležitým faktorem při rozhodování o přijetí pracovní nabídky (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 81). Tohoto benefitu se často využívá u expertů, kteří jsou pro organizaci přínosní, a nelze takového zaměstnance sehnat v daném regionu. Zaměstnavatel může tento benefit poskytovat formou příspěvků na přechodné ubytování mimo trvalé bydliště zaměstnance nebo příspěvků na bydlení zaměstnanců (D'Ambrosová, 2014, s. 217). Zaměstnavatel může zaměstnanci nabídnout podnikový byt nebo se může podílet na placení nájmu. Janoušková, Kolibová (2005, s. 85) uvádí i možnost prodeje podnikového bytu zaměstnanci za nižší cenu.

## **Využívání dopravních prostředků zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnanců**

Do této oblasti můžeme zahrnout využívání motorového vozidla pro služební i soukromé účely a úhradu nákladů spojených s čerpáním pohonných hmot na účet zaměstnavatele (D'Ambrosová, 2014, s. 219). Janoušková a Kolibová (2005, s. 62) uvádí i možnost odkoupení vozidla za aktuální cenu poté, co zaměstnavatel splatí leasing. Macháček (2010, s. 81) uvádí tento benefit pod termínem manažerské vozidlo, jelikož tento benefit je nejčastěji nabízen právě manažerům. Macháček (2010, s. 81-82) dále uvádí principy bezplatného poskytnutí vozidla pro soukromé účely. Mezi základní principy patří, že zaměstnanci může motorové vozidlo poskytnout právnická i fyzická osoba, která je vedena jako podnikatel. Poskytnout lze jakékoliv motorové vozidlo, které může být půjčené, na leasing, ale i majetkem společnosti. Zaměstnavatel používá motorové vozidlo pro soukromé účely na základně smluvního vztahu, který spolu strany uzavřou. Pokud spolu mají uzavřenou smlouvu, není potřeba povolení k jednotlivým soukromým jízdám. Míra využití motorového vozidla k soukromým účelům pak již není omezována.

## **Prodej výrobků a služeb**

Do této skupiny můžeme zařadit prodej výrobků a služeb zaměstnancům za nižší ceny a poskytování zlevněných nebo bezplatných jízdenek zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům ve veřejné dopravě (D'Ambrosová, 2014, s. 219-220). Tento benefit je pro



zaměstnanec velmi výhodný, spadá do skupiny benefitů s daňovou a odvodovou dílčí výhodou. Macháček (2010, s. 135) uvádí několik možností prodeje výrobků a služeb. Jako první uvádí nakoupení zboží od dodavatelů a následné prodání zboží se slevou zaměstnancům. Další možností je prodej vlastních výrobků, které zaměstnancům prodá se slevou. Třetí možností je poskytování služeb se slevou. A jako poslední možnost uvádí odprodej použitého majetku firmy za výhodné ceny.

### **Odstupné, dovolená**

Do této oblasti řadíme odstupné při skončení pracovního poměru nad rámec zákoníku práce, dovolenou nad rámec základní výměry, finanční kompenzaci příjmu za první tři dny pracovní neschopnosti (tzv. sick days) a náhradu mzdy nad rámec zákona v době pracovní neschopnosti zaměstnance (D'Ambrosová, 2014, s. 220-221).

### **Benefity formou odměny**

Do této oblasti spadají stabilizační a věrnostní odměny, odměny při životních a pracovních jubileích zaměstnanců a odměny při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně (D'Ambrosová, 2014, s. 222). Zaměstnavatel může poskytovat peněžní i nepeněžní odměny.

Janoušková a Kolibová (2005, s. 93) uvádějí možnost poskytovat například vlastní výrobky či služby. Tyto benefity jsou nejčastěji spojovány s životním jubileem zaměstnance. Pelc (2009, s. 67) uvádí možnost poskytovat zaměstnanci mobilní telefon, notebook i pro soukromé účely. Dále uvádí i možnost půjčit zaměstnanci stroje, výrobní zařízení a dopravní prostředky. Tyto věci mohou být půjčovány zcela bezplatně nebo za úhradu nezbytných nákladů (Pelc, 2009, s. 73). Uvádí i možnost poskytovat zaměstnanci slevovou kartu, kterou vlastní zaměstnavatel a umožnit mu tak nákup pro osobní spotřebu za nižší cenu (Pelc, 2009, s. 73).

## **Dary a sociální výpomoci**

Dary zaměstnancům, sociální výpomoc k přečkání mimořádně obtížných poměrů vzniklých v důsledku živelní pohromy, dary při řešení těžké finanční situace a sociální výpomoc poskytovaná nejbližším pozůstalým zaměstnancem spadají do skupiny darů a sociálních výpomocí (D'Ambrosová, 2014, s. 223-225). Sociální výpomoc k přečkání mimořádně obtížných poměrů se vztahuje na vyhlášení nouzového stavu. U tohoto benefitu můžeme zaměstnanci poskytnout větší částku než u půjčky, která slouží k překlenutí obtížné finanční situace (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 99).

## **Pracovní podmínky**

Mezi pracovní podmínky můžeme řadit poskytování ochranných nápojů, pitné vody, nealkoholických nápojů, pracovně lékařské služby či poskytnutí pracovního oblečení (D'Ambrosová, 2014, s. 225 – 227, Pelc, 2009, s. 44).

Vzhledem k tomu, že poskytování ochranných nápojů je v určitých mezích povinné, jak stanovuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a dále pak nařízení vlády č. 361/2007 Sb., mělo by se jednat o ochranné nápoje, které zaměstnavatel poskytuje nad rámec zákonných povinností.

Nařízení vlády 361/2007, Sb., kterým se stanovují podmínky ochrany zdraví při práci, uvádí, že *„prostor, určený pro práci musí být zásoben pitnou vodou v množství postačujícím pro potřeby pití zaměstnance a zajištění předlékařské pomoci a teplou tekoucí vodu pro zajištění osobní hygieny zaměstnance.“* Z tohoto paragrafu vyplývá, že aby se jednalo o zaměstnaneckou výhodu, muselo by jít o poskytování pitné vody nad rámec zákona, například v podobě minerálních vod, džusů atd. Macháček uvádí, že poskytování nealkoholických nápojů může probíhat peněžní i nepeněžní formou. V případě peněžní formy dostane zaměstnanec určitou částku, která slouží k nákupu nealkoholických nápojů, které zaměstnanec spotřebuje na pracovišti. V případě nepeněžní formy poskytnutí nealkoholických nápojů může jít například o automat, kde si zaměstnanci mohou zdarma brát kávu, čaj, vodu v lahvích atd. (Macháček, 2010, s. 127-128).

Další možností podle Macháčka (2010, s. 131) je poskytování občerstvení na pracovišti. Zde si můžeme uvést například společnou svačinu, která slouží k upevnování kolektivu.

V případě peněžního plnění se může jednat o peněžní částky, za které si zaměstnanec zakoupí svačiny.

Zaměstnavatel má povinnost zajišťovat pro zaměstnance preventivní péči. Tuto péči může zajišťovat formou smlouvy zdravotnického zařízení nebo může provozovat vlastní zdravotní zařízení (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 90).

Pelc (2009, s. 44) řadí do benefitů také poskytování pracovního oblečení. Ovšem nejedná se o ochranné oděvy, které zaměstnavatel musí zaměstnanci poskytovat, ale jde například o jednotné pracovní oblečení, které reprezentuje zaměstnavatele, a ošatné, které se poskytuje ve formě příplatku na běžné občanské oblečení.

### **Zápůjčky (půjčky) zaměstnancům**

Zde se jedná především o poskytování výhodných půjček zaměstnancům. Pelc (2011, s. 103-110) řadí do této skupiny půjčky na bytové účely a půjčky k překlenutí tíživé finanční situace. Pro zaměstnance mohou být tyto půjčky výhodné z důvodu nízkého úroku nebo dokonce bez úroku. Odpadá také nutnost prokazovat příjmy a poskytovat záruky návratnosti půjčky. Proto si zaměstnavatel může vybrat, zda zaměstnanci půjčí nebo ne podle toho, jak je zaměstnanec spolehlivý (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 96).

U půjček, které slouží k překlenutí tíživé finanční situace, se jedná o zajištění životních potřeb zaměstnance a jeho rodiny (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 98). Může se jednat například o živelní pohromy.

### **Akcie vlastní firmy, poskytování opcí**

Janoušková a Kolibová (2005, s. 110) uvádí jako benefit i možnost nabídnout zaměstnanci zakoupení akcie. Tímto benefitem lze udržet ty nejlepší zaměstnance ve firmě. Pro zaměstnavatele není tento benefit moc výhodný, jelikož se zaměstnancům akcie prodávají obvykle za nižší ceny než obvyklé.

Jako další uvádějí i poskytování opcí, za které si zaměstnanec může k určitému datu koupit nebo prodat akcii za sjednanou cenu. Zaměstnanec nemá povinnost opci uplatnit (Janoušková, Kolibová, 2005, s. 110).

## 2.2 Rozdělení benefitů podle výhodnosti

Pelc (2009, s. 33) uvádí rozdělení podle výhodnosti benefitů na mimořádně výhodné benefity, benefity s daňovou a odvodovou dílčí výhodou a benefity, které se plní ze sociálního fondu.

Mimořádně výhodné benefity Pelc (2009, s. 33) definuje jako pro zaměstnavatele i zaměstnance z daňového a odvodového hlediska nejvýhodnější. Z daňového hlediska jsou plně daňovým výdajem zaměstnavatele. U zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob. A z tohoto důvodu nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Benefity s daňovou a odvodovou dílčí výhodou jsou charakteristické tím, že jsou výhodné vždy alespoň pro jednu stranu – zaměstnance či zaměstnavatele. U zaměstnance může být benefit osvobozen od daně z příjmů fyzické osoby nebo nemusí. Stejně tomu tak platí i ze strany zaměstnavatele (Pelc, 2009, s. 29).

Poslední skupinou jsou benefity, které se plní ze sociálního fondu. Tyto benefity může zaměstnavatel hradit pouze ze sociálního fondu, který tvoří. Nejsou daňovým výdajem zaměstnavatele a u zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů (Pelc, 2008, s. 75).

Pelc (2009, s. 33) mezi mimořádně výhodné benefity řadí stravování zaměstnanců, příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění a odborný rozvoj zaměstnance.

Mezi benefity s daňovou a odvodovou dílčí výhodou patří doprava do a ze zaměstnání, prodloužená dovolená, zdravotní dny volna (sick days), odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu a používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely zaměstnance.

Mezi benefity, které se plní ze sociálního fondu řadí rekreaci, kulturu a sport, zdravotnické zařízení, dary zaměstnancům a půjčky zaměstnancům.

## **3 Podnik XY a jeho systém benefitů**

Cílem praktické části této práce je popsat, jaký systém benefitů je nabízen v konkrétním podniku a navrhnout doporučení pro podnik.

Jelikož si podnik nepřeje být v této práci jmenován, zvolili jsme název XY.

Výzkumný předpoklad č. 1 - Předpokládáme, že nabídka benefitů bude široká, podnik XY bude nabízet 8 – 10 benefitů.

Výzkumný předpoklad č. 2 - Vzhledem k velikosti podniku předpokládáme, že podnik bude mít systém benefitů nastaven kombinací plošných a volitelných benefitů.

Výzkumný předpoklad č. 3 - Podnik XY nabízí tři nejčastěji poskytované benefity: mobilní telefon k soukromým účelům, vzdělávání a zdravotní prohlídky.

Popis benefitů proběhne na základě rozhovorů se dvěma zaměstnanci, kteří systém benefitů a odměňování mají v podniku na starosti, a z dokumentů, které podnik XY pro tuto práci poskytne. Z rozhovorů a dokumentů zjistíme, jaký systém odměňování podnik využívá, jak motivuje své zaměstnance, jaký systém benefitů podnik využívá, jaké benefity podnik nabízí, pro koho, jaké jsou podmínky pro dosažení konkrétních benefitů a jaké benefity jsou nejvíce využívány. Na základě těchto informací navrhne doporučení, které by podniku XY mohly pomoci, vzhledem k průzkumům z oblasti benefitů, které probíhaly v posledních několika letech.

Cílem tedy bude najít mezery v tomto systému či další možnosti rozšíření systému benefitů, které by mohl podnik v budoucnu realizovat.

### **3.1 Podnik XY a jeho systém odměňování a motivace**

Podnik XY je organizací, která má okolo 1 400 zaměstnanců. Sídlí v Praze a působí po celé České republice.

Organizační struktura podniku je velmi členitá, jelikož se jedná o podnik s velkým počtem zaměstnanců. Podnik je rozdělen na několik sekcí. Každá sekce pak pod sebou má několik oddělení (na základě rozhovoru se zaměstnancem podniku XY z oddělení Rozvoj lidských zdrojů z 25. 2. 2015, příloha č. 1).

Na základě rozhovoru se zaměstnancem podniku XY z oddělení Mezd z 6. 3. 2015, jehož přepis je přílohou č. 1 této práce, jsme zjistili, jak probíhá odměňování v podniku XY. Informacemi, získanými z tohoto rozhovoru se zabývá následující text.

Zaměstnanci jsou zařazeni do tarifních stupňů. Specialisté, vedoucí oddělení a vedoucí sekcí jsou zařazeni do smluvních platů. Tarifní stupně jsou dva a smluvní mzdy jsou určené vedoucími jednotlivých oddělení.

Zaměstnanci mohou být v rámci variabilní složky mzdy odměňováni formou odměn, jako jsou cílové odměny, termínové odměny a odměny za hospodaření společnosti, které jsou vypláceny jednou ročně. Dvakrát ročně pak zaměstnanci dostávají individuální odměnu. Před Vánoci dostanou zaměstnanci poměrnou část a doplatek dostanou v únoru.

Někteří zaměstnanci mají stanoveny cíle, za které pak dostávají cílové odměny. Nejdříve dostanou zálohu a po vyhodnocení cílů jim je dán doplatek. Cíle se zpravidla stanovují jednou ročně a vyhodnocují se v listopadu. Cíle vyhodnocuje vedoucí oddělení či sekce.

Individuální odměny jsou pro některé zaměstnance stanoveny měsíčně. Tato výjimka se týká především manuálně pracujících zaměstnanců. Někteří zaměstnanci je mají stanoveny čtvrtletně.

Zaměstnanci dostávají příplatky nad rámec zákona. Mimo příplatek za svátek, který je navýšený nad rámec zákona, mohou určití zaměstnanci dostávat odpolední příplatek. Pokud zaměstnanci pracují ve dvousměnném režimu, odpolední příplatek náleží za dobu od 14 do 22 hodin. Výše příplatku je pak stanovena kolektivní smlouvou.

Zaměstnanci jsou zařazeni na plánovaná místa, která jsou zařazena do profesí a profese jsou pak bodově ohodnoceny. Každá profese náleží určitému tarifnímu stupni. V rámci tarifního stupně je určeno rozpětí a podle náročnosti práce, zkušenosti zaměstnance atd. se pak zaměstnanec zařazuje do určité části tarifního stupně.

Smluvní mzda je stanovena na základě schválení ředitele společnosti. Na oddělení je podán návrh na smluvní plat, který oddělení společně s vedoucím oddělení či sekce posoudí. Posuzuje se, zda má člověk odpovídající vzdělání, zda mu není navrhována nižší mzda než by mu náležela, a dále návrh postoupí řediteli. Pokud ředitel návrh na smluvní mzdu potvrdí, vystaví oddělení mezd smluvní mzdu, kterou ředitel podepíše. Rozhodnutí o přiznání smluvní mzdy se předává zaměstnanci.

Výše individuálních odměn je stanovována v závislosti na objemu prostředků, které zaměstnavatel pro tento účel vyčlenil. Vyčleněnou částku systém rozpočítá podle docházky

zaměstnanců na adekvátní částky. Tento návrh je pak zaslán vedoucímu sekce, který má ještě možnost částku přerozdělit. Například z důvodu kárného řízení vedoucí může částku понížít, понížení musí být zaměstnanci zdůvodněno.

Na základě rozhovoru se zaměstnancem podniku z oddělení Rozvoj lidských zdrojů, který proběhl 25. 2. 2015 a jež je přílohou č. 1 této práce, jsme zjistili, že podnik XY nemá oficiálně nastaven žádný oficiální systém motivace. Jejím základním kamenem je tradice, firemní kultura a silná kolektivní smlouva, která se uzavírá na dobu tří let mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací.

### **3.2 Systém benefitů v podniku XY**

Popis benefitů vychází z rozhovorů se zaměstnancem podniku XY z oddělení Rozvoj lidských zdrojů (25. 2. 2015, příloha č. 1) a z podnikových norem podniku XY. Zaměstnanci si mohou vybírat benefity ze široké nabídky. Nejsilnějším dokumentem systému benefitů je kolektivní smlouva a dále vnitropodnikové předpisy, především podnikové normy. Za oblast systému benefitů zodpovídá sekce Lidských zdrojů a její jednotlivá oddělení, především oddělení Rozvoj lidských zdrojů.

Systém benefitů v podniku XY se skládá z plošných a volitelných benefitů.

#### **Plošné benefity**

Plošné benefity může čerpat zaměstnanec po uplynutí zkušební doby, pokud není u benefitu stanoveno jinak. V určitých oblastech jsou benefity poskytovány i důchodcům, kteří v podniku pracovali – tedy ti zaměstnanci, kteří odejdou do starobního důchodu, invalidního důchodu, předčasného starobního důchodu nebo předdůchodu. Některé plošné benefity mohou být poskytovány také rodinným příslušníkům zaměstnance. Jedná se zejména o děti do skončení povinné školní docházky a poté do dosažení věku 26 let, pokud se soustavně připravují na výkon povolání, či pokud se dítě nemůže soustavně připravovat na budoucí povolání nebo z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu, který zamezuje vykonávat výdělečnou činnost. Tyto skutečnosti je zaměstnanec povinen doložit. Za rodinného příslušníka se dále považují děti osvojené, dítě, které bylo převzato do péče nahrazující péči rodičů, dítě manžela/manželky (druha/družky, partnera/partnerky) žijící ve

společné domácnosti a dítě, za něž zaměstnanec platí výživné, pokud nebyl zbaven rodičovských práv (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

Na čerpání benefitů se dále vztahují povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele. Zaměstnanec je povinen dodržovat pravidla čerpání plošných benefitů a hlásit veškeré změny v osobních údajích zaměstnance na příslušné oddělení. Na druhé straně se zaměstnavatel zavazuje zajistit zdroje k financování plošných benefitů a vyřizovat oprávněné požadavky zaměstnanců na čerpání plošných benefitů (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

Plošné zaměstnanecké benefity vychází z kolektivní smlouvy. Mezi plošné benefity spadá oblast stravování, zdravotní léčební péče, pojištění, dětská rekreace, půjčky, sociální půjčky a sociální výpomoci, zvláštní odměny, příspěvek při narození dítěte, zajištění sportovních turnajů, kulturní a společenské akce a výchovně vzdělávací činnost (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

## **Stravování**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravenky v elektronické formě a na stravenky Ticket restaurant. Příspěvek na stravování je poskytován pouze nepeněžní formou. Maximální cena stravenky je stanovena kolektivní smlouvou. Pokud zaměstnanci nevyhovuje stanovený typ stravování, nemusí jej využívat. Oba typy stravenek jsou platné vždy do konce roku. Nespotřebované stravenky nelze vrátit.

Zaměstnanec má nárok na poskytnutí stravenky s příspěvkem pouze za odpracovanou směnu v délce nejméně 5 hodin. Do délky této směny zaměstnavatel započítává i třicetiminutovou přestávku na jídlo a oddech. Pokud má zaměstnanec pevnou pracovní dobu, náleží mu za odpracování 11 hodin v jedné pracovní směně další stravenka. Za odpracovanou směnu se považuje i práce přesčas v délce nejméně pěti nepřetržitě odpracovaných hodin. Pokud se zaměstnanec v průběhu pracovní doby zúčastní pracovního oběda, který hradí zaměstnavatel, stravenka mu nenáleží. Stravování je umožněno i učňům nebo studentům v době jejich provozní praxe na pracovišti zaměstnavatele. I ti mají nárok na stravenku, pokud odpracují směnu v délce nejméně pěti hodin.

Zaměstnavatel pro zaměstnance zajišťuje externího dodavatele stravy. Zaměstnanec může jídlo hradit elektronickými stravenkami, stravenkami Ticket restaurant nebo



v hotovosti. Elektronické stravenky jsou poskytovány v poměru  $\frac{3}{4}$  měsíčního nároku,  $\frac{1}{4}$  měsíčního nároku je poskytována formou stravenek Ticket restaurant. Elektronické stravenky zaměstnanec čerpá čipovou kartou, kterou dostane. Zaměstnanci ze vzdálenějších pracovišť podniku mohou tuto restauraci také využívat, ovšem musí využít platbu v hotovosti či platbu stravenkami Ticket restaurant. Elektronické stravenky se poskytují jen zaměstnancům, kteří pracují v sídle společnosti podniku. Pokud zaměstnanec poskytnuté stravenky vyčerpá, může si dokoupit další elektronické stravenky, tyto jsou již bez příspěvku.

Problémy týkající se úrovně stravování v stravovacím zařízení podniku řeší Stravovací komise. Členy této komise jmenuje a odvolává vedoucí sekce Lidské zdroje na základě návrhů příslušných vedoucí sekcí a výboru odborové organizace. Zaměstnanci se mohou na tuto komisi obracet se stížnostmi a podněty, které k úrovni stravování budou mít. Podněty a stížnosti se podávají písemnou formou. Schůze Stravovací komise se konají jednou za 2 měsíce a operativně dle aktuální potřeby. Z této schůze se pořizují zápisy, které jsou pak všem zaměstnancům dostupné na intranetových stránkách podniku.

Stravenky Ticket restaurant náleží zaměstnancům, kteří pracují v sídle společnosti, zaměstnancům z ostatních pracovišť, učňům a studentům, kteří v podniku vykonávají praxi, zaměstnancům v průběhu výpovědní doby až do ukončení pracovního poměru, pokud dostali výpověď kvůli hromadnému propouštění. Stravenky vydává pověřený zaměstnanec poslední pondělí v měsíci na měsíc následující. Stravenky náleží i zaměstnancům, kteří pracují v nočních směnách nepřetržitých provozů. Tito zaměstnanci mají nárok na jednu stravenku za odpracovanou noční směnu zdarma. Noční směnu definuje zaměstnavatel jako dobu od 22:00 hodin do 6:00 hodin. Pokud tito zaměstnanci pracují minimálně 11 hodin, v níž alespoň pět hodin leží v noční směně, je jim poskytnuta jedna stravenka zdarma a druhou hradí cenou pro zaměstnance.

Stravenky mohou být hrazeny bezhotovostně či v hotovosti. Zaměstnanci hradí stravenky srážkou ze mzdy. V hotovosti pak stravenky hradí nově nastupující zaměstnanci, učni a studenti, kteří v podniku vykonávají odbornou praxi.

(Podniková norma Organizace stravování zaměstnanců, účinná od 20. 10. 2010)

## **Pracovně lékařská péče**

Jako jeden ze zajímavých benefitů podnik nabízí pracovně lékařskou péči. Jedná se o poskytování pracovně lékařské péče nad rámec povinné pracovně lékařské péče, do které spadají vstupní, mimořádné, periodické a výstupní prohlídky.

Z hlediska zkvalitnění zdravotní a preventivní péče nabízí dále preventivní a léčebnou stomatologickou péči, urologický program, prevenci a léčbu karcinomu prsu, monitorování pigmentových skvrn a mateřských znamének včetně chirurgického zákroku a endokrinologický preventivní program (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

Preventivní a léčebná stomatologická péče – tato péče je zajišťována smluvním zdravotním zařízením. Tohoto benefitu mohou využít zaměstnanci, kteří mají smlouvu na dobu neurčitou po uplynutí zkušební doby, a důchodci, kteří pracovali pro zaměstnavatele. Zaměstnancům jsou prováděny zákroky za zvýhodněnou cenu. Zaměstnanec a důchodce může čerpat částku 2000,- za kalendářní rok na zákroky, které nejsou hrazeny zdravotní pojišťovnou (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

Preventivní a léčebný urologický program – tento program je zajištěn smluvními zařízeními. Benefit je určen pro zaměstnance a důchodce, kteří pro zaměstnavatele pracovali. Program je plně hrazen zaměstnavatelem (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

Prevence a léčba karcinomu prsu – i tento program je zajištěn smluvním zařízením. Tento benefit je určen pro zaměstnankyně a důchodkyně, které pro zaměstnavatele pracovaly. Po prvním vyšetření je poskytováno pravidelné vyšetřování případně následná léčebná péče. I tento benefit je plně hrazen zaměstnavatelem (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

Monitorování pigmentových skvrn a mateřský znamének včetně případného chirurgického zákroku – benefit je zajištěn smluvním zařízením. Benefit může být poskytnut zaměstnancům a důchodcům, kteří pro zaměstnance pracovali. Pacientům je

zajištěno vyšetření speciálním přístrojem a případné další sledování i chirurgický zákrok, pokud je nutný. Program je plně hrazen zaměstnavatelem (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

Endokrinologický preventivní program – smluvně zajištěný benefit. Tento benefit je určen pouze pro zaměstnance. Program je plně hrazen zaměstnavatelem.

Veškeré tyto benefity se čerpají tak, že zaměstnanec kontaktuje smlouvaného lékaře, ke kterému se objedná, a při návštěvě se prokáže služebním průkazem zaměstnavatele. V případě neprokázání mu nebude benefit poskytnut (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

## **Pojištění**

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na životní pojištění.

Tento benefit může být poskytnut zaměstnancům v pracovním poměru uzavřeném na dobu neurčitou po uplynutí zkušební doby, ženám na mateřské dovolené popř. na rodičovské dovolené, nejdéle však do 3 let věku dítěte, ledaže bylo zaměstnavatelem poskytnuto zaměstnanci neplacené volno do 4 let věku dítěte, invalidním důchodům, pokud jim byl invalidní důchod přiznán v důsledku pracovního úrazu nebo nemoci z povolání vzniklých u zaměstnavatele, zaměstnancům, kteří byli uvolněni pro výkon odborové funkce v odborové organizaci. Zaměstnanec se může rozhodnout, zda příspěvek použije na penzijní připojištění, životní pojištění nebo na oba produkty. Pokud se rozhodne pro oba produkty, může si sám zvolit, jaké procento bude použito na jaký produkt. Minimální rozdělení je však 10:90. Změnu tohoto rozdělení může zaměstnanec provést jednou ročně. Příspěvek na penzijní připojištění se poskytuje ve výši 5 % z vyměřovacího základu zaměstnance pro pojistné a sociální pojištění, maximálně však do výše 400,- u zaměstnanců, jejichž pracovní poměr trvá méně než 3 roky, 800,- u zaměstnanců, jejichž pracovní poměr trvá 3 - 10 let a 1 200,- u zaměstnanců, jejichž pracovní poměr trvá déle než 10 let. Minimální částka je však 300 Kč/měsíčně. Pokud zaměstnanec nedosáhne vypočteného příspěvku, je rozdíl hrazen zaměstnavatelem. Příspěvky se zasílají na účet

penzijní nebo životní pojišťovny. Tento benefit nepodléhá ani dani z příjmu ani odvodům na zdravotní a sociální pojištění (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

Příspěvek na penzijní připojištění – zaměstnanec musí mít uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem u kterékoliv penzijní společnosti na českém trhu, jeho vlastní příspěvek musí činit minimálně 300,- (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

Příspěvek na životní pojištění – tento příspěvek může být poskytnut zaměstnanci, který má uzavřeno životní pojištění u kterékoliv životní pojišťovny na českém trhu. Příspěvek je poskytován přímo na účet životní pojišťovny následující měsíc po skončení zkušební doby, pokud bylo o příspěvek zažádáno a to nejdéle do dne vzniku nároku na odchod do starobního důchodu (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

### **Dětská rekreace**

Podnik dále nabízí příspěvky na dětskou rekreaci. Tento benefit lze poskytnout pouze zaměstnancům po skončení zkušební doby. Během jednoho roku má zaměstnanec nárok na příspěvek 1x v zimní a 1x v letní sezóně na každé dítě. Podnik informuje zaměstnance o datech konání, výši příspěvku a způsobu platby vydáním vnitropodnikového předpisu (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

### **Půjčky**

V oblasti půjček zaměstnavatel nabízí zaměstnanci možnost bezúročných půjček, která se poskytuje jen na jeho bytové účely. Bytovými účely se v tomto případě rozumí:

Pořízení rodinného domu nebo bytu- do vlastnictví, spoluvlastnictví nebo společného jmění manželů nebo pro vlastní bydlení zaměstnance společně s jeho rodinnými

příslušníky. Zde může zaměstnavatel poskytnout bezúročnou půjčku do výše maximálně 100 000 Kč. Zaměstnanec musí tuto půjčku splatit do pěti let a měsíční splátka musí činit nejméně 2 000 Kč (Podniková norma Poskytování bezúročných půjček, sociálních půjček a sociálních výpomocí zaměstnancům, účinná od 1. 5. 2013).

Složení členského podílu na družstevní byt pro vlastní bydlení – zde platí stejné podmínky jako pro pořízení rodinného domu či bytu. Maximální půjčená částka může být 100 000 Kč a musí být splacena do pěti let s minimální měsíční splátkou 2 000 Kč (Podniková norma Poskytování bezúročných půjček, sociálních půjček a sociálních výpomocí zaměstnancům, účinná od 1. 5. 2013).

Provedení stavebních úprav, přístaveb a nástaveb rodinného domu nebo bytu, či družstevního bytu – v tomto případě může zaměstnavatel poskytnout půjčku v maximální výši 50 000 Kč. Zaměstnanec musí tuto bezúročnou půjčku splatit do pěti let a minimální splátka je stanovena na 1 000 Kč měsíčně (Podniková norma Poskytování bezúročných půjček, sociálních půjček a sociálních výpomocí zaměstnancům, účinná od 1. 5. 2013)

Všechny bezúročné půjčky mohou být poskytovány zaměstnancům v pracovním poměru na dobu neurčitou a na dobu určitou sjednanou do návratu kmenového zaměstnance z mateřské a rodičovské dovolené, ne však dříve jak po odpracování 2 let, a dále zaměstnancům uvolněným pro výkon odborové funkce.

U poskytování půjček jsou posuzována různá kritéria: účel a jeho prokázání, zda byla už nějaká půjčka poskytnuta, kvalita plnění pracovních povinností, délka zaměstnání u zaměstnavatele, datum podání žádosti.

Zaměstnanci je možno poskytnout více půjček současně, nesmí však přesáhnout částku 100 000 Kč. Půjčka na pořízení rodinného domu nebo bytu či půjčka na splacení členského podílu družstevního bytu může být poskytnuta pouze jedenkrát. Půjčku na provedení stavebních úprav lze poskytnout opakovaně, ale výše nesplacených zůstatků pro tento účel nesmí přesáhnout 50 000 Kč. Všechny půjčky mohou být uplatněny pouze na nemovitosti v České republice. Půjčky na stavební úpravy se poskytují proplácením faktur.

Pokud dojde během doby půjčky k rozvázání pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem musí být celý nesplacený zůstatek půjčky splacen nejpozději v den skončení pracovního poměru, pokud není ve smlouvě o půjčce uvedeno jinak, vyjma rozvázání pracovního poměrů z organizačních důvodů. V tomto případě zůstává splátkový kalendář zachován dle uzavřené smlouvy. Pokud zaměstnanec mění pracovní pozici v rámci podniku, splátkový kalendář zůstává zachován. Možnost půjčky neplatí na účely, které byly kryté půjčkou od banky či jiných zdrojů, na vyrovnání bezpodílového vlastnictví manželů a vypořádání dědiců.

Možnost poskytnutí půjčky zaměstnanci projednává sociální komise společně s odborovou organizací a schvaluje ji generální ředitel podniku (Podniková norma Poskytování bezúročných půjček, sociálních půjček a sociálních výpomocí zaměstnancům, účinná od 1. 5. 2013).

### **Sociální půjčky a sociální výpomoci**

Sociální půjčka - může být poskytnuta zaměstnancům, kteří jsou se zaměstnavatelem v pracovním poměru na dobu neurčitou nebo na dobu určitou alespoň jeden rok, ne však dříve než po odpracování tří měsíců. Dále pak zaměstnancům uvolněným pro výkon odborové funkce. Tyto půjčky jsou také bezúročné. Poskytují se k řešení situací hodných zvláštního zřetele, např. živelní pohromy, dlouhodobé nemoci, překlenutí tíživé finanční situace. V hotovosti může zaměstnavatel poskytnout částku maximálně 20 000 Kč. Tuto půjčku musí zaměstnanec splatit nejpozději do 3 let, měsíční splátka je stanovena na minimálně 600 Kč (Podniková norma Poskytování bezúročných půjček, sociálních půjček a sociálních výpomocí zaměstnancům, účinná od 1. 5. 2013).

Sociální výpomoc – může být poskytnuta zaměstnanci v pracovním poměru na dobu neurčitou nebo na dobu určitou alespoň jednoho roku, ne však dříve jak po odpracování tří měsíců. Zaměstnancům uvolněným pro výkon odborové funkce nebo jejich pozůstalým. Tato výpomoc se poskytuje v případě úmrtí zaměstnance, úmrtí člena rodiny, živelní pohromy s následkem zničení obydlí a zvýšených finančních nákladů v souvislosti s léčbou závažného onemocnění. Tato výpomoc může činit maximálně 15 000 Kč. Tuto výpomoc zaměstnanec nevrací a je vyplácena v hotovosti.

## **Zvláštní odměny**

Benefity zvláštních odměn lze poskytnout zaměstnanci, který má uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou nebo na dobu určitou min. na 1 rok, zaměstnanci, který je uvolněn pro výkon odborové funkce a invalidním důchodcům, kterým byl přiznán důchod v důsledku pracovního úrazu. Zvláštní odměna nemůže být poskytnuta zaměstnanci, který neomluveně zmeškal směnu v daném roce, nebo zaměstnanci, který je ve výpovědi, s výjimkou výpovědi z důvodu odchodu do starobního nebo invalidního důchodu, či je ve výpovědi a jedná se o hromadné propouštění. Zvláštní odměny se vyplácí pouze v roce, ve kterém na ně bylo dosaženo. Podnik poskytuje zvláštní odměny ve čtyřech oblastech - zvláštní odměna za mimořádnou společenskou angažovanost v humanitární oblasti, zvláštní odměna při pracovním výročí, zvláštní odměna při životním výročí a zvláštní odměna při prvním odchodu do důchodu starobního, invalidního či předčasného starobního (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

Zvláštní odměna za mimořádnou společenskou angažovanost v humanitární oblasti - tato odměna je poskytována všem zaměstnancům a zaměstnancům uvolněným pro výkon odborové funkce, pokud jsou zaměstnaní na dobu neurčitou nebo na dobu určitou min. na 1 rok. Tato odměna se poskytuje při udělení Janského plakety ve třech hodnotech – zlatá, stříbrná, bronzová – v rozmezí 3 000 – 10 000 Kč. Dále za každých dalších deset odběrů po udělení zlaté plakety a při dárcovství kostní dřevě. Za darování kostní dřevě náleží zaměstnanci odměna 10 000 Kč. Obdobně může zaměstnavatel postupovat i v jiných oblastech, pokud to schválí odborová organizace.

Zvláštní odměna při pracovním výročí – tato odměna se poskytuje při dovršení nepřetržitého pracovního poměru. Je vyplácena automaticky v nejbližším termínu po dovršení tohoto výročí.

Pracovní výročí	Odměna
<b>20 let</b>	20 000 Kč
<b>25 let</b>	25 000 Kč
<b>30 let</b>	30 000 Kč
<b>35 let</b>	35 000 Kč
<b>40 let</b>	40 000 Kč

Tabulka č. 1 Výše odměn při pracovním výročí

Zdroj: Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013

Zvláštní odměna při životním výročí – tuto odměnu dostává zaměstnanec od zaměstnavatele při životním výročí 50 let za předpokladu, že pro zaměstnavatele pracoval nepřetržitě minimálně 10 let. Tuto odměnu předává zaměstnanci osobně jeho přímý nadřízený v hotovosti.

Celková nepřetržitá doba zaměstnání u zaměstnavatele	Odměna
<b>Od 10 do 15 let včetně</b>	10 000 Kč
<b>Nad 15 let do 20 let včetně</b>	15 000 Kč
<b>Nad 20 let</b>	20 000 Kč

Tabulka č. 2 Výše odměn při životním výročí

Zdroj: Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013

Zvláštní odměna při prvním odchodu do důchodu – tato odměna náleží zaměstnanci, který odchází do starobního, invalidního s invaliditou třetího stupně nebo do předčasného důchodu.



<b>Celková nepřetržitá doba zaměstnání u zaměstnavatele</b>	<b>Odměna</b>
<b>Od 5 do 10 let včetně</b>	140 000 Kč
<b>Nad 10 let do 25 let včetně</b>	200 000 Kč
<b>Nad 25 let</b>	300 000 Kč

Tabulka č. 3 Výše odměn při odchodu do důchodu

Zdroj: Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013

Tato odměna je poskytnuta pouze v případě, že zaměstnanec ukončí pracovní poměr do 3 měsíců od data dosažení důchodového věku nebo do 3 měsíců ode dne přiznání invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně. V případě, že zaměstnanec uzavře se zaměstnavatelem dohodu o rozvázání pracovního poměru z důvodu odchodu do starobního důchodu v období půl až dva roky před dovršením data nároku na starobní důchod, pokud pracovní poměr skončí do 3 měsíců od data dovršení důchodového věku, odměna se navyšuje v případě od 5 do let do 10 let včetně o 50 000 Kč, nad 10 let do 25 let včetně o 70 000 Kč a nad 25 let o 100 000 Kč. Pokud by zaměstnanec v době 1 roku ode dne ukončení pracovního poměru nastoupil do pracovního vztahu zpět k zaměstnavateli, musí zvláštní odměnu vrátit (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

Tento benefit se rozlišuje dále ještě na předčasný starobní důchod a předdůchod. Zde jsou odměny následovné:

<b>Celková nepřetržitá doba zaměstnání u zaměstnavatele</b>	<b>Odměna</b>
<b>Od 5 do 10 let včetně</b>	94 000 Kč
<b>Nad 10 let do 25 let včetně</b>	134 000 Kč
<b>Nad 25 let</b>	200 000 Kč

Tabulka č. 4 Výše odměn při odchodu do předdůchodu

Zdroj: Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013

I v tomto případě je možné navýšení odměny v případě, že zaměstnanec uzavře se zaměstnavatelem dohodu o rozvázání pracovního poměru z důvodu odchodu do předčasného starobního důchodu a předdůchodu, pokud pracovní poměr skončí do 3 měsíců od data dosažení důchodového věku. Zde je jedná o stejné částky jako v případě odchodu do starobního důchodu (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

### **Příspěvek při narození dítěte**

Zaměstnanci v pracovním poměru po odpracování 1 roku lze poskytnout příspěvek při narození dítěte ve výši 10 000 Kč za každé narozené dítě. Pokud oba rodiče pracují u zaměstnavatele, vyplácí se příspěvek jen jednomu z nich. O tento příspěvek může zaměstnanec žádat do doby dosažení půl roku věku dítěte (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

### **Zajištění sportovních turnajů**

V této oblasti benefitů zaměstnavatelem podporuje sportovní aktivity, jako je například volejbal, nohejbal, fotbal a hokej. Organizovaným skupinám se tak hradí pronájem tréninkových prostor a ledové plochy, náklady spojené s pořádáním turnajů a podobně. Zaměstnavatel pro zaměstnance pořádá zimní a letní sportovní hry, jichž se mohou zúčastnit (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

### **Kulturní a společenské akce**

Zaměstnavatel pro zaměstnance, případně jejich děti, organizuje různé kulturní a společenské akce. Spadají sem koncerty, divadelní představení a společenská setkání. O těchto akcích se zaměstnanci dozví prostřednictvím intranetových stránek podniku a elektronické pošty (Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013).

## **Pracovní podmínky**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům, kteří pracují na plný pracovní úvazek dovolenou v rozsahu 5 týdnů a 2 dny pracovního volna tzv. sick days (Na základě rozhovoru se zaměstnancem z oddělení Rozvoj lidských zdrojů, 25. 2. 2015).

## **Volitelné benefity**

Zaměstnanci mají dále možnosti využívat volitelný systém benefitů. Podniková norma uvádí, že tento systém umožňuje zaměstnavateli poskytovat zaměstnanci benefity, které si sám zvolí, a jsou nedílnou součástí firemní kultury. V této oblasti pak systém dokáže vyhodnotit, o které benefity je největší zájem, a ty pak může zaměstnavatel upravovat na základě nejvíce požadovaných oblastí čerpání. Každý zaměstnanec má přidělen osobní účet. Všichni zaměstnanci mají stejný počet bodů neboli podnikových korun. Tímto se snaží zaměstnavatel posílit loajalitu zaměstnanců.

Volitelné benefity může čerpat zaměstnanec, který je v pracovním poměru na dobu neurčitou nebo na dobu určitou, minimálně však v pracovním poměru na jeden rok. Zahájení čerpání benefitů je až po zkušební době. Pracovní doba musí činit minimálně polovinu stanovené týdenní pracovní doby.

Zaměstnavatel přiděluje dvakrát do roka podnikové koruny na osobní účet zaměstnance. Vždy k 1. 1. daného roku a k 1. 7. daného roku. Částky jsou stanoveny vždy v kolektivní smlouvě. V tomto roce dostane každý zaměstnanec 12 000 podnikových korun každý půlrok, dohromady má k dispozici tedy 24 000 podnikových korun/rok. Poměr podnikové koruny k české koruně je stanoven u jednotlivých benefitů. U většiny odpovídá jedna podniková koruna jedné koruně české.

Zaměstnanci mohou předkládat změnu položek volitelných benefitů. Navržené změny se pak předkládají představenstvu společnosti a odborové organizaci.

Pokud nastoupí nový zaměstnanec v průběhu roku, bude mu připsána poměrná část po ukončení zkušební doby. Do poměrné části se započítává i období zkušební doby.

Čerpání volitelných benefitů probíhá pouze nepeněžním způsobem. Zaměstnanec si podá žádost na čerpání volitelného benefitu u oddělení Rozvoj lidských zdrojů. Čerpání schváleného benefitů probíhá formou proplacení faktur. Zaměstnanci nebude proplacen benefit, který si sám předem uhradí a následně předloží fakturu k proplacení. Minimální

částku, kterou může zaměstnanec ze svého osobního účtu čerpat je 1 000 Kč. Maximální pak zůstatek na osobním účtu zaměstnance.

V případě, že je zaměstnanec povinen uhradit storno poplatky při nevyužití poskytnutého benefitu, hradí si je zaměstnanec sám. Vrácená částka se pak vrací na osobní účet zaměstnance po předložení storno faktury.

Zaměstnavatel má možnost odebrat nevyčerpaný příděl z osobního účtu zaměstnance, pokud tento zaměstnanec porušil pravidla pro jeho čerpání.

Poměr podnikové koruny k české koruně je odvozen od daňové uznatelnosti každého benefitu a povinnosti platby pojistného a sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Pokud zaměstnanec v daný rok nevyčerpá všechny podnikové koruny, je možné je převést na další kalendářní rok. Platnost těchto korun je však maximálně 2 roky. Výjimkou je, pokud by se zaměstnanec dopustil neomluvené absence, v takovémto případě bude zaměstnanci zbývající část podnikových korun odebrána. V případě ukončení pracovního poměru zaniká možnost čerpat volitelné benefity.

Zaměstnanci si mohou v rámci volitelných benefitů vybírat z několika oblastí: zdravotní a léčebné péče, sportovních aktivit, rekreací a rekreačních pobytů, výchovné a vzdělávací činnosti, pojištění, kultury, dopravného a úhrady komodit, které podnik nabízí. Dále pak mají zaměstnanci možnost hradit si všechny oblasti mimo oblast pojištění poukázkami Ticket Multi (Podniková norma Systém osobních účtů zaměstnanců – volitelné benefity, účinná od 1. 10. 2014).

### **Zdravotní a léčebná péče**

Zde mají zaměstnanci možnost si v rámci volitelného systému benefitů zajistit rehabilitace nehrazené zdravotní pojišťovnou, vitamínové doplňky, zdravotní pomůcky, úhradu chirurgických zákroků nehrazených zdravotní pojišťovnou a protetické stomatologické výrobky (Podniková norma Systém osobních účtů zaměstnanců – volitelné benefity, účinná od 1. 10. 2014).

## **Sportovní aktivity**

V tomto případě mají zaměstnanci možnost využít podnikové koruny k hrazení pernametek do fitness, hrazení sportovních víkendů a cvičebních programů, solárií, masáží a pernametek na sportovní utkání (Podniková norma Systém osobních účtů zaměstnanců – volitelné benefity, účinná od 1. 10. 2014).

## **Rekreace a rekreační pobyty**

V tomto případě je omezena poskytovaná částka na 20 000 Kč. Zaměstnanec tedy může podnikové koruny použít k uhrazení rekreace jakéhokoliv typu. Dále může podnikové koruny využít pro doplacení letních a zimních dětských táborů, které zaměstnavatel pořádá pro potomky zaměstnanců (Podniková norma Systém osobních účtů zaměstnanců – volitelné benefity, účinná od 1. 10. 2014).

## **Výchovná a vzdělávací činnost**

Zaměstnanec si může vybrat jazykový kurz včetně kurzu pobytového v České republice i v zahraničí, jazykové zkoušky s kurzem i bez kurzu a školné, kterým si zaměstnanec zvyšuje kvalifikaci, ta však nesmí být sjednána v Kvalifikační dohodě, ale musí ji chtít sám zaměstnanec bez požadavku zaměstnavatele (Podniková norma Systém osobních účtů zaměstnanců – volitelné benefity, účinná od 1. 10. 2014).

## **Pojištění**

V rámci pojištění může zaměstnanec využít podnikové koruny k hrazení životního pojištění do 30 000 Kč a nad 30 000 Kč. Rozdíl je zde v daňové uznatelnosti a podniková koruna má pak vyšší poměr k české koruně, pokud je životní pojištění sjednáno nad 30 000 Kč. Stejně je tomu tak pokud chce zaměstnanec využít podnikové koruny k hrazení penzijního připojištění (Podniková norma Systém osobních účtů zaměstnanců – volitelné benefity, účinná od 1. 10. 2014).

## **Kultura**

Zaměstnanec může podnikové koruny využít i na vstupenky do jakýchkoliv kulturních zařízení, případně k uhrazení permanentky (Podniková norma Systém osobních účtů zaměstnanců – volitelné benefity, účinná od 1. 10. 2014).

## **Dopravné**

Dalším benefitem v oblasti volitelného systému benefitů je možnost hrazení opencard a PID 1 – 6 pásmo. Dále si pak zaměstnanci mohou z podnikových korun hradit mezinárodní jízdenky, letenky, slevové karty a permanentky na vnitrostátní dopravu (Podniková norma Systém osobních účtů zaměstnanců – volitelné benefity, účinná od 1. 10. 2014).

## **Úhrada komodit**

Vzhledem k činnosti podniku zaměstnavatel nabízí zaměstnancům možnost hradit podnikovými korunami komodity, které nabízí. Podmínkou samozřejmě je, že zaměstnanec musí komoditu odebírat od zaměstnavatele a ne od konkurenčních společností (Podniková norma Systém osobních účtů zaměstnanců – volitelné benefity, účinná od 1. 10. 2014).

## **Poukázky Ticket Multi**

Zaměstnanci mají možnost v rámci volitelných benefitů čerpat poukázky Ticket Multi. (Podniková norma Systém osobních účtů zaměstnanců – volitelné benefity, účinná od 1. 10. 2014).

## 4 Doporučení pro podnik

V poslední kapitole se pokusíme najít možnosti, do kterých by mohl podnik investovat, pokud by chtěl nabídku benefitů rozšiřovat. Jak uvádí Macháček „*udržování rovnováhy mezi soukromým životem a prací nejen zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také zvyšuje jejich výkonnost, snižuje pracovní neschopnost a zlepšuje jejich přístup k zákazníkům. Odpočatí, spokojení a správně motivovaní zaměstnanci jsou více produktivní.*“ (Macháček, 2010, s. 2). Z hlediska velikosti podniku XY je nejefektivnější volbou právě volitelný systém benefitů, který je doplněn plošným systémem benefitů.

Jak ukázal výzkum, zaměstnavatelé, kteří mají více jak 250 zaměstnanců, nabízí v průměru jedenáct a více benefitů (ING pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy v ČR, 28. 8. 2014).

Podnik XY nabízí v rámci plošných benefitů možnost využívat benefity z deseti oblastí, čímž se nám potvrdil výzkumný předpoklad č. 1. V rámci volitelných benefitů může pak zaměstnanec volit z dalších devíti oblastí benefitů. Podnik tento výzkum tedy potvrzuje. Zároveň se nám potvrdil výzkumný předpoklad č. 2, jelikož podnik XY má systém benefitů složený z plošných a volitelných benefitů. Z níže uvedené tabulky vidíme, že podnik nabízí benefity téměř ze všech oblastí. Z benefitů, které podnik neposkytuje, jmenujme očkování proti chřipce, pitný režim nad rámec zákona, 13. plat, mobilní telefon a služební automobil k soukromým účelům. Pokud by podnik chtěl investovat do rozšiřování nabídky benefitů, doporučujeme do některé z těchto oblastí. Výzkumný předpoklad č. 3 se nepotvrdil, jelikož podnik XY nenabízí svým zaměstnancům mobilní telefon k soukromým účelům.

Benefit	Poskytující organizace 2014	Podnik XY
<b>Mobilní telefon</b>	89 %	ne
<b>Vzdělávání</b>	81 %	ano, volitelné benefity
<b>Zdravotní prohlídky</b>	78 %	ano, plošné i volitelné benefity
<b>Pitný režim</b>	75 %	ne

<b>Stravenky</b>	74 %	ano, plošný benefit
<b>Služební automobil</b>	74%	ne
<b>Věcné dary / jednorázové odměny</b>	68 %	ano
<b>Příspěvek na spoření na penzi</b>	68 %	ano, plošné i volitelné benefity
<b>Příspěvek na životní pojištění</b>	49%	ano, plošné i volitelné benefity
<b>Sport</b>	42 %	ano, plošné i volitelné benefity
<b>Zdraví (vitamíny, rehabilitace..)</b>	39%	ano, volitelné benefity
<b>13. plat</b>	39 %	ne
<b>Kultura</b>	35 %	ano, volitelné benefity
<b>Zaměstnanecké půjčky</b>	34 %	ano, plošný benefit
<b>Očkování proti chřipce</b>	27 %	ne
<b>Příspěvek na dovolenou</b>	27 %	ano, volitelný benefit
<b>Flexi - poukázky</b>	26 %	ano, Ticket Multi, volitelný benefit
<b>Dny volna tzv. sick days</b>	25 %	ano, plošný benefit
<b>Příspěvek na cestování do zaměstnání</b>	20 %	ano, volitelný benefit

Tabulka č. 5 Srovnání systému benefitů podniku XY s celorepublikovým průzkumem

Zdroj: ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy, 28. 8. 2014 a informace z podniku

Podle studie Salary & Benefits Guide 2010 - 2011 společnosti Robert Half patří mezi pět nejhodnotnějších benefitů v oblasti administrativy pět týdnů dovolené, 13. plat, jazykové kurzy, šest týdnů dovolené a pružná pracovní doba (Firemní finance, 15. 3. 2011). Z těchto benefitů nabízí podnik XY pět týdnů dovolené, jazykové kurzy v rámci volitelných benefitů a zaměstnancům, kterým pracovní pozice dovoluje tento typ



pracovní doby také pracovní dobu pružnou (Na základě informací z podniku, od zaměstnance z oddělení Rozvoj lidských zdrojů, 9. 4. 2015, příloha č. 1).

Průzkumy týkající se benefitů do seznamu zařazují i tzv. 13. plat. Žádný z autorů, ze kterých bylo čerpáno v teoretické části, ho však do benefitů nezařazují, jedná se o složku odměňování, ne však o zaměstnanecký benefit v pravém slova smyslu. Proto v rámci této práce nedoporučujeme zahrnovat 13. plat do systému benefitů podniku.

Oblast **stravování** spadá mezi plošné benefity a zaměstnavatel ji zajišťuje nejen stravenkami, ale dále i stravovacím zařízením, které zajišťuje pro podnik XY externí dodavatel. Zaměstnancům se do pracovní doby započítává i třicetiminutová přestávka na jídlo a oddech. To je velkou výhodou hlavně pro pracovníky, kteří pracují na zkrácený úvazek. Stravování zajištěné formou stravenek je v České republice jedním z nejrozšířenějších benefitů, jak uvádí výzkum Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize (ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR, 28. 8. 2014). Stravenky byly v roce 2014 na 5. místě. Poskytuje je 74 % zaměstnavatelů. Můžeme se setkat s názorem, že dnes jsou stravenky již brány jako samozřejmost, ale zákoník práce to jako povinnost neukládá, jde jen o dobrou vůli zaměstnavatele, že zaměstnancům tento benefit nabízí. Zaměstnavatel má podle § 236, zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce pouze zajistit možnost občerstvení na pracovišti. Vše navíc v tomto případě tedy můžeme brát jako benefit.

Jak ukázal výzkum ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR (28. 8. 2014), zájem o stravenky jako o benefit za poslední rok však klesl asi o 8 %. Zaměstnanci dnes už dávají přednost například benefitům z oblasti vzdělávání či z oblasti pracovně lékařských prohlídek (ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR, 28. 8. 2014). Podnik XY nabízí zaměstnancům stravenky v hodnotě 80 Kč, kdy 20 Kč se strhává ze mzdy zaměstnance. Společnost Sodexo prováděla průzkum cen obědů, který ukázal, že se během let 2011 – 2013 cena obědů zvýšila průměrně o 10,8 %. V Praze bylo průměrné navýšení cen obědů v roce 2013 o 16 % na 111 Kč oproti roku 2011 (Sodexo, 17. 10. 2013). Nejvýhodnější hodnota stravenky pro zaměstnance i pro zaměstnavatele je v roce 2015 stravenka v hodnotě 104 Kč, vyplývá to z vyhlášky č. 435/2013 Sb., která zvyšuje hodnotu stravného na pracovních cestách, z této hodnoty se pak odvozuje daňově uznatelná výše příspěvku na stravování (Sodexo, 7. 1. 2015). Podniku XY doporučujeme sledovat aktuální výhodné výše hodnot stravenek, které se mění jednou ročně a jejich účinnost je vždy od 1. 1. daného

roku. Jak uvádí Jiří Kračmár, generální ředitel společnosti Chèque Déjeuner „navýšení nominální hodnoty stravenky znamená vzhledem k inflaci a nárůstu cen stravování dobrou zprávou pro zaměstnance, že jejich stravenka neztrácí svoji hodnotu, i pro zaměstnavatele, že je stále atraktivním daňově uznatelným nástrojem motivace.“ (E-sondy, 5. 1. 2015). Pro zaměstnance je také výhodnější, pokud si jídlo - oběd - zakoupí za stravenku a nemusí doplácet, což je v případě Prahy a hodnoty stravenky 80 Kč vzhledem k průměrné ceně oběda v Praze 111 Kč nereálné.

V oblasti benefitů **pracovně lékařské péče** jde o velmi dobře propracovaný program zajímavých možností, které jsou jistě i velmi motivační pro nově příchozí zaměstnance. Jak ukazuje výzkum Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR (28. 8. 2014) jde o 3. nejčastěji nabízený benefit, který nabízí až 78 % společností. V dnešní době často lidé zanedbávají preventivní prohlídky, jak tomu ukázal průzkum České pojišťovny, který proběhl v roce 2012. Z výzkumu vyplývá, že 40 % Čechů neví, jak často mohou chodit na preventivní prohlídky a zda na ně mají nárok. Pokud zaměstnavatel nabízí preventivní prohlídky jako benefit mohou být více motivováni k tomu, si k lékaři zajít. Zaměstnavatel se tak snaží předcházet tomu, že by zaměstnanec onemocněl a mohl by být na delší dobu mimo výkon práce. Zanedbávání některých prohlídek může mít fatální následky jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Z výzkumu dále vyplývá i přístup Čechů k preventivním prohlídkám. Například o vyšetření krvácení ze stolice ví 60 % Čechů, ale účast na takovémto vyšetření je pouhých 25 % (Česká pojišťovna, 2012).

Podnik XY nabízí pět plošných benefitů z oblasti preventivních prohlídek a dále má zaměstnanec možnost čerpat v rámci volitelných benefitů z oblasti zdravotní a léčebné péče. Pracovně lékařská péče je zajištěna dobře.

**Příspěvky na penzijní a životní pojištění** patří dnes mezi častěji využívané benefity. Z průzkumu Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR (28. 8. 2014) vyplývá, že příspěvky na penzijní pojištění nabízí 68 % podniků, příspěvky na životní pojištění pak 49 % podniků. Častěji ho nabízejí právě firmy, které mají 250 a více zaměstnanců. Zájem o životní pojištění oproti roku 2013 mírně klesl, z průzkumu však vzešlo, že 48 % podniků ponechá stávající nastavení tohoto benefitů i do dalších let. Jen 1 % podniků uvedlo, že plánuje navýšení příspěvků tohoto

benefitu. Tyto benefity se umístily na 8. a 9. místě (ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR, 28. 8. 2014).

Jak ukázal průzkum ČSOB z roku 2014, průměrný příspěvek se pohyboval okolo 664 Kč (ČSOB, 19. 11. 2014). Podnik XY má příspěvky rozdělené podle délky pracovního poměru. Penzijní připojištění se poskytuje ve výši 5 % z vyměřovacího základu zaměstnance pro pojistné a sociální pojištění. Příspěvek se poskytuje maximálně do výše 400,- u zaměstnanců, jejichž pracovní poměr trvá méně než 3 roky, 800,- u zaměstnanců, jejichž pracovní poměr trvá 3-10 let a 1 200,- u zaměstnanců, jejichž pracovní poměr trvá déle než 10 let. V rámci volitelných benefitů si pak zaměstnanec může ještě příspěvky zvýšit. Jak ukazuje průzkum, tento benefit nejčastěji poskytují právě větší a postupně se přidávají i střední podniky, což podnik XY potvrzuje. Dále z průzkumu vyplývá, že na doplňkové penzijní připojištění a penzijní pojištění, zaměstnavatelé přispívají jen necelé pětině účastníků těchto pojištění a připojištění (ČSOB, 19. 11. 2014).

Zaměstnavateli doporučujeme zavedení příspěvku na doplňkové penzijní připojištění. Pokud zaměstnanec odejde do předčasného důchodu, mohou být tyto prostředky, mimo naspořené peníze, jediným zdrojem obživy. ČSOB uvádí, že průměrná výše příspěvku na doplňkové penzijní připojištění se pohybuje okolo 776 Kč, což je podobná výše příspěvku jako u penzijního pojištění (ČSOB, 19. 11. 2014). Tento benefit bychom zařadili do oblasti životního a penzijního pojištění do volitelných benefitů a pokud by byl o tento benefit ze strany zaměstnanců zájem, zařadili bychom ho následně i do plošných benefitů.

Benefit **dětská rekreace** je velmi zajímavým benefitem, který může zaměstnanci pomoci s řešením situací, kdy mají děti prázdniny, a rodič musí do práce. V současné době je velmi diskutované téma umístování dětí v předškolních zařízeních. Z průzkumu, který prováděla organizace Sodexo vyplývá, že 98 % českých rodičů by tento benefit uvítalo. Dále z průzkumu vyplývá, že 60 % českých rodičů se setkalo s problémem při umístování dítěte do předškolního zařízení. Nejvíce problémů s umístěním dítěte do školky mívají právě obyvatelé Prahy. Tuto potíž potvrdilo 88 % pražských rodičů. Pro 76 % rodičů má pak tento problém důsledek pozdějšího návratu do zaměstnání (Sodexo, 23. 9. 2014).

Z hlediska velikosti podniku navrhujeme otevření vlastního předškolního zařízení, případně smluvního zajištění tohoto benefitu, nejlépe blízko sídla podniku či přímo v podniku. Pracovníkům by to ušetřilo více času i z hlediska vození a vyzvedávání dětí ze školky, čímž zaměstnavatel napomáhá sladování osobního a pracovního života. Pro rodiče,

který se vrací z mateřské dovolené, by to byla úleva a mohl by se více soustředit na svou práci. Jak vyplývá z průzkumu Sodexo (23. 9. 2014), zaměstnanci by se mohli vrátit i dříve do zaměstnání, jelikož tyto předškolní zařízení většinou sladují pracovní dobu s pracovní dobou podniku. Výhodou těchto zařízení je pak blízkost místa výkonu práce zaměstnance.

Společnost Sodexo plánuje vzhledem ke schválení zákona č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů zavedení nového benefitu, který bude zaměstnavatel mít možnost nově nabízet v rámci zaměstnaneckých benefitů. Jedná se o Baby Pass, kterým bude moc zaměstnanec hradit náklady spojené s umístěním dítěte do předškolního zařízení či dětské skupiny. Dětská skupina je zařízení, které poskytuje celodenní péči o dítě – což v praxi znamená soukromé mateřské školy či dětská centra. Tento benefit se vztahuje na hrazení pobytu dítěte v předškolním zařízení či v dětské skupině, stravné či případné kroužky spojené s předškolním vzděláváním v daném zařízení (Sodexo, 17. 12. 2014). Tento benefit by podnik XY mohl v budoucnu začít nabízet.

Benefit **poskytování půjček zaměstnancům** je velmi dobrý krok k tomu, jak říci zaměstnanci, že si ho vážíme a že se zajímáme i o jeho osobní život a o to, aby se mu dařilo dobře. Tím více je to pro zaměstnance výhodné v tom, že půjčka je bezúročná. Tento benefit nabízí 34 % zaměstnavatelů. Poskytování půjček zaměstnancům tak spadá do benefitů, které se nabízejí méně (ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR, 28. 8. 2014). U tohoto benefitu nebyla nalezena žádná možná doporučení.

Poskytování **sociálních půjček a sociální výpomoci** je dalším benefitem, který ukazuje propracovaný systém benefitů tohoto podniku. Zaměstnanci se mohou do takovýchto situací dostat - v České republice se v poslední době často setkáváme s povodněmi - a proto je výpomoc v situaci, kdy zaměstnanec přijde o bydlení jistě velmi vhodná. Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, která tento benefit upravuje, stanovuje maximální výši, kterou může zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout. Jednorázově může zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout 15 000 Kč a na územích, kde je vyhlášen nouzový stav, který způsobila živelní pohroma, ekologická nebo průmyslová havárie může zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout částku do výše maximálně 30 000 Kč (§ 11 odst. 1 vyhlášky č. 114/2002 Sb.). V případě sociálních půjček lze na základě písemné smlouvy zaměstnancům poskytnout k překlenutí tíživé finanční situace

bezúročnou půjčku nejvýše 20 000 Kč nebo 50 000 Kč v případě postižení živelní pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav, se splatností do 5 let od uzavření smlouvy o půjčce. Při skončení pracovního nebo služebního poměru je půjčka splatná nejpozději do šesti měsíců ode dne jeho skončení, pokud není ve smlouvě o půjčce stanoveno jinak (§ 11 odst. 2 vyhlášky č. 114/2002 Sb.). Podnik XY neposkytuje sociální půjčky a výpomoci v případě vyhlášení nouzových stavů, ale jen jednorázové půjčky či výpomoci. V případě, kdy by se zaměstnanec dostal do situace, kdy je v místě jeho bydliště vyhlášen nouzový stav, je možné, poskytnou větší částky, proto doporučujeme přidat i tuto možnost, protože v případě sociální půjčky může být v nouzových stavech částka 20 000 Kč nedostatečná. V této oblasti nemám žádná další doporučení, jelikož maximální částky si nemůže zaměstnavatel upravovat, ale jsou stanoveny vyhláškou č. 114/2002 Sb.

Co se týče benefitů **zvláštních odměn** pokud je zaměstnanec firmě oddaný, může dosáhnout na vysoké částky. Zaměstnavatel se tímto benefitem snaží udržet své nejlepší zaměstnance, protože částky jsou vysoké a pro zaměstnance mohou být velmi motivující. Zaměstnavatel tím tak ukazuje, že mu zaměstnanec není lhostejný a nebere ho jen jako stroj, ale jako lidskou bytost, což je v dnešní době velmi důležité. Jak uvádí Dědina (2005, s. 238) motivační nástroje jsou u každého zaměstnance jiné, z tohoto důvodu podniky začínají nabízet volitelný systém benefitů. V tomto případě doporučujeme vytvoření tradice osobního předání a poblahopřání a nejen převedení peněžních prostředků na účet.

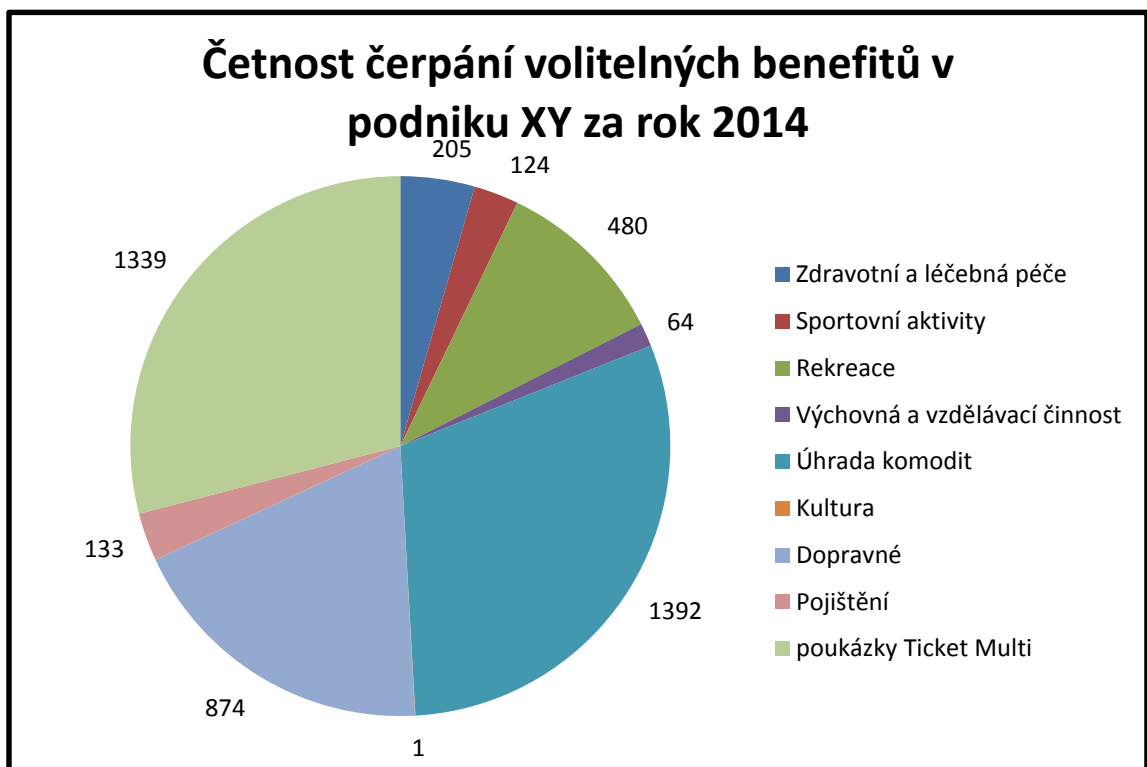
V této oblasti benefitů uvádí Pelc (2009, s. 67) možnost poskytovat zaměstnancům mobilní telefon a služební automobil nejen pro pracovní účely, ale i pro účely soukromé. Podnik XY tento benefit nenabízí všem zaměstnancům. Mobilní telefony slouží pouze k pracovním hovorům a soukromé hovory nejsou povoleny. Podnik XY poskytuje zaměstnancům služební automobily dvojího druhu. Referentská auta slouží výhradně k pracovním cestám a pracovním výjezdům v rámci pohotovostní směny. Tyto automobily jsou monitorovány GPS. Druhou skupinou jsou služební auta, která mají ředitelé, vedoucí sekcí a někteří vedoucí oddělení. Tato auta mohou zaměstnanci používat i k soukromým jízdám, avšak pracovní cesty jsou měsíčně vykazovány a náklady na soukromé jízdy si hradí zaměstnanec sám. Pracovní jízdy jsou propláceny. Servis a údržbu aut provádí smluvní partner zaměstnavatele. Podnik XY však mobilní telefon a služební automobil nezahrnuje do systému benefitů, jelikož jich nemůže využít každý zaměstnanec (Na

základě informací z podniku, oddělení Rozvoj lidských zdrojů, 9. 4. 2015, příloha č. 1). Na druhou stranu z průzkumu ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR (28. 8. 2014) vyplývá, že mobilní telefon a služební automobil patří k nejvíce poskytovaným zaměstnaneckým benefitům. Vzhledem k velikosti podniku však není možné tento benefit v podniku XY poskytovat všem zaměstnancům.

V případě **kulturních a sportovních akcí** doporučujeme tyto možnosti rozšířit převážně, co se týče sportovních možností, v rámci kulturních akcí podnik XY zajišťuje návštěvy divadelních představení a muzikálů. Z průzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy vyplývá, že tyto benefity nabízí okolo 41 – 42 % zaměstnavatelů (ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR, 28. 8. 2014). Z podnikové normy plošných zaměstnaneckých benefitů, účinné od 1. 5. 2013, vyplývá, že zaměstnavatel podporuje pouze organizované skupiny, jinak může zaměstnanec čerpat tyto benefity pouze v rámci volitelných benefitů, avšak ani v části volitelných benefitů není tato oblast moc využívána. Za rok 2014 byl tento benefit v rámci volitelných benefitů využit jen 124krát.

Státní zdravotní ústav každoročně pořádá soutěž Podnik podporující zdraví, tuto soutěž vyhláší hlavní hygienik České republiky. Jelikož podpora zdraví není v legislativě upravena, používá se materiál Quality Criteria of Workplace Health Promotion Evropské sítě pro podporu zdraví na pracovišti, který by měl pomoci zhodnotit zaměstnavateli úroveň péče o zdraví, a na základě toho pomoci zavést nové aktivity podporující zdraví. Zaměstnavatelé, kteří se umístí do určitého počtu bodů, pak po dobu tří let získávají titul Podnik podporující zdraví (Státní zdravotní ústav, 2008). „*Hlavním zaměřením programu by měla být zdravá strava, fyzická aktivita, podpora protikuřáckých a antistresových aktivit. Tyto faktory působí na zdraví společně a jsou mezi nimi významné vazby, které vyžadují změnu v chování jednotlivce.*“ (Kožená, Kubínová, Státní zdravotní ústav, 7. 4. 2009). Tento program je „*souhrn organizačních, vzdělávacích, motivačních a technických aktivit a programů zaměřených tak, aby podporovaly zdravý životní styl a vedly zaměstnance a jejich rodinné příslušníky k ozdravení vlastního životního stylu. Prakticky se může jednat například o zavádění nekuřáckých programů, osvětové dny zdraví, zvyšování pohybové aktivity, prevenci traumatického poškození z práce, programy na zvládání stresu, prevenci a kontrolu obezity, ozdravení výživy, prevenci nádorových, kardiovaskulárních a akutních respiračních onemocnění a podobně*“ (Kožená, Kubínová, Státní zdravotní ústav, 7. 4. 2009). Z hlediska zaměření podniku a velkého počtu administrativních

zaměstnanců by se podnik XY mohl tohoto programu zúčastnit v kategorii velkých podniků, nejenom, že status Podnik podporující zdraví přináší přidanou hodnotu, ale „mnoho zaměstnavatelů uznává význam podpory zdraví zaměstnanců, která může po určité době přinést snížení krátkodobé i dlouhodobé pracovní neschopnosti, zlepšení spokojenosti a zdraví zaměstnanců vedoucí ke zvýšení produktivity práce, zlepšení pověsti a atraktivity podniku a další výhody“ (Státní zdravotní ústav). Z hlediska velkého počtu zaměstnanců, doporučujeme možnost pronájmu bazénu na jednu či dvě hodiny týdně, kdy by si každý zaměstnanec mohl přijít zaplavat, například v odpoledních nebo večerních hodinách. Za uváženou by stálo, zda by si sebou zaměstnanec mohl vzít i své děti, manžela/manželku, partnera/partnerku, druha/družku. V případě možnosti vzít sebou i svou rodinu by tak zaměstnavatel podporoval aktivně strávený čas zaměstnance s rodinou.

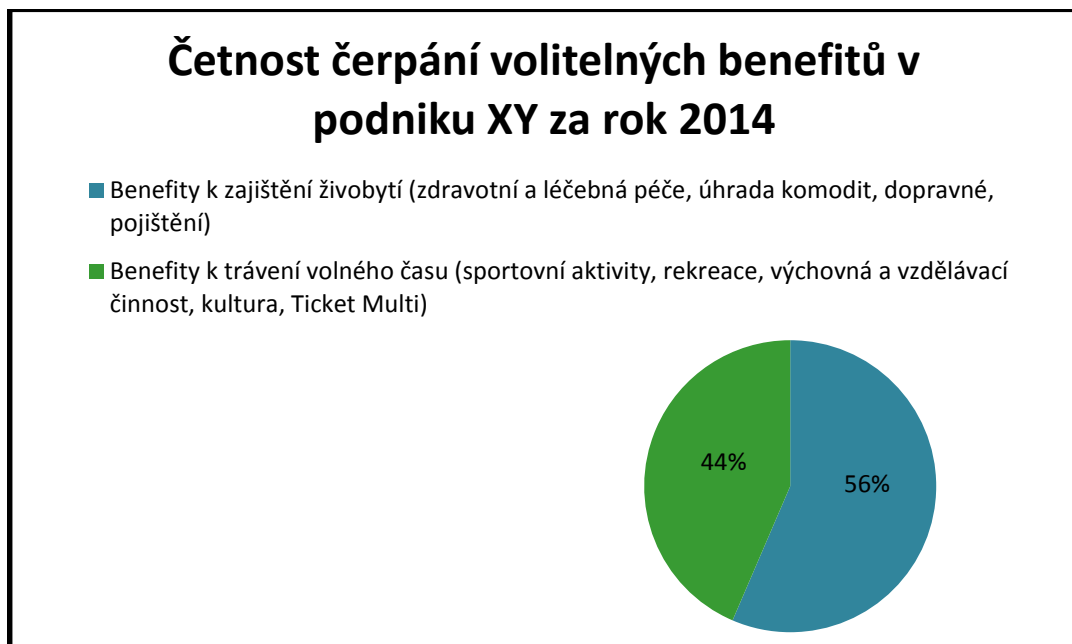


Graf č. 1 Četnost čerpání volitelných benefitů v podniku XY za rok 2014

Zdroj: informace z podniku XY, 3. 4. 2015

V oblasti **volitelných benefitů** mají zaměstnanci velký rozsah možností. Zaměstnanci dostávají poměrně vysoké částky, které můžou vyčerpat a nabídka volitelných benefitů je také poměrně široká, mohou vybírat z devíti oblastí. Poskytovaná částka by měla respektovat inflaci, aby volitelný systém benefitů byl stále pro zaměstnance atraktivním

a udržoval tak loajalitu pracovníků, jako je tomu u stravenek. Zároveň by měl zaměstnavatel aspoň přibližně sledovat, jak funguje systém benefitů u konkurenčních firem, aby pak nedocházelo k přetahování zaměstnanců. Kocianová (2010, s. 164) uvádí čtyři hlavní cíle zaměstnaneckých výhod podle Milkoviche a Boudreaue a těmi jsou právě konkurenceschopnost vůči ostatním firmám, nákladová efektivita, přizpůsobení jednotlivým přáním a potřebám pracovníků v nejvyšší možné míře a soulad se zákony.



Graf č. 2 Četnost čerpání volitelných benefitů v podniku XY za rok 2014

Zdroj: informace z podniku, 3. 4. 2015

Zaměstnanci nejvíce využívají benefit, kterým mohou hradit komodity poskytované společností, poukázek Ticket Multi a proplacení dopravného. S oblibou se také setkává benefit, který nabízí možnost proplacení části rekreace. Mezi nejméně využívané patří kultura, výchovná a vzdělávací péče a sportovní aktivity. Mezi nejoblíbenější se zařadil benefit úhrada komodit, z něž stal nejvyužívanější volitelný benefit. V rámci hrazení komodit by se dal tento benefit rozšířit ještě o další služby, které podnik nabízí, které by se tímto benefitem daly hradit. Z grafu nadále vyplývá, že zaměstnanci se čerpáním volitelných benefitů snaží pokrýt převážně náklady na živobytí a až následně čerpají benefity, které slouží k trávení volného času, čímž se nám potvrzuje Maslowova pyramida potřeb, kterou jsem uváděla v teoretické části této práce. Maslowova pyramida je postavena na tom, že nejprve uspokojujeme fyziologické potřeby a následně přes potřebu jistoty a bezpečí a sociální potřeby uspokojujeme potřebu seberealizace.



Mezi nejoblíbenější benefity v roce 2014 patří mobilní telefon, který by zaměstnanec mohl využívat k soukromým účelům, ten poskytuje 89 % zaměstnavatelů (ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR, 28. 8. 2014). Jak již bylo řečeno výše, podnik XY mobilní telefon, který by mohl zaměstnanec používat i k soukromým účelům, neposkytuje. Vzhledem k velikosti podniku XY doporučujeme poskytovat mobilní telefon i k soukromým účelům jen pro vrcholový management. Dalším často nabízeným benefitem je pak vzdělávání, které poskytuje 81 % zaměstnavatelů (ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR, 28. 8. 2014). Podnik XY nabízí zaměstnancům benefit vzdělávání v rámci volitelných benefitů, ale moc velký zájem o něj v porovnání s ostatními oblastmi volitelných benefitů není. Za rok 2014 byl využit jen 64krát. Proto doporučujeme zviditelnit tuto možnost například zveřejňováním vzdělávacích kurzů na intranetových stránkách podniku XY.

Od zaměstnance podniku XY z oddělení Rozvoj lidských zdrojů (3. 4. 2015, příloha č. 1) jsem se dozvěděla, že zaměstnavatel neprovádí zpětnou vazbu, aby zjistil, zda zaměstnancům benefity vyhovují, či zda by měli zaměstnanci zájem i o jiné benefity. Možnost navrhopvat změny zaměstnanci mají, ale mnohem účinnější by bylo každý rok předložit prostřednictvím elektronické komunikace k vyplnění dotazník, do kterého by zaměstnanci mohli napsat, jak jsou spokojeni, případně jaké volitelné benefity by pro ně byly zajímavé. Nabídka volitelných benefitů by se jistě dala ještě rozšířit podle toho, jaké benefity by si zaměstnanci přáli. Málo využívané benefity (či vůbec nevyužívané) by potom mohly být vylepšeny, či odebrány.

Zaměstnavatel by mohl k měření spojenosti využívat anonymní dotazník spokojenosti zaměstnanců se systémem benefitů, který je uveden v příloze č. 2. Dotazník by obsahoval osobní údaje – pohlaví, rozmezí věku, typ práce a následně otázky týkající se benefitů. Navrhovala bych otázky týkající se nejčastěji využívaných benefitů, zda je pro zaměstnance nabídka benefitů dostatečně zajímavá, zda mu v nabídce nějaký benefit chybí, zda se setkal se situací, kdy nevěděl jaký benefit využít, proč tomu tak bylo, zda je zaměstnavatel ohledně možnosti využívat benefity dostatečně informuje.

Z hlediska daňové výhodnosti, kterou jsme uváděli v teoretické části této práce, zaměstnavatel nabízí benefity ze všech tří skupin, na které je Pelc (2009, s. 33) rozděluje. Zaměstnavatel nabízí mimořádně výhodné benefity, jako je například zajištění stravování zaměstnanců nad rámec zákona, příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní

pojištění. Ze skupin benefitů s daňovou a odvodovou dílčí výhodou zaměstnavatel nabízí například v rámci volitelných benefitů zaplacení jízdního dokladu, zaměstnavatel nabízí zaměstnancům i prodlouženou dovolenou v době 5 týdnů za rok či zdravotní dny volna.

V rámci benefitů, které se plní ze sociálního fondu, zaměstnavatel nabízí dětskou rekreaci, proplacení dovolené, kulturu a sport, zdravotnické zařízení, dary zaměstnancům (sociální zápůjčky) a půjčky zaměstnancům.

## Závěr

Benefitů, které podnik může nabízet je celá řada. Přes stravování, rekreaci, kulturní a sportovní akce až po například poskytování výhodných akcí a opcí zaměstnancům. Některé benefity jsou pro zaměstnavatele výhodnější a některé nikoliv. Záleží už ale na zaměstnavateli, zda nějaké benefity bude nabízet či nikoliv. V současné době je to jeden z konkurenčních nástrojů. Uchazeči se v dnešní době často zajímají o to, jaká bude jejich mzda/plat/odměna, ale dalším důležitým kritériem mohou být i právě nabízené benefity. Jedním z nich může být pro zaměstnance docela důležitý benefit, a to je délka dovolené.

Cílem této práce bylo zjistit a zanalyzovat, jaké benefity podnik může nabízet. V první kapitole této práce jsme se zabývali zařazením systému benefitů do kontextu lidských zdrojů. Zda na benefity nahlížet spíše jako na motivační nástroj či jako na formu odměňování. V druhé kapitole jsme se pak zabývali jednotlivými benefity, které podnik může nabízet. Pro zpracování těchto dvou kapitol jsme vycházeli z odborné literatury, která se k tomuto tématu vztahuje. Cíl těchto kapitol byl splněn a byly nalezeny desítky možností, ze kterých by zaměstnavatel mohl vybírat.

Dalším cílem této práce bylo zjistit, jaké benefity jsou nabízeny v konkrétním podniku a vyvodit doporučení pro podnik. Tímto se zabývá třetí a čtvrtá kapitola této práce. Ve třetí kapitole jsme zjistili z podnikových dokumentů a na základě rozhovorů se zaměstnanci podniku XY, že konkrétní podnik nabízí velké množství benefitů a že systém benefitů mají dobře propracovaný.

Výzkumný předpoklad č. 1, který se týkal množství nabízených benefitů se nám potvrdil, podnik XY nabízí v rámci plošných benefitů deset oblastí. V rámci volitelných benefitů pak nabízí na výběr z osmi oblastí. Výzkumný předpoklad č. 2 se nám také potvrdil, jelikož podnik XY nabízí zaměstnancům kombinaci plošného a volitelného systému benefitů. Výzkumný předpoklad č. 3 se nám nepotvrdil, jelikož podnik XY nenabízí mobilní telefon, který by mohl zaměstnanec využívat i k osobním potřebám. Vzdělávání a zdravotní prohlídky podnik XY nabízí.

Doporučení podniku jsme shrnuli ve čtvrté kapitole této práce. Z hlediska doporučení podniku jsme moc volného prostoru neměli, protože benefity, které jsme získali analýzou výchozích zdrojů, jsou skoro všechny nabízeny i v konkrétním podniku.

Jako největší mezeru vidíme problém s umístěním dětí do školek. Zaměstnavatel se na tuto možnost nezaměřuje, ale z hlediska počtu zaměstnanců by to mohla být pro

zaměstnance zajímavá možnost. Podnik pořádá dětské tábory v letních a zimních měsících. Ty jsou pořádány právě pro děti zaměstnanců, ale rozhodně tyto tábory nepokryjí celé období prázdnin. Už z hlediska toho, že v letních měsících nefungují všechny školky a zaměstnanci pak musí děti vozit třeba i někam dál. Jedním z velmi diskutovaných problémů je v současné době i právě málo volných míst ve školkách v určitých lokalitách. Z tohoto hlediska by mohlo být spojení cesty do práce s cestou do školy pro zaměstnance zajímavé. Rodič pak s dítětem stráví i více času.

Dalším návrhem, který jsme v této práci doporučili, bylo rozšíření sportovních aktivit, například formou zajištění bazénu, který by zaměstnanci mohli využívat jedenkrát týdně v určitou hodinu. V podniku jsou převážně administrativní pracovní místa a plavání je jedním z dobrých relaxačních prostředků. Tento benefit bychom zařadili do plošných benefitů.

Dále pak následovaly dílčí návrhy, které by mohly vylepšit fungování systému benefitů, týkaly se například ověřování spokojenosti zaměstnanců se systémem benefitů, který podnik XY neprovádí.

Pokud by podnik XY chtěl investovat do rozšiřování nabídky benefitů, má potenciál v oblasti pitného režimu nad rámec zákona, očkování proti chřipce nebo zajištění předškolního zařízení pro děti zaměstnanců.

Podnik XY má systém benefitů nastavený dobře, v porovnání s průzkumem nejčastěji nabízených benefitů, nabízí skoro všechny benefity z jmenovaných oblastí. Podniku XY doporučujeme zaměřit se na ověřování spokojenosti zaměstnanců se systémem benefitů a na případnou úpravu benefitů dle zjištěných výsledků.

## Soupis použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-858-3945-8.
- D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty 2014*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 9788072638697.
- DĚDINA, J. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- JANOŠKOVÁ J., KOLIBOVÁ H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1364-0.
- KISLINGEROVÁ, E. a kol., *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-403-2.
- KOČIANOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
- PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. 1. vyd. Praha: Linde, 2008. ISBN 978-807-2017-010.

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 1. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-807-2017-546.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

VEBER J., SRPOVÁ J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

WALKER, A. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0449-8.

### **Legislativní zdroje**

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině

Nařízení vlády 361/2007 Sb., kterým se stanovují podmínky ochrany zdraví při práci

Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb

Vyhláška č. 435/2013 Sb., která zvyšuje hodnotu stravného na pracovních cestách

### **Podnikové zdroje**

Podniková norma Plošné zaměstnanecké benefity, účinná od 1. 5. 2013

Podniková norma Organizace stravování zaměstnanců, účinná od 20. 10. 2010

Podniková norma Poskytování bezúročných půjček, sociálních půjček a sociálních výpomocí zaměstnancům, účinná od 1. 5. 2013

Podniková norma Systém osobních účtů zaměstnanců – volitelné benefity, účinná od 1. 10. 2014

## Internetové zdroje

Svaz průmyslu a dopravy České republiky. ŠTĚRBOVÁ, Kateřina. ING POJIŠŤOVNA A SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. *Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize* [online]. Praha, 28. 8. 2014 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z:

<http://www.spcr.cz/images/ING/ING.pdf>

Průzkum ČP: Preventivní prohlídky neberou Češi vážně. ČESKÁ POJIŠŤOVNA, a. s. *Česká pojišťovna* [online]. 2012 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z:

[http://www.ceskapojistovna.cz/tiskova-zprava?962703-](http://www.ceskapojistovna.cz/tiskova-zprava?962703-pruzkum_cp_preventivni_prohlidky_neberou_cesi_vazne)

[pruzkum\\_cp\\_preventivni\\_prohlidky\\_neberou\\_cesi\\_vazne](http://www.ceskapojistovna.cz/tiskova-zprava?962703-pruzkum_cp_preventivni_prohlidky_neberou_cesi_vazne)

Příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření - benefit, který se neodmítá. ČSOB [online]. 19. 11. 2014 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z:

<http://www.csob.cz/cz/csob/servis-pro-media/tiskove-zpravy/stranky/tz141119.aspx>

Průzkum Sodexo: Ceny obědů rostou. *Sodexo: Služby pro kvalitní život* [online]. 17. 10.

2013 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: [http://cz.sodexo.com/czcz/pro-media/novinky-tiskove-zpravy/pruzkum-sodexo\\_ceny-obedu-rostou.aspx](http://cz.sodexo.com/czcz/pro-media/novinky-tiskove-zpravy/pruzkum-sodexo_ceny-obedu-rostou.aspx)

Nejvýhodnější stravenka je nově 104 Kč. *Sodexo: Služby pro kvalitní život* [online]. 7. 1.

2015 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/news/nejvyhodn-ji-stravenka-je-nov-104-kc>

Inflace nesníží kupní sílu stravenek. *E-sondy: Zpravodajství pro sebevědomé zaměstnance a firemní kulturu* [online]. 5. 1. 2015 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: [http://www.e-](http://www.e-sondy.cz/aktualne/4410-3/inflance-nesnizi-kupni-silu-stravenek-)

[sondy.cz/aktualne/4410-3/inflance-nesnizi-kupni-silu-stravenek-](http://www.e-sondy.cz/aktualne/4410-3/inflance-nesnizi-kupni-silu-stravenek-)

98 % českých rodičů vítá dnes schválené školkovné, Sodexo jim nabídne nový benefit Baby Pass. *Sodexo: Služby pro kvalitní život* [online]. 23. 9. 2014 [cit. 2015-04-04].

Dostupné z: <http://cz.sodexo.com/czcz/pro-media/novinky-tiskove-zpravy/29-procent-ceskych-rodicu-vita-dnes-schvalene-skolkovne-sodexo-jim-nabidne-novy-benefit-baby-pass.aspx>

Daňová úleva na děti předškolního věku. *Sodexo: Služby pro kvalitní život* [online]. 17. 12.

2014 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/news/da-ova-uleva-na-d-ti-p-edskolniho-v-ku>

Program podpory zdraví na pracovišti. *Státní zdravotní ústav* [online]. 7. 4. 2009 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi/podpora-zdravi-na-pracovisti>

Soutěž Podnik podporující zdraví. *Státní zdravotní ústav* [online]. [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://www.szu.cz/modules/marwel/index.php?rewrite=tema%2Fpracovni-prostredi%2Fsoutez-podnik-podporujici-zdravi-1&str=2>

Nejžádanějším benefitem je volno navíc. *Firemní finance* [online]. 15. 3. 2011 [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/zpravy/finance/301632-nejzadanejsim-benefitem-je-volno-navic/>



## **Seznam grafů**

Graf č. 1 Četnost čerpání volitelných benefitů v podniku XY za rok 2014 .....	49
Graf č. 2 Četnost čerpání volitelných benefitů v podniku XY za rok 2014 .....	50

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 Výše odměn při pracovním výročí.....	34
Tabulka č. 2 Výše odměn při životním výročí.....	34
Tabulka č. 3 Výše odměn při odchodu do důchodu .....	35
Tabulka č. 4 Výše odměn při odchodu do předdůchodu .....	35
Tabulka č. 5 Srovnání systému benefitů podniku XY s celorepublikovým průzkumem ....	42

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 - Rozhovory se zaměstnanci podniku XY .....	60
Příloha č. 2 - Dotazník – Systém benefitů v podniku XY .....	64

## Přílohy

Příloha č. 1 - Rozhovory se zaměstnanci podniku XY

### **Rozhovor se zaměstnancem z oddělení Rozvoj lidských zdrojů, 25. 2. 2015**

*Máte v podniku nastaven systém motivace?*

Nemáme žádný zpracovaný systém motivace zaměstnanců, který by šel firmou, nicméně naše společnost má velkou tradici, která vychází z firemní kultury a ze silné kolektivní smlouvy, která se uzavírá na období 3 let mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací. Kolektivní smlouva je nejsilnější dokument v rámci poskytování sociální péče, systému benefitů a všech benefitních složek nad rámec zákona. Samozřejmě, že kolektivní smlouva nemůže postihnout všechny dílčí oblasti benefitů. Na to jsou vydané vnitropodnikové předpisy, většinou vnitropodnikové normy. Za oblast systému benefitů tu odpovídá sekce Lidské zdroje a její jednotlivé oddělení. Za sociální oblast, systém benefitů a za poskytování různých odměn, darů, půjček apod. zodpovídá Rozvoj lidských zdrojů, které má nejenom vzdělávání, ale právě i sociální oblast a systém benefitů. Co se týká odměňování a mzdové oblasti, tak za to odpovídá oddělení Mezd.

*Jaký máte systém benefitů?*

Máme plošné benefity, které vycházejí z ustanovení kolektivní smlouvy a za určitých podmínek – jakou má zaměstnanec smlouvu – na dobu určitou, neurčitou jsou některá ustanovení v kolektivní smlouvě upraveny. Jedná se o oblast stravování, zdravotní a léčebné péče nad rámec zákona, příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem plus životní pojištění, zaměstnanec se může rozhodnout, podle toho jak má velký ten plošný benefit, zda chce na oba typy pojištění nebo jenom na penzijní a může si to rozhodnutí měnit jednou za rok. Zaměstnavatel posílá částku přímo penzijní společnosti nebo pojišťovně. Potom dětská rekreace, zaměstnavatel je provozovatel zimního dětského tábora, tzn. lyžařského výcviku, letního tábora. V době podzimních prázdnin se dělají výjezdní akce plus si zaměstnanci mohou čerpat ještě volitelný benefit. Ve finále si tedy mohou benefity uhradit celý pobyt dítěte. Dále sociální půjčky a sociální výpomoci. Sociální půjčky jsou návratné a bezúročné a vyplácejí se jednorázově v hotovosti a sociální výpomoci se sice zaměstnanci zdaňují, nicméně jsou nenávratné, je to výpomoc. To znamená, že člověk částku dostane v hotovosti, zaplatí za tu částku nějakou daň, ale má to v případě rodinných problémů dlouhodobé nemoci či závažné situace. Toto posuzuje sociální komise, a když komise doporučí výpomoc generálnímu řediteli ke schválení, tak

částku dostane. Dále zvláštní odměny, jsou to různé typy odměn, pracovní a životní jubilea, odměny za humanitární pomoc, darování krve, kostní dřeně, odměny za společensky prospěšnou aktivitu. Mezi plošné benefity patří i příspěvek při narození dítěte. Když se v rodině narodí miminko tak dostává 10 000 Kč. Ke státnímu příspěvku má tedy ještě 10 000 Kč od zaměstnavatele. Firma podporuje i sportovní činnost, takže tu jsou čtyři nebo pět typů sportovních skupin – volejbal, nohejbal, hokej, florbal a těm zaměstnavatel platí tréninkové prostory, případně účast na turnajích nebo pořádání turnajů. Zaměstnanci mohou tyto sportoviště využívat zdarma ke své zájmové činnosti. Dále výchovně vzdělávací činnost, ta víceméně vychází z plánů rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Samozřejmě je to benefit - když zaměstnavatel umožní zaměstnancům se rozvíjet, tak je to benefit - nicméně většinou ho zaměstnanci za benefit nepovažují. Protože si myslí, že když je zaměstnanec, tak že musí dostat školení. Tyto benefity se většinou poskytují formou nepeněžního plnění, mimo sociálních půjček a výpomocí s tím, že to organizuje zaměstnavatel. To je rozdíl mezi plošnými a volitelnými benefity, volitelné benefity - vlastně je na rozhodnutí zaměstnance, jak s těmi benefity naloží. Zaměstnavatel v rámci sociální politiky uvolňuje rozpočet pro volitelné benefity a zaměstnanci za určitých podmínek, které jsou stanoveny v předpise, dostávají dvakrát ročně 12 000 podnikových korun. Jsou to fiktivní koruny, protože je tam koeficient čerpání, který odráží daňovou povinnost zaměstnavatele, odvody na zdravotní a sociální. Musí to samozřejmě kopírovat zákon o daních z příjmů. Tím má každý benefit jinou hodnotu. U některých benefitů co koruna podnikový to koruna česká, ale většinou je koeficient vyšší. V oblasti volitelných benefitů jsou přesně daná pravidla pro zaměstnance, nemůže si vymyslet úplně něco jiného. Je to řízený systém a ty oblasti jsou zdravotní léčebná péče, sportovní aktivity, rekreace, výchovná a vzdělávací činnost, tzn. nad rámec své profese nebo plánované místa, když se bude zaměstnanec chtít učit japonsky, tak si vyžádá fakturu a zaměstnavatel to proplatí. Pojištění kopíruje plošný benefit, zaměstnanec se může rozhodnout, že si ze svého účtu ještě chce přispět jednorázově na to svoje penzijní připojištění nebo životní pojištění nějakou částku. Dále tam spadá kultura, dopravné a úhrada komodit. Podniková norma pak přesně definuje, v kterých oblastech může ty své benefity využít. Systém benefitů je transparentní, spravedlivý pro všechny, neodlišuje jednotlivé pracovní pozice, výše je dána všem zaměstnancům stejná od ředitele po dělníka. Musí však splnit podmínky, aby mohl benefity čerpat, tzn. minimálně pracovní smlouva na dobu určitou na 1 rok nebo na dobu neurčitou. Některé benefity odráží to, že musí mít odpracovanou nějakou dobu a vždy se poskytují až po zkušební době. Zkušební doba se

započítává do částky plnění, nicméně ve zkušební době zaměstnanci benefity nedostanou. Dále zaměstnavatel poskytuje půjčky na bydlení, kde je několik kategorií, maximální částka je 100 000 Kč, která nepodléhá úročení. Vyšší už podléhají, proto je neposkytujeme. Dále poskytujeme pět týdnů dovolené a dva dny pracovního volna.

*Jak je to stanovený systém odměňování?*

Kolektivní smlouva zpracovává i odměňování, ale dále to upravuje mzdový předpis, který je odlišný pro zaměstnance, manažery - jaký jsou smluvní platy, tarifní stupně.

### **Rozhovor se zaměstnancem z oddělení Mezd, 6. 3. 2015**

*Jak je nastaven systém odměňování v podniku?*

Zaměstnanci jsou zařazeni do tarifních stupňů. Specialisté, vedoucí oddělení a vedoucí sekcí jsou zařazeni do smluvních platů. Tarifní stupně jsou dva a smluvní mzdy jsou určeny vedoucími jednotlivých oddělení. Zaměstnanci mohou být v rámci variabilní složky mzdy odměňováni formou odměn, jako jsou cílové odměny, termínové odměny, odměny za hospodaření společnosti, které jsou vypláceny jednou ročně. Dvakrát ročně pak zaměstnanci dostávají individuální odměnu. Před Vánoci dostanou zaměstnanci poměrnou část a doplatek dostávají zaměstnanci v únoru. Někteří zaměstnanci mají stanoveny cíle, za které pak dostávají odměny. Nejdříve dostanou zálohu a po vyhodnocení cílů jim je dán doplatek. Cíle se zpravidla stanovují jednou ročně a vyhodnocují se v listopadu. Cíle vyhodnocuje vedoucí oddělení či sekce. Individuální odměny jsou pro některé zaměstnance stanoveny měsíčně. Tato výjimka se týká především manuálně pracujících zaměstnanců. A někteří zaměstnanci je pak mají stanoveny čtvrtletně. Zaměstnanci dostávají příplatky nad rámec zákona. Mimo příplatek za svátek, který je navýšený nad rámec zákona, mohou určití zaměstnanci dostávat odpolední příplatek. Pokud zaměstnanci pracují ve dvousměnném režimu, odpolední příplatek je od 14 do 22 hodin. Výše příplatku je pak stanovena kolektivní smlouvou. Zaměstnanci jsou zařazeni na plánovaná místa, která jsou zařazena do profesí a profese jsou pak bodově ohodnoceny a každá profese náleží určitému tarifnímu stupni. V rámci tarifního stupně je určeno rozpětí a podle náročnosti práce, zkušenosti zaměstnance se pak zaměstnanec zařazuje do určité části tarifního stupně.

### *Jak se stanovuje smluvní mzda?*

Smluvní mzda je stanovena na základě schválení ředitele společnosti. Na oddělení mezd přijde návrh na smluvní plat, který oddělení společně s vedoucím oddělení či sekce posoudí. Posuzuje se, zda má člověk odpovídající vzdělání, zda mu není navrhována nižší mzda, než by mu náležela, a dále návrh postoupí řediteli, pokud ředitel návrh na smluvní mzdu potvrdí, vystaví pak oddělení mezd smluvní mzdu, kterou ředitel podepíše a ta se předává zaměstnanci.

### *Jak se stanovují individuální odměny?*

Výše individuální odměny stanovována na základě toho, že zaměstnavatel ví, kolik peněz bude moci mezi zaměstnance rozdělit. Systém rozpočítá podle docházky zaměstnance adekvátní částky. Tento návrh je pak zaslán vedoucímu sekce, který má ještě možnost částku přerozdělit. Například z důvodu kárného řízení vedoucí může částku ponížít, ponížení musí být zaměstnanci zdůvodněno.

### **Emailová komunikace se zaměstnancem z oddělení Rozvoj lidských zdrojů, 3. 4. 2015**

#### *Hodnotíte systém benefitů?*

Ucelený přehled o spokojenosti zaměstnanců nemáme.

<b>Oblast benefitů</b>	<b>Četnost čerpání jednotlivých benefitů za rok 2014 v podniku XY</b>
Zdravotní a léčebná péče	205
Sportovní aktivity	124
Rekreace	480
Výchovná a vzdělávací činnost	64
Úhrada komodit	1392
Kultura	1
Dopravné	874
Pojištění	133
Všechny oblasti mimo Pojištění (poukázky Ticket Multi)	1339
<b>Čerpání ve všech oblastech</b>	<b>4612</b>

## **Emailová komunikace se zaměstnancem z oddělení Rozvoj lidských zdrojů, 9. 4. 2015**

*Nabízíte mobilní telefon nebo služební automobil i k soukromým účelům?*

Mobilní telefon není „benefit“ v pravém slova smyslu – mají ho ti zaměstnanci, kteří mobil potřebují pro pracovní účely – soukromé hovory nejsou oficiálně povoleny.

Služební auta jsou dvojího druhu

a) Referentská auta – slouží výhradně pro pracovní cesty a nesmí být použity k cestám soukromým a jízdám domů. Výjimkou je případ, kdy zaměstnanec drží po své pracovní směně pohotovost (např. o víkendu), auto může použít pouze při pracovním výjezdu. Všechny vozy mají GPS a jsou monitorovány, kde se nacházejí (musí být v souladu s pracovním výjezdem zaměstnance).

b) Auta přidělená k osobnímu užívání – tato auta mají manažeři – ředitelé, vedoucí sekci a někteří vedoucí oddělení – manažeři mohou tato auta používat i k soukromým účelům, pracovní jízdy jsou měsíčně vykazovány, náklady na ostatní soukromé jízdy si hradí manažeři sami. Pracovní jízdy jim jsou propláceny (pohonné hmoty), servis a údržbu aut provádí smluvní partner zaměstnavatele.

*Umožňujete zaměstnancům pracovat v pružné pracovní době?*

Zaměstnancům, kterým pracovní pozice dovoluje tento typ pracovní doby, ano.

Příloha č. 2 - Dotazník - Systém benefitů v podniku XY

### **DOTAZNÍK**

Systém benefitů v podniku XY

Pohlaví:	žena	muž			
Věkové rozmezí:	18 – 25	26 – 35	36-45	46 – 55	56 a více
Typ práce:	v kanceláři	v terénu	kombinace		

1. Jaké oblasti volitelných benefitů nejčastěji využíváte?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Zdravotní a léčebná péče      | <input type="radio"/> Úhrada komodit        |
| <input type="radio"/> Sportovní aktivity            | <input type="radio"/> Dopravné              |
| <input type="radio"/> Příspěvek na rekreaci         | <input type="radio"/> Pojištění             |
| <input type="radio"/> Výchovná a vzdělávací činnost | <input type="radio"/> Poukázky Ticket Multi |

2. Z jakých oblastí plošných benefitů čerpáte?
- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> Pracovně lékařská péče | <input type="radio"/> Sociální půjčky a výpomoci  |
| <input type="radio"/> Pojištění              | <input type="radio"/> Sportovní turnaje           |
| <input type="radio"/> Dětská rekreace        | <input type="radio"/> Kulturní a společenské akce |
| <input type="radio"/> Půjčky                 |   |
3. Je pro vás nabídka benefitů dostatečně zajímavá?  
ano - spíše ano – spíše ne – ne
4. Považujete tento systém benefitů za motivující?  
ano – spíše ano – spíše ne – ne
5. Jaký benefit/benefity byste uvítali?  
.....  
.....  
.....
6. Máte pocit, že jste dostatečně informováni o tom, jaké benefity můžete čerpat?  
ano - spíše ano – spíše ne – ne
7. Jaká oblast volitelných benefitů je pro vás nejméně zajímavá?
- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Zdravotní a léčebná péče      | <input type="radio"/> Úhrada komodit        |
| <input type="radio"/> Sportovní aktivity            | <input type="radio"/> Dopravné              |
| <input type="radio"/> Příspěvek na rekreaci         | <input type="radio"/> Pojištění             |
| <input type="radio"/> Výchovná a vzdělávací činnost | <input type="radio"/> Poukázky Ticket Multi |
8. Jaká oblast volitelných benefitů je pro vás nejvíce atraktivní?
- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Zdravotní a léčebná péče      | <input type="radio"/> Úhrada komodit        |
| <input type="radio"/> Sportovní aktivity            | <input type="radio"/> Dopravné              |
| <input type="radio"/> Příspěvek na rekreaci         | <input type="radio"/> Pojištění             |
| <input type="radio"/> Výchovná a vzdělávací činnost | <input type="radio"/> Poukázky Ticket Multi |
9. Míváte problém vybrat si, který benefit z oblasti volitelných benefitů využít? Pokud ano, proč tomu tak je?  
.....  
.....  
.....
10. Jak jste celkově spokojeni se systémem benefitů?  
spokojen – spíše spokojen – spíše nespokojen – nespokojen

## Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Iveta Kešnérová

V Praze dne .....

podpis: .....

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis