

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Mzdové účetnictví, daně a personalistika**

Zaměstnanecké benefity ve vybraných zemích Evropské unie

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Magda NENALOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Václav VYBÍHAL, CSc

Znojmo, 2012

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „*Zaměstnanecké benefity ve vybraných zemích Evropské unie*“ jsem vypracovala samostatně pod vedením prof. Ing. Václava Vybíhala, CSc. a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v seznamu použitých zdrojů.

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce panu prof. Ing. Václavu Vybíhalovi, CSc. za jeho vstřícný přístup, konzultace a především za odborné rady. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Novartis za poskytnutí studijních materiálů a všem zaměstnancům společnosti, kteří aktivně reagovali na dotazník.

Ve Znojmě dne 29. listopadu 2012

Magda Nenalová



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor **Magda NENALOVÁ**
Bakalářský studijní program Ekonomika a management
Obor Mzdové účetnictví, daně a personalistika

Název: **Zaměstnanecké benefity ve vybraných zemích
Evropské unie**

Název (v angličtině): Employee Benefits in Selected Countries The European Union

Zásady pro vypracování:

1. Zpracovat návrh obsahu práce a projednat jej s vedoucím bakalářské práce.
2. Na základě prostudované literatury provést rozbor motivačních programů a schémata zaměstnaneckých benefitů v České republice.
3. Rozbor a popis jednotlivých zaměstnaneckých benefitů a jejich daňové dopady na zaměstnance a zaměstnavatele.
4. Provést srovnávací analýzu fungování zaměstnaneckých benefitů ve vybraných zemích Evropské unie a případně navrhnout změny v podmínkách České republiky.

Rozsah práce: 55

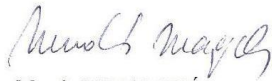
Seznam odborné literatury:


1. AMRSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-890-2.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada Publishing, 2005. 116 s. ISBN 80-247-1364-04.
4. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
5. PELC, V., *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*: Praha: Linde 2008. 140 s. ISBN 978-80-7201-701-0.


Datum zadání bakalářské práce: květen 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2011

L. S.


Magda NENALOVÁ
autor


Prof. Ing. Václav VYBÍHAL, CSc.
vedoucí bakalářské práce


Prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
rektor SVŠE Znojmo

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je srovnání a účinnost zaměstnaneckých benefitů ve vybraných zemích Evropské unie. Zaměstnanecké benefity jsou velmi silným motivačním faktorem, který se velkou měrou rozšířil v nedávné minulosti. Mají významný dopad na výkon zaměstnanců, jejich pracovní nasazení a motivaci pracovat na vlastním sebevzdělávání a budování pozice v dané společnosti. Na zaměstnanecké benefity můžeme pohlížet z několika úhlů pohledů, jelikož každá profese má svá vlastní specifika a tím také vlastní individuální benefity pro zaměstnance. Dalším pohledem může být daňová výhodnost, neboť některé benefity jsou daňově výhodné jednak pro zaměstnance a jednak pro zaměstnavatele. Benefity v České republice nepodléhají dani a není z nich také odváděno zdravotní a sociální pojištění.

Klíčová slova

Zaměstnanecké benefity, bonusy, výhody, odměňování, motivace, zaměstnanec, pracovník, zaměstnavatel, pobídka, organizace

ABSTRACT

The topic of presented bachelor's thesis is a comparison and effectiveness of the perks in selected countries of the European Union. The perks represent a very strong motivation factor, widely spread quite recently. They have a significant impact on the performance of employees, their work drive and motivation to work on their self-education and building their positions in a particular company. We can look on the perks from several points of view as each profession has its own specific features and, consequently, specific individual benefits for employees. Another point of view can be tax profitability as certain benefits are tax profitable both for employees and employers. Benefits received in the Czech Republic are not subject to the taxation and are not levied on health and social insurance.

Keywords

Benefits, bonuses, perks, remuneration, motivation, employee, worker, employer, incentive, organization

Obsah

1 Úvod	7
2 Cíl a metodika práce	8
3 Teoretické aspekty zaměstnávání a benefitů	10
3.1 Řízení lidských zdrojů	10
3.2 Lidský kapitál	12
3.3 Odměňování pracovníků	14
3.4 Motivace	22
3.5 Zaměstnanecké benefity	26
3.5.1 Typy zaměstnaneckých benefitů	29
3.5.2 Členění zaměstnaneckých benefitů z hlediska daňové výhodnosti	32
3.5.3 Členění zaměstnaneckých benefitů z hlediska věcného	32
3.5.4 Členění zaměstnaneckých benefitů z hlediska charakterů výdajů zaměstnavatele	33
3.5.5 Systémy zaměstnaneckých benefitů	33
3.6 Systémy odměňování (benefitů)	35
3.6.1 Individuální odměňování	35
3.6.2 Týmové odměňování	36
3.6.3 Odměňování na základě pochval a uznání	38
3.7 Řízení odměňování u zvláštních skupin pracovníků	40
3.8 Rizika benefitů	42
4 Aplikační část	44
4.1 Charakteristika jednotlivých společností	44
4.2 Charakteristika jednotlivých zaměstnaneckých benefitů společnosti Novartis ve vybraných zemích Evropské unie	47
4.2.1 Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnancům společnosti Novartis v České republice	47
4.2.2 Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnancům společnosti Novartis ve Slovenské republice	53

4.2.3 Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnancům společnosti Novartis v Rakousku	57
4.2.4 Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnancům společnosti Novartis v Itálii	59
4.3 Přehled podmínek poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a významných odlišností v jednotlivých pobočkách společnosti Novartis	61
4.4 Dotazníkový průzkum	66
4.4.1 Obecné informace, část č. 1	66
4.4.2 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity, část č. 2	67
4.4.3 Postoje a názory zaměstnanců, část č. 3	68
4.4.4 Závěrečné shrnutí, část č. 4	72
4.5 Vlastní návrh změn a zlepšení v poskytování zaměstnaneckých benefitů	72
5 Závěr	74
6 Seznam použité literatury	76
7 Seznam tabulek	78
8 Seznam schémat	78
9 Seznam grafů	78
10 Přílohy	79

1 Úvod

Tématem bakalářské práce je srovnávání zaměstnaneckých benefitů a vyhodnocení spokojenosti s nimi ve vybraných zemích Evropské unie. Téma jsem si vybrala proto, neboť mne tato problematika zajímá a dotýká se každého z nás. Oním okamžikem je vznik pracovně právního vztahu.

Význam slova benefit můžeme charakterizovat jako plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nad rámec jeho mzdy či platu. Poskytnutí benefitů je zcela v kompetenci zaměstnavatele, který tak může rozhodnout na základě vnitřního předpisu či ujednání v pracovní smlouvě.

Nad pojmem „zaměstnanecké benefity“ „benefity“ se často diskutuje jak v rovině ekonomické, tak i politické. Vznik, a tedy rozvoj tohoto pojmu, spatřujeme ve vyspělých zemích světa.

Hlavním motivem a cílem každé společnosti, či firmy, je dosažení co nejvyššího zisku. Dosáhnout co nejvyššího zisku lze za předpokladu existence „kvalitních zaměstnanců.“ Jestliže chce být společnost úspěšná, musí dbát nejen na ocenění práce, ale musí brát zřetel i na podmínky práce, které svým zaměstnancům poskytuje. Každá společnost by měla vnímat zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, tedy sledovat spokojenost zaměstnanců ve společnosti.

Zaměstnanecké benefity jsou významným prvkem, které mohou eliminovat nežádoucí odchod zaměstnanců ze společnosti, či dosahování malého výkonu. Společnost, resp. zaměstnavatel se v tomto případě snaží zaměstnance vhodným způsobem motivovat k dokonalejšímu přístupu a zodpovědnosti za svou práci, výsledky, a výsledky týmu. Proto zaměstnanecké benefity, výhody, představují jedinečnou možnost, jak co nejefektivněji vybudovat ve velké konkurenci dobré jméno společnosti, přidat na její serióznosti.

Nejlepší reklamou pro společnost je spokojený zaměstnanec.

2 Cíl a metodika práce

Cílem bakalářské práce je provést komparaci a následnou analýzu zaměstnaneckých benefitů ve vybraných zemích Evropské unie. Komparaci a analýzu vyhodnotím v nadnárodní farmaceutické společnosti Novartis. Cílem práce je zároveň přinést ucelený přehled o zaměstnaneckých benefitech a jejich využití z hlediska ekonomického z hlediska rozvoje lidských zdrojů. Na splnění tohoto cíle jsem se zaměřila v teoretické části této práce.

Jak ovlivňují benefity pracovní výkonnost a spokojenost, a jakým způsobem co nejlépe své zaměstnance motivovat. Na tyto otázky odpovídá praktická část.

Bakalářská práce je tedy rozdělena na teoretickou a praktickou, aplikační část.

Teoretická část je uvedena kapitolou nazvanou Teoretické aspekty zaměstnávání a benefitů. Její podkapitoly charakterizující základní pojmy jako jsou řízení lidských zdrojů, jejich modely, dále pojmy jako jsou lidský kapitál, vysvětlení, proč lidé pracují a co je k tomu motivuje. Kapitola se zabývá problematikou pojmu odměňování, možností odměňování formou peněžní i nepeněžní. Kapitola Zaměstnanecké benefity vysvětluje pojem a význam slova benefitu, jeho přesnou charakteristiku, typy, vymezení z různých hledisek, jako např. hlediska osobního, bezpečnostního, osobních potřeb, aj. Kapitola, která se věnuje tématu odměňování, definuje typy odměňování, např. ty, které mohou být ve formě peněžní pobídky, peněžní odměny. Argumentaci pro a proti odměňování. Zaměstnanec může být odměňován a svoji práci sám i v kolektivu, týmu. Odměnou nemusí být jen peněžní odměna, ale rovněž pochvala a uznání. Další kapitola definuje Odměňování zvláštních skupin pracovníku rozebírá režim odměňování ředitelů a vyšších exekutivních pracovníku. Tato kapitola odpovídá na otázku, na základě čeho se o jejich odměnách rozhoduje. V poslední kapitole můžeme také definovat rizika a hrozby, které s sebou mohou benefity přinášet.

Praktická (aplikační část) část je zaměřena na rozbor nadnárodní farmaceutické společnosti Novartis. Seznámíme se s historií společnosti a následnou charakteristikou jednotlivých zemí, kde společnost Novartis působí. V následujících podkapitolách jsem provedla charakteristiku jednotlivých benefitů a jejich celkové zhodnocení.

Jako výzkumnou metodu jsem použila komparaci získaných dat, jejich analýzu podle dotazníkového šetření. Při vyhodnocení dat získaných z dotazníkového šetření jsem použila metodu součtu kladných odpovědí, podílu odpovědí, aritmetického průměru, součtu bodů dle priorit a procentního podílu odpovědí. K vypracování teoretické části jsem zvolila relevantní metody a postupy. Využila jsem proto metodu sběru dat, studii dokumentů a analýzu takto získaných dat. Dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci společnosti. Šetření bylo anonymní, přičemž dotazování se zúčastnili dobrovolně. Dotazník tvoří přílohou č. 1 v českém jazyce a přílohu č. 2 v anglickém jazyce.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění spokojenosti nabízených benefitů ve společnosti, sběr, vyhodnocení takto získaných dat, a průzkum, zda jsou s nabízenými benefity spokojeni, popř. které benefity by zaměstnanci mezi nabízenými benefity vyřadili nebo uvítali jako nové.

Poznatky z teoretické a aplikační části jsou shrnuty v závěru bakalářské práce.

3 Teoretické aspekty zaměstnávání a benefitů

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů.

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečování rozvoje pracovníků tak, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. Prostředkem k udržení těchto pracovníků je uspokojovat jejich potřeby a rozvíjet podstatné schopnosti lidí tak, že budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji.¹

Podle Armstronga (2009) existuje několik modelů řízení. Patří k nim např. Model shody, Harvardský systém, Model nejlepšího výsledku a Kontingenční model.

Model shody uvádí, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace.

Harvardský systém lze vymezit tak, že existuje spousta tlaků, které vyžadují širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje organizace. Tyto tlaky vytvořily potřebu “dlouhodobějšího hlediska v řízení lidí a potřebu pohlížet na lidi spíše jako na potenciální bohatství, než jako na čistě nákladovou položku”. Významnou zásadou řízení lidských zdrojů je záležitost liniových manažerů. Harvardská škola upozorňuje na to, že řízení lidských zdrojů má dva hlavní charakteristické rysy:

- liniovní manažeři akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky;
- posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly.

Model nejlepšího výsledku zdůrazňuje spíše oddanost a angažovanost než povolnost a ochotu se podřídit a obhajuje procesy řízení kultury za účelem dosažení jakési kontroly nad kulturou lidí v organizaci.

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2., str.27-28

Kontingenční model se soustřeďuje na dosažení souladu mezi celkovou strategií organizace a strategií lidských zdrojů.

Hlavní aktivity při řízení lidských zdrojů označuje citovaný autor² podle následujícího scénáře:

- **podoba organizace**, která spočívá v tom, že vytváření organizace, jenž slouží všem potřebným činnostem, povzbuzuje k integraci a kooperaci, reaguje pružně na změny a umožňuje efektivní komunikaci a rozhodování;
- **vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí** je v kontextu s rozhodováním o obsahu práce a odpovědnosti na jednotlivých pracovních pozicích, maximalizace vnitřní motivace a spokojenosti pracovníků;
- **rozvoj organizace** je stimulování, plánování a realizace programů zaměřených na zvýšení efektivity fungování organizace a adaptace organizace na změny a patří k rozvojovým aspektům každé organizace;
- **zaměstnanecké vztahy** jsou míněny jako zlepšování kvality vztahů vytvářením prostředí důvěry v organizaci;
- **řízením znalostí** je myšleno vytváření postupů pro zvládnutí a předávání znalostí za účelem zlepšení a zintenzivnění procesu učení pro zlepšení výkonu v organizaci;
- **zabezpečování lidských zdrojů** je plánování, získávání a výběr kvalitních lidských zdrojů, odhad budoucích potřeb pracovníků v organizaci z hlediska jejich počtu a úrovně jejich dovedností a schopností, zabezpečování počtu struktury pracovníků, které organizace potřebuje;
- **řízení pracovního výkonu** spočívá v dosahování lepších výsledků organizace, týmu i jednotlivců, hodnocení a zlepšování pracovního výkonu, rozporování a uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje;
- **rozvoj lidských zdrojů** zdůrazňuje celoorganizační a individuální vzdělávání, rozvoj manažerů, rozvoj kariéry;
- **řízení odměňování** zahrnuje systémy odměňování, zásluhové odměny, nepeněžní odměňování;
- **pracovní vztahy** kladou důraz na řízení a udržování formálních a neformálních vztahů s odbory a jejich členy.

²ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2., str.43

3.2 Lidský kapitál

Teorie lidského kapitálu pohlíží na lidi jako na jmění společnosti – aktivum – a zdůrazňuje, že investice do lidských zdrojů přináší užitečné výhody. Z teorie plyne, že zaměstnanci by neměli být považováni za náklady, ale za jmění společnosti. Investování zaměstnavatele do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se stává nástrojem stabilizace a přilákání lidského kapitálu a udržení si stávajících lidských zdrojů ve společnosti.

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“³

Lidským kapitálem jsou myšleny veškeré lidské schopnosti vrozené či získané, které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny. Návratnost investic do kvalifikace lze srovnávat s návratností investic do hmotného kapitálu. Nelze však považovat lidský kapitál jako majetek podniku, ten je pouze uživatelem nehmotných zdrojů, které mu poskytují jeho zaměstnanci.⁴

Ehrenberg a Smith (1994) uvádějí, že teorie lidského kapitálu „chápe pracovníky jako ztělesnění souboru dovedností, které si mohou zaměstnavatelé „pronajímat.“ Očekávaná návratnost investic u zaměstnance je výše výdělku, větší spokojenost s prací, perspektiva lepší kariéry a pocit jistoty v zaměstnání.

Investice do lidského kapitálu lze členit následovně:

- **psychologické**, tzn., že jde o jedince, kteří shledávají učení obtížnou záležitostí;
- **sociální**, tj. podoba zmeškaných příležitostí (čas věnovaný na investování do lidského kapitálu mohl být věnován jiným činnostem);
- **peněžní**, které zahrnují přímé peněžní výdaje, půjčky a také zmeškané příležitosti na trhu práce.

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2., str 72

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2., str 72

Lidé investují do lidského kapitálu a věří, že přínos plynoucí z investice bude vyšší než investice samotná. Zaměstnavatel vnímá návratnost investic do lidského kapitálu v podobě zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovace.⁵

Danverport (1999), ex Armstrong (2002) uvádějí, že práce je dvoustrannou výměnou hodnot a nikoli jednostranným využíváním nějakého bohatství jeho vlastníkem.

Proč lidé pracují? Nad touto otázkou se zamýšlejí Janoušková, Kolibová (2005). Autorky zdůrazňují, že „práce dává životu rytmus a smysl.“ „Práce dosahuje svého vysokého hodnocení, protože integruje člověka do společnosti a dává jeho životu společenský kontext. V neposlední řadě jde i o tu okolnost, že lidé upřednostňují činnost před nicneděláním, tedy před nečinností. A to dokonce bez ohledu na to, zda dané zaměstnání může nebo nemůže poskytnout uspokojení nebo potěšení.“⁶

Příčiny pracovního zapojení lze kategorizovat z několika důvodů:

- **instrumentálními důvody** je myšlena snaha získání prostředků potřebných pro život. Česká populace se vyznačuje silným instrumentalismem k práci (některé české výzkumy uvádí, že až 40% ekonomicky aktivních osob upřednostňuje práci jako způsob obživy, za dominantní důvod svých pracovních aktivit). Lidé vykonávají zaměstnání, aby získali peníze. Lidé vykonávají také neplacenou práci, neboť jejich výsledky jsou pro ně užitečné;
- **emocionální důvody**, tzn., že lidé vnímají práci jako potěšení. Zájem lidí, kteří vykonávají práci s nízkým platem, mzdou, svědčí o úrovni jejich motivace, také o úrovni jejich potřeb;
- **sociální důvody** zdůrazňují existenci sociálního tlaku „jít za prací ven“, bývá spojována s osobami, které nepracují. Nepřehlédnutelný účinek zaměstnání je sociální kontext, dopad je zřetelný při výpovědích jednotlivců o sobě samých – pokud popisují vlastní osobu, uvádějí v rámci sebeprezentace na prvních místech zaměstnání; profese tak získává identifikační hodnotu. Zaměstnání nás reprezentuje jako nositele jistých názorů a hodnot;

⁵ Význam slova pochází z latinského slova *innovare* = slovo můžeme přeložit ve významu obnovit, udělat znovu, měnit, tedy i obnova lidské činnosti a myšlení.

⁶ JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*, Praha: Grada Publishing, 2005. 116s. ISBN 80-247-1364-04., str.8

- **seberealizační důvody** plynou ze základní lidské motivace „být užitečný.“ Lidé inklinují k práci, která je naplňuje a dovoluje jim realizovat jejich schopnosti a zájmy a současně umožňuje udržet si určitou životní úroveň.

Schéma č. 1 Kategorizace důvodů pracovního zapojení



Zdroj: JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*, Praha: Grada Publishing, 2005. 116s. ISBN 80-247-1364-04.,str.9

3.3 Odměňování pracovníků

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení tohoto, aby příspěvek lidského faktoru organizaci bylo uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou.⁷ Je zaměřena na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizaci i osob na ni zainteresovaných. Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby odměňování posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.

Řízení odměňování se netýká jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Týká se rovněž nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, růstu pravomocí a odpovědností při vykonávání práce.

⁷ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448s. ISBN 978-80-247-890-2., str.20

Systém odměňování je tvořen především mzdovou strukturou, tj. všemi subsystemy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky. Patří však do něj i celá oblast používání podnětů nemzdového charakteru a soustava nehmotných stimulů k práci. I v našich podmínkách se stále ve větší míře prosazuje chápání systému odměňování v širším pojetí, kdy je chápán jako strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které organizace poskytuje pracovníkovi, a které pracovník chápe jako pozitivní počitky.⁸

Dělíme je na:

- **peněžní formy odměňování**, kdy jde o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků, podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (např. příspěvek na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času);
- **nepeněžní formy odměňování**, které zahrnují jednak skupinu odměn hmotné povahy, jakou jsou naturální počitky a výrobky či služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení pracoviště, notebook) a jednak výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (mimořádná prestižní ocenění pracovníka, uznání okolí, vnitřní titul či status).

Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy. Zaměstnavatel sleduje mzdovou politikou zejména tyto cíle:

- získat kvalifikované pracovníky;
- stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování;
- zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci;
- udržet objem celkových vyplácených mzdových prostředků.

Podle Armstronga (2009) odměňováním rozumíme zvyšování motivace a oddanosti pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, také za dovednosti, které si osvojí. Z hlediska vztahů je cílem vytvořit

⁸ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264s. ISBN 80-7179-389-2., str.68

takové prostředí v organizaci, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy mezi pracovníky a managementem. V takovém prostředí může růst týmová práce. Zavádí se vysoce motivující způsoby řízení, pracovník je v organizaci mimořádně zainteresovanou stranou. Optimální je podnikání kroků k zabezpečení stejných příležitostí pro všechny zaměstnance tak, aby byl zachován etický kodex řízení pracovníků, založený na péči o lidi, spravedlnosti a transparentnosti.

K hlavním cílům odměňování patří zejména:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- propojovat postupy odměňování s cíly podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné, vysoce kvalitní pracovníky;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

Cílů je dosahováno pomocí vytváření a realizace strategií, politiky, procesů a postupů, které vychází z filosofie odměňování.

Z hlediska filosofie lze uvést, že odměňování je definováno jako soustava přesvědčení a vůdčích principů, které odpovídají hodnotám organizace a pomáhají ji uvádět do života. Základní filosofie odměňování uznává, že pokud je řízení lidských zdrojů investicí do lidského kapitálu, od něhož se očekává odpovídající, rozumná návratnost, pak je v pořádku odměňovat lidi diferencovaně podle jejich přínosu a přispění.

Podle Leventhala (ex Armstrong 2009) lidé budou cítit, že se s nimi zachází spravedlivě, jestliže jsou odměny rozdělovány podle jejich přínosu a že dostávají to, co potřebují a co jim bylo slíbeno.

Podle Tylera a Biese (ex Armstrong 2009) je procedurální spravedlností proces, jakým způsobem jsou činěna manažerská rozhodnutí a jak je politika odměňování uvedena do reality.

Tyler a Bies (ex Armstrong 2009) rozeznávají tyto **4faktory, které ovlivňují vnímání procedurální spravedlnosti:**

- hlediskům a názorům pracovníků se věnuje náležitá pozornost;
- je minimalizována osobní předpojatost vůči pracovníkům;
- pracovníci jsou včas informováni o výsledcích rozhodnutí;
- pracovníkům se poskytuje odpovídající vysvětlení, proč ona rozhodnutí byla učiněna.

Systém, který funguje v souladu s principy distribuční a procedurální spravedlnosti odpovídá také principům „dobrého pocitu“ formulovaným Eliotem Jaquesem (ex Armstrong 2009) a ten uvádí, že odměňování bude férové, jestliže budou za férové považovány.

Proto:

- pro každou úroveň práce existuje jakýsi formálně nestanovený standard slušné peněžní odměny;
- pracující lidé podvědomě tento standard sdílejí;
- peněžní odměna musí respektovat úroveň, hodnotu práce a schopnosti jedince tuto práci vykonávat;
- lidé by neměli dostávat nižší peněžní odměnu, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží.

K důležitým aspektům filosofie odměňování patří rovněž:

- **rovnost a nestrannost**, je jí dosahováno, pokud jsou lidé v organizaci porovnávání ve srovnání s ostatními přiměřeně. Nestranné procesy odměňování zajišťují, že za práci stejné hodnoty je poskytována stejná peněžní odměna;
- **důslednost a zásadovost** zdůrazňuje, že rozhodování o peněžních odměnách se neliší u jednotlivých lidí ani v různé době. Neodlišují se iracionálně od toho, co je všeobecně považováno za slušné, správné a spravedlivé;

- **transparentnost** je dána, když lidé chápou, jak fungují procesy odměňování. Pokud dochází ke změnám v procesech odměňování, jsou vysvětleny v okamžiku, kdy k nim dochází. Pracovníci mají prostor a právo vyjádřit svůj názor;
- **strategická provázanost** zajišťuje, aby všechny kroky týkající se odměňování byly plánovány s ohledem na podnikové strategie a aby podporovaly naplňování podnikových cílů;
- **přiměřenost účelu** uvádí, že tvorba procesů by se měla řídit souvislostmi a podmínkami organizace, její kulturou. Měla by být věnována pozornost dobrým postupům uplatňovaným v jiných organizacích.

Pokud jde o odměňování, mělo by být založeno na pochopení cílů řízení odměňování a mělo by být vytvořeno tak, aby byl účel naplněn. Vytváření kultury vysokého výkonu je stav, kdy jsou si lidé vědomi potřeby dobré práce a podle toho se chovají, aby splnili nebo překročili očekávání. Tato kultura zahrnuje řadu vzájemně propojených procesů, které společně ovlivňují výkon organizace prostřednictvím jejích lidí.

Společnost Lloyds TSB zformulovala definici vysoce výkonné organizace následovně:

- lidé vědí, co se od nich očekává – mají jasno, pokud jde o jejich cíle a odpovědnost;
- mají dovednosti a schopnosti pro plnění těchto cílů;
- vysoký výkon je uznáván a přiměřeně odměňován;
- lidé cítí, že jejich práce je důležitá a že existuje výrazný soulad mezi jejich prací a jejich schopnostmi;
- manažeři fungují jako podporující a pomáhající lídři a koučové, zabezpečují pravidelnou zpětnou vazbu, zkoumání a posuzování výkonu a rozvoj svých spolupracovníků;
- vhodný soubor talentů zajišťuje, že pro klíčové pracovní role jsou soustavně k dispozici vysoce výkonní pracovníci;
- existuje ovzduší důvěry a týmové práce zaměřené na poskytování vynikajících služeb zákazníkům.⁹

⁹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448s. ISBN 978-80-247-890-2., str.394

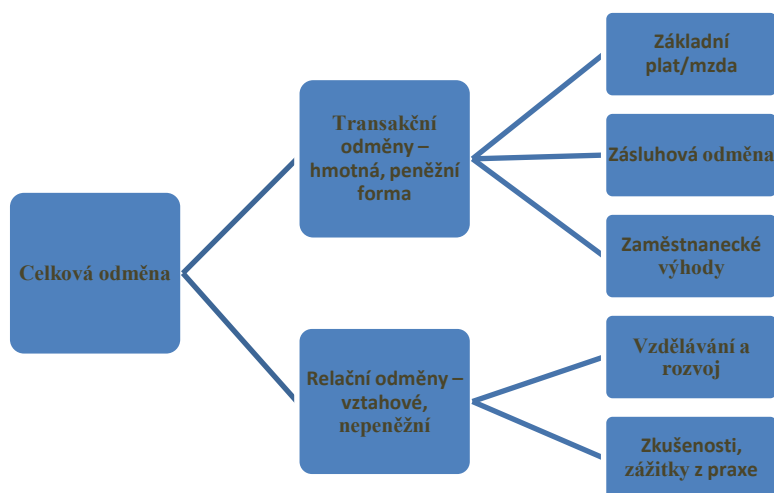
Strategie odměňování stanovuje, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejich podnikatelských cílů. Politika odměňování poskytuje návod pro rozhodování. Procesy odměňování pak znamenají způsoby realizace politiky a praktické stránky odměňování. Postupy odměňování spočívají v pružném a účinném fungování, kdy vynaložené peníze přinášejí odpovídající hodnotu.

Praxe odměňování vyžaduje, aby byly brány v úvahu především:

- struktury tříd a sazeb (mzdové struktury);
- metody (hodnocení práce);
- programy (zásluhové odměňování).

Celková odměna je odměna obsahující všechny typy odměn přímých i nepřímých, vnitřních i vnějších. Všechny stránky odměn jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným logickým celkem. Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií, a to transakční odměny a relační (vztahové) odměny.¹⁰

Schéma č. 2 Struktura celkové odměny



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448s. ISBN 978-80-247-890-2., str.42

¹⁰ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448s. ISBN 978-80-247-890-2., str.42

Z daného schématu vyplývá, že celková odměna je pro zaměstnance něčím víc než jejich zasypáváním penězi.

Výhody celkové odměny lze spatřovat především v oblasti:

- většího vlivu;
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů;
- flexibility v uspokojování individuálních potřeb;
- úspěch ve válce o talenty.

Peněžní odměny (individuální) lze strukturálně vymezit takto:

- základní mzda/plat;
- zásluhová odměna;
- peněžní bonusy;
- dlouhodobé pobídky;
- akcie;
- podíly na zisku.

Vzdělání a rozvoj (individuální) lze identifikovat takto:

- učení se na pracovišti;
- vzdělávání a výcvik;
- řízení pracovního výkonu;
- rozvoj kariéry;
- zaměstnanecké výhody (společné);
- penze;
- zdravotní péče;
- jiné funkční výhody;
- flexibilita;
- pracovní prostředí (společné);
- základní hodnoty organizace;
- styl a kvalita vedení;
- právo pracovníků vyjádřit se;
- uznání;
- úspěch;

- vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvíjení dovedností);
- kvalita pracovního života;
- rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem;
- řízení talentů.

K hlavním oblastem relačních (nepeněžních) odměn patří:

- **učení na pracovišti**, kdy organizace odměňuje lidi tím, že nabízí příležitosti rozvoje jejich dovedností a zvýšení jejich zaměstnatelnosti. Učení může být záměrné a plánované a je součástí výkonu práce. Lze charakterizovat jako soustavné, nepřetržité učení se a linioví manažeři mohou být pobízeni k tomu, aby tento proces rozvoje zlepšovali;
- **vzdělání a výcvik** spočívá v nabídce aktivit systematického a plánovitého vzdělávání umožňující pracovníkům nepřetržité zvyšování jejich kvalifikace a rozvíjení kariéry. V současné době je vzdělávání považováno za klíčový prvek celkového souboru odměn;
- **řízení pracovního výkonu** spočívá ve zkoumání a posuzování pracovního výkonu a může poskytovat informace pro plánování osobního rozvoje;
- **rozvoj kariéry** umožňuje talentovaným jedincům poskytování vedení a povzbuzení, které potřebují, aby naplnili a uplatnili svůj potenciál a dosáhli tak úspěšné kariéry. Jak se stát atraktivním zaměstnavatelem = „Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance“.

Lidé stále vážněji uvažují o sladění svých hodnot s hodnotami organizace. Jedním ze způsobů, jak zaujmout talenty a potencionální zaměstnance, je stát se žádoucím zaměstnavatelem. Lidé se zajímají o to, co jim daná firma může nabídnout a stejně tak o to, co oni sami mohou nabídnout organizaci. Aby se firma stala atraktivním zaměstnavatelem, je potřeba se zaměřit na rozvoj své „zaměstnavatelské značky“, tzv. **branding**.

Branding je často považovaný za záležitost marketingu. Jde o samotné postavení firmy interně i externě. Jedná se o to, jak se prosazuje na trhu práce. Zaměstnanecký branding zajišťuje, aby úroveň lidí odpovídala úrovni obchodní.

3.4 Motivace

Motivace je jednou z nejdůležitějších záležitostí řízení odměňování.¹¹ Pomocí motivace můžeme určit, jak vysokou úroveň výkonu mohou dosáhnout motivovaní lidé. Je nezbytné rozumět faktorům, které motivují lidi, a jak s ohledem na tyto faktory lze vytvářet procesy a postupy v odměňování. Odměna zvyšuje pracovní angažovanost, oddanost a spontánní pozitivní chování lidí. Podobně jako u mnoha dalších důležitých pojmů v psychologii neexistuje jediná universálně přijímaná definice motivace.¹² Ve světě práva je motiv důvodem nějakého činu. Je zřejmé, že motivace se týká faktorů, jež nás nutí chovat se určitými způsoby a skládá se ze tří složek:

- směr, tj. co se osoba snaží udělat;
- úsilí, tj. jak moc se osoba snaží;
- přetrvání, tj. jak dlouho se osoba snaží.

„Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“¹³

Přístupy k motivaci založené na “zdravém rozumu” definují dle Arnolda (2007) teorie X, teorie Y a sociální přístup:

- **teorie X (autoritativní styl řízení)** – lidem nelze věřit. Jsou iracionální, nespolehliví a přirozeně líní, potřebují kontrolu a motivaci za pomoci finančních pobídek, hrozeb a trestů. V nepřítomnosti takovéto kontroly lidé sledují své cíle, jež jsou neustále v rozporu s cíly organizace, kde pracují;
- **teorie Y (participativní styl řízení)** – lidé hledají v práci nezávislost, osobní rozvoj a kreativitu. Rychle se přizpůsobují novým okolnostem, jsou v zásadě morální a zodpovědné bytosti, a je-li s nimi podle toho zacházeno, pracují pro dobro organizace, kde pracují;

¹¹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448s. ISBN 978-80-247-890-2., str.109

¹² ARNOLD, J. a kol., *Psychologie práce*, Brno: Computer Press, 2007. 629s. ISBN 978-80251-1518-3., str.302

¹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2., str.159

- **sociální přístup** – chování lidí je více ovlivňováno společenskými interakcemi, které mohou určovat pocit identity a sounáležitosti člověka s prací. Lidé hledají v práci smysluplné společenské vztahy. Reagují na očekávání lidí ve svém okolí často více na finanční pobídky.

Z těchto přístupů vyplývá, že teorie X a teorie Y jsou v mnoha ohledech protipóly, zatímco sociální přístup se od obou teorií diametrálně liší. Žádný z těchto přístupů není obecně správný. Po určité době mohou lidé pod společenským vlivem převzít způsob, jakým se na motivaci dívá organizace, v níž pracují.

Teorie motivace se zabývá tím, co vede a ovlivňuje lidi, aby se chovali určitým způsobem. Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí a které lidé vkládají do své práce.

Hlavní teorie motivace jsou:

- teorie instrumentalisty, behavioristická teorie a teorie upevňování přesvědčení;
- teorie potřeb, neboli teorie zaměřená na obsah;
- Herzbergova dvoufaktorová teorie (vnitřní a vnější motivace);
- teorie zaměřené na proces, neboli kognitivní, poznávací teorie (očekávání, cíle a spravedlnost).

Motiv je defacto důvod něco dělat, jít určitým směrem. Lidé jsou motivovaní, pokud očekávají, že jejich činnost povede k dosažení cíle. Cílem jejich činnosti je dosažení hodnotné odměny, která uspokojuje jejich konkrétní potřeby.

Vnitřní motivace je motivace vycházející z práce samé. Dochází k ní, když lidé cítí, že jimi vykonávaná práce je vnitřně zajímavá, podnětná a důležitá, a je v ní obsažena pravomoc a odpovědnost, volnost, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, také cítí ze své činnosti možnost kariérního postupu.

Vnější motivace je motivace ze strany zaměstnavatele. Tvoří ji odměny, např. zvýšení platu, uznání, pochvala, povýšení, ale také tresty, např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nutně nemusí

působit dlouhodobě. Lidé jsou motivováni, pokud jsou jejich cíle jasně stanovené, specifické, konkrétní a také když je jim poskytována dostatečná zpětná vazba. Motivátory jsou založeny na dohodnutých cílech.¹⁴ Výzkum provedený v americkém průmyslu mezi lety 1981-1991 (Fairweather, 2009) charakterizuje následujících deset faktorů, co lidé očekávají od svého zaměstnání. Účelem výzkumu bylo stanovit význam určitých faktorů ovlivňujících motivaci a spokojenost zaměstnanců v celé řadě odvětví. Tohoto výzkumu se účastnili jak manažeři, tak i zaměstnanci. Úlohou manažerů bylo přemýšlet o členech svých týmů a vcítit se do jejich postavení, úlohou zaměstnanců bylo ohodnotit uvedené faktory. Poté se výsledky obou skupin porovnal hodnotami 1 až 10, přičemž hodnota 1 je nejdůležitější.

Tab. č. 1 Faktory spokojenosti zaměstnanců z hlediska jejich hodnocení ze strany manažerů a zaměstnanců

Faktory spokojenosti zaměstnanců	Hodnocení manažerů	Hodnocení zaměstnanců
Jistota zaměstnání	2	4
Pochopení pro osobní problémy	9	9
Loajalita firmy k zaměstnancům	7	8
Zajímavá práce	5	1
Dobré pracovní podmínky	4	7
Ohleduplně udržovaná disciplína	6	10
Dobry plat	1	5
Osobní růst a postup v organizaci	3	6
Pocit účasti na dění ve firmě	10	3
Uznání za vykonanou práci	8	2

Zdroj: FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192s. ISBN 978-80-247-3002-8., str.181

¹⁴ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2., str.161

Z předloženého výzkumu vyplývá, že hlavním motivem a následnou spokojeností v organizaci pro manažery je dobrý plat, přitom pro zaměstnance je tímto faktorem zajímavá práce. Nejméně motivujícím faktorem pro manažery je pocit účasti na dění ve firmě a pro zaměstnance ohleduplně dodržována disciplína.

3.5 Zaměstnanecké benefity

„Jako benefity či zaměstnanecké benefity se označuje plnění plynoucí od zaměstnavatele k zaměstnanci kromě mzdy. Na tyto benefity není právní nárok, jsou fakultativní, nepovinné. Existují na základě rozhodnutí zaměstnavatele formou vnitřního předpisu nebo dohody v pracovní smlouvě či podobné smlouvě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, popřípadě dohody mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací v kolektivní smlouvě.“¹⁵

„Poskytovat zaměstnancům zaměstnanecké benefity je levnější a efektivnější než zvyšovat mzdy.“¹⁶

Mzda je zatížena daněmi a odvody na pojistném, benefity jsou často daňově a odvodově zvýhodněny.

Benefity jsou výhody, které zaměstnanec získává z titulu zaměstnaneckého poměru, z větší části bez souvislosti s pracovním výkonem, někdy jsou zaměstnanecké benefity spojeny s pracovním zařazením či délkou pracovního poměru. V mnoha případech mají zvýhodněný daňový a odvodový režim. Odhaduje se, že hodnota poskytovaných benefitů činí 10% hrubých příjmů v České republice. Slouží především k posílení pozitivního vztahu k podniku, stabilizaci a spokojenosti zaměstnanců a jejich relaxaci. Množství a charakter benefitů vychází z možnosti zaměstnavatele, potřeb zaměstnanců a srovnání s ostatními poskytovateli zaměstnaneckých benefitů na trhu práce.

Význam zaměstnaneckých benefitů spočívá především v tom, že mají v zaměstnanci vzbudit pocit sounáležitosti s firmou a snahu odvádět lepší výkon v práci. Význam poskytování zaměstnaneckých benefitů je i z daňového a odvodového pohledu. Poskytování benefitů je účinným nástrojem personálního managementu, který přispívá k udržení kvalitních zaměstnanců, jejich loajalitu, motivaci a produktivity. Poskytování benefitů je také způsob odlišení se od konkurence, zvyšování image a atraktivity zaměstnavatele. Zaměstnanci vnímají peníze – mzdu a zaměstnanecké výhody rozdílně. Peníze jsou určitou samozřejmostí ze strany zaměstnavatele, kdežto péči formou benefitů vnímají zaměstnanci jako určitý nadstandard. Zaměstnanecké výhody tvoří opatření zaměstnavatele určená pro jeho

¹⁵ BOHATOVÁ, V., Finanční služby. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*, 2010 [online] [cit 2012-09-29]. Dostupné na <<http://cfoworld.cz/financni-sluzby/zamestnanecke-benefity-v-roce-2011-662>>.

¹⁶ PELC, V., *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Praha: Linde, 2008. 140s. ISBN 978-80-7201-701-0., str.9

pracovníky, která zlepšují blahobyt svých pracovníků. Poskytují se navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn. Jako součást celkové hmotné odměny mohou být odloženy na později nebo mít zásluhovou povahu, např. penzijní systémy, pojištění nebo nemocenské dávky, nebo mohou být bezprostřední, např. využití podnikového automobilu, půjčky. Do zaměstnaneckých výhod patří také dovolená a způsob poskytování volna, které nemají přesně povahu odměny.

Zaměstnanecké výhody jsou nákladnou částí celkového souboru hmotných odměn a slouží osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti organizaci a demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu. Některé zaměstnanecké výhody, jako je mateřská dovolená¹⁷, rodičovská dovolená¹⁸, jsou zabezpečovány ze zákona.

Zaměstnanecké benefity můžeme **charakterizovat** z několika pohledů:¹⁹

- nejsou nezávislé na službách, ale často se jejich rozsah a struktura zlepšuje se statusem zaměstnance a délkou trvání pracovního poměru;
- zpravidla nestimulují ke krátkodobému výkonu;
- neznamenají, že všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, např. mladý pracovník nepocítuje vysokou potřebu podnikového penzijního připojištění;
- jsou zavedeny proto, že kopírují „modní“ trend nebo morální závazky, a nejsou podloženy racionální analýzou;
- jsou velmi rozmanité a u velkých organizací nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým organizacím, které nabízejí velmi omezený počet;
- jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovních podmínek než jako nadstandardní péči;
- nelze předložit jasný důkaz o tom, že benefity přitahují uchazeče o zaměstnání; je však pravděpodobné, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr;

¹⁷ § 195 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, v textu dále jen zkratka ZP.

¹⁸ § 198 ZP.

¹⁹ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264s. ISBN 80-7179-389-2., str. 68-73

- mohou pozitivně působit na spokojenost s prací, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich poskytování spravováno nesystémově a ledabyly tak, že to vyvolává pocity nespravedlnosti, obvinění z nadržování nebo favorizování;
- benefity mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu organizace.

Zaměstnanecké benefity upravuje také ZP, přičemž do této platné právní úpravy péče o zaměstnance zahrnuje zejména:

- zřizování, udržování a zlepšování zařízení pro zaměstnance (šatny, umývárny), včetně vzhledu a úpravy pracovišť;
- umožnění stravování, poskytování závodního stravování;
- péče o kvalifikaci zaměstnanců a o její zvyšování;
- uložení svršků a ostatních osobních předmětů, obvyklých dopravních prostředků, pokud je používání k dopravě do zaměstnání a zpět;
- vytvoření vhodných pracovních míst pro osoby se změněnou pracovní schopností;
- organizování kulturních, tělovýchovných a rekreačních akcí a služeb;
- poskytování dalších sociálních výhod.

Zaměstnanecké benefity mohou být poskytovány zaměstnavatelem několika způsoby, dle Macháčka²⁰ můžeme definovat tři základní postupy, a to:

- **všem zaměstnancům firmy**, např. příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění, příspěvky na stravování, příspěvky na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, příspěvky na sportovní a kulturní akce, příspěvky na vzdělávací kurzy, školení, hrazení zdravotních prohlídek, úhrada masážních, rehabilitačních a posilovacích služeb, nákup vitamínových přípravků, zvýhodněné půjčky, dary k životním a jiným výročím, prodej produktů firmy za cenu nižší než je cena obvyklá, poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti;

²⁰ MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity a daně*, Druhé, aktualizované vydání. Praha: ASPI, a.s. 2008. 156 s. ISBN 978-80-7357-368-3., str.13

- **pouze vybrané skupině zaměstnanců**, např. užití služebního auta i pro soukromé účely, zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání, poskytnutí bezplatného přechodného ubytování, opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií;
- **individuálně zaměstnancům**, např. podpory při neštěstí v rodině, při živelné pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance.

Významným fenoménem je také strategie zaměstnaneckých výhod týkajících se směrů, jimiž se chce organizace ubírat. Rozsah a škálu zaměstnaneckých výhod v organizaci určují náklad, který je ochotna organizace vynaložit na poskytování zaměstnaneckých benefitů. Strategie je základem pro formulování politiky zaměstnaneckých výhod.

Politika zaměstnaneckých výhod se týká:

- typů zaměstnaneckých výhod, které mají být poskytovány, a to s ohledem na jejich hodnotu pro pracovníky, na jejich náklady a na potřebu konkurenceschopnosti zaměstnaneckých výhod;
- velikosti, rozsahu, škály zaměstnaneckých výhod;
- potřeby harmonizovat zaměstnanecké výhody;
- celkových nákladů zaměstnaneckých výhod v poměru k nákladům na základní mzdy a platy;
- uplatnění pružných a flexibilních zaměstnaneckých výhod.

3.5.1 Typy zaměstnaneckých benefitů

Mezi zaměstnanecké benefity můžeme zahrnovat i další výhody poskytované zaměstnavatelem, které dovoluje zákoník práce, jako např. nadstandardní délka dovolené, vyšší výše odstupného při rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem, volno pro zařizování soukromých potřeb zaměstnance, zavedení pružné pracovní doby, zavedené konta pracovní doby, umožnění práce z domova,²¹ příplatek k výši nemocenských dávek do výše běžné mzdy zaměstnance, poskytování nadlimitní výše stráveného při tuzemských pracovních cestách a nadlimitní výše stravného a kapesného při zahraničních pracovních cestách.²²

²¹ Home office.

²² MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity a daně*, Druhé, aktualizované vydání. Praha: ASPI, a.s. 2008. 156 s. ISBN 978-80-7357-368-3., str.13

Typy zaměstnaneckých benefitů lze vymezit z různých hledisek, především z hledisek osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb a jiných.

Z hlediska osobní bezpečnosti jsou významné tyto benefity:

- **zdravotní péče**, tj. zabezpečení soukromé zdravotní péče prostřednictvím zdravotního pojištění, které kryje náklady léčení v soukromých nemocnicích (permanentní zdravotní pojištění), zabezpečování periodických lékařských prohlídek a někdy i pojištění pro účely péče o chrup;
- **pojištění pro případ úmrtí v zaměstnání** (pokud už není zabezpečeno v penzijním systému), osobních úrazů a služebních cest;
- **nemocenské dávky** poskytující plnou mzdu/plat po určité danou dobu nemoci a určitou část mzdy/platu (obvykle polovinu). Nárok na nemocenské dávky má vazbu na délku pracovního poměru. Pokud nejsou zavedeny určité postupy v oblasti řízení a kontroly docházky/přítomnosti v práci, mohou být nemocenské dávky nákladné;
- **dodatečné odstupné** při propouštění z důvodu nadbytečnosti může existovat navíc k odstupnému ze zákona, přičemž sem patří i zvláštní odškodné za výpověď, zvláštní dávky vázané na délku trvání pracovního poměru (např. jedna měsíční mzda/plat za každý rok zaměstnání) a zvláštní platby poskytované ředitelům a exekutivním pracovníkům jako kompenzaci za ztrátu funkce (tzv. zlatý padák, zlaté rozloučení);
- **poradenství týkající se kariéry** je službou pracovníkům propouštěným z důvodu nadbytečnosti, kterou poskytuje poradce – specialista a náklady hradí zaměstnavatel.

Z hlediska peněžní pomoci jsou významné tyto benefity:

- **podnikové půjčky** jsou bezúročné menší půjčky nebo větší půjčky s nízkým úrokem,²³ které jsou obvykle vyhrazeny na speciální účely, jakou jsou vylepšení bydlení nebo domácnosti;
- **půjčky na permanentky**, tj. bezúročné půjčky na měsíční/roční předplatné jízdenky či na předplatné na kulturní či sportovní události;
- **pomoc při splácení hypoték** jsou dotované platby úroků z hypoték do určité výše, tuto zaměstnaneckou výhodu poskytují nejčastěji podniky finančních služeb;

²³ Peněžitá odměna za půjčení peněz.

- **příspěvky na přemístění** jsou určeny pro pracovníky, které organizace přemístila jinam nebo získala odjinud, mohou být refundovány náklady na stěhování a honoráře realitních agentů;
- **členské příspěvky v profesních organizacích**, např. ve sdružení personalistů, účetních, apod.

Z hlediska osobních potřeb jsou významné benefity tyto:

- mateřská a otcovská dovolená a dávky během ní poskytované nad zákonné minimum;
- volno z osobních důvodů;
- péče o děti v podnikových zařízeních (jesle, mateřská školka) nebo poukázky s příspěvky na tuto péči;
- poradenské služby před odchodem do důchodu;²⁴
- osobní poradenské služby prostřednictvím programu pomoci pracovníkům;
- sportovní a společenská zařízení;
- podnikové slevy – pracovníci si mohou zakoupit za nižší ceny výrobky nebo služby nabízené podnikem;
- maloobchodní poukázky na nákup zboží v obchodních řetězcích, tzv. vouchery.

Další možnosti poskytování zaměstnaneckých benefitů:

- **dovolenou** jsou zaměstnavatelé povinni poskytovat minimálně v délce 20 dnů za rok, včetně státem uznaných svátků. V praxi většina organizací poskytuje 5 týdnů dovolené plus státem uznané svátky. Nárok na dovolenou vzniká už od prvního dne v práci. Organizace jsou ze zákona povinny poskytovat placenou mateřskou a otcovskou dovolenou a neplacenou rodičovskou/rodinnou dovolenou;
- **podnikové automobily** jsou nejvíce preferovaným zaměstnaneckým benefitem, který podléhá daňovému zatížení, a to 1% z pořizovací ceny automobilu zahrnuté do základu daně. Zaměstnanci i přes vyšší daňové zatížení mzdy/platu upřednostňují tento benefit z důvodu úspor vlastních finančních prostředků na nákup auta a dalších výdajů souvisejících s údržbou automobilu.

²⁴ Starobní, invalidní.

Mezi jiné zaměstnanecké výhody můžeme zařadit:

- bezplatné parkování;
- vánoční večírky;
- bezplatné poskytování kávy, čaje či studených nápojů na pracovišti.

3.5.2 Členění zaměstnaneckých benefitů z hlediska daňové výhodnosti

Zaměstnanecké výhody rozlišujeme na:

- **mimořádně výhodné**, které jsou na straně zaměstnavatele daňovým výdajem a na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně (do výše limitu), neplatí se z nich pojistné;
- **benefity s dílčí výhodností** jsou na straně zaměstnavatele daňovým výdajem a na straně zaměstnance daňovým příjmem, ale nejsou součástí vyměřovacích základů pro pojistné, nebo jsou u zaměstnavatele nedaňovým výdajem a u zaměstnance jsou od daně z příjmu osvobozeny a nejsou proto součástí vyměřovacího základu pro platbu pojistného.

3.5.3 Členění zaměstnaneckých benefitů z hlediska věcného

Z věcného hlediska členíme zaměstnanecké benefity na:

- na bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu souvisejícím s pracovním zařazením (příspěvek na dopravu, ubytování);
- na osobní kvalifikační rozvoj a vzdělání zaměstnanců (kurzy, vzdělávací výuka), jsou významné i z hlediska konkurenceschopnosti;
- na zdravotní aspekty života zaměstnanců – závodní lékařská péče, individuální zdravotnická péče, příspěvek na dovolenou, dovolená navíc, poskytnutí vitaminů, léčivých přípravků, vakcíny proti chřipce, sick day (volný den na nemoc bez lékařského potvrzení), relaxační pobyty apod.;
- na sociální aspekty života zaměstnanců – půjčky a podpory v obtížných sociálních situacích.

3.5.4 Členění zaměstnaneckých benefitů z hlediska charakterů výdajů zaměstnavatele „Zaměstnanecké benefity může zaměstnavatel poskytovat z různých zdrojů, zejména:

- *na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů),*
- *na vrub nedaňově uznatelných výdajů (nákladů),*
- *ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění,*
- *ze zisku po jeho zdanění resp. z nerozděleného zisku z předchozích účetních období*

Poskytované zaměstnanecké benefity mohou být:

- *osvobozené od daně z příjmu ze závislé činnosti na straně zaměstnance,*
- *podléhají zdanění daní z příjmu ze závislé činnosti z tzv. superhrubé mzdy na straně zaměstnance,*
- *zahrnované do daňových výdajů (nákladů) na straně zaměstnavatele,*
- *zahrnované do nedaňových výdajů (nákladů) na straně zaměstnavatele,*
- *nezahrnované do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění,*
- *zahrnované do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění.*²⁵

Zaměstnanecké benefity můžeme dále dělit z hlediska finančního výdaje, a to na:

- **finanční**, kdy zaměstnavatel na poskytnutý benefit vydává finanční prostředky;
- **nefinanční**, kdy je benefit poskytován bez přímého finančního výdaje zaměstnavatele (vlastní výrobky, služby, poskytnutí služebního automobilu pro soukromé účely). Tento nefinanční výdaj je započítán do nákladů zaměstnavatele, případně do spotřeby společnosti.

3.5.5 Systémy zaměstnaneckých benefitů

Fixní systém spočívá v tom, že si zaměstnavatel vybere základní zaměstnanecké výhody určené pro všechny zaměstnance a je na každém zaměstnanci, který z těchto benefitů využije. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel investuje do těchto benefitů a v konečném výsledku o tyto benefity nemusí být zájem ze strany zaměstnanců.

²⁵ MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity a daně*, Druhé, aktualizované vydání. Praha: ASPI, a.s. 2008. 156 s. ISBN 978-80-7357-368-3., str.16

Flexibilní systém umožňuje zaměstnancům si vybrat v rámci stanoveného firemního balíčku zaměstnaneckých benefitů (bufetový systém) a stanoveného limitu benefitních bodů pro každého zaměstnance takové benefity, které budou nejvíce vyhovovat zaměstnanci. Při výběru benefitů vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů zaměstnanci k čerpání benefitů. Zaměstnanec tak může v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat čerpání benefitů podle vlastních preferencí.²⁶ Jako příklad flexibilního systému můžeme uvést společnost Sodexo Pass ČR a její přístup k systému formou poukázek, a to např.:

- poukázky Vital PASS se speciálním zaměřením na preventivní a nadstandardní zdravotní péči – zaměstnanci mohou poukázky čerpat na zdravotní péči, na nákup léků, vitamínů a zdravotních pomůcek, na očkování, na lázeňské programy, na fyzioterapii. Zaměstnavatel investicemi do zdraví svých zaměstnanců podpoří celkové snížení nemocnosti ve firmě;
- poukázky Smart PASS, kterými zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům k prohloubení nebo rozšíření jejich vědomostí – poukázky slouží na úhradu jazykových, počítačových nebo otevřených kurzů osobního vzdělávání. Investice do vzdělání zaměstnanců se projeví ve zvýšené produktivitě práce a v lepších výsledcích firmy;
- poukázky Holiday PASS může zaměstnanec uplatnit na dovolenou dle své volby v síti cestovních kanceláří a rekreačních zařízeních;
- mnohoúčelové poukázky Flexi PASS pokrývají téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod – kultura, sport, relaxace, dovolená, vzdělávání, zdravotní péče, nákup léků a zdravotních pomůcek, lázeňské programy, očkování. Poukázkami nelze provádět platby v restauracích ani v supermarketech.²⁷

Nominální hodnoty poukázek jsou v různé výši, v mnoha případech přizpůsobené požadavkům společnosti, která tyto benefity poskytuje. Další službou poskytovanou firmou Sodexo Pass ČR pro zaměstnavatele jsou různé dárkové poukázky k vánocům, narozeninám, k životnímu jubileu, na závěr roku nebo jako odměna za nadstandardní výkon určené jako motivační prvek či jako odměna pro zaměstnance.

²⁶ MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity a daně*, Druhé, aktualizované vydání. Praha: ASPI, a.s. 2008. 156 s. ISBN 978-80-7357-368-3., str.14

²⁷ MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity a daně*, Druhé, aktualizované vydání. Praha: ASPI, a.s. 2008. 156 s. ISBN 978-80-7357-368-3., str.14-15

3.6 Systémy odměňování (benefitů)

3.6.1 Individuální odměňování

Individuální (zásluhové) odměňování je založeno na procesu propojení peněžní odměny s výkonem, schopnostmi, dovednostmi a přínosem pro organizaci. „*Mnoho lidí považuje zásluhovou odměnu za nejlepší způsob motivování lidí.*“²⁸Zásadním faktem jsou podmínky, za jakých lidé, zaměstnanci, pracují a jakým způsobem jsou k výkonu motivováni.

Proto individuální odměňování rozlišujeme na:

- **peněžní pobídky**, které směřují k přímému motivování. Určují, kolik zaměstnanec dostane za vykonanou práci v budoucnu peněz, když bude dobře pracovat. Touto pobídkou jsou odměňování např. pracovníci ve výrobě, dělníci, atd. Systém provizního odměňování je taktéž založen na peněžní pobídce, která se hojně využívá v obchodě, a jsou jí odměňování obchodní zástupci;
- **peněžní odměny** jsou hmatatelnými nástroji uznávání a oceňování úspěchů v případech, kdy lidé očekávají, že za odvedenou práci (měsíc, kvartál) v následujícím období dostanou odměnu. Tato forma odměňování může směřovat i na budoucnost, kdy zaměstnanec je odměněn předem proto, aby v budoucnu organizaci přinesl vyšší úroveň výkonu práce.

S individuálním odměňováním je spojena řada argumentů **pro** a **proti**. Nejvýraznějším argumentem „pro“ je to, že ti, kteří přinášejí více, by měli být i lépe placeni. Avšak více argumentů je „proti“, mezi které patří následující:

- částka, která je určena k rozdělení odměn mezi pracovníky je tak malá, že v žádném případě nemůže působit jako pobídka;
- kritéria úspěšnosti jsou náročná, těžko dosažitelná;
- peníze nevedou k trvalé motivaci; motivují jen v jistém okamžiku;
- peněžní odměny mohou demotivovat ty, kteří na peněžní odměny nedosáhnou a tento počet zaměstnanců může být tím pádem vyšší, než počet zaměstnanců, kteří na peněžní odměny dosáhnou;

²⁸ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448s. ISBN 978-80-247-890-2., str.287

- o odměnách rozhodují manažeři, kteří mohou být svým rozhodovacím úsudkem ovlivněni předpojatostí, nedůsledností, absencí informací.²⁹

Na základě výše citovaných argumentů „pro“ a „proti“ by měli jednotliví pracovníci vědět, co dělají a jak jsou odměňováni. Úspěšnost efektivního zásluhového odměňování lze uvést na následujícím schématu.

Schéma č. 3 Kritéria zásluhového odměňování



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448s. ISBN 978-80-247-890-2., str.290

3.6.2 Týmové odměňování

„Katzenbach a Smith (3) definovali tým jako: „Malou skupinu lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupům k práci, za něž jsou vzájemně, společně odpovědní.“³⁰ „Tým je malá skupina lidí, kteří táhnou jedním směrem za stejný provaz, jsou vnitřně organizovaní a cítí, že patří k sobě. V týmu jsou jasně určené role jednotlivých členů, motivace přichází zevnitř a jednotliví členové si důvěřují.“³¹

²⁹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448s. ISBN 978-80-247-890-2., str.288-289

³⁰ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448s. ISBN 978-80-247-890-2., str.314

³¹ Týmová práce. BussinesInfo.cz. 2010 [online] [cit 2012-10-06]. Dostupné na <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/tymova-prace-2831.html>.

Typologie týmů:

- **organizační tým** tvoří jedinci, pracovníci, kteří jsou spolu organizačně spojeni, jako například členové vrcholového týmu, vrcholového managementu, vedoucí útvarů, či sekcí. Jejich společným cílem je požadavek na dosažení konkrétního celkového cíle, úkolu;
- **pracovní tým** je samostatný a stálý, kde pracovníci organizace velmi úzce spolupracují na splnění daných úkolů, které mají podobu výstupů, tvorbě produktů, poskytování služeb. Členové týmu jsou na sobě vzájemně závislí;
- **projektový tým** se skládá z lidí shromážděných z různých funkčních útvarů ke splnění daného úkolu. Projektový tým může být založen na několik měsíců, avšak trvat může i několik let. Rozpouští se, až po řádném splnění úkolu;
- **ad hoc tým** definujeme jako funkční tým, který je vytvořen za účelem vyřešení stávajícího úkolu. Doba, na kterou je tento tým zřízen, je několik měsíců a zaniká po dosažení úkolu.

Tak jako individuální odměňování³² i týmové odměňování má své **výhody** a **nevýhody**.

Touto **výhodou** je:

- kolektiv v týmu se navzájem povzbuzuje a kooperuje;
- zvyšuje se flexibilita práce;
- v týmu jsou jasně dány pozice, priority a především určené cíle.

Mezi **nevýhodou** řadíme:

- výše týmové odměny se může zdát nespravedlivá těm jedincům v týmu, kteří mohou mít pocit, že jejich vlastní úsilí není odměňováno;
- tým může udržovat své výstupy v nejnižší formě, tak aby dosáhl na požadovanou odměnu;
- v týmu se objevují znaky, že jejich motivací jsou čistě peněžní pobídky;
- u pracovníků v týmech se může objevit snaha přecházet ze špatně pracujících týmů do vysoce výkonných týmů, což může vést k rozpadu „špatně pracujícího týmu.“³³

³² Viz kapitola 3.6.1.

³³ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448s. ISBN 978-80-247-890-2., str.318

Britské ministerstvo zdravotnictví (Department of Health) provedlo v zařízeních Služeb veřejného zdravotnictví (NHS – National Health Services) případovou studii, jejíž cílem měla být celková analýza týmového odměňování. Do studie bylo zapojeno 17 týmů, přičemž jim byly stanoveny cíle týkající se zlepšování zkušeností pacientů, která se týkala rychlosti reakce, lepších služeb či zlepšeného prostředí. Týmovou odměnou byla jednak peněžní odměna, peníze vložené do „fondu zlepšování“ pro zaměstnance, jejich rozvoj. Studie měla mnoho pozitivních výsledků. Zlepšilo se řízení ve zdravotnických zařízeních, personál a rovněž i výhody pro pacienty. Studie ukázala, že úspěch závisí na tom mít jasný cíl, efektivní vedení, důvěru pracovníků v čestnost, poctivost a schopnost managementu. Důležitou složkou je rovněž komunikace a účinné řízení projektu. Vždy je nutné stanovit cíle, kterých má být dosaženo, a ty musí být jasné, jednoduché, snadno hodnotitelné.³⁴

3.6.3 Odměňování na základě pochval a uznání

„Systémy uznávání a pochval umožňují ocenění jednotlivců za jejich úspěšnost, a to buď neformální ocenění, k němuž dochází při každodenním kontaktu, nebo pomocí formálních postupů. Může k němu docházet v tichosti mezi manažerem a členem jeho týmu, nebo může jít o viditelné oslavování úspěchu.“³⁵

Michal Rose definoval systém uznávání a pochval tak, že uznání a pochvala mají formu nepeněžního vyznamenání, které je udělováno jako uznání za významný úspěch či vysoký výkon.

Uznání a pochvaly by měly být:

- udělovány za chování, kterého si organizace cení;
- udělovány tváří v tvář,
- osobní, personalizované, tak, aby si lidé vážili toho, co se právě týče jich samých;
- spravedlivé;
- poskytovány takovým způsobem, aby každý mohl dosáhnout pocitu, že má možnost být chválen a i uznáván;
- po dosažení úspěchu udělovány co nejdříve;

³⁴ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448s. ISBN 978-80-247-890-2., str.319-320

³⁵ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448s. ISBN 978-80-247-890-2., str.319-325

- existovat pro všechny; jak pro jednotlivce, tak pro tým;
- oceňovat úsilí kolektivu jako celku a tím se tak předcházet vytváření osamocených „vítězů.“

Typy uznání a pochval rozlišujeme na:

- **každodenní**, které udělují manažeři svým pracovníkům. Manažeři musí velmi dobře znát své spolupracovníky, sledovat jejich výkon v rámci pracovního procesu, aniž by zaměstnanci pocítovali ze strany manažera šikanu, sledování, apod.. Pochvala může mít formu ústní či formu krátkého, písemného sdělení. K udělení pochvaly by mělo dojít co nejdříve;
- **veřejné**, které jsou udělovány za dosažené zvláštní úspěchy či trvale efektivní přínos. Udělovány bývají v podobě veřejného ocenění na základě formy, tzv. pracovníka měsíce. S uznáním, pochvalou, formou veřejného oznámení se často setkáváme v mediích, tisku, internetu.
- **formální**, které mají podobu darů (např. pro ženy velmi oblíbené květiny, košík ovoce, láhev šampaňského, kdy na etiketě je uvedeno jméno obdarované osoby), poukázky (lístky do kina, divadla, sportovní utkání), výlety (pro rodinu s dětmi, pro páry), darování zážitku (např. víkend v lázních, seskok padákem, let balonem, projížďka lodí). Do kategorie formálních uznávání a pochval řadíme i rukou psané poděkování, doručené domů, medalie, v rámci firemní politiky přebrání putovního poháru aj.

3.7 Řízení odměňování u zvláštních skupin pracovníků

V kapitole nazvané „Řízení odměňování u zvláštních skupin pracovníků“ bych se ráda zaměřila na formu **Odměňování ředitelů a vyšších exekutivních³⁶pracovníků**, neboť v posledních letech veřejnost přitahuje zvědavost, jakým způsobem jsou odměňováni ředitelé a vyšší pracovníci v exekutivě. Otázkou bývá, na základě čeho se o těchto platech rozhoduje.

„Hlavními prvky peněžní odměny ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků jsou základní plat, krátkodobý nebo dlouhodobý systém bonusů nebo pobídek, systémy nabídky akcií a podíly na vlastnictví (majetku), zaměstnanecké výhody a smlouvy o službě.“³⁷

Základní plat

Základní plat ředitelů a vyšších exekutivních pracovníků bývá často založen na subjektivním názoru o tržní ceně příslušných pracovníků. Nástupní plat bývá schvalován komisí pro odměňování, navýšení platu následně probíhá dle vývoje trhu práce a dosaženého úspěchu měřeného výkonem podniku. Výše platu se rovněž odvíjí od platů vyšších a středních manažerů.

Bonusy

Ředitelé a vyšší exekutivní pracovníci jsou každoročně odměňováni formou bonusů. Výše bonusu je spojena s dosažením požadovaného zisku, splnění úkolu. Bonusy bývají velmi vysoké, a to od 70 % ročního platu výše. Takovéto bonusy musí motivovat ředitele k dosažení maximálního výkonu v podniku.

Bonusy lze dále dělit na:

- **dlouhodobé**, které se mohou vztahovat k období delšímu než jeden rok, které přechází na využívání systému vlastnictví akcií.

³⁶ Moc výkonná, složka politické moci, která řídí státní aparát; do výkonné moci řadíme vládu a hlavu státu.

³⁷ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448s. ISBN 978-80-247-890-2., str.344

- **odložené**, kdy se část výplaty ročních bonusů odkládá na rok, až dva. Tato část se změní na akcie, na valnou akci, a to za podmínky, že pracovník bude pro organizaci, podnik, pracovat i na konci období odkladu. Tímto systémem bývají odměňováni pracovníci za odvedený výkon a věrnost podniku.

Systémy nabídky akcií

Jsou založeny na systému nabídky akcií, které si mohou ředitelé podniku a vyšší exekutivní pracovníci koupit k budoucímu datu za cenu v den prodeje. Hodnota akcie se mezitím zvýší nad úroveň, která existovala v okamžiku nabídky. Tak získají dosti zajímavou finanční částku peněz, což zaměstnance motivuje zůstat nadále pracovat pro podnik.

Nabídka akcií ve společnosti vyvolává silnou kritiku, protože někteří exekutivní pracovníci dosahují enormních výdělků a výnosů, na což ostatní zaměstnanci velmi těžko dosahují. Mimo to ještě existují systémy „výkonových“ akcií. Na jejich základě exekutivní pracovníci dostávají akcie prozatímne. O uvolnění akcií se rozhoduje na základě výkonu a podle zvolené stupnice (růst akcií, dividendy). Uvolnění závisí rovněž na tom, že daný pracovník bude pro podnik pracovat i k příslušnému datu.

Opakem „výkonových“ akcií jsou systémy „**omezených**“ akcií. Na rozdíl o výkonových akcií jsou tyto akcie pracovníkům udělovány zdarma. Akcie jim patří až po odpracování určitých let u organizace (uvádí se rozmezí 3 až 5 let), a proto jsou v „zadržovacím“ období omezeny. Tento systém utvrzuje své zaměstnance, aby u organizace vydrželi co nejdéle a zvyšovali následné výsledky organizace.

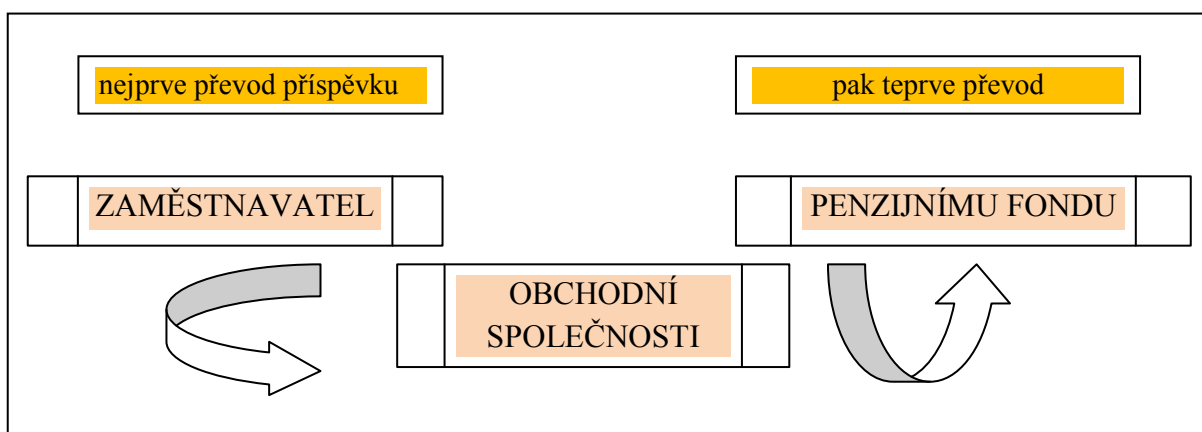
Zvláštní kategorií je **odstupné**. Odstupné pro ředitele a vyšší exekutivní pracovníky je velmi vysoké, a to i za podmínek, že pro organizaci pracovali dva, tři roky. Je dokonce je vypláceno i tehdy, pokud existuje podezření, že byli ze své funkce odvoláni pro nedostatečný výkon a podezření se potvrdilo. V současné době se smlouvy s těmito pracovníky uzavírají na dobu 1 roku.

3.8 Rizika benefitů

Závěrem této kapitoly bych ráda čtenáře této bakalářské práce seznámila i s riziky, které odměňování formou zaměstnaneckých benefitů v současné době přináší.

Rizikem při uplatňování benefitů je nedostatečná aplikace zákonů, jak daňových zákonů, tak zákonů odvodových. Je prokázáno, že dochází i k jejich úmyslnému obcházení. Následkem je pak tzv. doměření daně. Proto, aby organizace mohla využít daňového zvýhodnění, je nutné striktní dodržování zákonů. Jen na základě dodržování platné legislativy je možné uplatnit pojistné a daňové zvýhodnění.

Schéma č. 4 Schéma cesty špatného daňového zvýhodnění

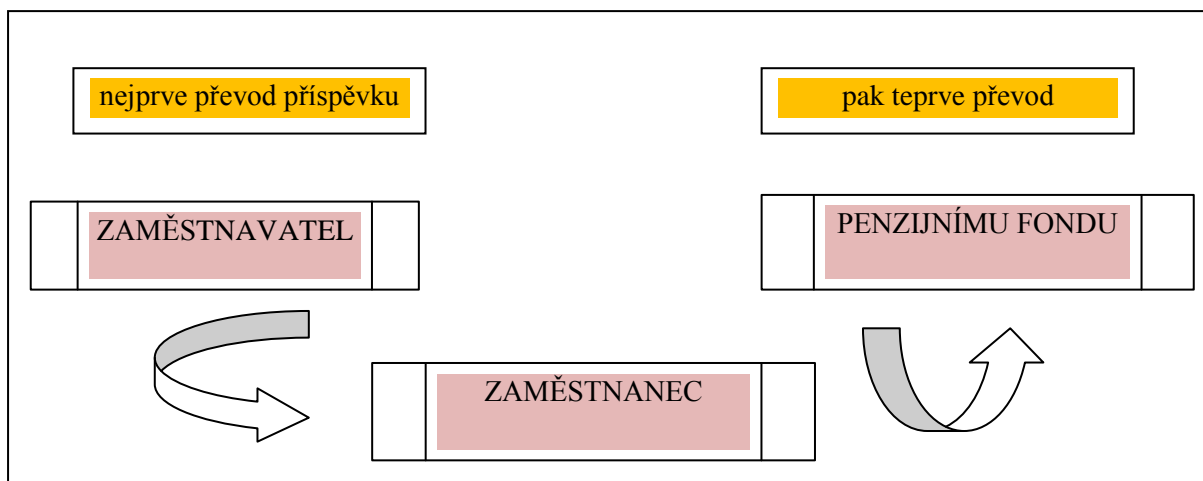


Zdroj: PELC, V., *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Praha: Linde, 2008. 140s. ISBN 978-80-7201-701-0., str.24

Na shora uvedeném schématu č. 4 „Schéma cesty špatného daňového zvýhodnění“ vidíme důsledek nevyužití daňového zvýhodnění. Důvodem je to, že nebyl uplatněn jeden ze zákonných parametrů, nedošlo k výplatě příspěvku zaměstnavatelem na účet zaměstnance u penzijního fondu, a proto nelze využít daňové a odvodové zvýhodnění.

Následující schéma ukazuje, jak má probíhat správná cesta k využití daňového a odvodového zvýhodnění.

Schéma č. 5 Schéma cesty správného daňového zvýhodnění



Zdroj: Vlastní.

Zaměstnavatelé, organizace, by měli dbát na to, jaký mají jednotlivé benefity daňový a pojistný režim.

Zaměstnanecké benefity jsou zajímavé, dokáží oslovit velké spektrum zaměstnanců, pružně se na ně reaguje. I přesto uvedené výhody s sebou nesou rizika, jak pro zaměstnavatele tak i pro zaměstnance.

„Každý příjem, který je zaměstnanci poskytnut, a obdobně výdaj zaměstnavatele, pokud je s ním spojen, je nezbytné charakterizovat (prověřit) z hlediska daňových a pojistných režimů – daňové (ne)uznatelnosti výdajů pro zaměstnavatele, daňové (ne)uznatelnosti příjmů pro zaměstnance a z toho plynoucí odvodový režim z hlediska pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení.“³⁸

³⁸ PELC, V., *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Praha: Linde, 2008. 140s. ISBN 978-80-7201-701-0., str.25

4 Aplikační část

System odměňování zaměstnanců a rozdělování bonusů mezi jednotlivé zaměstnance nebývá často správně řízen. Zaměstnavatelé, potažmo jejich manažeři, málokdy sledují rozsah poskytovaných zaměstnaneckých benefitů nabízených ve svých systémech tak, aby prokazatelně zjistili, zda na sebe logicky navazují, zda jsou zaměstnanci s nabízenými benefitů spokojeni a zda je využívají.

4.1 Charakteristika jednotlivých společností

V aplikační části jsem se zaměřila na rozbor společností Novartis v České a Slovenské republice, Rakousku a Itálii, tyto země jsou členy Evropské unie. V jednotlivých zemích, tedy společnostech, jsou zaměstnancům zaměstnanecké benefity poskytovány v rámci vydané a platné vnitřní směrnice.³⁹ Na základě provedené analýzy a následné komparace, jsem vyhodnotila jednotlivé benefity pro konkrétní zemi.

Švýcarsko⁴⁰

Historie společnosti Novartis začíná už v první polovině 18. století. V té době existovaly tři společnosti, které se po 2 stoletích spojily. Společnost Geigy, založená v první polovině 18. století, vyráběla chemikálie a barviva. Postupem času rozšířila svůj sortiment na výrobu látek pro textilní průmysl, textilní chemikálie, výrobu plastů. V roce 1938 byla založena divize Pharma. Roku 1859 byla založena společnost Ciba a počátky firmy Sandoz sahají až do roku 1886, kdy tento rok je spjat s postavením továrny na barviva. Ke vzniku farmaceutické divize této společnosti došlo v roce 1917. Roku 1970 se Ciba a Geigy spojily v jednu společnost Ciba-Geigy. Ciba-Geigy a Sandoz pokračovaly ve svých činnostech každá samostatně až do roku 1996, kdy se obě větší společnosti spojily v jednu velkou, pod názvem

³⁹ Pro Českou republiku je to směrnice SOP PH-HR 09 CZ, (vysvětlivka zkratky SOP PH-HR 09 CZ: SOP – standardní operační postup; PH – Novartis Pharma; HR – personální oddělení (Human Resources); 09 – číslo dle pořadí vydání; CZ – platnost pro danou zemi.

⁴⁰ I přesto, že Švýcarsko jako takové nepatří do Evropské unie, tuto zemi ve své práci zmiňuji, neboť základy společnosti jsou spojeny právě s touto zemí.

Novartis. Firma Novartis⁴¹ začala oficiálně působit v Basileji ve Švýcarsku. Novartis je světovou jedničkou jak v oblasti inovativní léčby, tak i léčby generické, vakcín a volně prodejných léčiv. Novartis k roku 2012 zaměstnává 100 000 lidí po celém světě, a to více než 140 zemích světa.

Česká republika

Společnost Novartis s.r.o. byla založena v roce 1995. Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeným Městským soudem v Praze, oddílu C, vložka 41352.⁴² Jediným společníkem je Novartis AG, se sídlem v Basileji, Lichtstr.35, Švýcarská konfederace. Hlavním předmětem činnosti společnosti je prodej jedů, žiravin, pesticidů, dále distribuce léčiv, výroba léčivých přípravků v rozsahu: dovoz ze třetích zemí.

Slovenská republika

Novartis Slovakia s.r.o. byla založena v roce 2007. Společnost je zapsaná v obchodním rejstříku vedeným Okresním soudem v Bratislavě I, oddíl s.r.o., vložka 44016/B.⁴³ Jediným společníkem je opět Novartis AG, se sídlem v Basileji, Lichtstr.35, Švýcarská konfederace. Mezi hlavní činnosti společnosti patří činnost zadavatele při zkoušení a testování klinických jevů a léčivých účinků u léků a léčiv.

⁴¹ Název je odvozen z latinského „novae artes“, což v překladu znamená nové dovednosti. Název tedy symbolizuje odhodlání společnosti se soustředit na výzkum a vývoj tak, aby společnost mohla veřejnosti přinášet stále nové léky.

⁴² Obchodní rejstřík České republiky [online] [cit 2012-10-09]. Dostupné na <<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a81166&typ=actual&klic=b7dmzg>>.

⁴³ Obchodní rejstřík Slovenské republiky [online] [cit 2012-10-12]. Dostupné na <<http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=89341&SID=2&P=0>>.

Rakousko

Společnost Novartis Rakousko GmbH byla založena v roce 1997. Mezi hlavní patří činnost zadavatele při zkoušení a testování klinických jevů a léčivých účinků u léků a léčiv, velkodistribuce léků a zdravotních pomůcek, vývoji generických léčiv, očkovacích látek.

Itálie

Společnost Novartis Italia byla založena v roce 1997. Hlavní činností společnosti je výzkum a výroba inovativních léčiv, výroba léků pro samoléčbu pacientů, a rovněž zvířat a další aktivity v oblasti výzkumu, výroba vakcín a molekulární diagnostiky.

4.2 Charakteristika jednotlivých zaměstnaneckých benefitů společnosti Novartis ve vybraných zemích Evropské unie

Zaměstnanecké benefity ve společnosti Novartis s.r.o.⁴⁴ jsou součástí odměňování každého zaměstnance. Benefity mají charakteristiku jak finanční tak nefinanční a přitom v ročním souhrnu jde o mnohatisícovou položku.⁴⁵

4.2.1 Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnancům společnosti Novartis v České republice

Stravenky, diety

Zaměstnanci náleží za každý odpracovaný pracovní den stravné formou stravenky/diety ve výši 80 Kč. Nárok na využití stravenky/diety zaměstnanci nevzniká v případě, kdy je zaměstnanec na služební cestě, dovolené nebo čerpá sick leave, či je v pracovní neschopnosti. Tento benefit společnost zaměstnanci hradí v plné výši, tedy bez jakékoli spoluúčasti zaměstnance.

Dovolená a dovolená nad rámec ZP

Jako jeden z benefitů nabízí společnost všem svým zaměstnancům 1 týden dovolené na zotavenou⁴⁶ nad rámec ZP. Přitom je zaměstnancům umožněn výběr poměrné části dovolené dle ZP před uplynutím zákonem stanoveného minima, 60 odpracovaných dnů, a to na základě souhlasu nadřízeného zaměstnance. Zaměstnanci je poskytována poměrná část dovolené na zotavenou v i těch případech, kdy neodpracuje celý kalendářní rok (nastoupí v průběhu roku nebo ukončí pracovní poměr). Nárok na dovolenou za odpracované dny je 1/12 za 22 odpracovaných dnů. Ve společnosti je zavedeno pravidlo, že zaměstnanec je povinen dohodnout se zaměstnavatelem na datum nástupu na dovolenou a délce jejího trvání alespoň ve lhůtě 2 měsíců ode dne plánovaného nástupu.

Zaměstnanec je před nástupem na plánovanou dovolenou povinen vyplnit elektronický formulář pro čerpání dovolené a odeslat jej ke schválení svému nadřízenému.⁴⁷

⁴⁴ Dále v textu jen společnost.

⁴⁵ Uvedená položka se týká jednoho zaměstnance ve společnosti a pro tento rok je částka pro program benefit plus vymezena ve výši 11 000 Kč.

⁴⁶ § 213 ZP.

⁴⁷ Formulář je dostupný v docházkovém systému společnosti, označen jako SOP_PH-HR 05 CZ Docházka.

Při stanovení plánu dovolených společnost vychází především ze zájmů svých zaměstnanců i ze zájmů společnosti. Proto společnost dodržuje tato pravidla:

- bere v úvahu oprávněné zájmy zaměstnance, jako je péče o děti, lázeňské léčení, rodinná rekreace;
- nesmí určit čerpání dovolené v době, kdy je zaměstnanec práce neschopný, čerpá mateřskou či rodičovskou dovolenou;
- je-li to nutné z provozních důvodů, může určit hromadné čerpání dovolené v maximální délce 2 týdnů.

Mimo jiné je zaměstnanec povinen čerpat řádnou dovolenou během celého kalendářního roku tak, aby byla dovolená z předcházejícího roku vyčerpána k 31.10. daného roku, a to v plné výši.

Sick leave⁴⁸

Společnost pod pojmem sick leave nabízí zaměstnanci benefit nazvaný „Nepřítomnost z důvodu nemoci se 100% náhradou mzdy“. Nárok na tento benefit má zaměstnanec v celkové době 4 dnů v kalendářním roce. Tyto dny mají sloužit k překlenutí krátkodobé pracovní neschopnosti zaměstnance. Počet dní, na který zaměstnanci vzniká nárok, se odvíjí od termínu jeho nástupu do zaměstnání. Např. zaměstnanec nastoupí v 1. čtvrtletí roku, má nárok na 4 dny; nastoupí-li ve 3. čtvrtletí roku = nárok na 2 dny. Podmínkou nároku čerpání tohoto benefitu je uplynutí stanovené zkušební doby. Zaměstnanec má na tento benefit nárok 2 dny v každém pololetí a tyto dny nelze převádět do pololetí dalšího.⁴⁹ Zaměstnanec dny sick leave nesmí čerpat před a po dovolené.

Příspěvek na dopravu

Společnost poskytuje zaměstnanci, který nemá nárok na služební automobil příspěvek na dopravu. Tento nárok je podmíněn uplynutím zkušební doby. Příspěvek je poté zaměstnanci proplacen ve mzdě následující po uplynutí této doby a to zpětně k datu nástupu do zaměstnání. Pokud dojde k ukončení pracovního poměru v průběhu kalendářního roku a zaměstnanec čerpal příspěvek na dopravu, není povinnost ze strany zaměstnance vracet zaměstnavateli poměrnou část příspěvku za neodpracované měsíce.

⁴⁸ Zdravotní volno.

⁴⁹ Pokud tedy zaměstnanec s nárokem na 4 dny nevyčerpá během prvního pololetí 2 dny, v dalším pololetí na ně již nemá nárok.

Příspěvek je vyplácen podle následujícího **vzorce**:

„počet měsíců do konce roku x měsíční poplatek za MHD = příspěvek zaměstnanci“

Příspěvek na dopravu je zaměstnanci vyplácen v částce netto.

Použití služebního automobilu k soukromým účelům

Zaměstnanec, který má k dispozici služební automobil společnosti pro výkon své pracovní pozice, může využívat tento automobil i k soukromým účelům. Za soukromou cestu se přitom považuje cesta zaměstnance z domácí adresy do práce a zpět. Podmínkou pro využití služebního automobilu k soukromým účelům je uzavřená „Dohoda o užívání služebního automobilu k soukromým účelům“ a veškeré daňové povinnosti z toho vyplývající. Služební automobil může řídit i rodinný příslušník zaměstnance (manžel, partner) a to bez přítomnosti zaměstnance. V případě, kdy dojde ze strany zaměstnance nebo rodinného příslušníka ke vzniku škody, postup náhrady se řídí na základě směrnice „Řešení škod způsobených zaměstnanci.“⁵⁰

Benefit Car

Společnost poskytuje služební automobil i těm zaměstnancům, kteří mají výkon práce v kanceláři. Jedná se o tzv. program Benefit Car, kdy jsou definovány pozice nad rámec pravidel užívání služebních automobilů. Podmínky pro užívání auta a řešení škod jsou stejné jako u zaměstnanců, kterým auto náleží z titulu výkonu práce. O přidělení automobilu v programu Benefit Car rozhoduje přímý nadřízený a schvaluje jej management společnosti. V současné době se ve společnosti nachází 45% aut v programu Benfit Car.

Koupě nového auta za zvýhodněnou cenu

Společnost nabízí svým zaměstnancům možnost koupi soukromého automobilu za nižší cenu dohodnutou mezi společností Novartis a prodejci aut. Zaměstnanec si může vybrat ze značek aut jako Škoda, Volkswagen, Audi a BMW. Slevy u prodejců aut se pohybují od 8 – 14 %, dle značky a typu auta. Např. Škoda nabízí slevu 8 – 12%, Volkswagen 8-14%, Audi 13% a BMW 14%.

Mobilní telefon

Přidělení mobilního telefonu zaměstnanci se řídí strukturou společnosti a je závislé na pracovní pozici, kterou daný zaměstnanec vykonává. Ten je povinen služební telefon užívat

⁵⁰ Pravidla a postupy jsou upraveny směrnicí SOP PH-HR 14 CZ.

dle svého nejlepšího mínění a v souladu s pracovními povinnostmi. Stanovený limit pro volání je současně k dispozici i pro soukromé hovory.

Příspěvek na reprezentaci (aktovky)

Zaměstnanec, který pracuje na pracovní pozici Sales Force⁵¹ a zaměstnanec, jehož pracovní činnost spočívá ve více než 80% v práci mimo kancelář, je pravidelně společností v intervalu tří let poskytován příspěvek na reprezentaci pro nákup aktovky ve výši 4 000 Kč.

Program Benefit Plus

Zaměstnanec, kterému úspěšně skončí zkušební doba v rámci svého pracovního poměru, je oprávněn k využití flexibilního benefit programu, který mu společnost nabízí. V případě, že zaměstnanec nastoupí do společnosti v průběhu kalendářního roku, čerpá z bonusu alikvotní částku. Tento program je z důvodu zajištění flexibility provozován společností Benefit Management s.r.o. Zaměstnanec má možnost přes tento online systém využívat různých služeb z oblasti zdraví, vzdělávání, kultury a sportu. Roční rozpočet⁵² na 1 zaměstnance je stanoven vždy na počátku daného kalendářního roku a řídí se rozhodnutím top managementu společnosti.

Firemní volno

Společnost může rozhodnout o poskytnutí firemní dovolené nad rámec zákonem stanoveného nároku v období vánoc. Firemní dovolenou zaměstnanci v období vánoc čerpají v délce 2 pracovních dnů.⁵³ Rozhodnutí Top managementu musí být přijato ve 3. čtvrtletí kalendářního roku a toto rozhodnutí musí být sděleno zaměstnanci.

Penzijní připojištění

Společnost nabízí svým zaměstnancům příspěvek na soukromé penzijní připojištění.⁵⁴ Hlavním cílem tohoto benefitu je zabezpečit zaměstnanci po dosažení důchodové hranice doplňkové příjmy nad rámec zákonného důchodového pojištění. Tento dodatečný příjem je tvořen z příspěvku zaměstnavatele, příspěvku zaměstnance, státního příspěvku a výnosu z hospodaření penzijního fondu. Zaměstnanec si může zvolit výši příspěvku zaměstnavatele ve výši 1%, 2% nebo 3% ze své základní hrubé měsíční mzdy. Stejnou výši zvoleného příspěvku přispívá i zaměstnavatel. Zvolené procento příspěvku zaměstnavatele je možné

⁵¹Výkon práce mimo kancelář zahrnující obchodní činnost a prezentaci společnosti.

⁵²Částka 11 000 Kč.

⁵³Firemní volno připadá na 27. a 28. prosince 2012.

⁵⁴Pravidla a postupy jsou upraveny ve směrnici SOP PH-HR 13 CZ.

měnit pouze 2x ročně a to vždy pouze k 1.4. a 1.10. daného kalendářního roku. Na tento příspěvek opět vzniká nárok po uplynutí zkušební doby.

Rizikové skupinové pojištění

Cílem tohoto benefitu je poskytnout zaměstnanci pojistnou ochranu v případě pojistných událostí. Jako u předchozích benefitů, nárok na tento benefit vzniká až po uplynutí zkušební doby. Zaměstnanec musí vyjádřit svůj zájem vstoupit do pojištění nejpozději do 14 dnů poté, co je o tomto benefitu informován. Poté pojistnou sumu hradí společnost.⁵⁵

Očkování

Ve spolupráci s divizí Vaccines nabízí společnost zaměstnanci možnost nechat se očkovat proti chřipce, klíšťové encefalitidě a meningokoku. Podmínky očkování a samotné očkování podléhá schvalování top managementu. Společnost poskytuje také očkování rodinným příslušníkům zaměstnance, které schvaluje management.

Doporučení kandidáta zaměstnancem

Pokud zaměstnanec zná vhodného kandidáta/tku pro volnou pracovní pozici ve společnosti na základě uveřejněné inzerce a popisu pracovního místa, má možnost takového kandidáta doporučit. Pro doporučení je povinné vyplnění formuláře „Doporučení kandidáta“ a přiložení životopisu kandidáta a následné zaslání na příslušného HR Generalistu společnosti. V případě, že doporučený kandidát je po výběrovém řízení vybrán a přijat, po zkušební době tohoto kandidáta je zaměstnanci vyplacena v následujícím termínu odměna ve výši 10 000 Kč brutto.⁵⁶ Doporučit je možné i rodinného příslušníka stávajícího zaměstnance, s výjimkou obsazení pozice podřízené nebo nadřízené pozici zaměstnance.

Global English⁵⁷

Zaměstnanci společnosti mají možnost navštěvovat výuku anglického jazyka v programu Global English. Pokud má zaměstnanec o studium anglického jazyka zájem, je povinný o tom informovat personální oddělení, svého nadřízeného a vyplnit příslušnou žádost. Podmínkou pro čerpání tohoto benefitu je přidělení (zakoupení) licence od společnosti, která jazykový kurz nabízí a vyučuje. Výuka jazyka probíhá výhradně mimo pracovní dobu a zaměstnanec je povinen se účastnit všech výukových hodin tak, aby mohl pokračovat v dalším studiu

⁵⁵ Pravidla a postupy jsou upraveny ve směrnici SOP PH-HR 15 CZ.

⁵⁶ Pravidla a postupy jsou upraveny v Interní příručce zaměstnance.

⁵⁷ Výuka anglického jazyka.

angličtiny. Pokud nejsou dodržena pravidla ze strany zaměstnance, vzniká povinnost částečné nebo plné úhrady výuky.

Zhodnocení zaměstnaneckých benefitů společnosti Novartis poskytovaných zaměstnancům České republiky

System zaměstnaneckých benefitů ve společnosti je velmi rozsáhlý a pestrý. Poskytované benefity uspokojují velké spektrum oblastí lidských potřeb, které směřují k motivaci zaměstnance za účelem vysokého pracovního výkonu, posílení pracovního chování a především vedou k loajalitě zaměstnance ke společnosti. Benefity jsou poskytovány tak, aby byly výhodné z daňového hlediska a to jak pro společnost, tak i pro zaměstnance. Jako významný prvek bych uvedla zájem společnosti o odpočinek zaměstnance, zájem o zdraví (očkování), oblast sociální (penzijní připojištění).

4.2.2 Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnancům společnosti Novartis ve Slovenské republice

Stravenky, diety

Zaměstnanci náleží za odpracovaný den stravenka nebo paušální stravné. Počet dnů je snížen o nepřítomnost jako je nemoc, zdravotní volno, dovolená, zahraniční služební cesta, domácí služební cesta delší víc než 12 hodin a jiné překážky, které se vyskytnou na straně zaměstnance nebo zaměstnavatele. Cena za stravenku se od 1.1.2012 zvýšila na 3,30 Euro. Tento benefit společnost zaměstnanci hradí v plné výši, tedy bez jakékoli spoluúčasti zaměstnance.

Dovolená a dovolená navíc nad rámec platných norem

Dalším benefitem poskytovaným zaměstnancům společností je týden dovolené navíc těm zaměstnancům, kteří v daném roce dovrší 33 rok věku. V případě, kdy zaměstnanec neodpracuje celý kalendářní rok, vzniká mu nárok na poměrnou část dovolené. Nárok na dovolenou za odpracované dny je 1/12 za 22 odpracovaných dní. Společnost umožňuje výběr poměrné části dovolené před uplynutím zákonem stanoveného minima 60 odpracovaných dnů, a to po odsouhlasení nadřízeného zaměstnance. Zaměstnanec je povinen informovat svého nadřízeného o plánované dovolené delší jak 1 týden alespoň 2 týdny před samotným čerpáním dovolené. Dovolená jako všechny další plánované nepřítomnosti musí být schváleny a vyplněny v elektronickém formuláři, tzv. JD systému. Čerpání dovolené schvaluje společnost dle plánu dovolených, přičemž by měla zabezpečit zaměstnanci vyčerpání celé dovolené do konce kalendářního roku. Společnost přitom dodržuje následující pravidla:

- bere v úvahu oprávněné zájmy zaměstnance (péče o dítě);
- nesmí určit čerpání dovolené v době, kdy je zaměstnanec práce neschopný, nebo je na mateřské dovolené;
- pokud je to nutné z provozních důvodů, může určit hromadné čerpání dovolené v maximální délce 2 týdnů.

Společnost mimo to poskytuje svému zaměstnanci dovolenou navíc a to v rozsahu 5 pracovních dnů za předpokladu, že základní výměr dovolené má již vyčerpán. Dovolenou navíc je však nutné čerpat v daném kalendářním roce. V případě, že zaměstnanec svůj nárok

na čerpání dovolené v délce 20 dnů za kalendářní rok nevyčerpá, nárok na dovolenou navíc mu nevzniká.⁵⁸

Sick leave

Společnost pod pojmem zdravotní volno nabízí zaměstnanci benefit „Nepřítomnost z důvodu nemoci se 100% náhradou mzdy.“ Je určeno na zotavení, a to 2x ročně po dobu 2 dnů. Tento nárok vzniká zaměstnanci po skončení zkušební doby. Počet dní, na který zaměstnanci vzniká nárok, se odvíjí od termínu jeho nástupu do zaměstnání. Např. zaměstnanec nastoupí v 1. čtvrtletí roku, má nárok na 4 dny; nastoupí-li v 3. čtvrtletí roku = nárok na 2 dny. Zdravotní volno může zaměstnanec čerpat před nebo po dovolené, ale jen se souhlasem vyššího nadřízeného nebo HR.⁵⁹ V případě že zaměstnanci vznikne na tento benefit nárok v průběhu roku, jeho nárok je proporcionalní, tj. 2 dny v první půl roku, 2 dny v druhém pololetí.

Životní a úrazové pojištění

Společnost přispívá zaměstnanci na životní a úrazové pojištění za předpokladu ukončení zkušební doby. Pojistnou událostí přitom je:

- jakákoli smrt pojištěné osoby;
- úraz pojištěné osoby, který má za následek její smrt;
- úraz pojištěné osoby, který zanechá trvalé následky;
- onemocnění, úraz nebo choroba, která si vyžádá nevyhnutelný léčebný pobyt v nemocnici (min. 24 hodin, max. 365 dní) anebo dočasnou pracovní neschopnost (min. 21 dní, max. 35 dní).

Pojištění se vztahuje na pojistné události, ke kterým dojde při výkonu práce podle pracovního zařazení pojištěného, tak i při mimopracovních činnostech s denním krytím po dobu 24 hodin.

⁵⁸ Dodatečná dovolená je nepřenosná, tzn. že pokud si zaměstnanec v daném kalendářním roce dodatečnou dovolenou nevyčerpá, nebo jej vyčerpá jen částečně, zbylá část nevyčerpané dovolené se zaměstnanci do dalšího roku nepřevádí.

⁵⁹ Human Resources = lidské zdroje.

Tabulka č. 2 Sjednané pojištění pro jednotlivé pojistné události je následující:⁶⁰

Pojištěné riziko	Výše sumy (Euro)
Jakákoli smrt	8 300
Smrt způsobená úrazem	24 000
Trvalé následky způsobené úrazem	16 600
Denní odškodnění za dočasnou pracovní neschopnost	6,50
Denní odškodnění za pobyt v nemocnici	8, 30

Zdroj: Interní předpisy společnosti.

Pracovní výročí

Společnost si váží loajality svého zaměstnance, a proto pro něj zavedl tento benefit. Při 5, 10, 15 a 20 odpracovaných letech ve společnosti zaměstnanci náleží odměna ve formě bodů v programu Benefit Plus, a to následovně:

- 5 let = 100 bodů;
- 10 let = 200 bodů;
- 15 let = 300 bodů;
- 20 let = 400 bodů.⁶¹

Odměna je zaměstnanci připsaná na účet Benefit Plus 2x ročně a to formou Sales Cycle Meetingu,⁶² který se každoročně organizuje zpravidla v měsících lednu a srpnu (září).⁶³

Příspěvek na dopravu

Příspěvek na dopravu ze strany společnosti náleží tomu zaměstnanci, který nemá nárok na služební automobil. Výše ročního příspěvku činí částku 265,65 Euro. V případě, že zaměstnanec ukončí svůj pracovní poměr v průběhu roku, je povinen poměrnou část příspěvku za neodpracované měsíce vrátit.

⁶⁰ Uvedené informace se vztahují na 1 zaměstnance.

⁶¹ 1 bod = 1 Euro.

⁶² Pravidelné půlroční setkání celé společnosti.

⁶³ Zaměstnanec, se kterým byl rozvázán pracovní poměr z jiných než organizačních důvodů, na vyplacení odměny nemá nárok.

Použití služebního automobilu k soukromým účelům

Zaměstnanec, který k výkonu své práce využívá služební automobil společnosti, může využívat tento automobil i k soukromým účelům. Za soukromou cestu se přitom považuje cesta zaměstnance z domácí adresy do práce a zpět. V případě, že zaměstnanec odjíždí na služební cestu z domu a ne z místa pravidelného výkonu práce, potom tyto ujeté kilometry se považují za služební cestu.

Příspěvek na reprezentaci (aktovky)

Zaměstnanci pracující ve společnosti na pozici Medical Representative,⁶⁴ Sr. Medical Representative,⁶⁵ Medical Sales Specialist,⁶⁶ KAM⁶⁷ a Oncology Specialist⁶⁸ mají nárok na příspěvek na nákup pracovní tašky a to výše 133 Euro. Na tento nárok má zaměstnanec 1x za 3 roky.

Global English

Zaměstnanci společnosti mají možnost využití globálního poskytování výuky anglického jazyka Global English. Pokud má zaměstnanec o výuku zájem, je povinný o tom informovat personální oddělení a svého nadřízeného. Podmínkou čerpání tohoto benefitu je přidělení (zakoupení) licence od společnosti, která jazykový kurz nabízí ve výši 294 Euro.

Zhodnocení zaměstnaneckých benefitů poskytovaných zaměstnancům společnosti Novartis ve Slovenské republice

Nabídka zaměstnaneckých benefitů ve společnosti je velmi rozsáhlá. Zajímavým benefitem je možnost studia anglického jazyka. Zaměstnanci tak mají možnost zvyšování své kvalifikace. Dále příspěvek na životní a úrazové pojištění, péče o zdraví a regeneraci zaměstnanců. V systému nabízených benefitů nalezneme dovolenou nad rámec dovolené dle platných norem.

⁶⁴ Reprezentant společnosti.

⁶⁵ Zkušený reprezentant společnosti.

⁶⁶ Medicínský specialista.

⁶⁷ Manažer pro klíčové zákazníky.

⁶⁸ Specialista v oblasti onkologie.

4.2.3 Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnancům společnosti Novartis v Rakousku

Stravenky, diety

Zaměstnanci náleží za odpracovaný den stravenka, případně stravné formou paušálu. Nárok je snížen o nepřítomnost, jako je nemoc, zdravotní volno, dovolená, zahraniční služební cesta, domácí služební cesta delší víc než 12 hodin a jiné překážky, které se vyskytnou na straně zaměstnance nebo zaměstnavatele. Výše ceny na stravenku činí 8,60 Euro. Tento benefit společnost zaměstnanci hradí v plné výši, tedy bez jakékoli spoluúčasti zaměstnance.

Dovolená a dovolená navíc nad rámec platných norem

Společnost poskytuje svým zaměstnancům 1 týden dovolené navíc těm zaměstnancům, kteří v daném roce vyčerpají zákonem stanovenou dovolenou. V případě, kdy zaměstnanec neodpracuje celý kalendářní rok, vzniká mu nárok na poměrnou část dovolené. Dovolenu nad rámec stanovené dovolené nelze při nedočerpání v kalendářním roce převádět do dalšího období.

Sick leave

Benefit sick leave „Nepřítomnost z důvodu nemoci se 100% náhradou mzdy“ může zaměstnanec čerpat v celkové době 8 dnů v kalendářním roce. Počet dní, na který zaměstnanci vzniká nárok, se odvíjí opět od termínu jeho nástupu do zaměstnání. Jestliže zaměstnanec nastoupí v 1. čtvrtletí roku, má nárok na 4 dny; nastoupí-li ve 3. čtvrtletí roku = nárok na 2 dny. Podmínkou čerpání tohoto benefitu je uplynutí stanovené zkušební doby. Zaměstnanec má nárok na tento benefit 4 dny v každém pololetí a tyto dny nelze převádět do pololetí dalšího.

Příspěvek na dopravu

Příspěvek na dopravu ze strany společnosti náleží tomu zaměstnanci, který nemá nárok na služební automobil. Výše ročního příspěvku činí částku 346 Euro.

Příspěvek na reprezentaci (aktovky)

Zaměstnanci, jehož pracovní činnost spočívá ve více než 70 % mimo kancelář, je pravidelně společností v intervalu 5 let poskytován příspěvek na reprezentaci pro nákup aktovky ve výši 150 Euro.

Příspěvek na penzi

Společnost přispívá svému zaměstnanci po skončení pracovního poměru ve společnosti příspěvek na penzi v případě dosažení věku odchodu do důchodu (62 let), či v případě odchodu do předčasného důchodu. Příspěvek je zaměstnanci vyplacen ve lhůtě 2 měsíců po odchodu do důchodu (i předčasného), a to jednorázovou částkou.

Zvláštní příspěvek

Společnost oceňuje loajalitu svých zaměstnanců a proto každých 5 let, po dobu trvání pracovního poměru, následující měsíc roku vyplácí zvláštní příspěvek ve výši 3 000 Euro. Nárok na zvláštní příspěvek má zaměstnanec v dalším cyklu, tedy za dalších 5 let.

Zhodnocení zaměstnaneckých benefitů poskytovaných zaměstnancům společnosti Novartis v Rakousku

Nabídka zaměstnaneckých benefitů ve společnosti je oproti České a Slovenské republice o něco méně rozsáhlá. Jako výhodu lze vnímat možnost využít 8 dnů sicky leave, tedy společnost dbá o zdraví svých zaměstnanců a myslí i na budoucnost zaměstnanců v době, kdy zaměstnanec již ve společnosti nepracuje. Nabídka je omezena rovněž vzhledem k nadstandardnímu mzdovému rozpětí ve srovnání s Českou a Slovenskou republikou.

4.2.4 Zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnancům společnosti Novartis v Itálii

Stravenky, diety

Zaměstnanci náleží za odpracovaný den stravenka nebo stravné formou paušálu. Nárok na tento benefit nevzniká z důvodu nepřítomnosti zaměstnance jako je nemoc, sick day, dovolená, zahraniční služební cesta, domácí služební cesta delší víc než 12 hodin a jiné překážky, které vzniknou na straně zaměstnance nebo zaměstnavatele. Výše ceny na stravenku činí 8,70 Euro. Tento benefit společnost zaměstnanci hradí v plné výši, tedy bez jakékoli spoluúčasti zaměstnance.

Dovolená a dovolená navíc nad rámec platných norem

Společnost Novartis poskytuje svým zaměstnancům 2 týdny dovolené navíc těm zaměstnancům, kteří v daném roce vyčerpají zákonem stanovenou dovolenou. V případě, kdy zaměstnanec neodpracuje celý kalendářní rok, vzniká mu nárok na poměrnou část dovolené. Dovolenu nad rámec stanovené dovolené nelze při nedočerpání v kalendářním roce převádět do dalšího období.

Sick leave

Benefit sick leave „Nepřítomnost z důvodu nemoci se 100% náhradou mzdy“ může zaměstnanec čerpat v celkové době 6 dnů v kalendářním roce.⁶⁹ Počet dní, na který zaměstnanci vzniká nárok, se odvíjí od termínu jeho nástupu do zaměstnání. Jestliže zaměstnanec nastoupí v 1. čtvrtletí roku, má nárok na 3 dny; nastoupí-li ve 3. čtvrtletí roku = nárok na 3 dny. Podmínkou čerpání tohoto benefitu je uplynutí stanovené zkušební doby. Zaměstnanec má nárok na tento benefit 3 dny v každém pololetí a tyto dny nelze převádět do pololetí dalšího.

Příspěvek na oblečení

Zaměstnanci, jehož pracovní činnost spočívá ve více než 70 % mimo kancelář, tedy společnost reprezentují na konferencích, seminářích apod., je pravidelně každoročně společností poskytován příspěvek na reprezentaci (nákup vhodného oblečení) ve výši 400 Euro.

⁶⁹ Dny Sick leave jsou od Rakouska sníženy od 2 dnů, a to z důvodu 2 týdnů dovolené navíc.

Příspěvek dědici v důsledku úmrtí zaměstnance

V případě úmrtí zaměstnance, který je stále v pracovním poměru, společnost zákonnému dědici poskytne příspěvek na náklady související s pohřbem a dále jednorázovou částkou na překlenovací období. Příspěvky jsou zákonnému dědici vyplaceny z fondu společnosti. Výše příspěvku je závislá na délce trvání pracovního poměru zaměstnance a jeho výši schvaluje top management společnosti.

Odstupné

Je-li ze strany zaměstnavatele se zaměstnancem rozvázán pracovní poměr, má tento zaměstnanec nárok na výplatu odstupného ve výši 6 % z průměrného ročního výdělku nad rámec zákonem stanoveného odstupného. Tato částka může být na základě rozhodnutí top managementu zvýšena, avšak maximálně o 2%. Částka je zaměstnanci vyplacena následující měsíc po ukončení pracovního poměru.

Zhodnocení zaměstnaneckých benefitů poskytovaných zaměstnancům společnosti Novartis v Itálii

Nabídka zaměstnaneckých benefitů ve společnosti je velice skromná. Nabídka je omezena hlavně nadstandardním platovým ohodnocením (a dále světovou recesí, která proběhla v roce 2009 – 2011, která tak ovlivnila tak celosvětovou ekonomickou situaci). Společnost dbá o zdraví svých zaměstnanců, kdy mohou využít 6 dnů Sick leave. Pro společnost je důležitá vizuální reprezentace, proto poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na oděv. V systému chybí běžné poskytované benefity, jako je příspěvek na dopravu, možnost využití mobilního telefonu k soukromým účelům, penzijní připojištění, které by zaměstnanci určitě uvítali.

4.3 Přehled podmínek poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a významných odlišností v jednotlivých pobočkách společnosti Novartis

Podle dotazníkového šetření jsem vyhodnotila odlišné postoje a názory pracovníků na jednotlivé zaměstnanecké výhody. Na základě studia zaměstnaneckých benefitů a jejich analýzy jsem zkonstruovala přehled podmínek a významných odlišností podle jednotlivých zahraničních poboček společnosti Novartis, které uvádím v níže uvedené tabulce

Tabulka č. 3 Komparace podmínek pro uplatnění zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Novartis ve vybraných zemích Evropské unie

Benefity - zhodnocení	
Země	Dovolená nad rámec ZP a platných norem
ČR	nárok na 5 dnů navíc vzniká i při nedočerpání řádné dovolené, dovolenou nad rámec ZP lze převádět do dalšího roku, nárok na dovolenou nad rámec ZP není omezen věkem
SR	nárok vzniká při dovršení 33. roku věku zaměstnance v daném roce, nárok vzniká až po dočerpání řádné dovolené, nelze převádět do dalšího roku
Rakousko	nárok vzniká při dočerpání řádné dovolené
Itálie	nárok vzniká při dočerpání řádné dovolené

Tabulka č. 3 Pokračování

Země	Sick leave
ČR	nelze čerpat bezprostředně před a po řádně čerpané dovolené, 4 dny v roce, každé pololetí 2 dny, sick leave nelze převádět při nedočerpání do dalšího období
SR	lze čerpat bezprostředně před a po řádně čerpané dovolené po dohodě s nadřízeným, 4 dny v roce, každé pololetí 2 dny, sick leave nelze převádět při nedočerpání do dalšího období
Rakousko	8 dnů, každé pololetí 4 dny, nelze převádět do dalšího období
Itálie	6 dnů v roce, každé pololetí 3 dny, lze převádět do dalšího období

Země	Příspěvek na dopravu
ČR	nárok vzniká po zkušební době, zpětně je proplacena zkušební doba, při ukončení pracovního poměru v průběhu roku zaměstnanec nemusí vracet poměrnou část příspěvku
SR	nárok vzniká po zkušební době, zpětně je proplacena zkušební doba, při ukončení pracovního poměru v průběhu roku zaměstnanec musí vracet poměrnou část příspěvku
Rakousko	nárok vzniká po zkušební době, zpětně je proplacena zkušební doba, při ukončení pracovního poměru v průběhu roku zaměstnanec musí vracet poměrnou část příspěvku
Itálie	není nárok na příspěvek na dopravu

Tabulka č. 3 Pokračování

Země	Příspěvek na reprezentaci
ČR	pokud zaměstnanec z 80% pracuje mimo kancelář, má nárok 1x za 3 roky na příspěvek na pracovní aktovku ve výši 4 000 Kč
SR	pokud zaměstnanec z 80% pracuje mimo kancelář, má nárok 1x za 3 roky na příspěvek na pracovní aktovku ve výši 133 Euro
Rakousko	pokud zaměstnanec z 70% pracuje mimo kancelář, má nárok 1x za 5 let na příspěvek na pracovní aktovku ve výši 150 Euro
Itálie	pokud zaměstnanec z 70% pracuje mimo kancelář, má nárok 1x za rok na příspěvek na reprezentativní oděv ve výši 400 Euro

Země	Pracovní výročí
ČR	oceňuje zaměstnance drobnými upomínkovými předměty (značkové pero, kytka, voucher na slevy) 1x za 5 let
SR	odměna formou příspěvku do Benefit programu podle odpracovaných let ve společnosti, a to 5 let = 100 bodů, 10 let = 200 bodů, 15 let = 300 bodů, 20 let = 400 bodů (1 bod = 1 Euro)
Rakousko	finanční odměna 1x za 5 let ve výši 3 000 Euro
Itálie	neoceňuje výročí

Tabulka č. 3 Dokončení

Země	Benefit program
ČR	body přidělené do Benefit programu nepodléhají dani z příjmu a nejsou zatíženy povinnostmi odvodu SP a ZP
SR	body přidělené do Benefit programu podléhají dani z příjmu a jsou zatíženy povinnostmi odvodu SP a ZP
Rakousko	není zde program čerpání formou Benefit programu, využívají jiný systém
Itálie	není zde program čerpání formou Benefit programu, využívají jiný systém

Tabulka č. 4 Komparace významných odlišností zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Novartis ve vybraných zemích Evropské unie

Benefity - odlišnosti v hodnocených zemích	
Benefit	Česká republika
Služební auto	může používat i rodinný příslušník, společnost je pojištěna proti škodám způsobeným zaměstnancem i jeho rodinným příslušníkem
Stravenky/diety	80 Kč na den bez finanční účasti zaměstnance
Benefit Car	přidělení služebního automobilu zaměstnanci, kterému nenáleží z pozice výkonu práce služební automobil, nad rámec stanovených pravidel pro přidělení služebního auta, vymezeno interními pravidly společnosti
Slevy na nákup soukromého auta	zaměstnanec může využít domluvených slev společnost u vybraných prodejců automobilů a vybraných značek k nákupu soukromého automobilu
Očkování	pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky

Doporučení kandidáta	v rámci České republiky, po skončení zkušební doby náleží zaměstnanci, který doporučil kandidáta, odměna 10 000 Kč
Benefit	Slovenská republika
Stravenky/diety	3,30 Euro na den bez finanční účasti zaměstnance
Služební auto	cesta do práce je definovaná jako soukromá cesta, plynou z ní povinnosti úhrady soukromých kilometrů

Benefit	Rakousko
Stravenky/diety	8,60 Euro na den bez finanční účasti zaměstnance
Penze	jednorázový příspěvek na penzi při dovršení důchodového věku (62 let)

Benefit	Itálie
Stravenky/diety	8,70 Euro na den bez finanční účasti zaměstnance
Příspěvek dědici	příspěvek dědici v případě úmrtí zaměstnance z fondu společnosti, který je určen na náklady spojené s pohřbem a na překlenovací období
Odstupné	zvýšené odstupné při výpovědi ze strany zaměstnavatele, a to 6% ročního platu nad rámec zákonem stanoveného odstupného

4.4 Dotazníkový průzkum

Jednotlivé tabulky a grafy jsou uvedeny na základě rozvržení dotazníku, kdy prvně prezentují dotaz získaná z první části dotazníku pojmenovanou jako Obecné informace, další část jako Spokojenost se zaměstnaneckými benefity, dále Postoji a názory zaměstnanců a Závěrečným shrnutím.

4.4.1 Obecné informace, část č. 1

Tabulka č. 5 Obecné informace o struktuře zaměstnanců dotazníkového šetření

Celkový počet zaměstnanců	ČR	SR	Rakousko	Itálie	Celkem
	192	155	430	386	1163
Počet oslovených zaměstnanců	160	130	165	144	599
Celková návratnost	141	96	102	92	431
Návratnost ženy	88	65	64	53	270
Návratnost muži	53	31	38	39	161
Prům. věk ženy	30-40	30-40	40-50	30-40	x
Prům. věk muži	40-50	40-50	40-50	30-40	x
Prům. počet odpracovaných let	4-6	4-6	7a více	1-3	x

Zdroj: Data získaná z dotazníkového šetření.

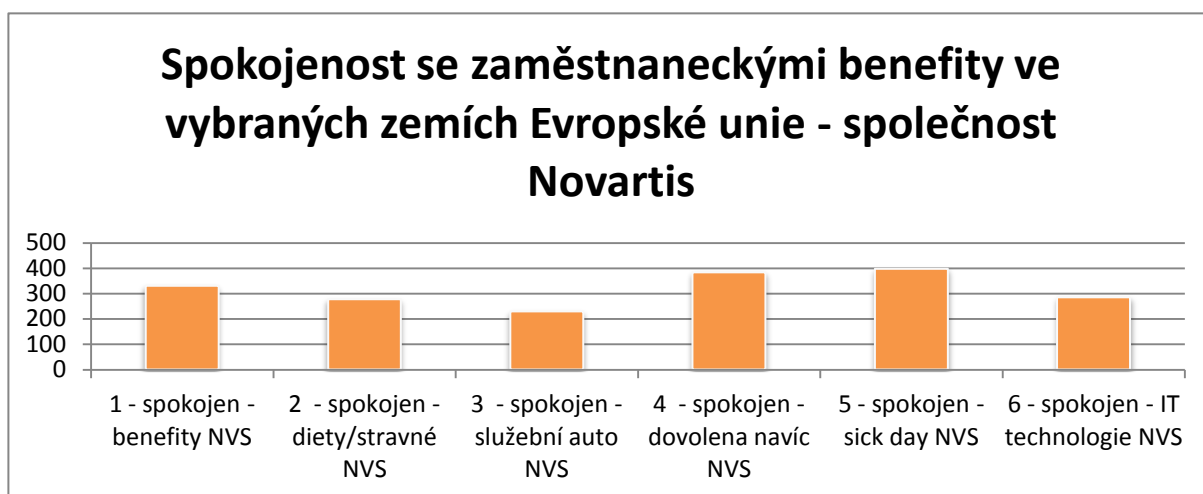
Tabulka č. 6 Výstup návratnosti dotazníkového šetření, uvedeno v procentech dotázaných

Celková návratnost (v %)	ČR	SR	Rakousko	Itálie	Celkem
	88	60	64	58	72
Návratnost ženy	55	41	40	33	45
Návratnost muži	33	19	24	24	27

Zdroj: Data získaná z dotazníkového šetření.

4.4.2 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity, část č. 2

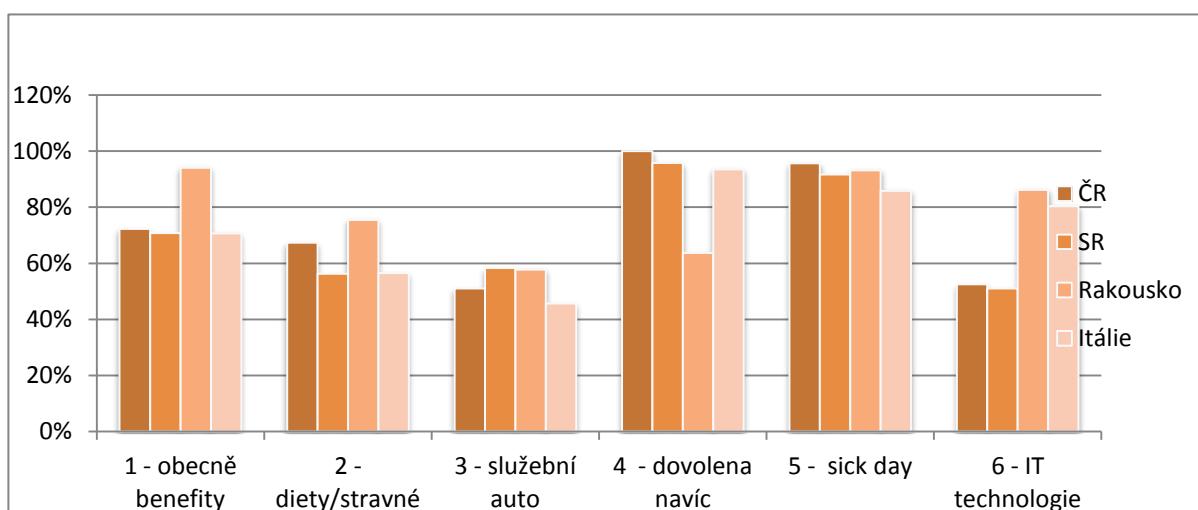
Graf 1 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity ve vybraných zemích Evropské unie ve společnosti Novartis, celkové zhodnocení dotazníkového šetření ve společnosti



Zdroj: Data získaná z dotazníkového šetření.

U metody průzkumu spokojenosti jsem použila metodiku součtu kladných odpovědí, které uvádím v grafu č. 1. Z vyhodnocení vyplývá, že celková spokojenost se zaměstnaneckými benefity je velmi dobrá, priority některých zemí jsou odlišné. Nejde o zásadní rozdíly, vnímání benefitů je obecně dobré. Dle mého názoru je péče společnosti Novartis o své zaměstnance nadstandardní, zejména v oblasti zabezpečení zaměstnanců do budoucna, v oblastech zdraví a bezpečnosti.

Graf 2 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity v jednotlivých zemích Evropské unie



Zdroj: Data získaná z dotazníkového šetření.

Tabulka č. 7 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity v jednotlivých zemích Evropské unie

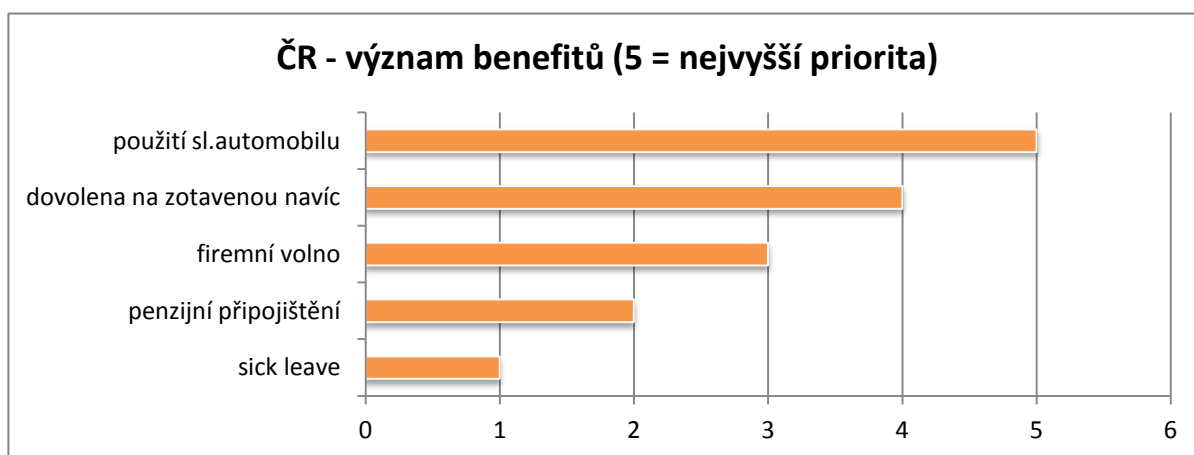
Novartis - průměrná spokojenost (v %)	ČR	SR	Rakousko	Itálie	Průměrná spokojenost s daným benefitem
1 - obecně benefity	72	71	94	71	77
2 - diety/stravné	67	56	75	57	64
3 - služební auto	51	58	58	46	53
4 - dovolena navíc	100	96	64	93	88
5 - sick day	96	92	93	86	92
6 - IT technologie	52	51	86	80	68
Průměrná spokojenost v jednotlivých zemích	73	71	78	72	x

Zdroj: Data získaná z dotazníkového šetření.

U šetření průměrné spokojenosti jsem použila metodiku podílu odpovědí “spokojen” a počtu všech vrácených dotazníků dané země. U vyhodnocení průměrné spokojenosti v jednotlivých zemi a průměrné spokojenosti s daným benefitem jsem použila metodiku aritmetického průměru. Z výzkumu lze definovat, že z dotázaných je nejvíce spokojených zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity v Rakousku.

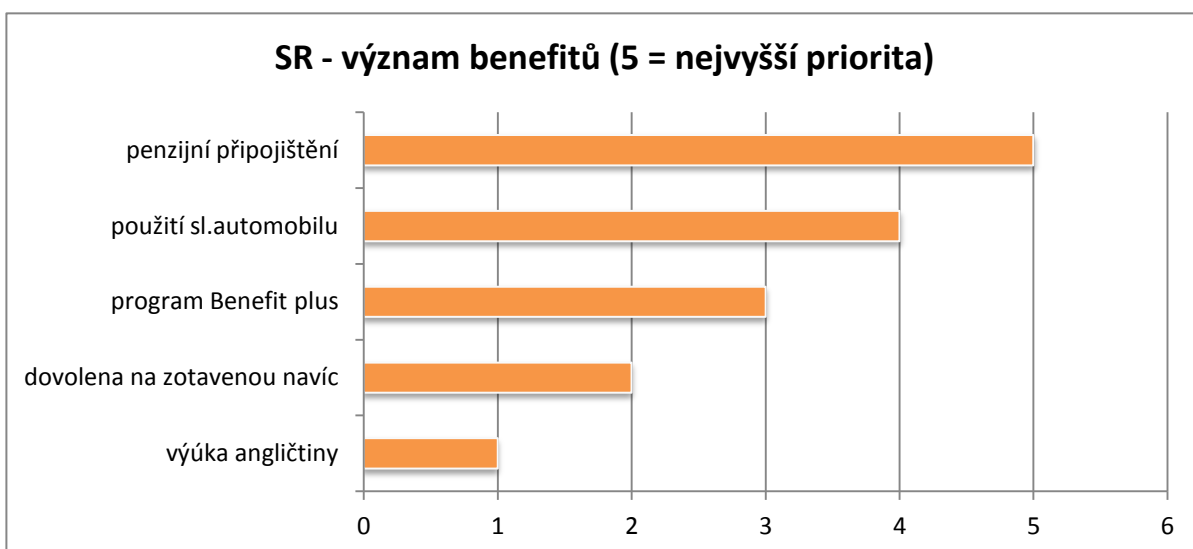
4.4.3 Postoje a názory zaměstnanců, část č. 3

Graf 3 Význam benefitů v České republice



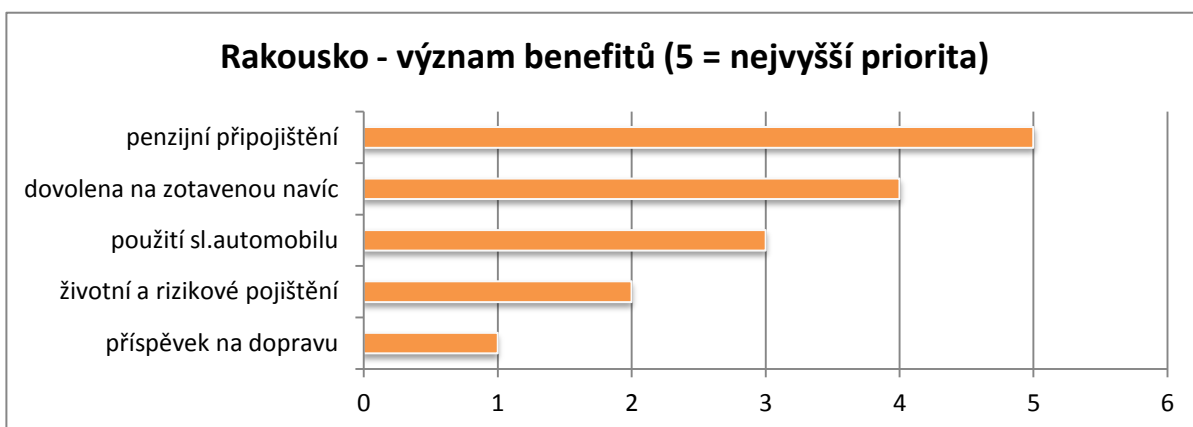
Zdroj: Data získaná z dotazníkového šetření.

Graf 4 Význam benefitů ve Slovenské republice



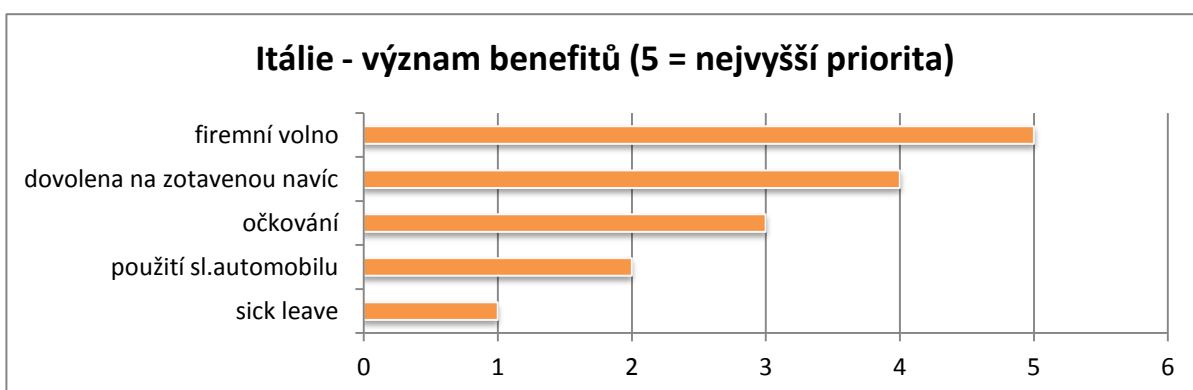
Zdroj: Data získaná z dotazníkového šetření.

Graf 5 Význam benefitů v Rakousku



Zdroj: Data získaná z dotazníkového šetření.

Graf 6 Význam benefitů v Itálii



Zdroj: Data získaná z dotazníkového šetření.

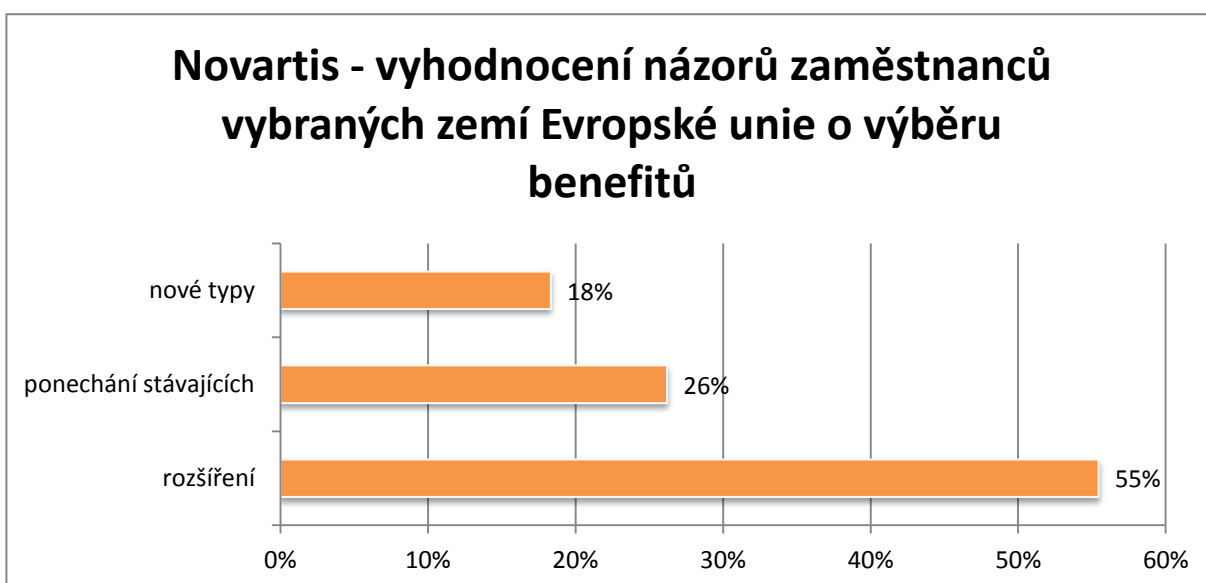
Graf 7 Celkové zhodnocení významu benefitů pro zaměstnance vybraných zemí Evropské unie



Zdroj: Data získaná z dotazníkového šetření.

Ve vyhodnocení celkového významu zaměstnaneckých benefitů vybraných zemí Evropské unie jsem použila metodiku součtu bodů dle priorit a vyhodnotila jsem jednotlivé benefity dle důležitosti (nejvyšší počet bodů sečtený dle dotazníků = nejvyšší priorita).

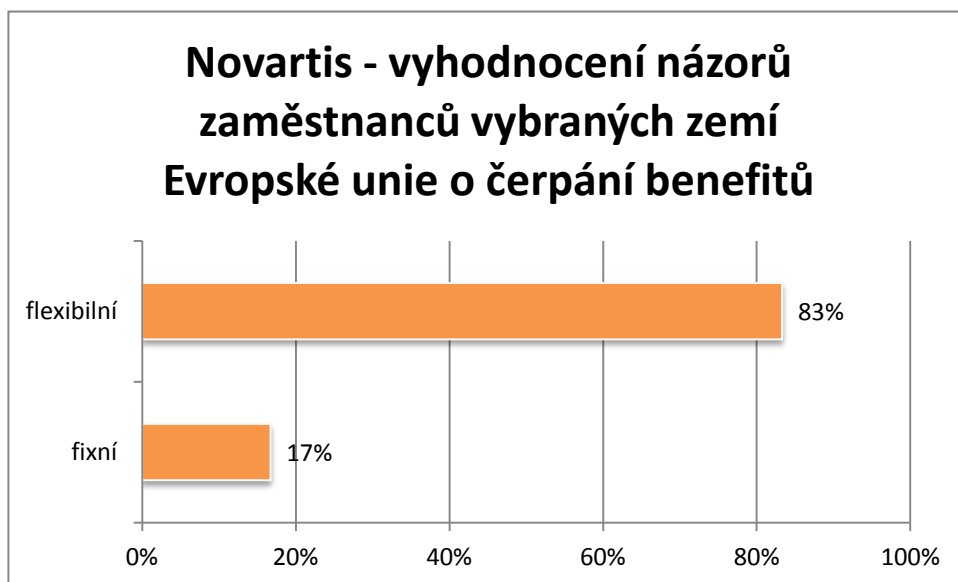
Graf 8 Vyhodnocení názorů zaměstnanců vybraných zemí Evropské unie o výběru benefitů



Zdroj: Data získaná z dotazníkového šetření.

Ve vyhodnocení jsem použila metodiku procentního podílu odpovědí a počtu všech vrácených dotazníků. Z tohoto průzkumu vyplývá, že i když jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými benefity, uvítali by jejich rozšíření.

Graf 9 Vyhodnocení názorů zaměstnanců vybraných zemí Evropské unie o čerpání benefitů



Zdroj: data získaná z dotazníkového šetření.

U průzkumu názoru na čerpání benefitů jsem použila metodiku procentního podílu.

Jiné návrhy zaměstnaneckých benefitů:

Zaměstnanci měli možnost v dotazníkovém šetření dát nové podněty a návrhy zaměstnaneckých benefitů, tuto část využili minimálně, přesto uvádím několik poznatků:

- příspěvek na reprezentativní oblečení;
- bezúročné zaměstnanecké půjčky;
- firemní akcie;
- příspěvky na hlídání dětí;
- doplatek nemocenské do výše průměrného platu.

4.4.4 Závěrečné shrnutí, část č. 4

Zaměstnanci měli prostor v závěrečném shrnutí vyjádřit svoje připomínky či názory, tato část byla nepovinná. Prostor pro připomínky nebyl téměř využit, dostala jsem 5 odpovědí a to jen z České Republiky, z nichž uvádím např.:

- ve dvou případech byla připomínka ohledně informovanosti zaměstnanců o změnách, čerpání, zařazení nových a odebrání zaměstnaneckých benefitů;
- negativní hodnocení občerstvení na pracovišti, je považováno za plýtvání finančními prostředky;
- omezení v oblasti zdokonalování jazykových znalostí, společnost zařadila do benefitů pouze výuku anglického jazyka, někteří zaměstnanci by uvítali rozšíření výuky dalších cizích jazyků.

4.5 Vlastní návrh změn a zlepšení v poskytování zaměstnaneckých benefitů

Pojem zaměstnanecké benefity či výhody je velmi široký. V řadě zahraničních společností se setkáváme se zajímavými možnostmi čerpání zaměstnaneckých benefitů. V České republice mohou být tyto možnosti čerpání zaměstnaneckých benefitů odlišné. Vybrat ty nejzajímavější je proto velmi složitý úkol každé společnosti.

Dle dotazníkového šetření, které jsem ve společnosti Novartis provedla, jsou zaměstnanci s nabízenými benefity velmi spokojeni. Ti zaměstnanci, kteří pracují mimo kanceláře společnosti i přesto uvedli, že by jako nový benefit uvítali příspěvek na hlídání dětí. Naopak zaměstnanci, kteří pracují v kanceláři, by spíše uvítali zřízení školky přímo zaměstnavatelem či zřízením dětského koutku, aby mohli být rodiče nablízku svým dětem.

Dalším benefitem, který by všichni zaměstnanci uvítali, je příspěvek ze strany zaměstnavatele na ošacení.

Kladně hodnotím benefity jako příspěvek na penzijní připojištění, možnost využití výuky anglického jazyka a použití firemního automobilu k soukromým účelům.

5 Závěr

Jak nejlépe (kromě mzdy, či platu) odměnit zaměstnance? Zaměstnaneckých benefitů je opravdu mnoho a jejich portfolio se neustále rozšiřuje. Poskytovat zaměstnanci benefity přispívá k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců ve společnosti, ke zvýšení jejich loajality, motivaci a k vyšší pracovní produktivitě. Benefity mají mimo jiné i vliv na snížení fluktuace a dalších nákladů s ní souvisejících.

Zaměstnanecké benefity představují přidanou hodnotou zaměstnavatele, kterou může velmi efektivně využít při náboru nových zaměstnanců, udržení stávajících a také se v mnohých případech benefity stávají nástrojem pro ovlivnění rozhodování zaměstnance, který dostane pracovní nabídku z jiné společnosti nebo uvažuje o změně zaměstnání.

Je nutné podotknout, že zaměstnanecké benefity neboli výhody, nejsou povinnou složkou odměňování. Nevzniká na ně právní nárok. Poskytovat benefity nese pro společnost řadu výhod, a to z hlediska daňových odvodů. Na základě toho je organizace často využívají a mezi zaměstnanci jsou velmi oblíbené.

Cílem bakalářské práce bylo provést komparaci a následnou analýzu zaměstnaneckých benefitů ve vybraných zemích Evropské unie. Komparaci a analýzu jsem provedla v nadnárodní farmaceutické společnosti Novartis. Cílem mé práce bylo zároveň vytvořit ucelený přehled o zaměstnaneckých benefitech a jejich využití z hlediska ekonomického a rozvoje lidských zdrojů.

Do úvodu práce jsem zapracovala teoretické poznatky týkající se odměňování a jeho části, zejména oblasti zaměstnaneckých výhod. Byly definovány důležité pojmy související s odměňováním zaměstnanců, charakterizovány jednotlivé zaměstnanecké benefity.

Benefity, které organizace svým zaměstnancům poskytuje, by zaměstnanci neměli brát jako samozřejmost, ale jako nadstandard poskytovaný zaměstnavatelem. Tyto benefity jsou poskytovány organizací nad rámec stanovené mzdy a zaměstnavateli vznikají další náklady na zaměstnance.

V dnešní uspěchané době proto není jednoduché zaměstnancům poskytnout ty „nej“ benefity. Při zodpovězení otázek, jaké benefity zvolit, by se měly organizace orientovat na nové, atraktivnější zaměstnanecké benefity, které konkurence „nemá.“ Za situace, kdy je na trhu nedostatek vhodných zaměstnanců, se organizace v nabízení co nejatraktivnějších benefitů doslova předhánějí.

Při zavádění nových zaměstnaneckých benefitů by měly organizace pečlivě analyzovat a brát zřetel na potřeby svých zaměstnanců a volit jen takové benefity, které jejich zaměstnance budou motivovat, přispějí tak k jejich spokojenosti a tyto benefity využijí.

Je-li zaměstnanec dostatečně motivován, dosáhne tím vyššího pracovního výkonu a tím pro organizaci (společnost) dosáhne vyššího zisku. Jen tak budou obě strany spokojeny.

Motivovat zaměstnance různými benefity je velmi důležitým a účinným motivačním nástrojem i přesto, že nadále je a pravděpodobně i bude pro zaměstnance nejatraktivnější vždy peněžitá odměna.

6 Seznam použité literatury

A) Knihy/monografie:

- [1] ARNOLD, J. a kol., *Psychologie práce*, Brno: Computer Press, 2007. 629s. ISBN 978-80251-1518-3.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80_247_0469-2.
- [3] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448s. ISBN 978-80-247-890-2.
- [4] FAIRWEATHER, A., *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada Publishing, 2009. 192s. ISBN 978-80-247-3002-8.
- [5] JANOUSHKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*, Praha: Grada Publishing, 2005. 116s. ISBN 80-247-1364-04.
- [6] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264s. ISBN 80-7179-389-2.
- [7] MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity a daně*. Druhé, aktualizované vydání. Praha: ASPI, a.s. 2008. 156 s. ISBN 978-80-7357-368-3.
- [8] PELC, V., *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Praha: Linde, 2008. 140s. ISBN 978-80-7201-701-0.
- [9] GALVAS, M., *Pracovní právo 300 otázek a odpovědí*. Vydání první. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 178 s. ISBN 978-80-251-1872-6.

B) Právní předpisy:

- [1] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- [2] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.
- [3] Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.
- [4] Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.
- [5] Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech.

C) Interní předpisy, směrnice a ostatní interní dokumenty společnosti:

Směrnice:

- [1] směrnice SOP PH-HR 09 CZ.
- [2] směrnice SOP PH-HR 14 CZ.
- [3] směrnice SOP PH-HR 13 CZ.
- [4] směrnice SOP PH-HR 15 CZ.

Interní dokumenty společnosti:

- [1] Interní příručka zaměstnance.

D) Internetové zdroje:

- [1] BOHATOVÁ, V., *Zaměstnaecké benefity v roce 2011*, 2010 [online] [cit 2012-09-29]
Dostupné na <<http://cfoworld.cz/financni-sluzby/zamestnanecke-benefity-v-roce-2011-662>>.
- [2] Týmová práce. BussinesInfo.cz. 2010 [online] [cit 2012-10-06]
Dostupné na <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/tymova-prace-2831.html>>.
- [3] Obchodní rejstřík České republiky [online] [cit 2012-10-09]
Dostupné na
<<https://or.justice.cz/ias/ui/vypisypis?subjektId=isor%3a81166&typ=actual&klic=b7dmzg>>.
- [4] Obchodní rejstřík Slovenské republiky [online] [cit 2012-1012]
Dostupné na <<http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=89341&SID=2&P=0>>.

7 Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Faktory spokojenosti zaměstnanců z hlediska jejich hodnocení ze strany manažerů a zaměstnanců.....	24
Tabulka č. 2 Sjednané pojištění pro jednotlivé pojistné události je následující:	55
Tabulka č. 3 Komparace podmínek pro uplatnění zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Novartis ve vybraných zemích Evropské unie	61
Tabulka č. 4 Komparace významných odlišností zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Novartis ve vybraných zemích Evropské unie	64
Tabulka č. 5 Obecné informace o struktuře zaměstnanců dotazníkového šetření.....	66
Tabulka č. 6 Výstup návratnosti dotazníkového šetření, uvedeno v procentech dotázaných ..	66
Tabulka č. 7 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity v jednotlivých zemích Evropské unie	68

8 Seznam schémat

Schéma č. 1 Kategorizace důvodů pracovního zapojení	14
Schéma č. 2 Struktura celkové odměny.....	19
Schéma č. 3 Kritéria zásluhového odměňování.....	36
Schéma č. 4 Schéma cesty špatného daňového zvýhodnění	42
Schéma č. 5 Schéma cesty správného daňového zvýhodnění	43

9 Seznam grafů

Graf 1 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity ve vybraných zemích Evropské unie ve společnosti Novartis, celkové zhodnocení dotazníkového šetření ve společnosti.....	67
Graf 2 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity v jednotlivých zemích Evropské unie	67
Graf 3 Význam benefitů v České republice.....	68
Graf 4 Význam benefitů ve Slovenské republice	69
Graf 5 Význam benefitů v Rakousku	69
Graf 6 Význam benefitů v Itálii.....	69
Graf 7 Celkové zhodnocení významu benefitů pro zaměstnance vybraných zemí Evropské unie	70
Graf 8 Vyhodnocení názorů zaměstnanců vybraných zemí Evropské unie o výběru benefitů	70
Graf 9 Vyhodnocení názorů zaměstnanců vybraných zemí Evropské unie o čerpání benefitů	71

10 Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník v českém jazyce

Příloha č. 2 Dotazník v anglickém jazyce

Průzkum spokojenosti pracovníků se zaměstnaneckými benefity ve společnosti Novartis

Vážení kolegové, zaměstnanci společnosti Novartis,

v současné době studuji Soukromou vysokou školu ekonomickou Znojmo s.r.o. a zpracovávám bakalářskou práci na téma Zaměstnanecké benefity ve vybraných zemích EU. V druhé části bakalářské práce, označené jako Aplikační část, jsem si vybrala pro svůj průzkum spokojenosti společnosti Novartis s.r.o. v České republice, Novartis Slovakia s.r.o., Novartis Austria GmbH, Novartis Italia.

V této souvislosti bych ráda získala informace o vaší spokojenosti se zaměstnaneckými benefity, které společnost Novartis svým zaměstnancům nabízí a dovoluji si Vás požádat o spolupráci. Vyplněním tohoto dotazníku, který vám zabere 5 minut, mi pomůžete realizovat průzkum spokojenosti.

I. Obecné informace

Označte, prosím, jednu odpověď:

- 1) Pohlaví muž žena
- 2) Věk 25-30 30-40 40-50 50 a více
- 2) Počet odpracovaných let ve společnosti 1-3 4-6 7 a více
- 4) Země CZ SK Austria Italia

II. Spokojenost se zaměstnaneckými benefity

Označte jednu odpověď. Pokud se Vás určitá zaměstnanecká výhoda netýká, ponechejte otázku neoznačenou. V případě negativní odpovědi můžete uvést odůvodnění.

1) Se zaměstnaneckými benefity ve společnosti Novartis jsem:

- Spokojen/a Nespokojen/a Částečně spokojen/a

2) Jsem spokojený/á s poskytováním stravného/diety:

Spokojen/a Nespokojen/a Částečně spokojen/a

3) Pokud využívám služební vozidlo pro soukromé účely, jsem:

Spokojen/a Nespokojen/a Částečně spokojen/a

4) S týdnem dovolené na zotavenou nad rámec zákonného nároku navíc jsem:

Spokojen/a Nespokojen/a Částečně spokojen/a

5) S poskytováním Sick Leave jsem:

Spokojen/a Nespokojen/a Částečně spokojen/a

6) S využitím IT technologií (notebook, internet v mobilu, připojení):

Spokojen/a Nespokojen/a Částečně spokojen/a

III. Postoje a názory zaměstnanců

1) Ze zaměstnaneckých benefitů, které společnost Novartis poskytuje, jsou pro mě nejvýznamnější, vyberte 5, označte podle preference (5= nejvýznamnější):

- stravenky, diety
- dovolená na zotavenou navíc
- Sick Leave
- příspěvek na dopravu
- použití služebního automobilu k soukromým účelům
- použití mobilního telefonu k soukromým účelům
- příspěvek na reprezentaci
- program Benefit Plus
- firemní volno
- penzijní připojištění
- životní a rizikové pojištění
- očkování
- výuka angličtiny

občerstvení na pracovišti

2) Jaký další zaměstnanecký benefit bych uvítal/a, vyberte 3 nebo uveďte jiný návrh:

příspěvek na soukromé životní pojištění

zaměstnanecké půjčky

individuální vzdělávací programy

mzda navíc („13.plat“)

nepeněžní dary – např. k životním a jiným výročím

příspěvek na rekreační a ozdravné pobyty

příspěvek na předškolní vzdělávání dětí

zřízení školky pro děti zaměstnavatele

jiný návrh

3) Dle mého názoru by měla společnost Novartis:

ponechat současnou podobu programu zaměstnaneckých benefitů, neboť jsou dostačující

některé zaměstnanecké benefity zrušit a zavést místo nich nové typy

rozšířit poskytování zaměstnaneckých benefitů

jiný návrh

4) Jakou formu čerpání zaměstnaneckých benefitů preferuji:

fixní, tj. zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům vybrané druhy zaměstnaneckých benefitů

flexibilní, tzn. zaměstnanci si mohou sami vybrat z nabízeného balíčku benefitů právě ty, které jim nejvíce vyhovují a které využijí.

IV. Závěrečné shrnutí

Pokud máte nějaké připomínky či názory, můžete je napsat do vyznačeného místa – tato část je nepovinná.

Moje další názory/připomínky týkající se zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Novartis:

.....

.....

.....

.....

Všem zaměstnancům společnosti Novartis děkuji za ochotu při vyplňování tohoto dotazníku

Magda Nenalová

studentka Soukromé vysoké školy ekonomické Znojmo s.r.o.

A survey of employee satisfaction with company benefits in Novartis

Dear colleagues,

I am currently finishing my studies at Private College of Economics and am working on my bachelor thesis on Employee Benefits in selected EU countries. In the second part of this thesis, identified as part of the application, I have chosen for my satisfaction survey Novartis Czech Republic, Novartis Slovakia, Novartis Austria, Novartis Italia.

In this context, I would like to obtain information about your satisfaction with company benefits that Novartis offers to its employees and I would like to ask you for your cooperation.

By completing this questionnaire that will take you 5 minutes to fill in, you will help me to process the survey

I. General Information

Please tick one answer:

- 1) Sex male female
- 2) Age 25-30 30-40 40-50 50 and over
- 2) Years of service in the company 1-3 4-6 7 and more
- 4) Country CZ SK Austria Italia

II. Satisfaction with company benefits:

Tick one answer. If you are not certain of the company benefit, leave the question unmarked.

In case of negative answers please state the reasons.

1) With employee benefits in Novartis I am:

- Satisfied Not satisfied Partly satisfied

2) I am satisfied with the provision of food allowance / daily allowance:

- Satisfied Not satisfied Partly satisfied

3) With the use company car for private purposes, I am:

- Satisfied Not satisfied Partly satisfied

4) With the additional vacation days on the top of the the statutory entitlement plus I am:

- Satisfied Not satisfied Partly satisfied

5) With the provision of Sick Leave I am:

- Satisfied Not satisfied Partly satisfied

6) With the use of IT technology (laptop, mobile internet, connection):

- Satisfied Not satisfied Partly satisfied

III. Attitudes and opinions of employees

1) Out of the employee benefits that Novartis provides the most important for me are:

Select 5 most important benefits and evaluate them on the scale 1-5 when 5= most important:

- meal allowance
- paid leave in addition
- Sick Leave
- transport allowance
- use of company car for private purposes
- use of mobile phone for private purposes
- the representation (clothes, bags)
- program Benefit Plus
- company holiday
- pension
- life and risk insurance
- vaccination

- English learning
- refreshment in the workplace

2) What other employee benefits you would like to have, select 3 or specify another suggestion:

- contribution to private life insurance
- employee loans
- individual educational programs
- extra pay
- life anniversary award – e.g. life anniversary, child birth, wedding, etc.
- contribution to vacation or wellness stays
- contribution to pre-primary education
- establishment of children nursery
- another proposal

3) In my opinion Novartis should:

- keep the present company benefits as they are sufficient
- should re-evaluate current benefits and introduce new scheme
- expand the provision of employee benefits
- another proposal

4) What kind of company benefits would you prefer:

- fixed, ie. the employer offers its employees selected types of employee benefits
- flexible, ei. employees are free to choose the benefits package as they prefer



IV. Final summary

If you have any comments or opinions, please share them below – this part is optional.

My others opinions/comments regarding the employee benefits at Novartis:

.....

.....

.....

.....

All employees of Novartis thank you for your willingness in completing this questionnaire.

Magda Nenalová
Student of the Private College of Economics Znojmo.