

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2005-2006

Lucie Knákalová

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY – součást personální strategie

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2006

Vedoucí bakalářské práce:*PhDr. Renata Kocianová*

Oponent bakalářské práce:

Datum obhajoby:

Výsledek obhajoby:

Prohlašuji,

že jsem tuto předloženou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

V Praze dne 28. 3. 2006


Lucie Knákalová

OBSAH

0	Úvod	4
1	Personální řízení	6
1.1	Personální strategie	14
1.2	Personální politika	21
1.3	Dílní personální činnosti	25
2	Zaměstnanecké výhody v systému personálního řízení organizace	33
2.1	Zaměstnanecké výhody a sociální politika podniku	33
2.2	Zaměstnanecké výhody a jejich vztah k motivaci pracovníků	36
3	Význam zaměstnaneckých výhod	42
3.1	Kritéria zaměstnaneckých výhod	42
3.2	Pohled zaměstnance čerpajícího zaměstnanecké výhody	44
3.3	Pohled zaměstnavatele poskytujícího zaměstnanecké výhody	45
3.4	Pohled personálního oddělení realizujícího zaměstnanecké výhody	46
4	Struktura zaměstnaneckých výhod	48
4.1	Obecné členění zaměstnaneckých výhod	48
4.2	Jiná rozlišení zaměstnaneckých výhod dle významu	51
5	Zaměstnanecké výhody z pracovně právního hlediska	56
5.1	Legislativa k zaměstnaneckým výhodám	56
5.2	Současné problémové oblasti pracovně právního hlediska	58
5.3	Daňové principy zaměstnaneckých výhod	60
6	Systém Kafetéria	66
6.1	Charakteristika systému Kafetéria	66
6.2	Výhody a nevýhody systému Kafetéria	69
7	Případová studie: Systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti Mobil a.s.	74
7.1	Zhodnocení současného systému poskytování zaměstnaneckých výhod	74
7.2	Návrh zdokonalení systému poskytování zaměstnaneckých výhod	80
8	Závěr	85
9	Soupis bibliografických citací	88
10	Příloha	92

0 Úvod

Tématem mé bakalářské práce je problematika systému zaměstnaneckých výhod jako součásti personální strategie. Předmětem mého zájmu je zde především hledání pozice zaměstnaneckých výhod v celkové personální strategii a politice společnosti a popsání významu těchto zaměstnaneckých výhod pro jednotlivé články organizace. Dále definuji jednotlivé obsahy zaměstnaneckých výhod a jejich důležitost s ohledem na pracovní právní hledisko. V neposlední řadě se zaměřím na klady a zápory moderního způsobu řešení správy zaměstnaneckých výhod známým pod pojmem „systém Kafetéria“ a rozvedu je dále v konkrétní případové studii s návrhem zdokonalení.

Za posledních sedmnáct let došlo v postkomunistických zemích k prudkému rozvoji řízení lidských zdrojů. Během této doby prošly společnosti rozsáhlou transformací vedoucí v některých případech k zániku firem neschopných přizpůsobit se odlišnému prostředí a obstát v konkurenci na nově přístupném západoevropském trhu. Hlavní příčinou rychlého rozvoje řízení lidských zdrojů ve středoevropském regionu je zejména příchod západních společností a příliv západních pracovních sil. Samozřejmě také členství v Evropské unii je silným motivem k většímu zaměření se na problematiku rozvoje a posílení konkurenční schopnosti lidských zdrojů.

Transformace z funkčního systému řízení na řízení procesní byla bezesporu prvním impulsem k intenzivnějšímu uplatnění týmové práce na pracovišti. Zaměstnanci přestali vnímat společnost jako celoživotní zaměstnavatele a začali si své budoucí zaměstnavatele vybírat podle potenciální úspěšnosti, jména na trhu, platové úrovně, pracovních podmínek či nabízených možností profesního růstu.

Tento posun v postoji zaměstnanců způsobuje společnostem v podmínkách napjatějšího pracovního trhu stále větší potíže personálního oddělení při náboru a udržení klíčových zaměstnanců. Společnosti si začaly čím dál více uvědomovat důležitost sledování spokojenosti zaměstnanců a s cílem snížit fluktuaci pracovních sil začaly klást větší

důraz na tvorbu motivujícího, dostatečně náročného a přitom uspokojivého pracovního prostředí samozřejmě s dostatečně širokou nabídkou zaměstnaneckých výhod.

Cílem této práce je uvážit možnosti současných společností v oblasti péče o své zaměstnance, popsat zájmy všech účastníků tohoto systému i důvody volby jednotlivých výhod a zamyslet se nad přínosem podnikové politiky v oblasti zaměstnaneckých výhod.

Děkuji vedoucí bakalářské práce PhDr. Renatě Kocianové za metodické vedení a cenné rady při vypracování této práce.

Dále děkuji personálnímu útvaru společnosti Mobil a.s., který mi poskytl nezbytné informace, jež mi umožnily obohacení této práce o případovou studii. Společnost si přála zachovat anonymitu, z tohoto důvodu uvádím zmiňovanou společnost pod fiktivním jménem „Mobil a.s.“.

1 Personální řízení

„Stratégův postup velmi jednoduše spočívá ve zpochybňování převládajících předpokladů pomocí jediné otázky (Proč?) a v neúnavném kladení stejné otázky těm, kdo jsou odpovědní za současný způsob, jakým se věci dělají, a to tak dlouho, až jim z toho bude špatně.“

Kenichi Ohmae (Crainer, 2000, s. 91)

Personální řízení¹ představuje souhrn činností, pomocí kterých se mohou pracovníci² a ti, kteří jejich znalosti využívají, shodnout na záměrech a podstatě jejich pracovních vztahů a zajišťují, aby docházelo k plnění této vzájemné dohody (Torrington, Hall 1995, In: Kocianová, 2004, s. 9).

Obecně lze personální řízení označit pojmem „personalistika“ nebo „personální práce.“ Přesná specifikace obsahu personálního řízení vyžaduje posouzení, v jakých souvislostech je tento pojem užíván, co může označovat. Kocianová (2004, s. 9) uvádí, že nelze personální řízení definovat jednoznačně, v různých kontextech bude zaujímat jiný význam. Jedním z nich může být pojetí personálního řízení jako součásti organizace nebo jako specifické oblasti činností, které se zaměřují na člověka v organizaci, zajišťovaných personálními specialisty.

Personální řízení představuje v rámci managementu specializovanou funkci, která má primární odpovědnost za následující oblasti (Cole, 1993, s. 297):

- formulaci, návrh a schválení personální politiky a strategie organizace,
- přípravu doporučení pro manažery společnosti a jejich vedení při uplatňování personální politiky a strategie v praxi,
- poskytování personálních služeb dané organizaci, které jsou nápomocny při nábore nových pracovníků, v motivování a rozvoji dostatečného množství vhodných pra-

¹ „Pojem má původ v latinském „persona“ – „škraboška“; na divadle i v životě: úloha, osoba; hodnost, stav, „personalis“ – osobní.“ (Kocianová, 2004, s. 9).

² „Pojem „pracovníci“ je možné chápat v širším významu než pojem „zaměstnanci“, který tradičně charakterizuje osoby pracující na základě zaměstnanecké pracovní smlouvy. V tomto smyslu je pracovníkem každá osoba, která pro danou organizaci vykonává pracovní činnost, tj. poskytuje organizaci svůj pracovní potenciál (na základě i jiných než zaměstnaneckých pracovních smluv).“ (Kocianová, 2004, s. 9).

covníků na všech úrovních; patří sem i konzultace poskytované manažerům společnosti týkající se dopadu změn na zaměstnance.

Armstrong uvádí podstatu personálního řízení v důrazu na „...řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů.“ (Armstrong, 2005, s. 43). Personální řízení je tedy nedílnou součástí práce každého vedoucího pracovníka.

V poslední řadě je třeba zmínit úlohu personálního řízení v podobě studijního oboru, který se orientuje na oblast řízení organizace, personálních činností vedoucích pracovníků a na oblast specifických činností, které jsou zajišťovány na úrovni personálního útvaru personálními odborníky.

Cílem personálního řízení je „optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace.“ (Kocianová, 2004, s. 10). Současným úkolem je zajišťovat spokojenost pracovníků s vykonávanou prací, motivovat je k rozvoji a napomáhat jim při dosahování organizačních cílů. Jednotlivé organizace se odlišují svým přístupem k personálnímu řízení. Hlavními faktory odlišení je postavení personálního řízení v systému řídicích činností, úroveň personální práce a rozsah a kvalita realizovaných personálních činností. Personální řízení může být definováno jako vysoce dynamická, značně komplikovaná a citlivá oblast řízení organizace.

Armstrong (2005, s. 43) uvádí následující **cíle personálního řízení**:

- **organizace**, tj. aktivity, které podporují vytváření organizace. Zahrnují podobu organizace, vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí a rozvoj organizace,
- **zaměstnanecké vztahy**, tj. zajišťování lepší kvality těchto vztahů pomocí pozitivních psychologických smluv a důvěrné atmosféry,
- **řízení znalostí**, tj. vytváření postupů pro předávání znalostí za účelem zlepšení procesu učení a výkonu v organizaci,
- **zabezpečování lidských zdrojů**, tj. plánování, získávání a výběr lidských zdrojů,
- **řízení pracovního výkonu**, tj. dosahování lepších výsledků organizace, týmů i jednotlivců pomocí řízení pracovního výkonu,

- **rozvoj lidských zdrojů**, tj. celoorganizační a individuální vzdělávání, rozvoj manažerů a řízení kariéry,
- **řízení odměňování**, tj. vytváření systémů odměňování, zásluhových odměn a odměn nepeněžní povahy,
- **pracovní vztahy**, tj. řízení a udržování formálních a neformálních vztahů s odbo-ry, zapojování a participace pracovníků a komunikace.

Armstrong dále popisuje chronologický **vývoj personálního řízení**, který souvisí přímo s rozvojem celého managementu. Moderní teorie managementu vznikly na počátku 20. století, ale snahy a pokusy o modernizaci řízení existovaly již dříve. Obor „personální řízení“ nevznikl náhle, ale v souvislosti s rozvojem vědeckého řízení³, i když jeho rozvoj můžeme charakterizovat jako značně nerovnoměrný, neplánovitý, spíše nahodilý. Armstrong (2005, s. 30–36) popisuje vývojové etapy personálního řízení do následujících období:

Péče o zaměstnance (1915 – 20. léta), kdy se podniky začínají zajímat o osobní zájmy svých zaměstnanců, budují nová zařízení pro zaměstnance (např. jídelní kantýny). Personalisté se poprvé objevují v průběhu první světové války v továrnách na municí.

Personální administrativa (30. léta) se vyznačuje chápáním personální práce jako služby v podobě administrativy, dokumentů a informací o zaměstnancích. O péči o zaměstnance se dá hovořit pouze ve formě pomoci získávání práce. Personální práce zaujímá v tomto období pasivní roli.

Personální řízení – fáze rozvoje (40. – 50. léta), úloha personálního řízení se postupně stává řídicí funkcí, dochází k poskytování celého souboru personálních služeb, např. z oblasti získávání, evidence a odborného výcviku zaměstnanců. Zdrojem prosperity organizace se stává člověk, neboli lidská pracovní síla. Personální práce zaujímá svoji aktivní roli.

³ Vědecké řízení představuje hledání nejlepšího možného způsobu jak provádět danou práci s použitím vědeckých principů. Výsledkem je dosahování značného zvýšení výkonnosti, nárůstu produktivity, obou mzdových cenových relací a ziskovosti, bohužel však také více odlidštěných pracovních míst. Frederick Taylor (1856 – 1915) je nejvlivnějším představitelem této teorie (Brooks, 2003, s. 110).

Personální řízení – fáze dospělosti (60. – 70. léta), personální činnosti se rozšiřují o vytváření organizace práce, systematického vzdělávání a plánování pracovních sil. Dochází k lepšímu užívání technik výběru, výcviku, odměňování a hodnocení zaměstnanců. Organizace se orientují na kolektivní pracovní vztahy a dochází k profesionalizaci z důvodu růstu objemu legislativy v oblasti pracovního práva. Věnována je však malá pozornost dlouhodobým cílům, důraz se klade zejména na operativní řízení.

Řízení lidských zdrojů – první fáze (80. léta) je příznačným obdobím pro rozvoj strategického přístupu k řízení lidských zdrojů, kdy dochází k jeho postupnému integrování do strategie společnosti. Rozvíjí se také systém řízení výkonu a rozvoj odměňování. Řízení lidských zdrojů bylo též někdy uplatňováno jako nástroj ke snížení významu odborů.

Řízení lidských zdrojů – druhá fáze (90. léta) představuje současnou koncepci pojetí řízení lidských zdrojů a stává se jádrem celého podnikového řízení. Personální práce se stávají integrální součástí každodenní práce každého manažera. Důraz je kladen na rozvoj lidských zdrojů zejména s ohledem na odpovídající potřeby organizace. Dochází k rostoucím nárokům na personální management, zejména na koncepční a řídicí činnosti, na význam kompetencí⁴ (schopností), význam strategického přístupu, řízení výkonu, odměňování, na významu nabývají zvláště zaměstnanecké výhody. Významnou úlohu zaujímá analýza práce, hodnocení, vzdělávání a výcvik (certifikace řízení jakosti), oceňuje se etika týmové práce a posilování pravomocí pracovníků. Roste také význam personální práce, která je zajišťována externě.

Personální řízení rozděluje Koubek (1998, s.12-14) na následující dílčí funkce:

- organizační,
- koncepční, která obsahuje podklady pro koncepci personální a sociální politiky,
- plánovací,
- řídicí a koordinační,
- metodické, které zahrnují návody, doporučení postupů a forem,

⁴ „Kompetence (ve smyslu schopností) lze vymezit jako zvládnuté, prakticky uplatněné předpoklady, tedy prokázané způsobilosti k výkonu určité činnosti. Pojem „competence“ vyjadřuje způsobilost, znalost, dovednost a praktickou schopnost k určitému výkonu, pojem „competency“ znamená znalost a dovednost k určitému výkonu a prokázanou schopnost zastávat danou činnost jako vyčleněnou funkci.“ (Kocianová, 2004, s. 108).

- informační, představující vytváření systému personálních a sociálních informací,
- poradenské, obsahující služby managementu i liniovým pracovníkům,
- výzkumné a expertivní, při jejichž realizaci dochází ke sběru informací o názorech, spokojenosti pracovníků, hodnocení náročnosti práce, účinnosti odměňování a posouzení rozvoje osobnosti pracovníků.

Personální řízení vychází dle Marquese a Jirásky (1996, s. 9) z cílů personální strategie, která je vypracována na základě obchodních a ekonomických cílů organizace. Při stanovení cílů, metod a nástrojů personálního řízení musí organizace respektovat jednak vnitřní podmínky (velikost organizace, technologie, organizační struktura, kultura a výsledky), ale také i podmínky vnější (oblast pracovních sil, pracovní právo, socio-kulturní prostředí), za kterých realizuje svoji činnost.

Odpovědnost za personální řízení v organizaci nesou vrcholové vedení, liniovní vedoucí a personální útvar (Kocianová, 2004, s. 123). Management společnosti odpovídá za personální strategii a stanovení zásad personální politiky. Odpovědností liniových vedoucích je realizace personální práce v každodenním kontaktu, např. získávání, výběr, hodnocení, vzdělávání, vedení a motivace pracovníků. Zpravidla můžeme tyto činnosti rozlišovat na činnosti spojené s příchodem nového zaměstnance, činnosti související s průběžným vedením a hodnocením pracovníků a týmů a činnosti zaměřené na osobní problematiku pracovníka. Personální útvar poskytuje personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům. Dále zajišťuje personální činnosti, komunikuje ve své oblasti s mimopodnikovými institucemi.

Ráda bych zdůraznila častou záměnu pojmů personální řízení a **řízení lidských zdrojů**. Termín „řízení lidských zdrojů“ jako takový je vývojově nejmladší koncepcí systému personální práce v organizaci a byl přijat především díky značnému rozvoji ekonomického přístupu k řešení této problematiky. V některých zemích se dokonce i dnes hovoří pouze o personálním řízení. Samotný proces řízení lidských zdrojů probíhá v neustálém napětí mezi dvěma cíli (Livian, Pražská, 1997, s. 11):

- umožnit podniku dosažení optimálních krátkodobých a střednědobých výsledků,

- přizpůsobit řízení podniku potřebám a nárokům zaměstnanců.

Realizátoři procesu řízení lidských zdrojů jsou tak neustále vystavováni hledání průběžných řešení, která jsou potřebná k uskutečnění optimálních kompromisů těchto dvou cílů a řeší eventuálně se objevující konflikty.

Pojem „lidské zdroje“ se definitivně ujal teprve v devadesátých letech. Livian, Pražská (1997, s. 12) upozorňují na existenci dvou názorů na vývoj tohoto pojmu v odborné literatuře:

- podle některých autorů je terminologie výsledkem pozitivního vývoje bilancování potřeb a zdrojů podniků, jelikož je bližší pojmu „rozvoj zaměstnanců“ než tradičnímu administrativnímu personálnímu řízení, zejména ve smyslu přijímání a rozmísťování zaměstnanců,
- jiní autoři kritizují vymizení konceptu a důrazně upozorňují na nebezpečí příliš ekonomické vize „personálního řízení“.

Souhlasím s Kocianovou, že rozlišení těchto dvou pojmů není snadné. Z personálního úhlu pohledu bývá řízení lidských zdrojů chápáno více jako vývojová etapa v personálním řízení. Teorie managementu však dle Kocianové (2004, s. 145) definuje řízení lidských zdrojů jako strategickou činnost, která klade důraz na zájmy organizace, jež zajišťuje management. „Řízení lidských zdrojů je v tomto pojetí činností manažerů, personální řízení zajišťují personální specialisté (personální útvar).“

Ráda bych uvedla několik teoretických pohledů na definice personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Nejčastější odlišnosti personálního řízení a řízení lidských zdrojů uvádí Kocianová (2004, s. 145):

- „personální řízení je aktivita zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky, řízení lidských zdrojů je méně jasně zaostřené, avšak více se týká řídicích pracovníků,
- v řízení lidských zdrojů se jedná mnohem více o integrované aktivity liniového managementu, zatímco personální řízení se snaží ovlivnit liniový management,

- řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury, personální řízení hledělo vždy spíše s podezřením na organizační rozvoj a s ním spojené unitaristicky⁵ orientované myšlenky.“

Řízení lidských zdrojů představuje dle Koubka (1998, s. 11) tu část podnikového řízení, která se orientuje na zaměstnance v pracovním procesu. Představuje to tedy zejména činnosti získávání, formování, fungování a využívání zaměstnance, dále pak organizování a propojování jeho výsledků práce, jeho pracovních schopností a chování, vztahu k práci, k organizaci, ke kolegům a v neposlední řadě rovněž jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Koubek dále zdůrazňuje hlavní úkol řízení lidských zdrojů, který spatřuje ve všech opatřeních podniku, jež vedou k jeho výkonnosti a neustálého zlepšování tohoto výkonu. Tento úkol lze splnit pouze při neustálém hledání zlepšovacích návrhů za účelem využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje, tj. zdrojů materiálních a finanční povahy a samozřejmě zdrojů lidských. Právě řízení lidských zdrojů je zaměřeno na nepřetržité zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností svých zaměstnanců. Lidské zdroje však rozhodují i o využívání zdrojů materiálních a finančních, proto tedy mohou souhlasit s Koubkem (1998, s. 14), že „řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů podniku.“

Pro řízení lidských zdrojů je charakteristické, že je strategické a podnikatelsky orientované. Strategie lidských zdrojů je integrována do podnikových strategií a řízení lidí je zejména manažersky orientovanou činností. Dvořáková (2004, s. 107) poukazuje na velkou důležitost, která se přikládá silné firemní kultuře. Tato kultura vychází z vize nejvyššího managementu a jeho způsobu vedení. Ve vztazích na pracovišti dochází k posílení přímého vztahu mezi managementem a zaměstnancem a oslabuje se zprostředkovatelská role odborů. Důraz je orientován na výkon, zabezpečení kvality pro

⁵ „Unitaristický přístup je charakterizován předpokladem vyššího managementu, že všichni členové organizace usilují o dosahování společných cílů, jež nejsou v rozporu s osobními zájmy. Tento přístup je typický pro organizace spatřující dosažení ekonomických cílů a svého růstu v řízení a kontrole pracovníků.“ (Kocianová, 2004, s. 134)

zákazníky a dosažení spokojenosti zákazníka a dále na oddanost a závazky zaměstnanců vůči organizaci.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 543) definují řízení lidských zdrojů jako proces „...dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci.“ Kladou největší důraz na dosahování firemních cílů, které je především hlavním úkolem jakéhokoli druhu řízení. Pokud nejsou vytyčené cíle pravidelně plněny, organizace může zaniknout .

Koubek (1998, s. 14) rovněž spatřuje hlavní úkol řízení lidských zdrojů ve prospěchu organizace, ale připojuje dále i důležitost prospěchu zaměstnanců. Cíle ve prospěch organizace formuluje následovně:

- dosažení souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků, jinými slovy mít takové pracovníky, jaké podnik potřebuje,
- optimální využití pracovní síly, zejména z hlediska schopností, kvalifikace, využití pracovní doby apod.,
- formování týmů, formování efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů ve společnosti.

A dále cíle ve prospěch zaměstnanců:

- uspokojování všestranných potřeb pracovníků, čili péče o jejich personální a sociální rozvoj, kterým se rozumí rozvoj schopností, znalostí, dovedností, plánování osobní kariéry, uspokojování individuálních potřeb aj.

Toto plnění uvedených cílů je vzájemně provázáno, takže péčí o rozvoj pracovníků dosahuje podnik také lepšího splnění cílů vlastních. Souhlasím s Koubkovým tvrzením, že plnění cílů podniku může být i přínosem pro jednotlivce. Přinejmenším totiž právě proto, že prosperita společnosti je i zárukou existenční jistoty, větších prostředků na vzdělávání, složky odměňování, na péči o pracovníky aj.

1.1 Personální strategie

„Strategie není výsledkem plánovacího procesu. Naopak, je jeho výchozím bodem.“
Henry Mintzberg (Crainer, 2000, s. 106)

Základním východiskem pro formulování konkrétních personálních cílů a úkolů je **personální strategie**. Strategií rozumíme dlouhodobé cíle, které se týkají očekávané potřeby pracovníků, způsobů jejich získávání a prostředků k jejich udržení. Personální strategie by měla jistě vycházet z dlouhodobých záměrů podniku.

Podniková personální strategie se zejména týká „dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby.“ (Koubek, 1998, s. 23). S tím je pochopitelně také spojená oblast využívání lidských zdrojů a jejich správné hospodaření. Personální strategie podniku však dále zahrnuje představy o cestách a metodách, jak tyto cíle naplnit. Jedná-li se tedy o celkové vyjádření cílů, může to znamenat, že cíle v oblasti lidského činitele jsou bezesporu provázány s ostatními firemními cíli. Ty by se rozhodně neměly nikterak odlišovat od zájmů společnosti a musí brát zřetel i na vnější podmínky formování, reprodukce a fungování podnikové pracovní síly.

Personální strategie definuje záměry organizace a konkretizuje, co má organizace udělat a změnit ve svém personálním řízení, aby dosáhla svých cílů. V praxi to představuje nalezení kompromisu mezi požadavky a podmínkami organizace a mezi potřebami a očekáváními zaměstnanců.

Jak jsem již zmiňovala výše, personální strategie by měly být formulovány ve vazbě na strategie organizace a zpravidla jsou vnímány jako strategie druhého či třetího řádu. Dvořáková (2004, s. 74) uvádí důvody pro strategické řízení lidí, které podle ní vyplývají z následujících organizačních cílů:

- dosáhnout konkurenční výhody získáním, stabilizací a rozvojem vhodné pracovní síly,

- udržet si tuto výhodu nalezením harmonie mezi pracovními kompetencemi zaměstnanců a příležitostmi organizace,
- věnovat mimořádnou pozornost klíčovým zaměstnancům,
- vytvářet podmínky pro synergický efekt plynoucí z optimální kombinace finančních zdrojů, portfolia výrobků či služeb, technologie a organizační kultury.

Význam personální strategie je zejména důležitý pro výkon celé společnosti. Praxe ukazuje, že společnosti, lépe řečeno personální manažeři, si stále více uvědomují nutnost existence personální strategie pokud možno v oficiální, psané podobě. Tuto skutečnost potvrzuje i nejnovější studie HR Controlling 2005 (Měření výkonu lidského kapitálu společností Pricewaterhouse Coopers, která provedla výzkum mezi 112 předními společnostmi v České republice). „Oproti loňskému roku vzrostlo procento společností, které mají svou personální strategii zdokumentovanou, z 39 na 51%. Pouze 6% společností nemá personální strategii zpracovanou vůbec.“ (Štěpinová, 2005, s. 24).

Nestačí mít však personální strategii tak říkajíc „samu o sobě“. Důležité je, aby byla propojená se strategií firemní, aby sledovala a podporovala cíle a strategické priority celé společnosti, a ty pak dále rozpracovávala do jednotlivých personálních procesů. Pearce a Robinson (1995, p. 2–4) definují strategický management (model strategického managementu) jako soubor rozhodnutí a činností vedoucích k formulaci a implementaci plánů, které mají za úkol společnosti usnadnit plnění vytýčených cílů. Obr. 1 dokládá jeho složení z devíti kritických úkolů:

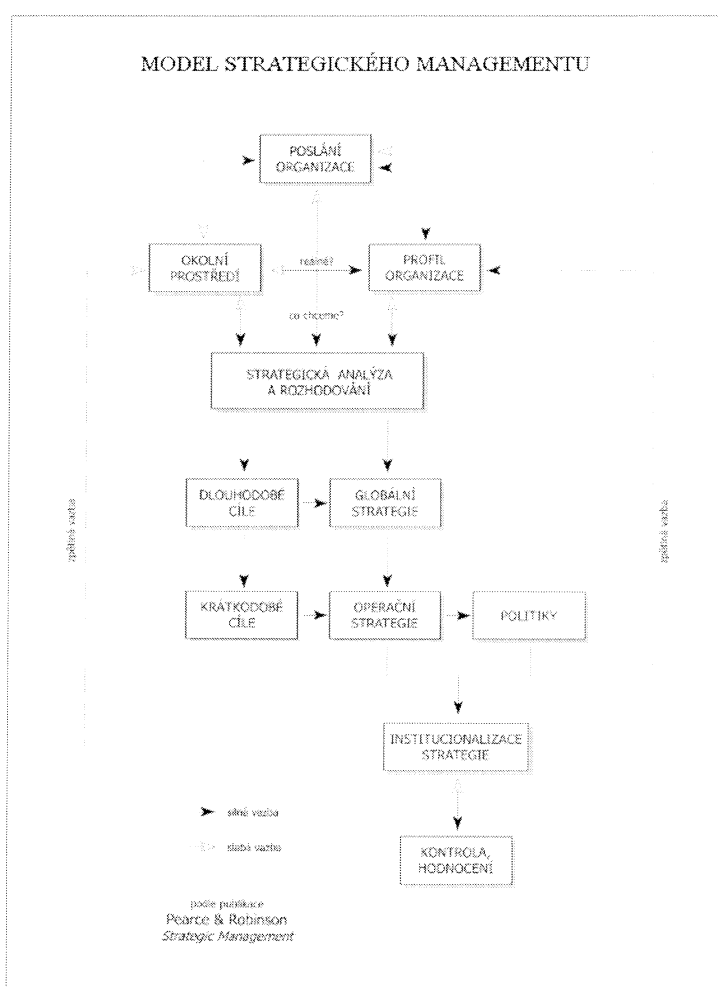
1. definice poslání společnosti včetně široce formulovaných prohlášení o jejím účelu, filozofii a cílech,
2. vypracování profilu společnosti, který bude odrážet její interní podmínky i možnosti,
3. zhodnocení vnějšího prostředí společnosti v konkurenčním i obecném kontextu,
4. analýza možností společnosti vycházející z porovnání jejích zdrojů s vnějším prostředím,
5. identifikace nejvhodnějších možností následující po vyhodnocení všech variant s ohledem na poslání společnosti,

6. výběr souboru dlouhodobých strategií, které jsou v souladu s dlouhodobými cíli, a hlavní strategie vedoucí k dosažení nejlepších výsledků,

7. příprava ročních cílů a krátkodobé strategie odpovídajících zvolenému souboru dlouhodobých cílů a hlavní strategii,

8. využití přidělených rozpočtových zdrojů zdůrazňujících porovnání úkolů, lidí, technologií při implementaci strategických možností,

9. vyhodnocení úspěšnosti strategického procesu se stává podkladem pro další rozhodování.



Obr. 1 – Model strategického managementu (Pearce a Robinson, 1995, p. 2).

S ohledem na výše jmenované kritické úkoly můžeme chápat strategický management jako soubor plánování, řízení, organizování a kontrolování strategie společnosti, jejich rozhodnutí a činností. Pojmem „strategie“ manažeři většinou rozumí široce poji-

mané, dlouhodobé plány, které jim v konkurenčním prostředí pomáhají dosahovat plánovaných cílů společnosti. Strategie je poté chápána, jako tzv. „hrací plán“ společnosti. I přesto, že tento plán neuvádí všechny budoucí aspekty (finanční, lidské a materiální povahy), poskytuje zejména plán pro manažerské rozhodování. Dobře nastavená strategie odráží povědomí společnosti o tom, jak, kdy a kde soutěžit, proti komu soutěžit a za jakým účelem (Pearce a Robinson, 1995, p. 2–4).

O účelnosti existence personální strategie svědčí i dlouhodobě prokázaná pozitivní souvislost s finančními výsledky společností, a to jak v České republice, tak celosvětově. Jedním z faktorů, které personalistům ulehčují práci, je i postavení personálního ředitele ve struktuře společnosti. Dle výše uvedené studie HR Controlling 2005 je ve většině společností personální ředitel či manažer přímo podřízen generálnímu řediteli společnosti (Štěpinová, 2005, s. 24).

Potěšujícím se může jevit fakt, že klesá počet společností, ve kterých je nejvyšší představitel lidských zdrojů podřízen finančnímu řediteli. Je evidentní, že manažeři lidských zdrojů se stále více osamostatňují a v organizační struktuře společnosti stojí stále častěji na úrovni finančních manažerů či ředitelů. Často reportují přímo představenstvu nebo regionálnímu personálnímu manažerovi. S tím samozřejmě souvisí i jejich lepší vyjednávací pozice.

Personální strategie mohou být zpracovány v dokumentu, který obsahuje (Dvořáková, 2004, s. 74):

- analýzy a předpovědi vnějších vlivů,
- hodnocení technologických, sociálních a legislativních změn,
- analýzy hlavních směrů v podnikání a pracovních podmínkách,
- analýzy kritických oblastí personálního řízení, tj. získávání, vzdělávání a rozvoje, pracovních vztahů a odměňování, a odhady vývoje personálních služeb, vztahů mezi managementem a personalisty i požadavků na profil personalisty.

V současné době můžeme charakterizovat personální strategii jako soubor pravděpodobných variant směrů rozvoje, protože lze jen s neurčitostí předpovědět pevný směr

vývoje díky turbulenci změn. „Personální strategie mohou být psané či nepsané a spíše jsou vytvářeny jako postupný a adaptační proces, v němž jde o učení se akcí, kdy se strategie formuluje v proudu aktivit a je ovlivňována preferencemi, volbami a porovnáváním.“ (Dvořáková, 2004, s. 74).

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním podnikové personální strategie. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je pak strategické (dlouhodobé) personální plánování. Obecné podnikové strategické řízení musí v první řadě řešit otázky zaměřené na cíle podnikatelské filozofie; poslání organizace a její roli na trhu; vnější faktory, které společnost ovlivňují; přednosti a nedostatky podniku a v neposlední řadě na podnikové cíle a způsoby, jak těchto cílů dosáhnout (Koubek, 1998, s. 24). Veškeré tyto otázky v sobě primárně obsahují problematiku lidských zdrojů a nelze na ně odpovědět v případě, že lidské zdroje nebudou brány v potaz. Právě lidské zdroje jsou determinanty pro formulaci filozofie společnosti, podnikového poslání i role podniku na trhu. Úlohou strategického řízení by tedy mělo být zaměření jednak na vnitřní podmínky podniku, ale především na ty vnější. Právě ony určují hranice, v nichž se mohou rozprostírat strategické úvahy a řešení běžných úkolů personální práce.

Strategické řízení lidských zdrojů je významnou součástí managementu celé organizace. Personální útvary přitom pomáhají manažerům při jejich rozhodování o zaměstnancích. Mayerová (2000, s. 21) uvádí rozlišení tří hlavních strategií v oblasti lidských zdrojů: stimulování, investování a spoluúčast.

Organizace, které se orientují především na **stimulování** pracovníků, se prosazují na trhu výrobků na základě ceny nebo kvality. Pro tyto typy organizací je typické pomalé zavádění technologických změn. Oceňovány jsou zejména takové vlastnosti zaměstnanců, jako je spolehlivost a důvěryhodnost. Obsah práce bývá přesně vymezen a práce přísně kontrolována. Silný důraz je kladen na sledování mzdových nákladů.

Investování v organizaci znamená vyšší citlivost vůči změnám na trhu a dalším vnějším tlakům. Technologie bývají komplexní a proměnlivé, proto vyžadují vysoce kvalifikované, kreativní pracovníky. Personální útvary zajišťují školení, rozvoj a zaměstnanecké vztahy, především zlepšení komunikace.

Spoluúčast v organizacích, kde se pracovníci podílejí na řešení pracovních úkolů, se řeší i na nejnižších úrovních. Manažeři vycházejí z předpokladu, že zaměstnanci jsou zavázáni rozhodnutími a závazky, z nichž vycházejí pružnost, tvořivost a iniciativa. Organizace tohoto typu se soustřeďují na přípravu a tvorbu pracovních úkolů.

Účelem a smyslem všech strategií v oblasti lidských zdrojů je společný cíl – aby rozhodování v personální oblasti odpovídalo charakteru organizace, protože tyto typy organizačních a personálních strategií bývají neefektivnější (Mayerová, 2000, s. 21).

Tři hlavní přístupy k vytváření strategií lidských zdrojů definují Richardson a Thompson (Armstrong, 2005, s. 55) následujícím způsobem:

- přístup vycházející z nejlepšího postupu/nejlepší praxe, který je založen na přesvědčení, že existuje jakýsi soubor dokonalejších postupů řízení lidských zdrojů, který povede k lepšímu výkonu organizace,
- přístup nejlepšího přizpůsobení, který je založen na přesvědčení, že nemohou existovat žádné univerzální předpisy. Vše záleží na podmínkách a prostředí, v jakých organizace existuje, na její kultuře a na její podnikatelské strategii,
- „konfigurační“ přístup, který propojuje postupy v oblasti lidských zdrojů, které, vzájemně zkombinovány, budou fungovat efektivněji, než kdyby existovaly jako záležitosti nemající k sobě žádný vztah. Tato koncepce je všeobecně známa jako „bundling“, tedy vytváření určitých souborů postupů.

Richardson a Thompson (tamtéž) dále uvádějí, že strategie, ať už se jedná o strategii lidských zdrojů nebo o jakoukoliv jinou strategii řízení, musí mít dvě klíčové složky:

- musejí existovat strategické cíle, to znamená „něco“, o čem se předpokládá, že toho strategie dosáhne,

- musí existovat plán kroků, to znamená prostředky, jejichž pomocí se má uvedených cílů dosáhnout. Cíle je třeba definovat v obecném vyjádření toho, co je třeba vykonat za účelem uspokojení podnikatelských potřeb organizace a individuálních potřeb pracovníků. Na takto položeném základě pak lze formulovat konkrétní realizační strategie a plány.

Tomuto pojetí strategického řízení lidských zdrojů jako formálního oponuje Mintzberg (Armstrong, 2005, s. 59), který se domnívá, že se jedná o jasně stanovený lineární proces, který logicky vyplývá z podnikové strategie. Mintzberg zdůraznil, že strategie se v průběhu času objevují jako reakce na vytvářející se situace.

Hlavní cíl strategického řízení lidských zdrojů spatřuje Armstrong (2005, s. 52) ve formulaci strategické schopnosti organizace díky zajišťování kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných zaměstnanců, kteří jsou potřeba za účelem dosahování trvalé výhody mezi konkurencí. Cílem strategického řízení je udávat směr v často turbulentním prostředí tak, aby podnikatelské potřeby společnosti a individuální i kolektivní potřeby jejích zaměstnanců mohly být uspokojeny vytvořením a realizací promyšlené a praktické politiky lidských zdrojů i programy specializovanými se na lidské zdroje. Často se však setkáváme se znehodnocením pojmu strategické řízení lidských zdrojů. „Někdy neznámá více než zobecněné myšlenky o politice lidských zdrojů, jindy reprezentuje krátkodobý plán, příliš často nejsou strategické záměry v praxi naplněny.“ (tamtéž). Armstrong klade největší důraz při formulování strategie v preferencích, volbě, porovnávání a vazbě než nějakého cvičení z aplikované logiky. Strategii lidských zdrojů doporučuje spíše jako úhel pohledu než jako přesný postup mapování budoucnosti. Dále rozlišuje strategické řízení na „tvrdé“ a „měkké“ strategické řízení lidských zdrojů. Tvrdé řízení klade důraz na užitek, který přinesou investice do lidských zdrojů. Oproti tomu měkké řízení více akcentuje stránku lidských vztahů, jistotu zaměstnání, soustavný rozvoj, komunikaci a zapojování pracovníků do rozhodování.

Souhlasím s Armstrongem, který upozorňuje společnosti na důležitost dosahování firemních cílů za pomoci efektivního užívání zdrojů. Organizace by však vždy měly

plánovat veškeré své cíle s ohledem na zaměstnance a respektovat jejich potřeby a úsilí. Bohužel v současné době mají manažeři spíše tendenci používat tvrdý přístup a na měkký přístup řízení zapomínat.

1.2 Personální politika

„Trvale úspěšný může být jen ten, kdo se přizpůsobí měnícím se podmínkám.“
Niccolò Machiavelli (2001, s. 72)

Praktické prosazování personální strategie se projevuje v tom, jak jsou obecné zásady uplatňovány v konkrétních personálních činnostech. Souhrn zásad a konkrétních opatření, kterými se podnik řídí v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, je označován jako **personální politika** (Doktorová, 2001, s. 7).

Personální politika může být definována jako zásady řízení a vedení zaměstnanců. Smyslem personální politiky je deklarovat filozofii a hodnoty zaměstnavatele, veřejně prohlásit závazek organizace jednat se zaměstnanci spravedlivě, slušně a zásadově, a dávat návod k tomu, jak realizovat personální strategii a provádět personální činnosti. Personální politika je zaměřena na formování a rozvoj pracovních vztahů tak, aby se zvyšovala kvalita života v práci. Dvořáková (2004, s. 73) konstatuje, že každá organizace má vytvořenou svou personální politiku. Formální personální politika vymezuje postupy, které mají být v organizaci aplikovány, poskytuje pevnou základnu pro řízení lidských zdrojů a je důkazem odpovědnosti zaměstnavatele. Personální politika může být formalizovaná (psaná) nebo nepsaná, která je sdílená (nebo vynucovaná) a prosazovaná managementem. Psaná personální politika je někdy kritizována za to, že je nepružná, představuje směs frází a omezuje vedoucí zaměstnance. I přesto však poskytuje vodítko, jak mají manažeři jednat v konkrétních situacích a řešit různé personální záležitosti.

Pojem podniková personální politika můžeme chápat dvojitým způsobem (Koubek, 1998, s. 22):

- jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce,
- nebo jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů podniku.

V obou případech musí dle Koubka existovat nějaký cíl, cílová představa, strategický záměr, z něhož formulace personální politiky vychází. Obě tato pojetí personální politiky jsou navzájem propojena, vytváří jednotu. Přesto však druhé pojetí, které je více konkrétní, musí nutně vycházet z pojetí prvního, obecnějšího.

Dobře formulovaná, dlouhodobě stabilní a pro zaměstnance dobře pochopitelná personální politika má velký význam pro úspěch a existenci společnosti. Vytváří pevné pouto mezi pracovníky a organizací, zprůhledňuje procesy v rozhodování a činí je srozumitelnými, vytváří příznivou atmosféru ve společnosti, potlačuje pracovní konflikty, respektuje nejen zájmy organizace, ale i zájmy zaměstnanců. Jedním z prvořadých úkolů podnikové personální práce je jednak formulace a návrh prosazení podnikové personální politiky, ale také i nepřetržité objasňování jejích zásad všem zaměstnancům společnosti. Právě jejich připomínky a přání by měly být respektovány.

Tak jako v ostatních oblastech řízení, i v řízení lidských zdrojů by měly organizace definovat základní orientační směry. Ale faktory, které determinují tyto specifické politiky, podstata jejich cílů a jejich formy, jsou v každém sektoru a podniku rozdílné. Faktory, které mohou determinovat politiku řízení lidských zdrojů, mohou být následující (Livian, Pražská, 1997, s. 25-26):

- faktory cílové, vyplývají ze strategie podniku,
- faktory technologické, definující typy profesí a jejich pracovní prostředí,
- faktory komerční a finanční, určující oblasti zaměstnanosti a platů.

V těchto oblastech spočívá základní rozhodování útvaru řízení lidských zdrojů. Zde však Livian a Pražská zdůrazňují (1997, s. 26), že svou úlohu při formulování politiky hrají také prvky determinované systémem hodnot manažerů a kulturou podniku.

Každý podnik může upřednostňovat jednu specifickou dimenzi v celku možných a dostupných variant personálních politik. Ředitelství podniku může také působit na různé podnikové dimenze a stanovit tímto způsobem specifické priority, odpovídající podnikové strategii a jeho interní kultuře. Někteří autoři proto porovnávají sociální politiku s „marketingovým mixem“. Vedení podniku nemůže ale působit na všechny prvky „sociálního mixu“ zároveň stejnou měrou, a musí tedy vyhledávat souvislosti mezi těmi, které pokládá za prioritní a uskutečnitelné v daných podmínkách. Je samozřejmé, že existují různé kombinace priorit. Livian a Pražská (1997, s. 26-27) například uvádějí „aktivní vyjednávání a sociální výhody a úroveň platu“. Je samozřejmé, že zaměstnanec preferuje takovou společnost, jež mu nabídne výhody, které jsou pro něj důležité a které v ostatních podnicích nenašel. Ochota vstoupit do podniku a spokojenost zaměstnance tedy závisí na vztahu mezi jeho očekáváním a specifickým „sociálním mixem“, který mu podnik nabídne.

Je zajímavé, že některé velké podniky, hlavně anglosaské, definují své politiky řízení lidských zdrojů a formalizují je v přesných plánech, například programů do tří let. Definované písemné cíle jsou poté zveřejněny a široce publikovány. Například ve Francii je tato tendence méně zřejmá, ale ve všech zemích je možné najít rozdíly mezi velkými podniky, které fungují, a středními a malými podniky, které například nefungují (Livian, Pražská, 1997, s. 27).

Personální politiku podle Armstronga (2005, s. 272) lze vyjádřit jako „souhrnnou deklaraci filozofie organizace a jejích hodnot a jako návod jednání v konkrétních oblastech“. Celková politika definuje, jak organizace plní svou sociální odpovědnost vůči svým zaměstnancům a jak vyjadřuje své postoje k nim. Je vyjádřením jejích hodnot nebo přesvědčení, jak by měla organizace zacházet s lidmi. Hodnoty vyjádřené v souhrnné deklaraci personální politiky se mohou explicitně nebo implicitně týkat těchto pojmů:

- Spravedlnost.
- Ohleduplnost.

- Kvalita pracovního života.
- Pracovní podmínky.

Často může být problematické vyjádřit tuto politiku jinak než ve všeobecných pojmech, avšak zaměstnavatelé musejí být stále na pozoru a uvědomovat si, že jsou předmětem jak vnějších, tak vnitřních tlaků, které mohou působit jako limitující do té míry, v jaké tito zaměstnavatelé neuznávají vůči svým zaměstnancům vyšší standardy chování, které se od nich očekávají.

Armstrong (2005, s. 273) spatřuje obecnou či celkovou personální politiku podniku jako projev v řadě dílčích personálních politik. Mezi nimi uvádí politiku zaměstnávání lidí; stejných příležitostí; řízení rozmanitosti; odměňování; rozvoje pracovníků; zapojování a spoluodpovědnosti a participace; pracovních vztahů; nové techniky a technologie; ochrany zdraví a bezpečnosti při práci; oblasti obtěžování a v neposlední řadě se personální politika podniku může projevit i v míře respektování platných zákonů a předpisů vztahujících se k oblasti práce a právům člověka.

Při formulování nebo úpravě personální politiky je dle Armstronga (2005, s. 277) třeba postupovat následovně. Nejdříve je potřeba dobře pochopit podnikovou kulturu a její sdílené hodnoty, poté analyzovat její existující psanou i nepsanou politiku a analyzovat vnější vlivy. Personální politiky by se měly dále zaměřit na vyhodnocení všech oblastí, ve kterých je zapotřebí nové politiky, nebo kde existující politika již neodpovídá potřebám organizace. Armstrong doporučuje zajistit průzkum názorů manažerů, přičemž doporučuje začít vrcholovým managementem, na personální politiku a kde si myslí, že by se měla zlepšit. Dále by měli být dotazováni pracovníci na názory personální politiky, zejména pokud jde o to, nakolik je skutečně správná a spravedlivá a zda je uplatňována správně a přiměřeně. Organizace by neměla bezesporu zapomenout na zjištění názorů představitelů odborů, jsou-li přítomny. Úkolem je poté analyzování těchto získaných informací a příprava návrhu politiky, který je zapotřebí prokonzultovat a schválit s managementem a představiteli odborů. Závěrem je zajištění informovanosti o politice spolu s případnými průvodními pokyny k její praktické realizaci. Informování o

politice je vždy nutné doplnit o školení a proškolení zaměstnanců, kteří budou tuto politiku realizovat.

1.3 Dílčí personální činnosti

„Úspěšné personální oddělení je to, které splňuje a překračuje očekávání CEO“
(Dahmen, 2000, s. 16).

Personální činnosti jsou též někdy nazývány personální služby. Jedná se o činnosti, které jsou vykonávány personálním útvarem k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí, resp. zajišťované externími subjekty. Dvořáková (2004, s. 70) uvádí, že jde o administrativně správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům.

Úkolem jednotlivých personálních činností je přispívat ke splnění uvedených personálních cílů. Rozsah těchto činností se postupně rozšiřuje a mění se i jejich vnitřní obsah, případně metody provádění. Současné pojetí personalistiky vymezuje zpravidla tyto hlavní personální činnosti (Koubek, 1998, str. 27):

- **„Analýza pracovních míst“**, tj. pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
- **„Personální plánování“**, tj. plánování potřeby pracovníků v podniku a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.
- **„Získávání a výběr pracovníků“**, tj. příprava a zveřejňování informací o volných místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání a realizace předvýběru, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyřizování korespondence aj.
- **„Hodnocení pracovníků“**, tj. hodnocení pracovního výkonu pracovníků, příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, navrhování a kontrola opatření.
- **„Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru“**, tj. přijímání a uvádění pracovníků do práce, povyšování, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, penzionování a propouštění pracovníků.

- **„Odměňování pracovníků“**, tj. ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod. Každá společnost by měla mít svoji strategii odměňování. Bližší specifikaci činnosti odměňování se budu věnovat dále v textu.

- **„Podnikové vzdělávání pracovníků“**, tj. identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání.

- **„Pracovní vztahy“**, tj. především organizace jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců (odborníky), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace v podniku, firemní kultura apod.

- **„Péče o pracovníky“**, tj. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, aktivit volného času, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků. Bližší specifikaci činnosti péči o pracovníky se budu věnovat dále v textu.

- **„Personální informační systém“**, tj. zajišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům, vedení, uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů zaměstnanců, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod.

- **„Průzkum trhu práce“**, směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil pro podnik na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýz konkurenční nabídky pracovních příležitostí aj.

- **„Zdravotní péče o pracovníky“**, vycházející z podnikového zdravotního programu a zahrnující nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.

- **„Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací“**, tj. vytváření harmonogramů personálních prací a systémů zaměřených na využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů v podnikové personální práci apod.

- „**Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**“, jde především o striktní dodržování ustanovení zákoníku práce a ostatních zákonů týkajících se zaměstnanců, práce, odměňování či sociálních záležitostí.

Ráda bych trochu detailněji přiblížila **činnost odměňování a činnost péče o pracovníky**. Každá organizace by měla mít pevně stanovenou strategii a politiku odměňování. Ta by měla dle Armstronga definovat zejména záměry společnosti o tom, jakým způsobem by se měla tvořit její politika a odměňovací procesy, aby byly v souladu s podnikovými požadavky. Armstrong uvádí skutečnost, že finanční náklady vynaložené na vyplacené mzdy a platy mohou tvořit až 70% z celkových nákladů organizace. Proto je třeba vynaložit vhodný strategický přístup k odměňování takovým způsobem, aby zajistil, že každá investice v podobě mezd, platů a zaměstnaneckých výhod se společnosti vrátí v přidané hodnotě. Účinná strategie odměňování je podle Armstronga (2005, s. 561) následující:

- „je založena na podnikových hodnotách a přesvědčení,
- vychází z podnikové strategie, ale také k ní přispívá,
- je vedena potřebami podnikání a je v souladu s podnikovou strategií,
- spojuje v sobě schopnosti organizace i jedinců,
- je propojena s jinými personálními a rozvojovými strategiemi,
- je v souladu s interním a externím prostředím organizace,
- zajišťuje odměňování za výsledky chování,
- je spojena s výkonem podniku a zahrnuje v sobě hledisko strategie konkurenceschopnosti,
- je praktická a proveditelná,
- byla připravena po konzultaci s klíčovými partnery a zainteresovanými stranami a bere plně v úvahu jejich názory na to, co považují pro sebe za nejlepší.“

Ztotožňuji se s Armstrongovým názorem, že by strategie odměňování měla být vybudována jako nezbytná součást celkové personální strategie organizace. Jejím hlavním cílem by se mělo stát zajištění formování pracovní síly společnosti, jejího rozvoje a

všech cílů, které vedou k lepšímu výkonu společnosti. Je dále nezbytné nezapomínat na klima zaměstnaneckých vztahů a procesů vyjednávání o mzdách a platech s odbory.

Moderní pojetí odměňování počítá s celým spektrem možností. Hlavní systémy odměňování se skládají z **peněžních odměn** (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a **zaměstnaneckých výhod**, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje odměny nepeněžní, kterými jsou například uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst. V mnoha případech začleňuje i procesy řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2005, s. 553).

Všechny uvedené typy odměn vytvářejí ve společnosti svoji úlohu a personální oddělení by je správně mělo všechny integrovat do jednoho komplexního systému odměňování. Nemělo by také zapomínat zejména na fakt, že efektivnost odměňování především závisí na tom, do jaké míry je odměňování přiměřené, spravedlivé a motivující. Každá země, a především firma, používá své specifické techniky odměňování, které se často liší. Proto je nutné přesně vypracovat základní principy, na kterých je postaven systém odměňování každé společnosti.

Systém odměňování musí odpovídat třem cílům (Livian, Pražská, 1997, s. 97):

- **„Být přitažlivý“**, podporovat motivaci zaměstnanců. To znamená být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných firmách, a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity. Systém odměňování pomáhá jak při rozhodování zaměstnanců mezi různými nabídkami firem, tak při jejich stabilizaci ve firmě. Tento cíl je samozřejmě podmíněn ekonomickými požadavky a situací firmy.

- **„Být spravedlivý“**. To znamená dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh. Znamená to také, že eventuální rozdíly v odměňování zaměstnanců firmy jsou pochopitelné, a zdůvodnění, že existuje oprávněná diferenciaci.

- **„Být jasný“**. To znamená, že systém musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům. Jednoduchost systému je argumentem, který nejenže umožňuje jeho pochopení, ale pomáhá také firmě vyvarovat se omylů.

Livian a Pražská (1997, s. 97) zdůrazňují strategickou důležitost, jakou systém odměňování má pro firmu i pro zaměstnance. Definice a vypracování systému odměňování, které odpovídá těmto třem principům, je středem mnoha diskusí i základem napětí, které existuje a řeší řízení lidských zdrojů.

Pojem **péče o zaměstnance** literatura uvádí různě. V jednotlivých zemích existují různé zvyklosti i různá míra uzákonění péče o pracovníky. Koubek však poukazuje na výraznou tendenci k stále širšímu pojetí péče o pracovníky. Péči o pracovníky tak Koubek (1998, s. 302) rozděluje do tří skupin:

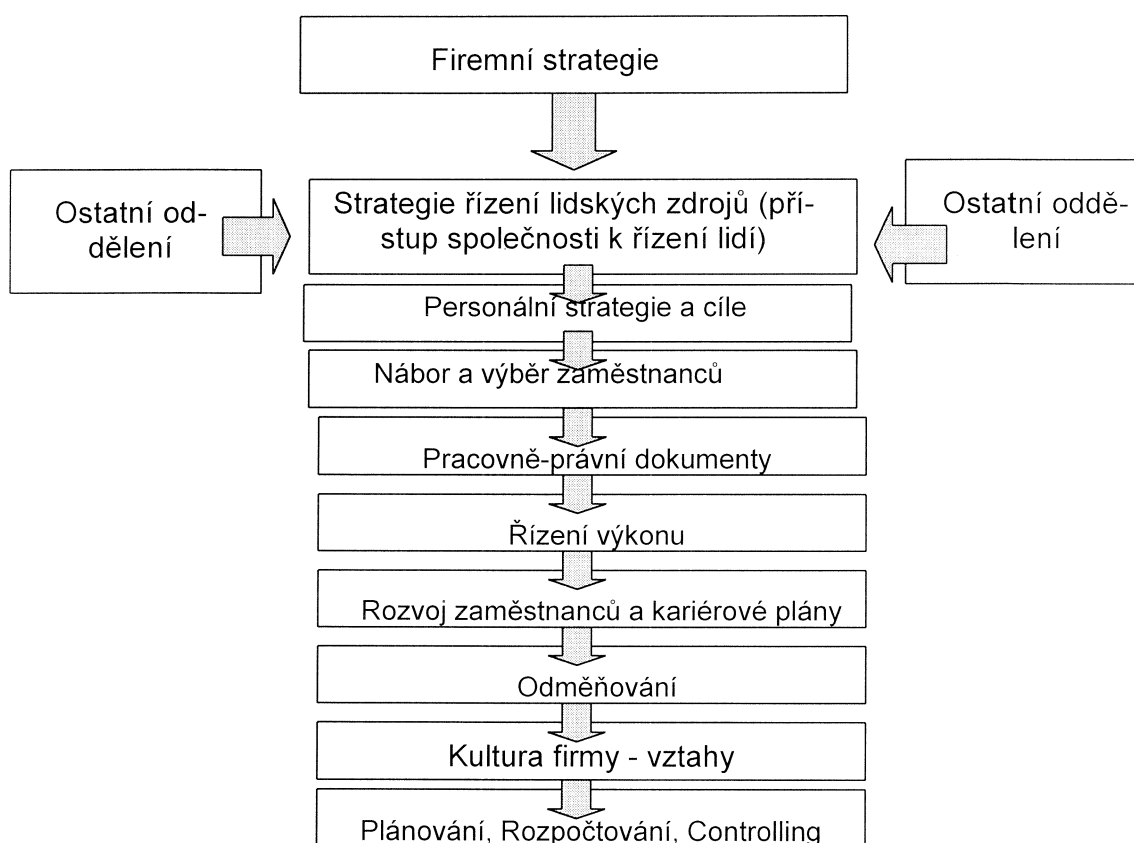
- „povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně,
- smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni,
- dobrovolná péče o pracovníky, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele.“

Širší rozpětí charakteristiky pojmu péče o pracovníky dále Koubek (1998, s. 302) spatřuje v následujících personálních činnostech: pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochrana zdraví, personální rozvoj pracovníků, služby poskytované pracovníkům na pracovišti, ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám, péče o životní prostředí.

Vrátím-li se zpět k charakteristice personálních činností, Koubek (1998, s. 26) ji vymezuje jako „výkonnou část práce personálního útvaru“. Personální útvar má za úkol zajišťovat, organizovat a koordinovat tyto činnosti a také provádět kontrolu a usměrňovat ostatní zaměstnance, kteří se účastní personálního řízení a realizují personální činnosti. Personální útvar dále vypracovává a nepřetržitě zdokonaluje jejich metodiku a je především odpovědný za to, že personální činnosti budou v organizaci existovat a fungovat, účelně sloužit potřebám řízení a že budou mít určitou jednotnou koncepci a metodiku. Úlohou personálního útvaru však není realizování veškerých prací, které jsou spojené se zajišťováním těchto personálních činností. Na tyto práce se personální útvar

podílí u různých činností různým způsobem. „Zatímco např. u personálního informačního systému zajišťuje téměř všechny práce, v případě například pracovních vztahů zajišťuje pouze organizační a dokumentační stránku.“ (Koubek, 1998, s. 27).

Štěpinová (2005, s. 24) znázorňuje provázanost personálních činností jako součásti strategie řízení lidských zdrojů v návaznosti na firemní strategii následujícím obrázkem:



Obr. 2 Personální strategie – dílčí personální činnosti (Štěpinová, 2005, s. 24)

Personální činnosti mají zprostředkovaný a bezprostřední vliv na hospodářské výsledky a velikost zisku společnosti. Koubek (1998, s. 29) spatřuje souvislost se zmiňovaným tématem, a to v následujících bodech:

- redukce zbytečných výdajů za práce přes čas, která má za důsledek zvyšování produktivity práce během normální pracovní doby,
- úsilí o snižování absence a zavádění takových nástrojů, díky kterým dochází ke snížení výdajů za neodpracovanou dobu,
- vyvarování se ztrátových časů pracovníků pomocí náležitého popisu práce - pracovního postupu,
- omezení fluktuace pracovníků na minimum včetně spojených nákladů za pomoci formování náležitých mezilidských vztahů a vytváření pracovní atmosféry, která bude zvyšovat zaměstnancovu spokojenost z vykonávané práce,
- implementování efektivních programů ochrany zdraví a pracovní bezpečnosti, které mají za důsledek snižování počtu úrazů – možný postih pro podniky v případě pracovních úrazů,
- zajištění přiměřeného vzdělávání a rozvoje pracovníků, neboť obojí může zvýšit hodnotu pracovníků pro společnost a zlepšit jejich práci. Následkem je poté zvýšení kvality výrobků a služeb, a tedy i snížení výrobních nákladů, což v konečném důsledku ústí ke zvýšení prodeje,
- snížení plýtvání materiálu pomocí překonávání špatných pracovních návyků a špatného přístupu k práci. Také odstraňování nepříznivých pracovních podmínek zamezí riziku nedbalosti a chybám při práci,
- uzavírání pracovního poměru jen s těmi nejlepšími uchazeči, o kterých jsme přesvědčeni, že jsou schopni za všech okolností vyvinout maximální úsilí a jsou připraveni k dalšími možnému rozvoji,
- zabezpečení staffingů⁶, který by byl dostatečný pro plnění podnikových úkolů, ale na druhé straně neznamenal přezaměstnanost, a tedy plýtvání lidskou pracovní silou a podnikovými prostředky,
- uplatňování soutěžního a stimulačního systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod, které budou stimulovat motivační klima v podniku,

⁶ Staffing můžeme definovat jako „formování počtu, struktury a pracovních schopností podnikové pracovní síly, řízení kvantitativních a kvalitativních stránek její mobility.“ (Koubek, 1998, s. 196).

- podněcování pracovníků a poskytování pracovních výzev těm zaměstnancům, kteří v souvislosti s vykonávanou prací mají lepší znalosti než ostatní zaměstnanci a mohou uplatnit své nápady,
- vhodné propojování činností pracovníků, organizací práce a vytváření pracovních týmů.

Nezanedbatelný je i podíl personální práce na vytváření zdravých mezilidských vztahů v podniku, pozitivních vazeb zaměstnanců k podniku, ztotožňování individuálních a podnikových cílů atd.

2 Zaměstnanecké výhody v systému personálního řízení organizace

2.1 Zaměstnanecké výhody a sociální politika podniku

Zaměstnanecké výhody jsou též nazývány „benefity“. Jedná se o rozmanité požitky, služby, produkty a péči o zaměstnance, které zaměstnavatel poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Dvořáková je charakterizuje jejich peněžitou formou nebo podobou výhod peněžité hodnoty. Zaměstnanecké výhody tvoří část příjmu ze závislé činnosti a znamenají dodatečná zvýhodnění zaměstnance. Společné znaky zaměstnaneckých výhod Dvořáková (2004, s. 144-145) spatřuje v následující charakteristice:

- zaměstnanecké výhody nebývají závislé na zásluhách, jejich rozsah a struktura se zlepšuje s postavením zaměstnance v organizaci a délkou trvání pracovního poměru,
- nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- pracovníci je nevnímají vždy jako svou výhodu,
- někdy jsou zavedeny proto, že kopírují konkurenci, demonstrují morální závazky a nejsou podloženy rozbohem,
- u velkých organizací zpravidla existují rozmanité zaměstnanecké výhody ve srovnání s malými i středními organizacemi,
- platí, že zavedené zaměstnanecké výhody je obtížné zrušit, protože je pracovníci vnímají jako přirozenou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči,
- dosud nelze jednoznačně doložit, že jsou účinným nástrojem získávání zaměstnanců, je však pravděpodobné, že odrazují zaměstnance ukončit pracovní poměr,
- mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, pokud je jejich poskytování nesystémové a ve prospěch úzké skupiny zaměstnanců, protože to vyvolává pocity nespravedlivosti, obvinění z nadržování či favorizování,
- lze je poskytovat na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu.

Zaměstnanecké výhody jsou jednou ze složek odměňování pracovníků. Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů totiž neznamená pouze poskytování mzdy nebo pla-

tu, popřípadě jiných forem peněžní odměny, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je dle Koubka (1998, s. 236) rozsáhlejší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a právě také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžního charakteru) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.

Organizace má k dispozici řadu možností a nástrojů, díky kterým může své zaměstnance odměňovat za jejich práci i za fakt, že jsou zaměstnanci této organizace. „Odměny mohou mít peněžní či nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd.“ (Koubek, 1998, s. 237).

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Organizace zpravidla poskytuje tyto formy odměn zaměstnancům z prostého důvodu, a to sice, že jsou jejími pracovníky. Na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka, i když postupem času společnosti také někdy odměňují skupinu např. nejvýkonnějších pracovníků zaměstnaneckými výhodami. Dochází tedy v některých případech k situacím, kdy se při poskytování těchto výhod přihlíží např. k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a k zásluhám.

Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod by měl mít vytvořenu svoji vlastní politiku a měl by splňovat určité plánované cíle. Tyto cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod by měly dle Armstronga (2005, s. 637) splňovat následující:

- „poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky,
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků,
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci,

- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.“

Armstrong ve svém výčtu cílů zaměstnaneckých výhod záměrně neuvádí „motivování pracovníků“. Domnívá se, že normální výhody, které společnost poskytuje, nemají přímý vliv na výkon zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody mohou být dle Armstronga efektivní při vytváření příznivějšího postoju zaměstnanců vůči společnosti, mohou dlouhodobě zlepšit jejich loajalitu, angažovanost a výkon organizace.

S termínem zaměstnanecké výhody nedílně souvisí pojem **sociální politika podniku** (Doktorová, 2001, s. 134). Tento termín můžeme odvodit od obecného vymezení personální politiky, což znamená, že sociální politiku podniku chápeme jako „souhrn zásad a konkrétních opatření, jimiž se podnik řídí v oblasti péče o pracovníky.“ (tamtéž). V podnikové praxi se jako synonymum sociální politiky podniku často používá termín „péče o pracovníky“. Obsah sociální politiky podniku bývá tedy nejčastěji definován výčtem oblastí péče o pracovníky. Sociální politiku podniku můžeme definovat rovněž vymezením hlavních cílů, které by měla v podniku či organizaci plnit. Doktorová (2001, s. 134) uvádí následující cíle v podmínkách tržní ekonomiky:

- **humanizace práce** (vytvářením podmínek pro práci, která neohrožuje zdraví, přináší uspokojení a možnost seberealizace, rozvíjí osobnost a zvyšuje tzv. „kvalitu pracovního života“),
- **zvýšení výkonnosti a efektivnosti podniku** (vytvářením podmínek pro motivaci, pro zvyšování kvalifikace, pro celkový rozvoj a využití lidských zdrojů).

Z hlediska praktické realizace Doktorová vymezuje sociální politiku podniku také jako „souhrn zásad, kterými se podnik řídí při rozdělování hodnot (materiálních i nemateriálních) v oblasti péče o pracovníky.“ (2001, s. 135). Záleží především na faktu, jaké priority si podnik stanovuje, jaké skupiny pracovníků jsou pro něj nejdůležitější, zda se orientuje na aktuální potřeby organizace či na její budoucnost a jak rozhoduje o nakládání s finančními prostředky apod.

Za nositele podnikové sociální politiky je třeba považovat stejné subjekty, jako při odpovědnosti za personální řízení. To znamená, že vrcholové vedení rozhoduje o zá-

kladní strategii a možnostech financování, vedoucí pracovníci odpovídají za dodržování pravidel a měli by přicházet s iniciativními návrhy. Personální útvar se podílí na prosazování koncepce zaměstnaneckých výhod, zajišťuje tuto oblast organizačně a metodicky, zabezpečuje potřebná školení a stará se o poskytování informací zaměstnancům. Předpokládá se také spolupráce s odbory a s mimopodnikovými institucemi.

Důležitou úlohu plní v oblasti politiky zaměstnaneckých výhod také odborové organizace. Základním posláním odborů je obhajovat zájmy zaměstnanců, což mohou uplatňovat například při využívání sociálních fondů, v oblasti odměňování, hospodaření s byty, bezpečnosti a ochrany zdraví apod.

2.2 Zaměstnanecké výhody a jejich vztah k motivaci pracovníků

Předpoklad, že peníze jsou tím hlavním, co ovlivňuje podané výkony či dokonce tvořivost nebo loajalitu pracovníků vůči společnosti, se ukazuje jako nesprávný. Přesto v praxi k tomuto zjednodušení stále dochází. Přitom škála možností, kterou mají vedoucí pracovníci k dispozici, je poměrně široká. Ale kde například působí pochvala, nemusí být účinné zaměstnanecké výhody. A naopak.

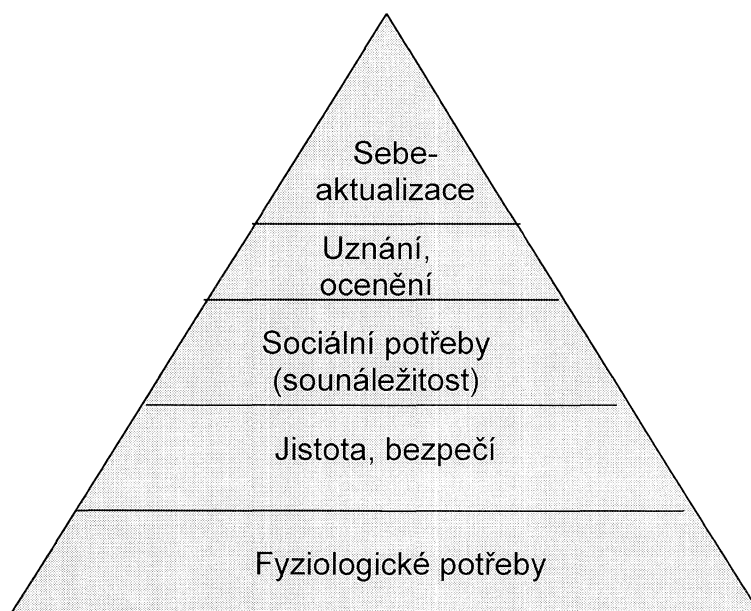
Je obvyklé, že zaměstnavatelé často naivně předpokládají, že vysoce motivovaní zaměstnanci musí zákonitě dosahovat dobrých výkonů a že z nich v pracovním procesu vyzařuje energie a nadšení. Situace různých organizačních problémů a změn řeší bez obtíží, dokáží lehce spolupracovat s lidmi a často vyžadují nebo přijímají povinnosti nebo zodpovědnost navíc. Na druhé straně nemotivovaní zaměstnanci se mohou jevit apatickými a mají sklon považovat problémy za nepřekonatelnou brzdu pokroku v práci. Mohou se potýkat se špatnou docházkou do práce a dodržováním pracovní doby a opouštět spolupráci s jinými lidmi a změnám. „Je zřejmé, že organizace, které dokážou své zaměstnance motivovat, mají větší šanci dosáhnout svých organizačních cílů.“ (Brooks, 2003, s. 42).

Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti, a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Tureckiová (2004, s. 57) z tohoto hlediska uvádí rozlišení:

„**Přímé** (vnitřní nebo intrinsické) motivy: například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizace atd. – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení.“

„**Nepřímé** (vnější nebo extrinsické) motivy: například a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. – práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb.“

Prvním a do současné doby asi nejvlivnějším autorem teorie motivace byl americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow se svou teorií hierarchie potřeb (viz Obr. 3), známé také jako **Maslowova pyramida potřeb**.



Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb (Brooks, 2003, s. 50).

Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky, tj. od nejnižších po nejvyšší. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň.

Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Člověk je neustále motivován.

Maslowova teorie byla velmi populární v padesátých a šedesátých letech. Manažeři zjistili, že vedle finanční motivace existuje ještě mnoho dalších možností jak uspokojovat podřízené, a že tyto možnosti jsou levnější než tradiční řešení motivace mzdovými stimuly.

Používání Maslowovy pyramidy ve firemní praxi lze dle Tureckiové doložit nejen jejím rozšířeným povědomím mezi manažery, ale také existencí testů manažerských preferencí, které dokládají používání právě těchto nástrojů motivace. Také snadný „převod“ způsobů uspokojování potřeb uvedených v jednotlivých skupinách do podnikové reality může doložit oblíbenost této teorie. Jedná se především o tyto následující body (Tureckiová , 2004, s. 60):

- „fyziologické potřeby pomáhají zajišťovat mzda nebo plat a odpovídající pracovní a organizační podmínky, díky nimž jsou saturovány také některé další potřeby,
- potřeby jistoty a bezpečí zase pomáhají uspokojit prostředky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a zprostředkovaně jistota pracovního místa,
- sociální potřeby jsou saturovány možností sociálního kontaktu se spolupracovníky, příslušností k určité skupině a vybudováním pozice v ní (prestiž),
- naplnění potřeb uznání, které již nemusí být společné všem lidem, pak přináší uspokojení z práce, pracovní postavení, pozitivní hodnocení pracovního výkonu a různé formy nehmotného odměňování,
- potřeba seberealizace je pak uspokojována možností vzdělávání a rozvoje, který je jak odborný, tak osobnostní a není bezprostředně vázán na výkon konkrétní pracovní činnosti či profese. Můžeme sem také zařadit uspokojení z dobře vykonané práce, významné pro společnost, a možnost samostatně rozhodovat.“

Maslowa teorie však také čelí kritice. V průběhu času výzkum i empirie ukázaly, že tato teorie má řadu nedostatků. Tato teorie sice má svoji přitažlivost a stále značný vliv, nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepruž-

nost a nekompromisnost. Armstrong (2005, s. 162) poukazuje na fakt, „...že různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky.“ I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísné uspořádané hierarchie. Bělohávek (1996, s. 173) uvádí následující nedostatky této teorie:

- „Systém potřeb je zbytečně komplikovaný. Řada výzkumů zjistila, že úrovně potřeb mohou být pouze dvě nebo tři, nikoliv pět. (Muchinski, 1993).

- Nelze tvrdit, že po uspokojení potřeby „nižší“ vždy následuje zákonitě další potřeba v hierarchii. Může nastoupit docela jiná, neočekávaná potřeba.

- Uspokojení snižuje sílu potřeb jen pokud jde o potřeby základní. Naopak, u vyšších potřeb síla potřeby narůstá s jejím uspokojováním. Uznání vyvolává potřebu dalších úspěchů, kterou budou oceňovány. Člověk, který se v určité činnosti aktualizuje, bude vyhledávat další a další možnosti, jak se této aktivitě věnovat.“

Další bezesporu významnou teorií motivace je **Herzbergova teorie dvou faktorů**, známá také jako teorie motivátorů a hygienických faktorů. Herzberg se ve svých studiích zaměřil na spokojenost zaměstnanců s prací. Na základě provedeného empirického výzkumu stanovil dvě skupiny faktorů, které určitým způsobem ovlivňují pracovní spokojenost: První skupinu tvoří **motivátory**, které mohou pozitivně ovlivnit pracovní spokojenost. Druhou tzv. **hygienické faktory**, které mohou sloužit jako prevence nespokojenosti, samy však spokojenost nevyvolávají.

Již v roce 1988 charakterizují Megginson, Scott a Trueblood (1988, p. 318) Herzbergovu „Motivation-Maintenance Theory“ následovně: **Hygienické faktory**, kterými jsou mezilidské vztahy, směrnice společnosti a jejich správa, bezpečnost práce, pracovní podmínky a zaměstnanecké výhody, sami o sobě zaměstnance k lepšímu výkonu nemotivují. Pokud ale nejsou k dispozici, pracovníci nejsou dostatečně motivováni, anebo jsou při nejmenším nespokojeni. Na druhou stranu ale **motivátory**, zahrnující touhu po úspěchu, odpovědnosti, uznání, kariéřním postupu i tvůrčí a podnětné práci skutečně vedou ke zlepšení výkonu a efektivity.

Efektivní motivace zaměstnanců patří tedy k složitějším manažerským úkolům. Ne- ní proto divu, že se ve snaze motivovat své pracovníky dopouštějí firmy i jejich mana- žeři velmi často chyb. Lze se s nimi setkat jak v systémech odměňování, tak i v přístupu k zaměstnancům ze strany jejich nadřízených. Domnívám se, že nejčastější chybou v přístupu k motivaci zaměstnanců je její zjednodušení na finanční odměňování. Plat a zaměstnanecké výhody jsou nesporně důležité při získávání nových pracovníků, pro celkovou spokojenost zaměstnanců s jejich prací i jejich stabilitu. Souhlasím však s Armstrongovou teorií, že nemají zpravidla dopad na skutečnou výkonovou motivaci a pracovní nasazení. Naopak, řada zaměstnaneckých výhod je často brzy vnímána jako samozřejmý nárok a zaměstnanci si je skutečně uvědomují až tehdy, pokud o jejich část přicházejí.

Otázkou, jak motivovat zaměstnance, se zabírají manažeři od dob vzniku manage- mentu. Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance ostatní. Jed- noduchý návod, který by umožnil motivovat všechny zaměstnance, neexistuje. Každý má své jedinečné motivační faktory a úkolem manažera je tyto faktory nalézt. Jakkoli je toto pravidlo prosté, nalezení motivačních faktorů nemusí být zdaleka jednoduché. Je totiž nepravděpodobné, že by zaměstnanci své motivační faktory sami svému manaže- rovi sdělovali. Situaci, ze které by jasně vyplynulo, jaké jsou hlavní motivační faktory každého zaměstnance, musí proto manažer navodit. Manažeři zpravidla předpokládají, že jejich zaměstnanci chtějí pouze peníze, a bývají leckdy překvapeni, zjistí-li, že exis- tují i další motivační faktory, které mohou působit dokonce silněji. Patří k nim nejčastěji uznání za dobrou práci, poskytnutí větší důvěry a samostatnosti, vědomí širšího význa- mu práce či umožnění pružnějšího časového uspořádání dne. Znalost zájmu pracovníků je nesmírně důležitá právě i pro zaměstnanecké výhody. Pokud neodpovídají potřebám pracovníků, firmy zbytečně vynakládají své prostředky.

V oblasti personálního managementu dochází k řadě nedostatků v oblasti řízení a spravování systémů nepřímého odměňování. Dokonce i v jinak dobře řízeném personál- ním oddělení se sociální výhody a služby řídí jaksí nahodile. Tyto nákladné systémy zaměstnaneckých výhod byly vlastně doplněny na základě trendů společenského vývo-

je, požadavků odborových svazů, nátlaku zaměstnanců nebo přání vedení. Stává se tedy často jev, kdy personální oddělení jen zřídka stanoví jejich cíle, systematické plány a normy nezbytné pro určení míry vhodnosti těchto programů. Takové zaslepování zaměstnaneckých výhod může způsobit závažné problémy.

3 Význam zaměstnaneckých výhod

Domnívám se, že poskytování zaměstnaneckých výhod má různý význam zejména pro jednotlivé kategorie pracovníků. Zaměstnanecké výhody mohou být účinnější při ovlivňování některých žádoucích chování či jednání zaměstnanců. Primárním účelem poskytování benefitů nebývá zvýšení výkonnosti, ale spokojenosti zaměstnanců, tzn. získání zaměstnanců, stabilizace a ztotožnění se s firmou jako dobrým zaměstnavatelem. Může tedy dojít k příkladu, kdy se management společnosti rozhodne „udržet“ klíčového zaměstnance na vyšší pozici ve společnosti např. formou poskytování širší škály zaměstnaneckých výhod, čímž firma může více přispívat k prevenci nežádoucí fluktuace. Zaměstnanecké výhody jsou ale pouze doplňkem odměňování a většinou nevyváží případnou demotivaci zaměstnance pramenící z jeho pracovní náplně, vytížení, vedení či atmosféry ve společnosti.

3.1 Kritéria zaměstnaneckých výhod

Při výběru vyvážené skladby zaměstnaneckých výhod by měl management společnosti společně s personálním útvarem společnosti brát ohled na význam následujících kritérií:

- zaměstnanci mají zájem o nabízené zaměstnanecké výhody, chápou je jako součást odměňování a tyto výhody uspokojují jejich osobní potřeby,
- zaměstnanecké výhody posilují oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci,
- zaměstnanecké výhody jsou spravedlivé a nemají diskriminační charakter,
- zaměstnanecké výhody jsou transparentní,
- zaměstnanecké výhody jsou atraktivní a mají charakter konkurenceschopnosti,
- zaměstnanecké výhody dovedou získat, ale i udržet vysoce kvalitní pracovníky,
- zaměstnanecké výhody jsou finančně efektivní a daňově optimalizované, administrativně zvládnutelné,
- zaměstnanecké výhody jsou aktuální a v souladu s firemní kulturou,

- zaměstnanecké výhody jsou efektivně komunikovány zaměstnancům a pravidelně vyhodnocovány (např. průzkumem spokojenosti zaměstnanců),
- zaměstnanecké výhody dlouhodobě zlepšují oddanost pracovníků a jejich angažovanost a výkon pro organizaci.

Praktické provádění politiky zaměstnaneckých výhod nesporně formuje vztah mezi jedincem a společností. Každý zaměstnanec by měl být na aktivitách této politiky nějakým způsobem účasten a posuzovat jejich význam pro ekonomické i sociální postavení sebe i své rodiny. Úroveň poskytování zaměstnaneckých výhod jako součásti sociální politiky podniku může hrát důležitou roli také při úvahách o možnostech profesionální kariéry a budoucího uplatnění. Zaměstnanecké výhody mají z tohoto úhlu pohledu tedy velmi široké spektrum dopadů a mají ve prospěch jednotlivce i podniku řadu významů (Štěpinová, 2005, s. 24):

- **identifikační**, vytváření pocitu sounáležitosti se společností jako reakce na projevený zájem podniku o každého jednotlivce,
- **motivační**, podpora zájmu o prosperitu podniku na základě promyšlených systémů hmotných i nehmotných stimulů,
- **seberealizační**, vytváření podmínek pro rozvoj osobnosti a možnosti jejího uplatnění,
- **reprodukční**, vytváření podmínek pro obnovení fyzických i duševních sil,
- **ochranný**, péče o skupiny pracovníků, které vyžadují zvláštní péči a pozornost.

Dalšími význam může být výchovný, může přispívat k sociálnímu smíru, k eliminaci napětí a konfliktů a v neposlední řadě může podporovat image podniku a jeho přitažlivost ve veřejnosti.

3.2 Pohled zaměstnance čerpajícího zaměstnanecké výhody

Zaměstnanci většinou hledají zaměstnanecké výhody, které jim poskytuje zaměstnavatelem, zejména s ohledem na následující kritéria:

- **zaměstnanecké výhody jsou levné**, například pojištění je pro zaměstnance levnější z důvodu skupinového pojištění. Pro některé zaměstnance může být získání sociálních výhod, především zdravotního a životního pojištění, hlavním cílem, protože kdyby jim je neplatil jejich zaměstnavatel, byly by pro ně tyto pojistky nedosažitelné, nebo v případě, že je tento zaměstnanec častěji nemocen, finančně nedostupné. Rovněž mohou zaměstnanci díky svému zaměstnaneckému poměru dostávat určité slevy na produkty a služby společností, pro kterou pracují nebo těžit z hromadných objednávek zaměstnaneckých výhod a čerpat slevy získané z výše objemu, které by jako jednotlivci neobdrželi,
- **daňově výhodné**, v případě správně nastavené politiky zaměstnaneckých výhod mohou zaměstnanci využít daňové efektivity poskytovaných výhod, tzn. že nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění a daň z příjmu fyzických osob (více v kap. 5),
- **snadno dostupné**, zaměstnanci se zpravidla nemusí starat o logistiku čerpání zaměstnanecké výhody, v moderních společnostech je jim čím dál častěji poskytována přímo „od stolu“. Tyto systémy zaměstnavatelem poskytované zaměstnanecké výhody šetří zaměstnanci čas, který může věnovat plnění pracovních povinností,
- **příjemné**, jedním z účelů poskytování zaměstnaneckých výhod je bezesporu zajištění fyzického a psychického zdraví zaměstnance. Tyto výhody by měly být zaměstnanci příjemné, neměl by být do jejich používání nucen. Zaměstnanec by se měl cítit „opečovaný“ a více si uvědomovat sounáležitost se společností, díky které má možnost tyto benefity čerpat. Za normálních okolností by většina těchto výhod byla pro zaměstnance nedostupná,
- **bohužel časem i samozřejmé** - zaměstnanec postupem času vnímá i portfolio zaměstnaneckých výhod jako samozřejmé, jejich důležitost si zpravidla uvědomuje teprve až po jejich ztrátě či v konfrontaci s nástupem k jinému zaměstnavateli. Úlohou personálního útvaru je v tomto případě vhodné použití komunikačních prostředků a nástrojů komunikace,

- **ochranné proti inflaci** - například čtrnáctidenní placená dovolená na své hodnotě neztratí ani inflací, výše pojistného placeného zaměstnavatelem se nemění spolu s výší inflací a rovněž tak například zaměstnanecké půjčky,

- **statusově významné** – jedná se o vysoce častý jev, zejména mezi středním managementem. Pro určité zaměstnance je například používání firemního automobilu pro soukromé potřeby, používání služebního telefonu, notebooku, zelené karty do golfového klubu v dnešní době již určitou statusovou charakteristikou. Někteří zaměstnanci nejsou ochotni přijmout vysoce zajímavou pracovní nabídku s absencí těchto zaměstnaneckých výhod, které hrají pro jejich život důležitou roli.

3.3 Pohled zaměstnavatele poskytujícího zaměstnanecké výhody

„Lidé jsou náš největší kapitál.“

Peter F. Drucker

Poskytování zaměstnaneckých výhod je v dnešní době samozřejmostí pro řadu prosperujících společností. Proč ale zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody?

V některých případech musí společnosti tyto výhody poskytovat už jen proto, aby uspěly při výběru svých zaměstnanců na pracovním trhu. Pokud by například společnost nenabízela zdravotní pojištění nebo placenou dovolenou, jeho současní zaměstnanci by už zřejmě dávno pracovali pro konkurenční společnosti, které tyto výhody poskytují. Můžeme předpokládat, že řada zaměstnanců naopak zůstane u své společnosti proto, že nechce přijít o své zaměstnanecké výhody. Tím dochází k **zmenšování míry fluktuace** zaměstnanců. Ráda bych přiblížila dané téma na příkladu – zaměstnanec, který pracuje u společnosti šest a půl roku, zůstane pravděpodobně i rok sedmý, aby získal např. osmitýdenní dovolenou. Jindy to může být např. důchodové zabezpečení nebo prodloužená dovolená, zkrátka výhody, které se poskytují po určitém počtu odpracovaných let u dané společnosti. Zaměstnavatel by však v těchto případech měl dbát na diskriminační omezení v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod, které by se měly poskytovat plošně všem zaměstnancům bez rozdílu (více v kap. 5.2).

Weather a Davis (1989, s. 417) dále konstatují, že systém poskytování zaměstnaneckých výhod může:

- „snižovat únavu zaměstnanců - zvýšená produktivita práce,
- předcházet nepokojům zaměstnanců – stabilní firemní kultura,
- uspokojovat zájmy zaměstnanců – jen spokojení a loajální zaměstnanci přispějí ke zvýšení výkonnosti a efektivnosti podniku,
- napomáhat při přijímání nových zaměstnanců – lepší konkurenceschopnost na trhu práce,
- snižovat fluktuaci – udržování zaměstnanců, snižování nákladů na přijímání nových zaměstnanců, stabilizační charakter,
- minimalizovat přesčasové výdaje,
- šetřit firemní náklady na výdaje zaměstnaneckých výhod pomocí volby pomocí volby finanční efektivity a daňové optimalizace,
- podpořit prestiž zaměstnavatele na trhu.“

3.4 Pohled personálního oddělení realizujícího zaměstnanecké výhody

„Spoléhá-li panovník na opevnění a nedbá přitom nenávisti poddaných, pak mu není rady ani pomoci.“

Niccolò Machiavelli (2001, s. 65)

Právě personální oddělení je odpovědné za poskytování zaměstnaneckých výhod. Jeho úkolem je nalézt vhodnou skladbu výhod tak, aby odrážela potřeby a možnosti společnosti a zároveň potřeby a přání zaměstnanců. Při zavádění zaměstnaneckých výhod by vždy personální oddělení mělo dbát zřetel na soulad mezi:

- finančními možnostmi společnosti a daňovou optimalizací jednotlivých výhod pro společnost na straně jedné,
- a na spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých výhod a ohled na jejich finanční výši a daňové zatížení z pohledu zaměstnance na straně druhé.

Zdánlivě jednoduchý úkol skloubit tyto cíle při realizaci zaměstnaneckých výhod není tak samozřejmý. Zaměstnanecké výhody, které mohou být vysoce populární mezi

zaměstnanci, nemusí být výhodné pro zaměstnavatele. Tak např. oblíbené poskytování příspěvku na stavební spoření je vysoce žádanou výhodou ve společnosti s mladým kolektivem. Avšak vzhledem k daňovému zatížení jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele je poskytování této výhody pro společnost několikrát dražší, než např. poskytování penzijního připojištění. Otázkou zůstává, jak by mělo personální oddělení postupovat např. v tomto případě, kdy by obliba stavebního spoření byla mezi zaměstnanci vysoká, ale stále drahá pro společnost? Úlohou personálního oddělení se pak stává hledání vhodných kompromisů ve složení nabídky zaměstnaneckých výhod. Leckdy je tento úkol natolik složitý, že si personální oddělení vyžádá služeb externích poradců z oblasti odměňování zaměstnanců. Jedním z řešení se poté může stát poskytování tzv. systému Kafetéria, který se pokusím charakterizovat dále v tomto textu.

V neposlední řadě personální oddělení by vždy mělo svoji skladbu zaměstnaneckých výhod volit v souladu s personální politikou společnosti a celopodnikovou strategií. Management personálního oddělení by měl být schopný tuto nabídku flexibilně přizpůsobovat cílům společnosti. Může tak např. využít kupní síly svých zaměstnanců a vytvořit z nich další cílovou skupinu potencionálních zákazníků prostřednictvím poskytování svých vlastních služeb a produktů za výrazně nižší, nákupní ceny.

Konečně personální útvar hraje významnou odbornou úlohu při vytváření systému zaměstnaneckých výhod a při jeho zlepšování, dbá na dodržování zákonů a má na starosti správu tohoto systému. Personální útvary mívají odpovědnost za to, aby tento systém výhod byl spravedlivý ke všem zaměstnancům a nikoho nediskriminoval. Personalisté by měli zajišťovat potřebné toky informací vztahujících se k odměňování, ať už jde o toky uvnitř podniku nebo spojující podnik s jinými institucemi, především státními.

4 Struktura zaměstnaneckých výhod

Spektrum možných činností v oblasti péče o pracovníky je velmi široké. V různých zemích existují jisté odlišnosti v péči o pracovníky, dané jak rozdíly v zákonodárství, tak rozličnými zvyklostmi. U nás jsou tradičně některé oblasti regulovány zákonem a kolektivními smlouvami, jiné mají charakter péče dobrovolné.

4.1 Obecné členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody je možné členit různým způsobem. Dle Koubka (1998, s. 275) je v Evropě zpravidla členíme do tří základních skupin:

- **„Výhody sociální povahy“** (které představují například podnikové důchody, životní pojištění, stavební spoření, penzijní připojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvek na předškolní zařízení apod.).
- **„Výhody mající vztah k práci“** (zahrnující závodní stravování, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnanců, parkování soukromých automobilů v podnikových garážích, pracovní prostředí, květiny na pracovišti, podnikové vzdělávání a tréninky hrazené podnikem apod.).
- **„Výhody spojené s postavením v organizaci“** (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení soukromé telefonní stanice a datového připojení, příspěvek na oděv a jiné náklady reprezentace podniku, bezplatné bydlení, příspěvek na školné pro děti zaměstnanců apod.).

Některé zaměstnanecké výhody spotřebovávají zaměstnanci povinně, některé podle svého zvážení. Na některé zaměstnanecké výhody si mohou zaměstnanci připlácet, např. formou srážky ze mzdy (tzv. salary sacrifices), jiné jsou zcela bezplatné. Problémem se však může stát fakt, kdy na některé zaměstnanecké výhody zaměstnanci automaticky připlácejí, aniž o ně mají zájem. Odbory zpravidla při kolektivním vyjednávání vytvářejí tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod a ty jsou často předmětem kolektivních smluv.

Studie odměňování PayWell 2004, (Kořínková, 2005, prezentační materiály společnosti PWC) která přináší průzkum prováděný mezi 112 předními českými společnostmi, uvádí následující informace ze současné situace na trhu zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody jsou dle tohoto průzkumu rozřazeny do těchto kategorií: Finanční výhody, Pracovní pomůcky, Volný čas a Služby pro zaměstnance. Mezi nejčastěji používané zaměstnanecké výhody v roce 2004 se dle této studie řadily následující:

Finanční výhody

Různé druhy daňově zvýhodněných pojištění

Kompenzace mzdy v případě nemoci

Zaměstnanecké půjčky

Finanční motivace k dřívějšímu návratu z rodičovské dovolené

Speciální odměny a retenční plány pro vrcholový management

Příspěvky na jazykové kurzy

Pracovní pomůcky

Přenosné počítače

Mobilní telefony

Služební automobily

Přístup na internet

Volný čas

Společenské, sportovní a kulturní akce

Týden dovolené navíc

Příspěvek na rekreaci

Nadstandardní volno (svatba, kompenzace za státní svátky)

Služby pro zaměstnance

Podpora stravování

Rozšířená zdravotní péče

Doprava do zaměstnání

Výrobky společnosti zdarma /se slevou
 Podpora ubytování a stěhování zaměstnanců
 Péče o děti zaměstnanců
 Parkování na firemním parkovišti
 Různé typy poradenství
 Dary k životním příležitostem

Společnost HR Guru zabývající se převážně oblastí zaměstnaneckých výhod se zaměřením na motivaci a zaměstnanecké benefity definuje zaměstnanecké výhody následovně (Co jsou benefity?, 2006):

- „pojem zaměstnanecké výhody je často doprovázen ekvivalentem benefity nebo běžně používaným termínem „Employee Benefits“,
- slouží k motivaci zaměstnanců a zároveň způsobu, jak zvýšit reálnou hodnotu jejich příjmů,
- poskytuje možnost daňového zvýhodnění jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele,
- nezbytný aspekt firemní kultury kvalitních zaměstnanců.“

Dle společnosti HR Guru můžeme rozřídít zaměstnanecké výhody do následujících kategorií (Co jsou benefity?, 2006):

- **„Finanční služby“** - do oblasti motivace zaměstnanců lze úspěšně zařadit produkty z oblasti bankovníctví a pojišťovnictví. Každý produkt má své parametry, zvláštnosti a v neposlední řadě i svá pravidla pro daňová osvobození.
- **„Zdravotní péče“** - každý zaměstnavatel má zájem na co nejnižší nemocnosti svých zaměstnanců. Proto jsou zdravotní benefity v současnosti velmi vyhledávanou komponentou v balíčcích zaměstnaneckých výhod. Přispívá k tomu jistě i zákonná povinnost zaměstnavatelů ohledně zajištění základní zdravotní péče.
- **„Rozvoj a vzdělávání“** - tyto výhody představují nezbytnou podmínku k udržení konkurenceschopnosti na trhu. V České republice se zajímá o možnosti rozvoje a vzdělávání již při vstupním pohovoru 78 % uchazečů o zaměstnání. Benefity v této ob-

lasti se stávají jedním z nejvýznamnějších kritérií při rozhodování o budoucím zaměstnavateli.

- **„Volný čas“** - zaměstnanci nejvíce oceňovanou složkou v systému benefitů jsou příspěvky zaměstnavatelů na různé sportovní, kulturní a společenské akce. Uplatnění těchto benefitů tak nepřímo přispívá k vylepšení firemní kultury a týmové práce.

- **„Profesní zázemí“** - benefity, které jsou zahrnuty v této kategorii, jsou již často považovány spíše za nezbytné pracovní pomůcky či podmínky potřebné k lepšímu výkonu. Jejich image však díky volbě správné značky může velmi pozitivně ovlivnit motivaci příslušného zaměstnance.

- **„Sociální mix“** - pokud má společnost odborovou organizaci, jsou právě benefity z oblasti sociálního mixu častým předmětem její pozornosti. I když společnost odbohy nemá, jsou tyto zaměstnanecké výhody jistě velmi zajímavou alternativou jak pečovat o zaměstnance.

4.2 Jiná rozlišení zaměstnaneckých výhod dle významu

Zkušenosti ukazují, že navzdory existenci i značného množství zaměstnaneckých výhod v organizaci, má průměrný zaměstnanec mnohdy jen malou představu o tom, co může dostat. Organizace totiž jednak obvykle nevyvíjí přílišné úsilí, aby pracovníky o zaměstnaneckých výhodách informovala, jednak písemné materiály informující o zaměstnaneckých výhodách jsou někdy pro zaměstnance obtížně srozumitelné. Personální oddělení by mělo klást důraz na to, aby byly informace o zaměstnaneckých výhodách zaměstnanci srozumitelné a jasné. Informovanost se zvýší, jestliže bude použito vhodných komunikačních kanálů společnosti. Úspěšným komunikačním prostředkem tak může být například speciálně zřízená elektronická stránka na intranetu společnosti, která je vyčleněna pouze zaměstnaneckým výhodám. Tuto stránku může pracovník personálního oddělení flexibilně upravovat dle aktuálních potřeb. Na novinky v systému zaměstnaneckých výhod mohou být zaměstnanci upozorňováni krátkou zprávou na hlavní intranetové stránce společnosti, pomocí krátké noticky v interním časopise, v oběžnících, na vývěskách společnosti. Účelné je dále využívat schůzí, nápadných vhodně rozmístěných plakátů, podnikového rozhlasu apod.

Zaměstnanecké výhody lze samozřejmě strukturovat dle různých kritérií. Mezi nejčastěji používanými jsou zpravidla následující:

- daňová efektivita na straně zaměstnavatele, ale i zaměstnance, přidělený rozpočet,
- zvyšování výkonu,
- retence zaměstnanců, poskytování výhod po určitém služebním období ve společnosti,
- výhody vázané na popis pracovní činnosti,
- konkurenceschopnost, firemní prestiž a kultura společnosti.

Je pochopitelné, že personalisté rádi poskytují svým zaměstnancům výhody, které jsou daňově optimalizované. Této části věnuji následující kapitolu, ale jen ve stručnosti, řadit k nim můžeme penzijní a kapitálové životní pojištění nebo například vzdělávání, které prohlubuje zaměstnancovu kvalifikaci.

“Bezesporu dobrou zprávou je zjištění, že stále více společností působících v České republice usiluje o to, aby jim jejich systémy odměňování pomáhaly dosahovat obchodních cílů a zvyšovat výkonnost.“ (Barták, 2004, s. 4). Většina personalistů a manažerů společnosti si dle Bartáka klade za cíl nastavit odměňování tak, aby zohledňovalo výkon. Pro úspěšné společnosti je charakteristický strategický přístup k odměňování a velmi silná orientace na výkon. Zavedení odměňování, které reflektuje výkon a podporuje konkurenceschopnost, považují za prioritu dle Studie Pay Well 2004: Personální controlling, prováděnou mezi 112 předními společnostmi v Čechách (tamtéž), téměř tři čtvrtiny z nich, ve srovnání se zhruba polovinou méně úspěšných respondentů. Barták dále upozorňuje na fakt, že personalisté často více odměňují zaměstnance zařazené do nejlepší výkonnostní skupiny. Vědí, že právě tyto zaměstnanci jsou klíčovým článkem lidského kapitálu společnosti. Zaměstnavatelé proto vynakládají snahu si tyto zaměstnance ve společnosti ponechat a motivovat je pomocí speciálního systému odměňování. Prostředkem není jen mzda a bonusy, ale čím dál častěji se jím stávají zaměstnanecké výhody. Může se jednat například o extra dny dovolené navíc, speciální tréninky, školení a jazykové kurzy, nabídku kulturních a sportovních aktivit nebo o výhodnou nabídku

služeb a produktů dané společnosti. Snahou personalistů je, aby si výkonnostní zaměstnanci uvědomili, že jsou cennými a důležitými zaměstnanci pro společnost, která si jich váží, a proto je odměňuje více než ostatní pracovníky.

Zaměstnavatelé rádi poskytují svým zaměstnancům výhody, které úzce souvisejí s výkonem jejich pracovní činnosti (např. notebooky, mobilní telefony, služební automobily) nebo které jsou daňově výhodné (penzijní a kapitálové pojištění). Jestliže se však podíváme na rozdíl mezi úspěšnými a méně úspěšnými společnostmi, zjistíme že ty úspěšnější pracují se zaměstnaneckými výhodami více systematictěji. Neposkytují benefity pouze pro radost, ale mohou pomoci při zvyšování pracovního výkonu. Příkladem takového benefitu je delší dovolená – jakkoli se na první pohled může zdát, že pátý týden dovolené znamená méně odvedené práce, praxe ukazuje, že to tak vůbec nemusí být. Úspěšné organizace si uvědomují, že jedním z předpokladů kvalitního výkonu je řádný odpočinek a obnova sil.

Také retence zaměstnanců (udržení zaměstnanců ve společnosti) je pro zaměstnavatele neméně důležitá. Udržet schopné pracovníky je snad snahou každé společnosti. Zaměstnanecké výhody mohou mít i retenční charakter a mohou napomoci v přiměření zaměstnance, aby pro společnost dále vytvářel hodnoty i v budoucnu. Příkladem může být poskytování nějakého druhu benefitu až po určitém služebním roce ve společnosti, např. poskytnutí zájezdu na dovolenou v hodnotě 10000 korun. Důležitým faktorem může být pro zaměstnavatele i prevence absence zaměstnance. V boji za snížení vysoké míry nemocnosti českých pracovníků sahá stále více organizací také k aktivní podpoře péče o zdraví. Roste především využívání jednorázových opatření, jako jsou příspěvky na očkování či vitamínové balíčky. Jinou cestou je například i přimět zaměstnance, aby kvůli výraznému snížení příjmu během nemocenské zbytečně nepřecházeli nemoc. Dle výše uvedené Studie PayWell 2004: Personální controlling zhruba třetina společností svým zaměstnancům buď umožňuje, aby v případě potřeby zůstali určitý počet dní v roce doma i bez lékařského potvrzení, nebo jim kompenzuje ušlou mzdu (Barták, 2004, s. 4).

Zaměstnanecké výhody můžeme dále rozlišovat dle konkrétních pracovních pozic, dle tzv. hierarchizovaného systému. Například obchodní zástupce, který je neustále na cestách, více využije možnosti služebního automobilu a ošatného, než například účetní, která ocení možnost notebooku, pracovního prostředí a příspěvku na MHD. Další skupinou je bezesporu management společnosti, pro který je zpravidla připraven speciální systém zaměstnaneckých výhod. V případě poskytování takových výhod, jakými jsou například služební byt, služební auto, mezinárodní zelená golfová karta nebo úhrada MBA programu, nemůžeme zajisté hovořit o péči o zaměstnance, která má spíše charakter sociálních služeb.

Téměř 60 procent respondentů zmiňované Studie PayWell 2004: Personální controlling považuje za prioritu odměňování udržení konkurenceschopnosti společnosti (Barták, 2004, s. 4). Výběr zaměstnaneckých výhod je zejména důležitý pro získání zaměstnance, určuje postavení zaměstnavatele na trhu práce. V neposlední řadě tvoří zaměstnanecké výhody nedílnou součást firemní kultury a odráží ji ve vnímání zaměstnanců, ale i zaměstnanců vůči okolí. Pracovní výkon zaměstnance je ovlivňován také mírou spokojenosti a motivace zaměstnance. Někdy se v této souvislosti hovoří o takzvané rovnováze pracovního a osobního života. Zřejmě proto úspěšné organizace zavádějí pružnou pracovní dobu. Ke zvýšení osobní spokojenosti zaměstnance může napomoci i zkrácený pracovní úvazek. Již několik let můžeme pozorovat pozvolný nárůst ochoty českých zaměstnavatelů poskytovat částečné úvazky. Stále se však jedná o velmi malou část zaměstnanců, medián je dvě procenta. O tom, že vyspělé evropské státy jsou v tomto směru podstatně dále než Česko, svědčí studie provedená Eurostatem v roce 2002 provedená mezi 15ti evropskými státy. Podle ní pracuje na částečný úvazek v průměru téměř jedna pětina Evropanů. (tamtéž). Studie PayWell 2004 dále přináší statistiku nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých výhod v České republice (viz Obr. 4). Mezi nejrozšířenější zaměstnanecké výhody patří poskytování přenosného počítače, služebního telefonu, přídatků na stravování a poskytování služebního automobilu.

<u>Zaměstnanecká výhoda</u>	<u>Procento společ- ností</u>
Poskytování přenosného počítače	98%
Služební mobilní telefon	93%
Podpora stravování	93%
Poskytování služebního automobilu	92%
Přístup k internetu ze svého počítače	89%
Příspěvky na jazykové kurzy	88%
Týden dovolené navíc alespoň pro některé zaměstnance	80%

Obr. 4 Nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody (Barták, 2004, s. 4).

5 Zaměstnanecké výhody z pracovně právního hlediska

V poslední době je pojem zaměstnanecké výhody často nahrazován pojmem „benefity“. Oba tyto názvy jsou sice pojmy neprávními, ale vysoce frekventovanými. V podstatě jde v obecném vnímání o všechna plnění, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci vedle peněžitě mzdy.

Obecnými příklady zaměstnaneckých výhod v České republice jsou (Odrobinová, 2005, prezentační materiály společnosti Weinhold Legal):

Klíčové výhody (bonusy/prémie, 1 týden placené dovolené navíc, penzijní připojištění, kapitálové životní pojištění, stravenky, občerstvení na pracovišti, zdravotní péče).

Obecně poskytované výhody (auto, mobilní telefon, notebook, přístup na internet, pevná telefonní linka, kulturní a sportovní akce, příspěvky na rekreace, odměny při výročí a jubileích, ubytování, kurzy (jazykové a další).

Mimořádné výhody (půjčky, akciové a opční programy pro zaměstnance, úrazové životní pojištění atd.).

5.1 Legislativa k zaměstnaneckým výhodám

Hlavní prameny práva, které se zabývají vztahem zaměstnavatele, zaměstnance a zaměstnaneckými výhodami, jsou:

- Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce (ZP).
- Zákon č. 1/1992 sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a průměrném výdělku („ZoM“).
- Zákon 119/1992 Sb., o cestovních náhradách („ZoCN“).
- Nařízení vlády č. 108/1994 Sb., kterým se provádí zákoník práce.
- Ostatní prameny práva (daňové a jiné právní předpisy, např. zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem aj.).

Základními principy poskytování zaměstnaneckých výhod jsou dle Odrobinové (2005, prezentační materiály společnosti Weinhold Legal) následující:

- Kogentní povaha pracovně právních předpisů, tzn. co není povoleno, je zakázáno.
- § 20 odst. 2 ZP – v kolektivních smlouvách lze upravovat mzdové a ostatní pracovně právní nároky v rámci daném pracovně právními předpisy.
- Ad maiori a minus – tzn. že Nejvyšší soud dovozuje, že platí i pro vnitřní předpisy a pracovní (popř. jiné – manažerské) smlouvy.
- Pokud zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci plnění, které právní předpisy neumožňují – toto plnění je neplatné.
- Zaměstnavatel zaměstnanci poskytuje:
 1. Mzdu (za výkon práce, peněžitou nebo naturální mzdu (naturální mzda § 13 „ZoM) – výrobky, výkony, práce a služby).
 2. Další plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním – tato plnění nejsou poskytovaná za výkon práce. Příkladný výčet v § 4 odst. 2 Zákona o mzdě.

Základními právními pojmy, které uvádí Charvátová, jsou (2004, prezentační materiály společnosti Aspecta):

- **odměna**, čl. 141 odst. 2 Smlouvy o založení Evropského společenství,
- **mzda**, formy mzdy představují soubor pravidel, metod a prostředků, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich přínosu k těmto výsledkům. Můžeme rozeznávat časovou, úkolovou, podílovou a smíšenou mzdu, odměny, bonusy, osobní ohodnocení, podíl na zisku atd.,
- **jiná peněžítá plnění**, nejedná se o mzdu, jedná se o plnění, která nemají žádnou vazbu na vykonanou práci, např.: náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, auto, výnosy z kapitálových podílů a odměna za pracovní pohotovost, plošné příspěvky na dovolenou,
- **peněžítá mzda**, vyplácí se v zákonných penězích, tedy v Kč, vyplácí se pouze u zaměstnanců s místem výkonu práce podle pracovní smlouvy v zahraničí lze poskytovat mzdu v dohodnuté cizí měně. Avšak alespoň minimální mzda musí být vyplacena v penězích,

- **naturální mzda**, plnění peněžité hodnoty – jedná se o poskytování výrobků, výkonů a služeb, jen když je částka jejího peněžitého vyjádření součástí hrubé mzdy. Naturální mzda může být poskytována pouze se souhlasem zaměstnance a za podmínek s ním dohodnutých, tvoří pouze část mzdy s výjimkou minimální mzdy.

5.2 Současné problémové oblasti pracovně právního hlediska

Po právu lze poskytovat pouze plnění, které právní předpisy umožňují poskytovat. Pokud právní předpisy dané plnění neznají, poskytovat je nelze. Ovšem zůstává otázkou, zda dostačuje zmínka v daňových předpisech. Je však stále více běžnou praxí, že taková plnění zaměstnavatel zaměstnanci poskytuje (např. odměňování za prokázání negativní zkušenosti).

Například systém flexibilních výhod – systém Kafetéria – umožňuje, aby si zaměstnanci vybrali v určité hodnotě, které zaměstnanecké výhody z nabídky u zaměstnavatele budou využívat. Volba benefitů se periodicky opakuje. Důvodem zavádění těchto systémů je atraktivnost pro zaměstnance a výhodná nákladovost pro zaměstnavatele. Dosud však chybí právní úprava v ČR. Připravuje se však návrh nového Zákoníku práce, ve kterém by systém Kafetéria měl být zahrnut zejména s důrazem na rovnoprávnost poskytovaných benefitů s důrazem na rovné zacházení, srovnatelnou hodnotu zaměstnaneckých výhod a kontrolu v oblasti plošného poskytování těchto výhod. Dále by zavedení tohoto systému mělo předcházet řádné projednání se zaměstnanci/odbory nebo zástupci zaměstnanců. Zaměstnanci mají dále právo na poskytování informací (Institut dobrých mravů).

Existují však rámcová omezení při poskytování zaměstnaneckých výhod (Charvátová, 2004, prezentační materiály společnosti Aspecta):

- **Nárokovost/nenárokovost mzdy** nebo jiných peněžitých plnění. Jedná se především o rozdíly v pojmech bonus, prémie a odměna – právně neexistují, teorie rozznává bonus a prémie jako plnění ve prospěch zaměstnance za dosažení objektivního

cíle, ukazatele. Splněním podmínky vzniká právní nárok zaměstnance, odměna podléhá schválení zaměstnavatele.

- **Zákaz diskriminace/rovné zacházení** je snad nejdůležitějším a nejsledovanějším omezením. Stanovuje ji antidiskriminační ustanovení Zákoníku práce - Zákaz přímé i nepřímé diskriminace - § 1 ZP, výjimky - § 1 odst. 5 ZP a antidiskriminační ustanovení ZoM ve smyslu stejné mzdy za stejnou práci stejné hodnoty - § 4a ZoM. Je třeba však odkázat na úpravu ZP, jelikož neřeší ostatní plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním. Diskriminace může být přímá a nepřímá, přičemž nepřímá zdánlivě působí na určitou skupinu zaměstnanců. Zaměstnavatelé by měli být především na pozoru, jelikož diskriminační jednání nevyžaduje vysloveně úmysl diskriminovat. Dále zaměstnavatelé čím dál častěji obcházejí tento zákon nabíráním zaměstnanců na dohodu o pracovní činnosti. Zaměstnavatelé by si tedy měli pamatovat, že i když mají objektivní kritérium, jestliže je diskriminačního charakteru, není legální! Rovné zacházení definuje § 1 odst. 3 ZP – povinnost zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci včetně odměňování za práci, dále § 4a zákona o mzdě, který sjednává stejné podmínky pro muže a ženy a za stejnou práci/stejné hodnoty stejnou mzdu. Zaměstnavatelé by měli dbát na to, aby ve svých vnitřních předpisech a kolektivních smlouvách neměli ustanovení, která vylučují nebo omezují účast žen a zaměstnanců na kratší pracovní dobu atd.

- **Dobré mravy.** Rozpor s dobrými mravy spočívá ve faktu, že výkon práva sice neodporuje zákonu, avšak ocitne se v rozporu se společensky uznávaným míněním, které ve vzájemných vztazích mezi lidmi určuje, jaký má být obsah jejich jednání, aby byl v souladu s obecnými morálními zásadami společností.

- **Ochrana osobních údajů.** Povinnosti jsou stanoveny zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, v platném znění. Je třeba dbát na ochranu osobních údajů při zavádění evidenčních karet zaměstnanců, zachování anonymity při vyplňování různých typů výzkumů, použití souhlasu zaměstnance s různými zaměstnaneckými příkazy atd.

- **Odborová organizace. Sjednání mzdových a ostatních nároků v kolektivní smlouvě v rámci daném pracovními předpisy** - § 20 ZP. Nelze sjednat nároky, které musí být sjednány v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu. Zaměstnavatel by měl být opatrný při rozlišení „sjednání“ jako dvoustranného právního aktu proti „stanovení“ jako jednostranného, vnitřního předpisu.

5.3 Daňové principy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část výdajů zaměstnavatele a příjmu zaměstnance ze závislé činnosti, představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance ke mzdě a měly by být vnímány jako součást celkového systému odměňování.

Zřejmou snahou zaměstnavatelů je optimalizovat výdaje na poskytované zaměstnanecké výhody, proto je u každé výhody posuzována nejen atraktivita pro zaměstnance, ale i náročnost na vynakládání finančních prostředků. Posouzení optimálního vynaložení finančních prostředků u každého druhu poskytovaných zaměstnaneckých výhod se skládá z několika samostatných kroků (viz Obr. 5):

- U každého příjmu, který je zaměstnancům poskytován, je nutno řešit otázku daňové uznatelnosti výdaje pro zaměstnavatele. Výdaje poskytované ze sociálního fondu, ze zisku nebo z nedaňových nákladů jsou pro zaměstnavatele „dražší“ o daň z příjmů právnické osoby.
- Dále je nutno posoudit, zda se jedná o zdanitelný příjem zaměstnance, zda je tento příjem zaměstnanci zahrnován do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální pojištění a do vyměřovacího základu pro odvod na zdravotní pojištění.
- Z příjmů, které u zaměstnance podléhají odvodům na pojistné (srážce pojistného ze mzdy zaměstnance), platí další část pojistného ze svých nákladů i zaměstnavatel.
- U každého benefitu poskytovaného zaměstnancům je nutno analyzovat určené podmínky pro jeho poskytování a je nutné samostatně vyhodnocovat důsledky daňové uznatelnosti nákladů zaměstnavatele, samostatně pro zdanění příjmu u zaměstnance a pro odvod na jedno i druhé pojištění. Z toho je zřejmé, že u různých druhů poskytnutých příjmů mohou být výdaje zaměstnavatele při stejné reálné hodnotě konečného příjmu zaměstnance výrazně odlišné. Rozdíl mezi celkovou částkou nákladů zaměstnavatele a čistým příjmem zaměstnance je vyjádřením celkové finanční výhodnosti poskytovaného plnění.



Obr. 5 Daňové principy zaměstnaneckých výhod (Charvátová, 2004, prezentační materiály společnosti Aspecta).

Zaměstnavatelé by měli být při každém zavádění nových zaměstnaneckých výhod dostatečně informováni o jejich daňovém režimu. Každý z benefitů totiž odpovídá svým charakterem jiným daňovým nařízením a dle toho je třeba s touto výhodou operovat. Ať už zaměstnanci finančního oddělení nebo externí daňoví experti, všichni by měli vždy poskytnout personalistům radu v oblasti zdanění zaměstnaneckých výhod.

Stručný přehled odvodů zaměstnance a zaměstnavatele z příjmů zaměstnance a porovnání efektivnosti vynakládání prostředků bych ráda doložila na níže popsaných základních zaměstnaneckých výhodách (více viz Příloha):

- **Oblast finančních výhod** (penzijní připojištění, životní pojištění, ale také vzdělávání za účelem prohlubování kvalifikace) je čistým příjmem zaměstnance, tzn. že není příjmem ke zdanění zaměstnance, netvoří daňově uznatelný náklad zaměstnavatele a nepodléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění zaměstnance ani zaměstnavatele.

- **Oblast rekreace, zdraví, kultury a sportu** je druhou nejvýhodnější skupinou, oproti finanční skupině benefitů je zaměstnavatel pouze plátcem daně ze zisku.
- **Oblast finančních odměn**, tzn. finančních přídavků k výplatě je druhou neméně výhodnou skupinou. Podléhá sociálnímu a zdravotnímu pojištění pro zaměstnavatele a zaměstnance a zaměstnanec z tohoto příspěvku dále odvádí daň. Zaměstnavatelé by se měli vyvarovat takovýmto formám odměňování.
- **Oblast vzdělávání za účelem navyšování kvalifikace** je nejméně výhodnou zaměstnaneckou výhodou, oproti oblasti finančních odměn podléhá také zaměstnavatelově platbě daně ze zisku. Jedná-li se však o vzdělávání za účelem prohlubování kvalifikace, spadá tato oblast do nejvýhodnějšího, prvního balíčku.

Novým trendem v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod je začlenění poukázek, tzv. voucherů, které lze použít na využití služeb v oblasti kultury, sportu, dovolené, zdraví, vzdělávání a relaxace. Jedná se prakticky o obdobu dnes již všude známých poukázek na stravování. Tyto poukázky na další oblasti zaměstnaneckých výhod mají stejný charakter jako poukázky na stravování. Jejich hlavní výhodou je osvobození od daně z příjmu zaměstnance a nespádání do vyměřovacího základu na sociální a zdravotní pojištění zaměstnance. Zaměstnanci tak mohou u poukázek vyčerpat celou výši příspěvku, pokud by stejnou částku obdrželi k hrubé mzdě, museli by počítat s jejím zdaněním. Tyto poukázky zaměstnanec obdrží v rámci podnikového systému zaměstnaneckých výhod (např. jako jednu z voleb v systému Kafetéria) a uplatňuje je v síti dodavatelů partnerů. Tato síť, ve které je poukázky možné uplatnit, je v dnešní době poměrně obsáhlá, neboť narůstá i počet společností, které tento systém odměňování formou poukázek zaměstnavatelům nabízejí.

I pro zaměstnavatele je poukázka v tomto ohledu výhodná, jelikož se z příspěvku neodvádějí dodatečné náklady na sociální a zdravotní pojištění a jedná se o nepeněžní plnění poskytované na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo z fondů. Legislativně je poskytování těchto poukázek ošetřeno zákonem č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, § 6 odst.

9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.

Jednou z prvních společností na českém trhu, která zavedla poskytování těchto poukázek, je společnost SodexhoPass. Ráda bych přiblížila daňovou výhodnost těchto poukázek na níže ilustrujícím příkladu, který společnost SodexhoPass uvádí na svých webových stránkách (Výhodnost poukázek, 2006):

1. Výhodnost poukázky pro zaměstnance (viz Obr. 6).

„Zaměstnanec má slíbeno, že dostane od svého zaměstnavatele odměnu, např. 3 000 Kč určenou na dovolenou. Nyní se rozhoduje v jaké formě by částku raději obdržel. Jako hotovost nebo jako poukázku HolidayPASS?“ (Výhody pro zaměstnance, 2006).

	Hrubá mzda	Poukázka
Zvýšení příjmu (hrubé mzdy nebo poskytnutím HolidayPASS)	3 000 Kč	3 000 Kč
Srážky zaměstnance na sociální pojištění [3 000 x 8%]	240 Kč	
Srážky zaměstnance na zdravotní pojištění [3 000 x 4,5%]	135 Kč	
(*) Daň ze mzdy [(3 000 - 240 - 135) x 19,8%]	520 Kč	
Zaměstnanec obdrží	2 105 Kč	3 000 Kč
Při použití poukázek se zvýší užitek zaměstnance o:	42,5%	

Obr. 6 Porovnání výhodnosti poukázky oproti peněžní odměně (Výhody pro zaměstnance, 2006).

(*) Sazba daně 19,8% představuje mezní sazbu pro zdanění částky zvýšení průměrné mzdy ve výši 18 035 (vyhlášeno ČSÚ dne 10. 3. 2005) o 3000 Kč při uplatnění nezdanitelné položky na poplatníka ve výši 3 170 Kč (Výhody pro zaměstnance, 2006).

Z hlediska užitku je poskytnutí příspěvku ve formě poukázek pro zaměstnance výhodnější o 42,5% než poskytnutí příspěvku v peněžní formě. Pro zaměstnavatele je důležité, aby tuto výhodu náležitě prezentovali zaměstnancům, aby si byli vědomi tohoto

faktu a věděli, z jakého důvodu se společnost rozhodla právě pro poskytování tohoto benefitu.

2. Výhodnost poukázky pro zaměstnavatele (viz Obr. 7).

„Zaměstnavatel se rozhodne odměnit své zaměstnance částkou např. 3 000 Kč, která by měla být určena na dovolenou. Nyní uvažuje, jaká forma je pro něj výhodnější. Je lepší zvolit hotovost nebo poukázku HolidayPASS?“ (Výhody pro zaměstnavatele, 2006).

	Peníze	Poukázka HolidayPASS
Zaměstnanec obdrží	3 000 Kč	3 000 Kč
*Daň z příjmů u zaměstnance [3 000 / (100% - 19,8%) - 3 000]	741 Kč	
Srážky zaměstnance na sociální a zdravotní pojištění [(3 000 + 741) / (100% - 8% - 4,5%) - 3 000 - 741]	534 Kč	
Hrubý příjem zaměstnance	4 275 Kč	
Náklady zaměstnavatele z titulu odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění [4 275 x 35%]	1 496 Kč	
Teoretické náklady zaměstnavatele z titulu daňové neuznatelnosti poukázek [3 000 / (100% - 24%) - 3 000] **		947 Kč
Náklady zaměstnavatele celkem	5 771 Kč	3 947 Kč
Při použití poukázek jsou náklady zaměstnavatele nižší o:	46,2 %	

Obr. 7 Porovnání poukázek oproti peněžní odměně z hlediska nákladů zaměstnavatele na dosažení stejného užítku pro zaměstnance (Výhody pro zaměstnavatele, 2006).

(*) Sazba daně 19,8% představuje mezní sazbu pro zdanění částky zvýšení průměrné mzdy ve výši 18 035 (vyhlášeno ČSÚ dne 10. 3. 2005) o 3000 Kč při uplatnění nezdanitelné položky na poplatníka ve výši 3 170 Kč (Výhody pro zaměstnavatele, 2006).

Z hlediska nákladů je tedy při stejném užítku pro zaměstnance poskytnutí poukázek výhodnější pro zaměstnavatele o 46,2% než poskytnutí příspěvku v peněžní formě. Personalisté a vedoucí pracovníci by se měli aktivně účastnit pravidelných školení v oblasti zaměstnaneckých výhod, neboť tento nový systém přichází na trh s opravdu výhodným

řešením nejen pro zaměstnavatele. Personalisté nejsou leckdy o této formě poskytování zaměstnaneckých výhod dostatečně informováni.

6 Systém Kafetéria

„Musíme si vypěstovat pocit sounáležitosti, smysl pro vzájemnou spolupráci jako součásti jednoho systému, kde každá část systému ovlivňuje ostatní jeho části a je jimi ovlivňována a kde celek je něčím více než jen souhrnem jednotlivých částí.“

Peter Senge (Gibson, 2000, s. 132)

6.1 Charakteristika systému Kafetéria

Základním problémem doplňujících forem nepeněžního odměňování je nedostatečné zapojení zaměstnanců. Když personální oddělení vytvoří určitý program zaměstnaneckých výhod, mají zaměstnanci jen zpravidla nepatrnou možnost volby. Např. důchodové zabezpečení a mateřské příspěvky se většinou poskytují všem zaměstnancům společnosti. Mladší zaměstnanci však mohou důchod považovat za něco příliš vzdáleného a v daném okamžiku nepodstatného, naopak starší zaměstnanci nemusí mít zájem o mateřské příspěvky. Takový univerzální přístup bohužel nerozlišuje mezi přáním a potřebami jednotlivců. Lze připustit, že tato uniformita šetří práci administrativním pracovníkům, ovšem pokud zaměstnanec dostává dávku, kterou buď nechce, nebo nepotřebuje, jsou tyto úspory diskutabilní. Zaměstnanci si většinou nejsou ani vědomi, jakých zaměstnaneckých výhod mohou využít a jakou částku představují odměny v této nepeněžitě formě. Leckdy právě z důvodu omezené volby jednotlivých zaměstnaneckých výhod zaměstnanci často ani nevědí, na které dávky mají vlastně právo.

Nedostatek znalostí v této oblasti je příčinou přemrštěných nároků zaměstnanců. Například starší zaměstnanci mohou požadovat zlepšení důchodového zabezpečení, zatímco jejich mladší kolegové žádají například rozšíření nabídky sportovních a kulturních aktivit. V horším případě může nedostatečná informovanost vést k nespokojenosti a stížnostem zaměstnanců, hlavně v případech, kdy oni sami na zaměstnanecké výhody nemají povinnost finančně přispívat.

Jestliže je v zájmu organizace, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla

by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Často totiž dochází k faktu, že organizace nabízejí uniformní soubor výhod vybraný personálním útvarem či vedením podniku. Jenom málokdy je záležitost konzultována se zaměstnanci. Řadoví pracovníci však mohou mít zcela odlišné představy a potřeby, než jak to vidí personální útvar či vedení organizace.

Koubek (1998, s. 276) poukazuje na „nehomogenost pracovníků, kdy jejich preference v oblasti zaměstnaneckých výhod jsou ovlivňovány jejich:

- „pohlavím,
- věkem,
- rodinným stavem,
- počtem dětí,
- životními podmínkami a životním prostředím v zázemí pracoviště a bydliště,
- dobou zaměstnání,
- povahou vykonávané práce a mnoha dalšími faktory.“

Vzhledem k faktu, že existují rozdíly v preferencích pracovníků, společnosti začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků. Tento systém je v současné době nazýván **systém Kafetéria**. Zaměstnanec má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, které jsou právě pro něj nejzajímavější. V případě, že se jeho situace a potřeby změní, má možnost změny struktury souboru svých zaměstnaneckých výhod.

Dvořáková (2004, s. 33) definuje systém Kafetéria systém jako „způsob přiznávání zaměstnaneckých výhod.“ Cíle systému Kafetéria jsou dle Dvořákové především ekonomické, například snížení fluktuace či pracovní neschopnosti a motivace k výkonu, ale i sociální, například zvýšení pracovní spokojenosti. Kafetéria systém nahrazuje plošné přiznávání zaměstnaneckých výhod a usiluje o to, co nejvíce individualizovat strukturu příjmů ze závislé činnosti podle výkonu, potenciálu a významu zaměstnance a v souladu s jeho aktuálními potřebami. Zaměstnavatel může ušetřit na nákladech na zaměstnanec-

ké výhody, protože lze prosadit optimalizaci rozdělení benefitů podle motivační struktury zaměstnanců namísto toho, aby na ně navyšoval prostředky.

Zaměstnanec si zpravidla vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod, tzv. menu. Tento systém Kafetéria tak zpravidla nabízí zaměstnanecké výhody z oblasti: sportu, kultury, zdraví, vzdělávání, dovolené, finančních zaměstnaneckých výhod, jakými jsou penzijní a životní pojištění, stavební spoření, příspěvek na předškolní zařízení a dále například možnost nákupu zvýhodněných zaměstnaneckých produktů a služeb, příspěvky na dopravu, příspěvky na výpočetní techniky a různé druhy dárkových šeků. Zaměstnanec si svůj výběr zaměstnaneckých výhod volí v internetové databázi, která může být spravována samotnou společností nebo mnohem častěji externí poradenskou společností v oblasti zaměstnaneckých výhod. Každá zaměstnanecká výhoda má stanovený koeficient zohledňující náklady pro danou společnost. Zaměstnanci je přidělen určitý počet bodů, které představují finanční hodnotu vynásobenou koeficientem. Počet bodů může být zaměstnanci přidáván jednorázově během jednoho roku nebo přidáván postupně každý měsíc s možností kumulace do dalšího období. Dle charakteru finančního rozpočtu nelze bodový přiděl převádět do dalšího kalendářního roku.

Systém Kafetéria koncipuje Dvořáková (2004, s. 33) následujícími třemi způsoby:

- „**Systém jádra**“, kdy jsou výhody rozčleněny na pevné jádro a volitelný blok. Jádro není volitelné a zajišťuje minimální sociální služby. Volitelný blok umožňuje rozhodnout se mezi nadstandardními benefity.

- „**Systém bufetu**“, při němž si zaměstnanec vybírá v rámci svého rozpočtu. Pokud nevyužije této volby, dostává stejné výhody jako před zavedením systému Kafetéria.

- „**Systém alternativního menu**“, kdy je předem provedeno sdružení požitků do určitých bloků podle struktury potřeb skupin zaměstnanců.

Bloky jsou uzavřené a je možné zvolit pouze jeden. Ve variantnosti systému Kafetéria spočívá pobídka k práci, jejíž využití však závisí na kvantifikaci vzájemné převoditelnosti všech personálních nákladů.

6.2 Výhody a nevýhody systému Kafetéria

Správně nastavený systém Kafetéria je výhodný jak z pohledu zaměstnavatele, tak z pohledu zaměstnance. Čím dál více úspěšných společností volí tento systém zejména díky následujícím výhodám, které dle Koubka (1998, s. 277) představují:

- Neustále vzrůstající složku celkových odměn, takže jsou stále významnější nákladovou položkou. Systém Kafetéria dokáže být úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů.
- Potřeba zaměstnaneckých výhod se mění v závislosti na vývoji společnosti a v hodnotových orientacích lidí – lze tedy někdy i šetřit. Naopak se objevují nové potřeby a zaměstnanecké výhody, které je pomohou uspokojovat. Ty mohou mít silný motivační náboj a náklady na ně jsou tudíž vynakládány efektivněji.
- Systém tím, že je hospodárnější, umožňuje účelněji vynakládat prostředky, ale tím zároveň rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod. Tak se stává pro zaměstnance pestřejším a přitažlivějším.
- Systém tím, že vyžaduje, aby si zaměstnanec zvolil své vlastní výhody, vede k rozsáhlému zvýšení všeobecné informovanosti o zaměstnaneckých výhodách mezi zaměstnanci.
- Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků. Když ovšem soubor výhod do značné míry neodpovídá potřebám budoucího zaměstnance či není schopen přispět ke stabilizaci zaměstnance stávajícího, plýtvá organizace prostředky. Nabízí-li tedy organizace výhody šité na míru zaměstnanců, stává se přitažlivější pro potenciální i stávající zaměstnance.
- Systém Kafetéria může mít pozitivní dopad na postoje a chování zaměstnance, lidé si jej více váží, mají pocit, že jsou rovnoprávnějším partnerem než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod.
- Volitelné systémy poskytují organizaci i zaměstnancům možnost lepší kontroly nad rozdělováním výhod, protože volba každého zaměstnance je registrována a evidováno může být i čerpání výhod. Eliminuje se tak nadužívání výhod určitým jedincem a systém Kafetéria je tak spravedlivý ke všem zaměstnancům.

- Protože některé zaměstnanecké výhody bývají zdanitelné a jiné nikoliv, různě sestavené soubory výhod mohou být pro různé zaměstnance různě atraktivní a také z těchto důvodů mohou volit příslušný blok výhod.

Já dále spatřuji následující výhody systému Kafetéria:

- Zaměstnanec není v systému Kafetéria zpravidla omezen výběrem dodavatele nebo má alespoň širší škálu výběru benefitů. Nemusí být tedy limitován pouze výběrem, který určí personální oddělení.

- Zaměstnanec si lépe uvědomuje finanční výši svých zaměstnaneckých výhod a má svobodnou volbu rozhodování, na jaký druh zaměstnanecké výhody přidělené peníze využije.

- Zaměstnavateli ubude poměrně jinak náročná administrativní agenda, zejména při spolupráci s externí společností dostává pouze jednu fakturu za měsíc s přehledem veškerého čerpání a měsíční částku k zaplacení. Externí společnost rovněž poskytuje zaměstnancům zákaznický servis při jakýchkoliv problémech s aplikací či s dodavateli jednotlivých výhod. Personální oddělení většinou „ušetří“ na personálním zaměstnanci.

- Zaměstnavatel má dokonalý přehled o finančním čerpání a kontrole rozpočtu na zaměstnanecké výhody.

- Systém Kafetéria je otevřený k jakýmkoliv personálním nástrojům. Může tedy přizpůsobovat bodový přiděl určité skupině zaměstnanců dle aktuální potřeby. Např. více bodů pro zaměstnance zařazené do výkonnostní skupiny, více bodů pro zaměstnance po zkušební době nebo management společnosti.

Nevýhody systému Kafetéria naopak shledávám v následujících bodech:

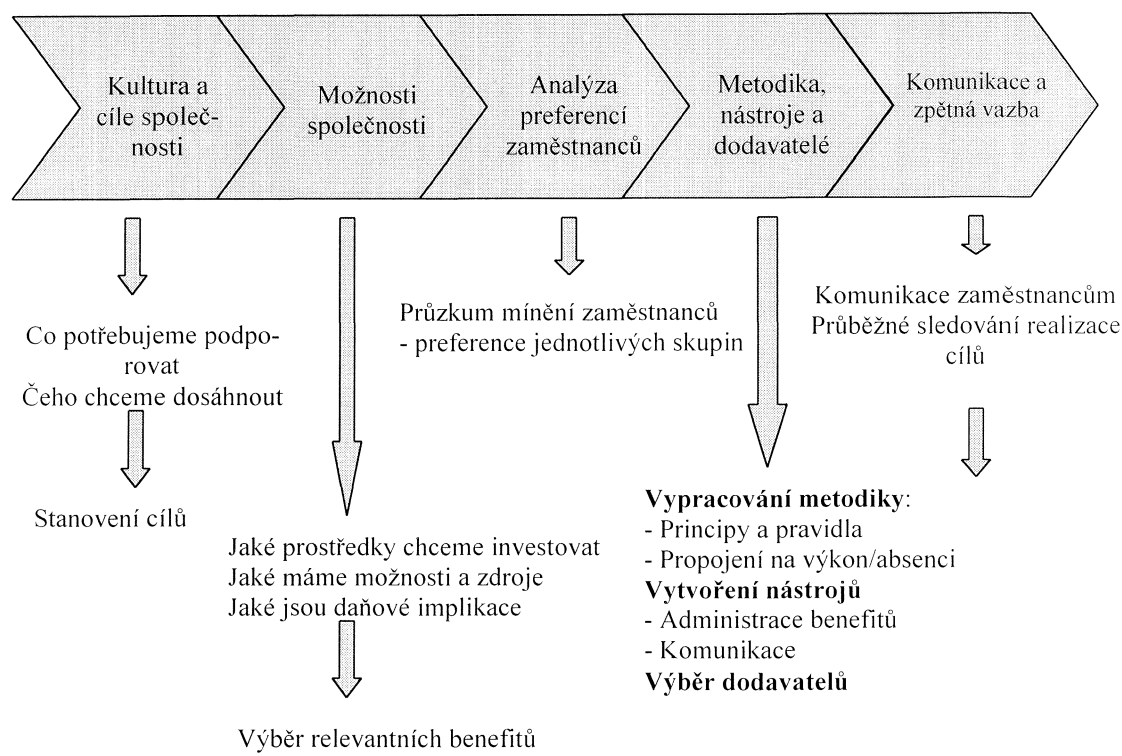
- Zaměstnavatel je vystaven náročnému procesu transformace na systém Kafetéria, musí zohlednit daňové povahy jednotlivých výhod, přání zaměstnanců, finančních možností, technických možností a distribuční sítě dodavatelů. Tento proces zavádění je poměrně náročný, zpravidla společnost využívá externích společností pro správu Kafetéria systému a vydává nemalé finanční prostředky za tuto správu.

- K určitým skupinám zaměstnanců je tento systém Kafetéria více přísnější. Vlivem spravedlivého rozdělení peněz (resp. bodů) na zaměstnance může dojít k situaci, kdy finální přiděl je menší, než hodnota benefitů, na kterou byl aktivní zaměstnanec (např. využívající sportovní aktivity) zvyklý.

- Zaměstnanci nemusejí vždy rozpoznat své aktuální a zejména perspektivní potřeby, vyberou si nevhodně, a protože přeci jen výběr nelze měnit průběžně, ale spíše v delších intervalech, při hromadné akci, ponесou po nějakou dobu důsledky svého nevhodného výběru. To se může odrazit v jejich nespokojenosti. Obvykle nebudou obviňovat sebe, ale neochotu organizace k pružné změně jejich volby.

- Při spolupráci s externí společností zaměstnavatel vydává nemalé náklady za její správu. Při vlastním řešení personální oddělení čelí velké administrativní zátěži.

Dle Kořínkové (2005, prezentační materiály společnosti PWC) vyžaduje nastavování systému Kafetéria několik po sobě následujících kroků a časový prostor, viz Obr. 8. Po zavedení tohoto systému a jeho komunikaci směrem k zaměstnancům již obvykle není krok zpět. Veškeré procesy musí být tedy důkladně nastaveny a otestovány. Personální oddělení by si mělo zaprvé definovat, čeho chce díky tomuto systému dosáhnout a stanovit si přesné cíle. Na zřetel musí samozřejmě vzít možnosti společnosti s důrazem na finanční prostředky, zdroje, daňovou politiku a výběr zaměstnaneckých výhod. Personální oddělení by poté mělo provést analýzu preferencí zaměstnanců a následně vypracovat metodiku. Ta by měla obsahovat souhrn principů, pravidel, nástrojů, komunikace a výběru dodavatelů. Poté zbývá zajistit efektivní komunikaci zaměstnancům tohoto nového systému a nezapomenout na zajištění zpětné vazby od zaměstnanců.



Obr. 8 Nastavování systému zaměstnaneckých výhod (Kořínková, 2005, prezentační materiály společnosti PWC)

Studie odměňování PayWell 2004 (Kořínková, 2005, prezentační materiály společnosti PWC) přináší výzkum současného stavu zaměstnaneckých výhod ve společnostech. Studie byla prováděna za účasti 112 organizací a přinesla následující poznatky z oblasti systému volitelných zaměstnaneckých výhod, tzv. systému Kafetéria:

- současná situace mezi společnostmi je stabilní, nedochází ani k nárůstu implementace systému Kafetéria, ani k jejímu poklesu,
- systém Kafetéria volí přibližně 15 % společností s více jak šesti sty zaměstnanci,
- v systému Kafetéria dochází k výběru zaměstnaneckých výhod podle zájmu a potřeb zaměstnavatele a zaměstnance a dle přiděleného rozpočtu pro oblast zaměstnaneckých výhod,

- rozpočet v tomto systému je obvykle vázaný na pozici, případně na délku zaměstnaneckého poměru,
- skladba systému Kafetéria je rozdělena na základní balíček zaměstnaneckých výhod pro všechny plus další benefity.

7 Případová studie: Systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti

Mobil a.s.

Společnost Mobil a.s. je úspěšná moderní a dynamická firma působící na českém trhu od roku 1991 jako mobilní operátor. Poskytuje přenos hlasových a datových služeb v pásmu GSM. Distribuční síť provozoven se rozprostírá po celém území Čech a Moravy, hlavní budova společnosti sídlí v Praze. Současná ekonomická situace společnosti je příznivá, i když v poslední době musí čím dál více vynakládat síly na boj s konkurenčním prostředím. V této společnosti je zaměstnáno celkem 2500 zaměstnanců. Zaměstnanci tvoří největší skupinu prodejců, obchodních zástupců a operátorů v call centrech. Další částí je skupina techniků v počtu přibližně 200 zaměstnanců a dále se jedná o administrativní pracovníky z oddělení financí, marketingu, IT, provozu, kvality, právního, bezpečnosti, logistiky, PR a lidských zdrojů. Organizace zaměstnává vyšší procento žen než mužů v poměru 1500 žen na 1000 mužů. Management organizace tvoří celkem 80 zaměstnanců.

Personální útvar je reprezentován přibližně 40 zaměstnanci a skládá se z následujících oddělení: nábor, mzdy, trénink, podatelna a recepce, výstavba budov, odměňování a benefity a vedení personálního útvaru. Personalista, který má na starosti správu zaměstnaneckých výhod, je pouze jeden. Tento fakt je poměrně zarážející představíme-li si, že spravuje výhody pro 2500 zaměstnanců.

7.1 Zhodnocení současného systému poskytování zaměstnaneckých výhod

Systém zaměstnaneckých výhod je ve společnosti Mobil a.s. funkční již od samotného založení společnosti. Tento systém postupem času měnil svoji strukturu s ohledem na postupný nárůst pracovníků a vývoj v oblasti zaměstnaneckých výhod. Nikdy však společnost nepřijala žádné komplexní, ucelené řešení systému zaměstnaneckých výhod, ale pouze postupně dotvářela stávající systém. V roce 2005 mohu tedy péči o zaměstnance ve společnosti Mobil a.s. charakterizovat v následujících hlavních okruzích:

1. Základní výhody.
2. Systém Kafetéria.
3. Vlastní produkty společnosti.
4. Fyzická a duševní pohoda.
5. Mimořádné příležitosti.
6. Výhodné nákupy.
7. Pro ty nejlepší ještě něco navíc⁷

1. Základní výhody

Volné dny s náhradou mzdy jsou zaměstnaneckou výhodou, kterou společnost Mobil a.s. nabízí nad rámec standardní dovolené na zotavenou. Společnost tyto dny poskytuje svým zaměstnancům například na zařízení osobních záležitostí, na doléčení lehčího onemocnění bez lékařského potvrzení o neschopnosti práce, případně pro jiné nepředvídatelné situace.

Stravování je zajištěno pro všechny zaměstnance ve formě finančního příspěvku nebo formou poukázky (tzv. stravenky) na stravování. Tento příspěvek nenáleží zaměstnanci v době dovolené, nemoci a celodenních pracovních akcí, kdy je zajištěno stravování.

Preventivní zdravotní péči je ve společnosti Mobil a.s. rozuměna závodní preventivní péče a zdravotní prohlídky, jejichž účelem je pravidelná kontrola zdravotního stavu zaměstnanců v souvislosti s náplní práce, popřípadě rizikem na pracovišti. Do systému lékařských prohlídek patří vstupní prohlídky, povinné periodické prohlídky a periodické prohlídky pro vedoucí pracovníky.

Výkonnostní prémie za zvýšené úsilí po ukončení pracovní neschopnosti nabízí společnost zaměstnancům v případě dlouhodobé pracovní neschopnosti se snahou zmírnit nepříznivou finanční situaci vzniklou rozdílem mezi ušlou mzdou a dávkami nemo-

⁷ Pojmem „ti nejlepší“ jsou rozuměni zaměstnanci zařazení do nejvýkonnější pracovní skupiny na základě ročního hodnocení pracovního výkonu za uplynulý rok.

cenského pojištění. Výkonnostní prémie může být vyplacena za prokazatelně zvýšené pracovní úsilí při splnění všech pracovních úkolů.

Vzdělávání je chápáno jako nástroj udržení vysoké kvalifikace a profesionality lidských zdrojů. Společnost Mobil a.s. ho poskytuje všem svým zaměstnancům ve formě možnosti profesionálního rozvoje za pomoci interního nebo externího školení, které je pořádáno na základě potřeb zaměstnance či společnosti za účelem dosažení firemních cílů.

Pracovní prostředí a pracovní pomůcky jsou vnímány společností také jako součást zaměstnaneckých výhod, neboť si společnost uvědomuje, že každý pracovník tráví ve své kanceláři významnou část dne a je pro něj důležité, v jakém prostředí a podmínkách ji tráví. Jde především o dostatečný prostor, optimální řešení rozložení kanceláří zejména v poměru k potřebě komunikace a klidu pro vlastní práci na pracovišti, a v neposlední řadě řešení individuálních požadavků na základě zjištěných potřeb příslušné pracovní skupiny. Mezi nezanedbatelné výhody patří možnost parkování soukromými vozidly pro zaměstnance v garážích společnosti.

2. Systém Kafetéria

Systém Kafetéria je jednou ze stěžejních zaměstnaneckých výhod. Společnost Mobil a.s. zařadilo do tohoto systému pouze benefity finanční povahy. Všichni zaměstnanci po uplynutí doby jednoho roku pracovního poměru si mohou vybrat penzijní pojištění, stavební spoření, skupinové životní pojištění, soukromé životní pojištění, příspěvek na nestandardní zdravotní péči a příspěvek na předškolní zařízení. Jednotlivé formy Kafetéria může zaměstnanec kombinovat až do výše měsíčního příspěvku. Určitá část peněz z tohoto příspěvku však musí být vyčerpána na daňově výhodný benefit, např. na penzijní připojištění.

3. Vlastní produkty společnosti

Společnost Mobil a.s. dovoluje svým zaměstnancům **nákup svých produktů a služeb** za výhodnější ceny. Dále poskytuje všem zaměstnancům **mobilní telefon** přede-

vším pro služební účely, který si může zaměstnanec odkoupit po uplynutí nejméně osmnácti měsíců. Každý zaměstnanec dále může používat neomezený přístup na **internet zdarma**, a to nejen v pracovním prostředí, ale i doma.

4. Fyzická a duševní pohoda

Společnost Mobil a.s. nabízí svým zaměstnancům rozsáhlé možnosti **sportovního vyžití** (tenis, squash, posilovna, aerobic, spinning, plavání, masáže). Formou aktivního odpočinku tak přispívá k udržení fyzického i duševního zdraví. Kromě sportovní nabídky každý rok pořádá **sportovní soutěže** pro své zaměstnance, kteří mají možnost po celoročním tréninku poměřit své síly se svými kolegy, popřípadě ostatními společnostmi.

Zaměstnancům, kteří nejsou aktivními sportovci, poskytuje společnost **nabídku kulturních aktivit**. Jedná se převážně o vstupenky do kin a divadel. Jednou z nejnovějších výhod je **příspěvek na dovolenou**, který zaměstnanci mohou čerpat ve formě poukázky. Tento voucher poskytuje společnost všem zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti déle než tři roky.

Zdraví zaměstnanců je pro společnost Mobil a.s. velmi důležité, neboť má významný dopad na pracovní výsledky celé společnosti. Ideální **kombinace vitamínů a minerálů** nepochybně přispívá k udržení či zvýšení fyzické kondice. Každý zaměstnanec dostane v každém ročním období svoji dávku vitamínů. V podzimním období poskytuje společnost **preventivní očkování** proti chřipce všem zájemcům o tuto vakcínu. Zvláštní příspěvek na rehabilitační dovolenou poskytuje společnost pro zaměstnance, kteří jsou podle paragrafu 67 zák., 435/2004 Sb. O zaměstnanosti fyzickou osobou se zdravotním postižením, ve formě zvláštního poukazu na dovolenou.

5. Mimořádné příležitosti

Zaměstnanecké výhody z oblasti mimořádných příležitostí jsou velmi často zaměstnanci přehlíženy. Ti je často považují za samozřejmost a spoléhají se na jejich přítomnost. Právě z tohoto důvodu je společnost Mobil a.s. zmiňuje, aby si zaměstnanci více

uvědomili počet a četnost těchto akcí. Mezi ně patří: **Dětský den** pořádaný jednou ročně pro všechny zaměstnance, jejich děti a rodinné příslušníky, **Výjezdní zasedání** doprovázené velmi atraktivním teambuildingovým programem konané každý rok, **Motivační večere** v rámci organizačních celků, a to zejména k ocenění vynikajících výsledků týmů či jednotlivců a hodnocení pracovních výsledků, dále pořádání **Velikonočního a Vánočního setkání** zaměstnanců, **Vánočního koncertu** a každoroční poskytování hodnotných **vánočních dárků** všem zaměstnancům a jejich dětem.

6. Výhodné nákupy

Společnost Mobil a.s. spolupracuje s partnery, u nichž na **získání slevy** postačí pouze předložení zaměstnanecké identifikační kartičky, kterou vlastní každý zaměstnanec. Jedná se o slevy z oblasti všedního života, které představuje nákup potravin, nábytku, sportovních potřeb a jiných. Každý zaměstnanec má možnost si kdykoliv během roku odkoupit kvalitní firemní **reklamní předměty** nejen pro sebe, ale i pro své blízké, a to za velmi příznivé ceny. Tato zaměstnanecká výhoda je využívána zejména v období letních prázdnin a v období Vánoc, kdy zaměstnanci rádi obdarovávají blízké hezkým dárkem. V neposlední řadě má každý zaměstnanec možnost si během roku odkoupit za příznivou zůstatkovou cenu **počítač**, na kterém pracuje.

7. Pro ty nejlepší ještě něco navíc

V rámci ročního hodnocení pracovního výkonu s principem segmentace zaměstnanec podle výkonu společnost Mobil a.s. nabízí zaměstnancům zařazených do skupiny s vysokým pracovním výkonem, speciální nabídku zaměstnaneckých výhod. Cílem je odměnit vysoce výkonné zaměstnance a motivovat je k dalšímu rozvoji. Speciální sadu výhod tvoří: **vyšší hodnota systému Kafetéria**, **2 dny volna navíc**, zvláštní **příspěvek na tréninkové aktivity** a možnost **firemní půjčky**. Mimo výše zmíněné výhody mají pracovníci s vysokým pracovním výkonem možnost získat vstupenky na zajímavé **akce sportovního či kulturního charakteru**.

System péče o zaměstnance má ve společnosti Mobil a.s. vybudovanou dlouholetou tradici a zaměstnanci považují zaměstnanecké výhody za samozřejmé. Tento systém

odpovídá situaci na trhu v této oblasti a také díky němu se společnost stává žádaným zaměstnavatelem pro veřejnost. Systém je rozpracován v mnoha oblastech, přičemž základním pilířem je poskytování finančního systému Kafetéria zaměstnancům po uplynutí jednoho roku služebního poměru. Kafetéria systém je velmi oblíbený u zaměstnanců, bohužel ne však v poslední době na straně zaměstnavatele. Dochází totiž čím dál častěji k faktu, že zaměstnanci čerpají nejčastěji svoji přidělenou částku na stavební spoření, které není daňově výhodné. Tomuto stavu odpovídá věkový průměr zaměstnanců. Personální oddělení proto učinilo rozhodnutí, že alespoň část přidělených peněz musí být výhradně použita právě na daňově výhodný benefit, jakým je například penzijní nebo kapitálové životní pojištění. Zaměstnanci však toto nařízení nesou s nelibostí, neboť se cítí manipulováni do určitého druhu benefitu.

Nejoblíbenějším benefitem je, dle průzkumu spokojenosti zaměstnanců provedeným v prosinci 2005, pro zaměstnance možnost užívání služebního telefonu a připojení na internet zdarma. Dále si zaměstnanci vysoce cení nabídky sportovního a kulturního vyžití a čtvrtletní dodávky vitamínů. Vysokou oblíbenost obdržel i nejnovější benefit – příspěvek na dovolenou, který je zaměstnavatelem poskytován zejména s ohledem na retenci zaměstnanců a je poskytován až po třech letech zaměstnaneckého poměru.

Problémem se mi jeví skutečnost, že zaměstnanci, kteří nesportují a ani nevyužívají kulturních aktivit, ve skutečnosti nevyužívají možného rozpočtu na svou osobu ve formě tohoto druhu benefitů. Stává se tak, že zaměstnanci, kteří často sportují nebo chodí do divadel, v podstatě užívají rozpočtu na úkor této druhé skupiny. Zdá se tedy, že zaměstnanecké výhody nejsou poskytovány spravedlivě. Další problém spatřuji ve špatné informovanosti zaměstnanců o svých nárocích na zaměstnanecké výhody. Ačkoliv jsou tyto prezentovány na úvodních školeních pro zaměstnance, distribuovány v podobě ucelených brožurek a detailně popsány na intranetu společnosti, zejména noví zaměstnanci se často špatně orientují. Jak jsem již zmínila výše, zaměstnanci si svých výhod často neváží a v podstatě si jen stěží uvědomují jejich skutečnou hodnotu. Tu bohužel poznají teprve v okamžiku, kdy se rozhodnou opustit společnost a hledat nového zaměstnavatele.

Obecně lze konstatovat, že systém zaměstnaneckých výhod společnosti Mobil a.s. vychází ze znalosti současné ekonomické, politické i sociální situace v naší republice. Snaží se o prosazování aktivních forem sociální politiky podniku (daňově výhodné benefity, příspěvek pro zaměstnance se ZPS, péče o zdraví), nezanedbává však ani uspokojování potřeb zaměstnanců (fyzické a duševní zdraví, výhodné slevy u společností atd.). Důležitá je rovněž stimulační úloha zaměstnaneckých výhod zejména v oblasti podporování výkonu (Pro ty nejlepší ještě něco navíc).

Spektrum nabízených zaměstnaneckých výhod je velmi pestré. Samozřejmě je závislé na celkovém přiděleném rozpočtu pro zaměstnanecké výhody. Tato částka je odváděna z výnosů, takže závisí na celkové produktivitě podniku. Výše zisků je závislá na výkonnosti zaměstnanců. Možnosti zdokonalení systému stávajících zaměstnaneckých výhod jsou obsahem následujícího textu.

7.2 Návrh zdokonalení systému poskytování zaměstnaneckých výhod

Na základě výše popsaného stavu systému poskytování zaměstnaneckých výhod ve společnosti Mobil a.s. bych ráda doporučila několik opatření vedoucích ke zdokonalení tohoto systému.

Nejdůležitějším faktorem, který je jistě třeba brát v potaz, je finanční částka v rozpočtu společnosti, který je stanoven na systém zaměstnaneckých výhod. Vzhledem k faktu, že je tato částka plně využívána a nemá žádné rezervy, nebude tedy možné obohatit tento systém výhod o nový zaměstnanecký benefit. Společnost by však měla lépe a pravidelněji analyzovat finanční výhodnost jednotlivých benefitů a klást zejména důraz na zaměstnanecké výhody nedaňové povahy. Personální oddělení by tedy mohlo lépe hospodařit s finančními prostředky poskytnutými na tuto formu nepeněžního odměňování a přerozdělovat je na jednotlivé druhy zaměstnaneckých výhod také s ohledem na jejich finanční a daňovou povahu.

Samozřejmě je vysoce důležité, abychom neopomíjeli přání a preference zaměstnanců. Společnost Mobil a.s. by se měla pokusit nalézt rovnováhu mezi přáním zaměstnanců a možnostmi společnosti. Zaměstnancům by neměly být poskytovány výhody, o které sami nestojí, zavádění nových výhod by nemělo být prováděno bez interního výzkumu zájmu o tento benefit. Jako opatření bych navrhovala zavedení interního průzkumu spokojenosti se současnými zaměstnaneckými výhodami. Zaměstnanci by se mohli alespoň jedenkrát ročně podrobit vyplnění anonymního dotazníku, který by zkoumal spokojenost s jednotlivými druhy benefitů. Důležitou rolí personálního útvaru je poté provést vyhodnocení tohoto výzkumu a zejména přizpůsobení se přáním a požadavkům zaměstnanců v rámci podnikových možností. (Společnost Mobil a.s. tento průzkum provedla pouze jednou ve své historii a na výsledky výzkumu nebrala žádný zřetel.)

Společnost Mobil a.s. by si měla dále položit následující klíčové otázky před samotnou implementací systému Kafetéria:

- Zapadá flexibilní systém zaměstnaneckých výhod do současné firemní kultury?
- Kdo dostane příležitost využívat systému?
- Jak bude rozdělen celkový rozpočet? Jaká budou omezení?
- Jaké jsou firemní preference u výběru zaměstnaneckých výhod?
- Jaká jsou legislativní omezení?
- Jaká komunikační strategie bude využita pro informování zaměstnanců o novém systému?
- Jaké budou pracovní a administrativní dopady na organizaci?
- Jaké zaměstnanecké výhody budou dostupné?

Největším úskalím současného systému zaměstnaneckých výhod však spatřuji v nekomplexním systému. Jak jsem se zmiňovala výše, systém není spravedlivý ke všem zaměstnancům a není ucelený, tzn. že zaměstnanci se i špatně orientují, jaké výhody vlastně mohou čerpat. Navrhovala bych zavedení systému Kafetéria, který by veškeré poskytované zaměstnanecké výhody sjednotil. Tento systém Kafetéria by mohl vypadat následujícím způsobem:

- Samotnému zavedení systému Kafetéria by předcházela interní analýza v podobě elektronické ankety pro zaměstnance, která by zjišťovala stávající spokojenost a potřeby zaměstnanců. Tato analýza současného stavu by měla být zaměřena na daňové aspekty poskytovaných benefitů a posouzení administrativní a provozní náročnosti. Hlavním smyslem je nalezení rovnováhy mezi možnostmi úspor, snížením nákladů a lepší spokojenosti zaměstnanců.

- Po obdržení výsledků této analýzy by mělo personální oddělení poměřit získaná fakta se situací na trhu konkurence v České republice i v zahraničí (benchmarking) a nalézt soulad s personální politikou a celkovou strategií podniku.

- Společnost Mobil a.s. by dále zařadila veškeré poskytované zaměstnanecké výhody do jednoho celistvého systému Kafetéria, který by splňoval výše uvedené kritéria.

- Systém Kafetéria by byl spravován elektronickou aplikací na internetu nebo intranetu, na který mají přístup všichni zaměstnanci. Každému druhu benefitu by byl přiřazen tzv. bodový ekvivalent, který by charakterizoval hodnotu poskytovaného benefitu. Doporučovala bych uvádět hodnotu benefitu v bodech, a to z důvodu, že konečnou bodovou hodnotu benefitu lze ovlivnit dalšími dodatečnými náklady pomocí koeficientů. Dle potřeby společnosti lze využít následující koeficienty:

Koeficient daňové výhodnosti - zaměstnanecké výhody s daňovou zátěží pro společnost, by byly „oceněny“ koeficientem např. 1:1,35, zaměstnanci by tak například za 100 bodů (Kč) věnovaných na stavební spoření obdrželi pouze 75 bodů (Kč). Výhody nedaňového zatížení by byly „oceněny“ koeficientem 1:1, např. 100 bodů (Kč) vybraných zaměstnancem na penzijní připojištění by představovalo opravdu hodnotu 100 bodů (Kč).

Koeficient preference společnosti - stejným způsobem může společnost Mobil a.s. „neviditelně“ zdůrazňovat své preference – např. lepší koeficient pro prodej svých výrobků či služeb.

Koeficient administrativní náročnosti - zahrnuje spravování systému Kafetéria. V případě, že je spravována interními zdroji, např. za pomoci najmutí další pracovní síly, jsou zpravidla tyto náklady na pracovníka promítány i do povahy jednotlivých benefitů).

Koeficient provozní (údržba systému)

- Každý zaměstnanec obdrží výši bodového přidělu, se kterým může sám hospodařit a svobodně se rozhodovat, na kterou zaměstnaneckou výhodu ho spotřebuje. Bodový přiděl může společnost poskytovat na rok dopředu, pololetně nebo každý měsíc s možností načítání bodů do dalších měsíců. Výše bodového přidělu zaměstnance může být stanovena dle zařazení zaměstnance do příslušného tarifního stupně, případně může být shodná ve všech tarifních stupních pro všechny zaměstnance. Bodovou výši lze dále upravit v návaznosti na retenční programy zaměstnavatele, popřípadě na systém řízení výkonu apod. Vždy lze postupovat přesně v souladu s politikou odměňování ve společnosti.

- Zaměstnanec si tedy např. jednou ročně přiřadí veškeré své body na určité typy benefitů. Dle jejich charakteru je poté může čerpat v průběhu celého roku.

- S ohledem k velikosti správy zaměstnaneckých výhod, ale i velikosti celé společnosti, bych doporučovala společnosti Mobil a.s. spolupráci s externím dodavatelem systému Kafetéria. V současné době je výběr těchto externích dodavatelů čím dál více rozšířenější na českém trhu a společnost se tak může rozhodnout pro tu nejlepší nabídku v souladu se svými potřebami. V tomto případě je však nutné zahrnout náklady na využití externího dodavatele do rozpočtu na poskytování zaměstnaneckých výhod.

Hlavní výhody zavedení tohoto systému Kafetéria ve společnosti Mobil a.s. formou aplikovaného IT nástroje od externího dodavatele shledávám zejména v těchto oblastech:

Výhody pro zaměstnavatele:

- zviditelnění objemu financí, které jsou ve formě benefitů zaměstnanci poskytovány
- kontrola nad investovanými prostředky do benefitů,
- jednoduchost administrace jednotlivých benefitů (vytváření nových uživatelských účtů, přiřazování rolí, využití vývěsky pro aktuální informace, možnost oceňování benefitů různými koeficienty),
- on- line přehled o jejich čerpání, možnost provádění průběžných statistik čerpání,
- flexibilní řešení a přizpůsobení se aktuální politice odměňování.

Výhody pro zaměstnance:

- bohatost nabídky,
- snadné čerpání,
- svoboda při volbě benefitů,
- svobodná volba dodavatele jednotlivých druhů benefitů,
- kontrola nad svým čerpáním,
- vnímání spravedlivé distribuce benefitů mezi zaměstnanci.

8 Závěr

Dovolím si konstatovat, že se personální řízení se správně zvolenou personální strategií a politikou stalo nepostradatelným pro celkové řízení a chod společnosti. Úloha personálního oddělení se za poslední desetiletí významně rozšířila o mnoho dílčích činností a již dávno jsou doby, kdy personální oddělení plnilo pouze funkci najímání zaměstnanců a zajišťování jejich výplat. Zejména vlivem příchodu zahraničních společností na náš trh práce se organizace začaly učit novému smyslu personálního řízení. Většina společností přijala skutečnost, že jsou to právě zaměstnanci jejich organizace, kteří tvoří nejdůležitější zdroj pro výkon společnosti a její prosperitu. Vždyť právě personální práce ovlivňuje zvyšování produktivity práce zejména tím, že dbá na fakt, aby zajistila správné lidi na správném místě, aby snižovala fluktuaci a absenci zaměstnanců, přispívala k rozvoji a sebeaktualizaci zaměstnanců, poskytovala jim dobré pracovní podmínky a posilovala jejich loajalitu vůči společnosti.

Právě za tímto účelem se jednotlivé společnosti snaží vytvářet personální politiky podniku, které mají za úkol především motivovat zaměstnance k podávání vysokého výkonu a požadovaných výsledků práce, sounáležitosti se společností, loajalitě, vlastní seberealizaci a radosti z vykonávané práce. Mimo jiné jsou také v určitých směrech tlačeny konkurencí a jsou „nuceny“ používat obdobné personální politiky, aby na tomto konkurenčním trhu obstály. Organizace by měly mít především na paměti, že cíle personálního řízení musí být vždy v souznění s celkovou strategií společnosti. Není možné řídit lidské zdroje bez jakékoliv strategie a plánu, vždy by se měli vedoucí pracovníci personálního oddělení informovat o hlavních cílech společnosti a nalézat společně nástroje a metody, jak za pomoci přispění personálních činností tohoto cíle dosáhnout. Vedoucí pracovníci personálního oddělení by měli být vždy připraveni se učit novým věcem a flexibilně se přizpůsobovat požadavkům, které na ně klade společnost. Obávám se, že je stále mnoha společností, které mají dlouhou cestu před sebou k pochopení a nalezení smyslu personálního řízení. Ovšem organizace, které dokáží kombinovat řídicí schopnosti s analytickým strategickým myšlením, si brzy budou vědomy své tržní hod-

noty. Každé personální oddělení by mělo využívat aktivního zapojení generálního ředitele a ředitele lidských zdrojů do strategie lidských zdrojů.

Moderní společnosti s aktivní personální politikou začaly v posledních letech používat nového způsobu pohlížení na zaměstnance – zaměstnanec již není nadále chápán jako „klient“ společnosti, ale jako její „zákazník“. Personalisté se začali více dotazovat svých zaměstnanců na jejich potřeby a přání, jejich podněty a plány. Jestliže budou opravdu dobře naslouchat svým zaměstnancům, leckdy se dozvědí, že jejich potřeby a přání nelpí pouze na finančním odměňování. Zaměstnanci jim budou často vyprávět o přání čerpání různých forem zaměstnaneckých výhod, šanci učit se něco nového, být součástí něčeho užitečného, vidět za sebou výsledky a být oceněni za vykonanou práci. Uspokojení těchto potřeb, nebo alespoň hledání cest k nim a aktivní naslouchání, by mělo být předmětem jednotlivých personálních činností, zejména činnosti hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků a v neposlední řadě péče o pracovníky.

Jeden z hlavních úkolů, jak získávat a udržovat dostatečně kvalifikované zaměstnance, kteří budou zdrojem dosahování firemních cílů, je podporování systému odměňování zaměstnanců – zejména systému zaměstnaneckých výhod. Společnosti využívají různých systémů zaměstnaneckých výhod. Některé distribuují své benefity zaměstnancům nahodile, jakoby je zaměstnanci vyhráli v tombole a mohli si poté mezi sebou své „výhry“ vyměnit. V takovém případě nemá personální oddělení vytvořenu politiku odměňování správným způsobem. Systém zaměstnaneckých výhod by měl být především transparentní a spravedlivý ke všem zaměstnancům. Každý pracovník by měl cítit svoji hodnotu a stejný význam své pozice u zaměstnavatele jako ostatní zaměstnanci. Měl by si také být vědom hodnoty, kterou představují jim čerpané zaměstnanecké výhody a vnímat je jako součást odměny za jeho výkon, ne jako záležitost samozřejmou. Personální oddělení by se mělo snažit při správné volbě zaměstnaneckých výhod zejména o dosažení souladu mezi možnostmi a finančními zdroji společnosti na jedné straně a přáními a očekáváními svých zaměstnanců na straně druhé. Zaměstnavatelé by se měli ak-

tivně zajímat, jaké výhody by si zaměstnanci přáli využívat, a nalézat kompromis při střetu s rozpočtovými a legislativními možnostmi společnosti.

Jedním z řešení nalezení optimálního způsobu řešení systému zaměstnaneckých výhod je systém Kafetéria. Tento systém je přímo ušit na míru každého zaměstnance tak, aby zajišťoval jejich potřeby jak v krátkodobém, tak v dlouhodobém cyklu. Kafetéria by měla být něco obdobného jako švédský stůl – zaměstnanec dostane příležitost k něčemu lákavému a může si vybrat dle své chuti, tedy svých přání a potřeb. Použití tohoto systému se zejména vyplatí pro větší společnosti, obvykle s větším počtem pracovníků než je tři sta. Poskytování systému Kafetéria nese s sebou zajisté náročnou implementaci, náklady na správu systému a administraci. Tyto náklady se ale bezesporu vyplatí. Již samotný vlastní výběr zaměstnaneckých výhod vede k tomu, že si zaměstnanec tento benefit plně uvědomuje. V systému může být také promítnuto daňové zatížení pro zaměstnavatele nebo pro zaměstnance a může mít rovněž edukativní charakter pro zaměstnance, který si této skutečnosti nebyl dosud vědom. Tento Kafetéria systém se stává čím dál více populárnější mezi organizacemi. Kromě Spojených států amerických, kde má Kafetéria systém svůj původ, je již hojně rozšířen v evropských zemích. Je však pravdou, že ho více využívají společnosti se zahraniční účastí nebo vlastníky. Největší expanze dosahuje v Nizozemí, Německu, Irsku a Španělsku. Domnívám se však, že v Čechách se nyní těší rovněž velké oblibě mezi zaměstnavateli.

Zaměstnanecké výhody hrají důležitou roli v oblasti personální strategie. Svoji úlohu plní zejména při najímání zaměstnanců, kteří je považují za nezbytnou součást nabídky zaměstnavatele a dále plní retenční roli zejména pro ty nejlepší a nejvýkonnější zaměstnance. Vedoucí pracovníci personálního oddělení by měli v kvalifikovaných zaměstnancích především spatřovat jejich největší přínos pro organizaci a nedílnou součást zabezpečení budoucího úspěchu společnosti. Z těchto důvodů by mělo být úlohou personálních činností vytvoření takového programu zaměstnaneckých výhod, který bude konkurenceschopný na trhu práce, bude splňovat očekávání zaměstnanců a zajišťovat návratnost vložených investic vynaložených za účelem dosažení celopodnikového úspěchu a cíle.

9 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, M. 2005. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing, a.s., 2002, Dotisk 2005.

ISBN 80-247-0469-2

BARTÁK, M. 2004. Jde především o konkurenceschopnost. Hospodářské noviny, Kariéra Speciál – zaměstnanecké výhody, 10/2004, s. 4.

BĚLOHLÁVEK, F. 1996. Organizační chování. Olomouc : Rubico, 1996.

ISBN 80-85839-09-1

BROOKS, I. 2003. Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování.

Brno : Computer Press, 2003.

ISBN 80-7226-763- 9

CO JSOU BENEFITY? HR GURU, S.R.O. 2006. [www. hrguru.cz](http://www.hrguru.cz), přístup 15. 2. 2006, 14:02 hod.

COLE, G. A. 1993. Management Theory and Practice. London : DP Publications Ltd., 1983, 4th Edition, 1993.

ISBN 1 858050189

CRAINER, S. 2000. Moderní management. Základní myšlenkové směry. Praha : Management Press, 2000.

ISBN 80-7261-019-8

DAHMEN, CH.A. 2000. HR Director. Arthur Andersen. London : Profile Pursuit Ltd., 2000.

ISBN 01373451500

DOKTOROVÁ, B. 2001. Základy personalistiky. Praha : UK FF Katedra Andragogiky a personálního řízení, celoživotní vzdělávání, specializační distanční studium, 2001.

DONNELLY, J. jr., GIBSON, J.L., IVANCEVICH J.M. 1997. Management. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1997.
ISBN 80-7169-422-3

DRUCKER, P.F. 2006. Management is Practise.
www.gurusonline.tv/uk/conteudos/drucker4.asp, přístup 15.2.2006, 20:15 hod.

DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. 2004. Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. Praha: Nakladatelství C.H.Beck, 2004.
ISBN 80-7179-468-6

GIBSON, R. 2000. Nový obraz budoucnosti : Rethinking the Future. Praha : Management Press, 2000.
ISBN 80-7261-036-8

CHARVÁTOVÁ, J. 2004. Zaměstnanecké výhody – právní a daňový dopad. Prezentace společnosti Aspecta, 11/2004

KOCIANOVÁ, R. 2004. Personální řízení, teoretická východiska a vývoj. Praha : Eurolex Bohemia 2004.
ISBN 80-86432-97-7

KOŘÍNKOVÁ, J. 2005. Situace a nové trendy v oblasti benefitů v ČR a jejich daňová optimalizace, Prezentace společnosti PricewaterhouseCoopers na konferenci HR živě, 05/2005.

KOUBEK, J. 1998. Řízení lidských zdrojů. Praha : Management Press, Vydání 2. (dotisk), 1998.

ISBN 80-85943-51-4

LIVIAN, Y.F., PRAŽSKÁ, L. 1997. Řízení lidských zdrojů v Evropě (srovnání s Českou republikou). Praha: HZ Systém, spol. s.r.o. (Editio), 1997.

ISBN 80-86009-19-X

MACHIAVELLI, N. 2001. Úvahy o vládnutí a vojenství. Praha : Argo, 2001.

ISBN 80-7203-391-3

MARQUES, C., JIRÁSEK, F. A KOL. 1996. Řízení lidských zdrojů. Praha: Bankovní institut, a.s., v rámci programu Evropské unie PHARE „Dálkové studium“, 1996.

ISBN 80-7265-01S-1

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. 2000. Moderní personální management. Praha: Nakladatelství H+H Vyšehradská , s.r.o., 2000.

ISBN 80-86022-65-X

MEGGINSON, SCOTT, TRUEBLOOD, MEGGINSON. 1988. Successful Small Business Management. USA : Business Publications, Inc., Fifth Edition 1988.

ISBN 0-256-05813-X

ODROBINOVÁ, V. 2005. Právní rámec poskytování zaměstnaneckých výhod. Prezentace společnosti Weinhold Legal na konferenci HR živě, 05/2005.

PEARCE, JA., ROBINSON, RB. 1995. Strategic Management. Formulation, Implementation & Control. Chicago : R. D. Irwin, 1995.

ISBN 0-256-17067-3

ŠTĚPINOVÁ, M. 2005. Význam personální strategie a personálního controllingu pro výkon společnosti. HR forum, 10/2005, roč. 6, s. 24-25.

TURECKIOVÁ, M. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004.

ISBN 80-247-0405-6

VÝHODNOST POUKÁZEK. VÝHODY PRO ZAMĚSTNAVATELE. VÝHODY PRO ZAMĚSTNANCE. SODEXHO PASS Česká Republika a.s. 2006. .
www.holidaypass.cz, přístup 7.2. 2006, 13: 45 hod.

WEATHER, W. B., DAVIS, K. 1989. Lidský faktor a personální management. Zlín : Victoria Publishing, a.s., 6. publikace, 1992.

ISBN 80-85605-04-X

10 Příloha

Příloha: Právní a daňový dopad zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody - právní a daňový dopad (Charvátová, 2004, prezentační materiály společnosti Aspecta)

Zaměstnanecká výhoda	Příjem ke zdanění zaměstnance	Daňově uznatelný náklad zaměstnavatele	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění
Penzijní připojištění	NE	ANO	NE	NE
Soukromé životní pojištění	NE	ANO	NE	NE
Jazykové kurzy a školení	NE	ANO	NE	NE
Stravování ve vlastním zařízení	NE	ANO	NE	NE
Pracovní oděvy	NE	ANO	NE	NE
Stravování prostřednictvím jiných subjektů	NE	ANO	NE	NE
Poskytování stravek	NE	ANO	NE	NE
Školka	NE	NE	NE	NE
Tělovýchovná a sportovní zařízení	NE	NE	NE	NE
Hodnota přechodného ubytování	NE	NE	NE	NE
Poukaz na rekreaci do 20000 Kč	NE	NE	NE	NE
Poukaz na kulturu, sport, zdraví a vzdělávání	NE	NE	NE	NE
Půjčky zaměstnancům	ANO	X	NE	NE
Auto i pro soukromé účely	ANO	ANO	NE	NE
Dovolená "navíc"	ANO	ANO	ANO	ANO

Příloha: Pokračování Právního a daňového dopadu zaměstnaneckých výhod

Mobilní telefon pro soukromé účely	ANO	NE	ANO	ANO
Pevná telefonní linka pro soukromé účely	ANO	NE	ANO	ANO
Internet pro soukromé účely	ANO	NE	ANO	ANO

Pozn.: Informace uvedené v této tabulce jsou pouze orientační. Pro zjednodušení uvedené údaje nezobrazují limity a podmínky stanovené zákonem o daních z příjmů a dalšími předpisy, které je vždy nutné zohlednit!

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce se půjčují
pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Knákalová, L.: ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY – součást personální strategie

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis

