



# SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208R085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Martina Jirsová**

*Vedoucí práce:* Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.



**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Ekonomická fakulta**

**Akademický rok: 2014/2015**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Martina Jirsová**  
Osobní číslo: **E12000263**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Systém zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakteristika zaměstnaneckých výhod a jejich význam v odměňování a motivaci zaměstnanců.
2. Profil vybrané společnosti v oblasti motivace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
3. Posouzení využití zaměstnaneckých výhod se zaměřením na dětské centrum (školku).
4. Ekonomické zhodnocení a vliv současné legislativy na provoz dětského centra, návrh řešení.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**  
Rozsah pracovní zprávy: **35 normostran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2011. Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.  
PELC, V. Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi. Praha: Sondy, 2005. ISBN 80-868-4604-0.  
DLABAČOVÁ, J. Zaměstnanecké benefity a dotazy z praxe. Praha: Svaz účetních, 2010. ISBN 978-80-87367-07-0.  
ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.  
DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.  
ARMSTRONG, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.  
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
Konzultant bakalářské práce: **Andrea Vilušínková**  
manažer PMZ, JABLOTRON ALARMS a.s.  
Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2014**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

# **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá odměňováním zaměstnanců v českých firmách formou zaměstnaneckých výhod. V první části jsou obecně popsány metody odměňování, následně se práce zaměřuje na zaměstnanecké výhody. V druhé části se práce věnuje systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti. Je uvedena stručná charakteristika společnosti a popsán systém zaměstnaneckých výhod v kontextu celkového odměňování a motivace zaměstnanců. Dále se práce zaměřuje na porovnání systému plošně poskytovaných zaměstnaneckých výhod s volitelným systémem, který byl ve společnosti nově zaveden. Následně je věnována pozornost zaměstnaneckým výhodám v oblasti sladění pracovního a rodinného života a popsáno jejich využití v ČR. Samostatná kapitola se věnuje popisu a hodnocení poskytování služeb dětského centra jako zaměstnanecké výhody a diskutuje možnost zahrnout čerpání této zaměstnanecké výhody do volitelného systému benefitů, tzv. cafeterie.

## **Klíčová slova:**

Zaměstnanecké výhody, motivace, cafeteria systém, odměňování

# **Annotation**

## Structure of Employee Benefits in a Selected Company

This bachelor thesis describes remuneration of employees in Czech companies by employee benefits. In the first part, remuneration methods are generally described, then the thesis concentrates on employee benefits. In the second part the thesis describes remuneration system in selected company. The company is briefly introduced and system of employee benefits is described in scope of whole system of remuneration and motivation of employees. The thesis also compares system of globally provided benefits with recently implemented optional system. Next, the benefits dedicated to work-life balance and their use in the Czech Republic are discussed. A special chapter is dedicated to description and evaluation of company child day-care center as employee benefit and discusses the possibility of including this benefit to optional benefit system, called cafeteria.

### **Key words:**

Employee benefits, motivation, cafeteria systems, remuneration

# Obsah

|  |    |
|--|----|
| Seznam ilustrací .....   | 9  |
| Seznam tabulek .....   | 10 |
| Seznam zkratk a značek.....  | 11 |
| Úvod.....  | 12 |
| 1 Personální management a jeho úloha v organizaci.....   | 14 |
| 1.1 Poslání personálního managementu .....   | 15 |
| 1.2 Role personálního managementu v motivaci zaměstnanců.....  | 15 |
| 1.2.1 Vědecké přístupy k teorii motivace .....   | 16 |
| 2 Odměňování .....   | 19 |
| 2.1 Strategie odměňování.....  | 19 |
| 2.2 Mzdový systém .....  | 20 |
| 2.3 Formy a členění odměn.....   | 23 |
| 3 Zaměstnanecké výhody .....   | 25 |
| 3.1 Definice zaměstnaneckých výhod.....  | 25 |
| 3.2 Význam zaměstnaneckých výhod .....   | 26 |
| 3.3 Členění zaměstnaneckých výhod .....  | 27 |
| 4 Trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod.....  | 31 |
| 4.1 Volitelný systém zaměstnaneckých výhod - Cafeteria.....  | 33 |
| 5 Zaměstnanecké výhody v kontextu slad'ování pracovního a rodinného života.....                      | 34 |
| 5.1 Flexibilní a alternativní formy práce .....  | 35 |
| 5.2 Motivace k návratu do zaměstnání po rodičovské dovolené.....                                     | 39 |
| 6 Služby péče o děti v České Republice jako nástroje slad'ování rodinného a pracovního života.<br>43 |    |
| 6.1 Služby péče o děti podle obecně platných předpisů.....   | 45 |
| 6.2 Služby hlídání a péče o dítě v dětské skupině .....  | 46 |
| 6.3 Daňové výhody služeb péče o děti .....   | 49 |
| 7 Profil vybraného subjektu v oblasti motivace a poskytování zaměstnaneckých výhod.....              | 51 |
| 7.1 Charakteristika vybrané společnosti.....   | 51 |
| 7.2 Personální politika firmy .....  | 53 |
| 7.3 Systém odměňování .....  | 53 |
| 7.3.1 Systém odměňování a zaměstnaneckých výhod platný do konce roku 2014.....                       | 54 |
| 7.3.2 Systém odměňování a zaměstnaneckých výhod ve společnosti od roku 2015.....                     | 60 |
| 7.3.3 Porovnání nového a předchozího systému zaměstnaneckých výhod .....                             | 63 |
| 8 Dětské centrum.....  | 66 |
| 8.1 Legislativní rámec služeb dětského centra.....   | 67 |
| 8.2 Provozní aspekty DC.....   | 68 |

|  |    |
|--|----|
| 8.3 Podmínky pro přijetí dítěte do DC .....      | 69 |
| 8.4 Rozdělení služeb DC podle druhu péče .....   | 70 |
| 8.5 Finanční zhodnocení DC a nástin řešení ..... | 71 |
| Závěr .....                                      | 74 |
| Seznam použitých zdrojů .....                    | 76 |
| Seznam příloh.....                               | 79 |
| Příloha A .....                                  | 80 |



## Seznam ilustrací

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Graf nevyužívanějších volnočasových benefitů .....                       | 31 |
| Obrázek 2: Přehled četnosti nabídky flexibilních forem práce v ČR v roce 2012 ..... | 38 |
| Obrázek 3: Graf nabídky programů pro usnadnění návratu po MD/RD v ČR v roce 2012    | 41 |
| Obrázek 4: Existující právní možnosti péče o předškolní děti v ČR.....              | 44 |
| Obrázek 5: Základní organizační struktura společnosti JABLOTRON ALARMS a.s. ....    | 52 |
| Obrázek 6: Porovnání rozložení základních benefitů v roce 2013 a 2015 .....         | 64 |

## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Složky celkové odměny .....   | 24 |
| Tabulka 2: Systém odměňování ve společnosti JABLOTRON ALARMS a.s. do konce roku 2014.....        | 55 |
| Tabulka 3: Přehled plošně poskytovaných zaměstnaneckých výhod do konce roku 2014.                | 57 |
| Tabulka 4: Přehled podpory vzdělávání v oblasti cizích jazyků do konce roku 2014 .....           | 58 |
| Tabulka 5: Prorodinné zaměstnanecké výhody .....   | 59 |
| Tabulka 6: Výše benefitního konta podle skupin zaměstnanců .....                                 | 60 |
| Tabulka 7: Přehled zaměstnaneckých výhod dostupných v systému cafeteria .....                    | 61 |
| Tabulka 8: Příklad čerpání individuální výuky jazyka.....  | 62 |
| Tabulka 9: Příklad čerpání příspěvku na dovolenou .....  | 62 |
| Tabulka 10: Přehled poplatků za péči v dětském centru .....                                      | 71 |
| Tabulka 11: Přehled nákladů na provoz DC a poplatky zaměstnanců za 1 rok (modelová situace)..... | 72 |
| Tabulka 12: Náklady na umístění dítěte se zvýšenou individuální péčí. ....                       | 72 |

## Seznam zkratek a značek

|          |   |
|----------|---|
| a.s.     | Akciová společnost                                |
| ČR       | Česká republika                                   |
| DC       | Dětské centrum                                    |
| DPČ      | Dohoda o pracovní činnosti                        |
| DPP      | Dohoda o provedení práce                          |
| Kč       | Koruna česká                                      |
| MD       | Mateřská dovolená                                 |
| MPSV     | Ministerstvo práce a sociálních věcí              |
| RD       | Rodičovská dovolená                               |
| s. r. o. | Společnost s ručením omezeným                     |
| USA      | (United States of America) Spojené státy americké |

# Úvod

Pod pojmem zaměstnanecké výhody můžeme v současnosti chápat soubor materiálních i nemateriálních hodnot, kterými se zaměstnavatelé snaží přilákat, motivovat a udržet kvalitní lidské zdroje pro efektivní a prosperující činnost jejich podniků. Tímto tématem se zabývá bakalářská práce a soustřeďuje se na zaměstnanecké výhody ve vybrané společnosti, která je v regionu známá svojí sociální politikou, společenskou odpovědností a filantropickými aktivitami. Problematika zaměstnaneckých výhod se přímo dotýká činnosti personálních útvarů, personální politiky firmy a celého systému odměňování v organizaci. Poskytování zaměstnaneckých výhod je výrazně závislé na daňovém systému České republiky. Daňová problematika zaměstnaneckých výhod byla však v této bakalářské práci sledována pouze okrajově.

V posledních letech se zaměstnanecké výhody stávají jednou z klíčových oblastí v personalistice. Na trhu práce je seznam poskytovaných zaměstnaneckých výhod součástí téměř každé nabídky zaměstnání a pro uchazeče je jedním z prvních vjemů, podle nichž si utváří obraz o potencionálním zaměstnavateli. Podle Dvořákové (2007) dosud nelze předložit jasný důkaz, zda benefity přitahují uchazeče o zaměstnání. Je však pravděpodobné, že odrážejí zaměstnance od ukončení pracovního poměru (Dvořáková, 2007). Současné prosperující firmy vnímají zaměstnanecké výhody jako samozřejmou součást systému odměňování a motivování kvalitních pracovníků. Nemělo by se však zapomínat na to, že dosažení spokojenosti zaměstnanců zaměstnaneckými benefity nemusí být nutně synonymem pro jejich motivaci k práci a dosahování lepších výsledků. Někteří zaměstnanci považují zaměstnanecké benefity za samozřejmost, a jsou-li poskytovány plošně, mohou vyvolávat pocit nárokování si těchto výhod bez prokazatelného skutečného přínosu firmě.

Záměrem bakalářské práce je získat ucelený přehled o současném systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti se zaměřením na poskytování služeb dětského centra (firemní školky) jako zaměstnanecké výhody a tento zaměstnanecký benefit ekonomicky vyhodnotit. V práci je v této souvislosti věnována pozornost poskytování zaměstnaneckých výhod pro sladování rodinného a pracovního života. Sledovala se jejich nabídka a míra využívání ve firmách v České republice. Systém

zaměstnaneckých výhod v dané společnosti prošel v průběhu zpracování bakalářské práce zásadní změnou. Možnost komparace dvou systémů se tedy nabízí. Práce je strukturována od obecného popisu významu personálního managementu ve firmách, přes rozbor metod odměňování až k samotným zaměstnaneckým výhodám. V druhé polovině se pak zabývá popisem systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti Jablotron Alarms a jeho nedávnou modernizací a v závěru se věnuje jednomu konkrétnímu benefitu, kterým je dětské centrum.

Práce byla vypracována na základě rešerše literatury, interních materiálů vybrané společnosti, elektronických zdrojů, veřejně dostupných zdrojů a elektronické databáze ProQuest.

# 1 Personální management a jeho úloha v organizaci

V minulosti byla personalistika svým zaměřením pojímána pouze jako administrativní a organizačně správní složka v řízení organizace. Zaměstnanec byl dříve považován spíše za pasivní pracovní sílu. K zásadním změnám v personalistice postupně docházelo od poloviny 20. století. S vývojem informačních technologií, vlivem globalizace, liberalizací politického a zároveň hospodářského života, kdy dochází k nárůstu konkurence, přichází i nová role personalistiky. Jejím úkolem se stává metodická, expertní a poradenská podpora výkonného managementu organizace v efektivnějším řízení lidských zdrojů. Lidský kapitál firem není brán jako pouhá pracovní síla, ale role personalistiky se zaměřuje na posilování profiremní orientace, aktivizace a motivace zaměstnanců (Barták, 2010).

Jak uvádí Mazouch a Fischer „*V dnešní době je obecně přijímána právě Beckerova (1963) definice: „Lidský kapitál jsou schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit.“ Tuto definici můžeme považovat za základní kámen teorie lidského kapitálu.*“ (2011, s. 1).

V dynamicky se rozvíjejících tržních podmínkách si zaměstnavatelé uvědomují, že konkurenční výhodou je pro ně kvalitní lidský kapitál, tedy zaměstnanci disponující nadstandardními znalostmi a schopnostmi. Jsou to zejména odborné, sociální a osobnostní způsobilosti. Personální management zejména ve spolupráci s liniovým managementem firmy usiluje o zajištění současné a především budoucí konkurenceschopnosti sociálního subsystému organizace. Hledá zaměstnance, kteří disponují uvedenými způsobilostmi, zjišťuje potenciál pracovníků, rozpoznává talenty a pro klíčové pozice připravuje vhodné adepty. Identifikuje rezervy v lidských zdrojích a usiluje o jejich efektivní využívání v zájmu organizace. Cílem je zvyšovat motivaci lidí, jejich emoční, tvůrčí a intelektuální rozvoj. Uplatňování, rozvíjení a odkrývání potenciálu zaměstnanců je klíčem k úspěchu organizace. Zaměstnanci, jsou právě jediným zdrojem organizace, který při správném řízení a vedení nepodléhá amortizaci, ale naopak násobí svoji hodnotu pro firmu. Svoji hodnotu lidský faktor pro organizaci zvyšuje, pokud se systematicky vzdělává a rozvíjí ve schopnostech pro ni významných. Pokud jsou jeho zájmy v souladu s jejími podnikatelskými zájmy a vedou k objevení nových podnikatelských příležitostí a pokud

má tendenci zlepšovat procesy a přidanou hodnotu výrobků a služeb organizace (Barták, 2010).

## **1.1 Poslání personálního managementu**

Posláním personálního managementu je **zajistit úspěšné plnění cílů organizace prostřednictvím správných lidí na správných místech**. Jde o rozhodovací a řídicí proces, jehož cíle vychází z firemní a personální strategie. Firemní strategie je definována podnikatelskými cíli organizace a představuje dlouhodobý způsob jejich naplňování. Personální strategie ji dále rozpracovává. Jelikož lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využívání, představují pro organizaci ten nejcennější zdroj, který rozhoduje o úspěchu a konkurenceschopnosti organizace (Barták, 2010).

Personální management má za úkol zajišťovat plnění cílů organizace v těchto oblastech:

- **Získávání a rozvoj pracovníků** (plánování lidských zdrojů, nábor, výběr, adaptace, vzdělávání a rozvoj kariéry zaměstnanců, práce s talenty, povyšování, ale naopak i ukončování pracovního poměru, pro který se nově používá pojem převzatý z angličtiny - outplacement).
- **Oceňování a odměňování pracovníků** (hodnocení, motivující a spravedlivé odměňování).
- **Vytváření pracovního prostředí** a formování harmonických vztahů mezi managementem a pracovníky vedoucích k produktivní a týmové spolupráci (Barták, 2010).

## **1.2 Role personálního managementu v motivaci zaměstnanců**

Dnešnímu významu personálního managementu v organizaci a jeho vlivu na motivaci zaměstnanců předcházela dlouhý vývoj v poznatcích z oblasti obecného managementu, psychologie a sociologie. V minulosti i nyní vychází motivační systém v organizaci z různých vědeckých teorií motivace. Aby personální manažer sestavil správně motivační systém, je nutná znalost základních vědeckých poznatků k teorii motivace. Vhodně

zvolené motivátory zajišťují příliv nové dynamické pracovní síly do organizace, stabilizují současné pracovníky a u zaměstnanců zajišťují vyšší uspokojení z vykonávané práce.

### 1.2.1 Vědecké přístupy k teorii motivace

V teorii motivace je nutné rozlišovat mezi **stimulací a motivací**. Zdrojem motivace je **motiv**. Je to skutečná příčina lidského chování, jeho vnitřní pohnutky nebo jakýsi vnitřní hnací motor pro jeho chování. Nejdůležitějšími motivy jsou naše potřeby, zájmy, hodnoty, postoje a přesvědčení. Armstrong uvádí, že dosud největší vliv měla známá motivační teorie podle A. Maslowa - **Maslowova hierarchie potřeb** (1954). Je zobrazována jako pyramida, kde na nejnižším stupni stojí fyziologické potřeby člověka (potřeba dýchat, jíst, pít a rozmnožovat se). Na druhém stupni stojí potřeba jistoty a bezpečí, na dalším potřeba sociální (láska, přátelství a být akceptován jako příslušník skupiny). Na čtvrtém stupni stojí potřeba uznání a vrchol pyramidy zastřešuje potřeba seberealizace (Armstrong, 2007).

Zdrojem stimulace je **stimul** a lze za něj považovat vnější nástroj, s jehož pomocí se snažíme přinutit druhé k určitému chování. Jak uvádí Plamínek, pokud je ochota něco udělat vyvolána pomocí vnějších stimulů, hovoříme o **stimulaci**. Pokud k vyvolávání ochoty něco dělat používáme v člověku již existující vnitřní motivy, mluvíme o **motivaci** (Plamínek, 2007).

Další teorií motivace je **Herzbergova dvoufaktorová teorie**, kterou také popisuje Armstrong jako dvoufaktorový model satisfaktorů a dissatisfaktorů. **Satisfaktory** jsou formulovány jako motivátory. Jsou to činitele, kterými je jedinec motivován k vyššímu výkonu a úsilí. Naproti tomu stojí **dissatisfaktory**, které jsou v podstatě charakteristikou prostředí a slouží především k prevenci nespokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím a vykonávanou prací, ale téměř nemají vliv na pozitivní postoje k práci. **Dissatisfaktory** jsou nazývány také jako **hygienické faktory** (Armstrong, 2007).

Z této teorie vychází také rozdělení motivace na **vnitřní a vnější**. Armstrong tyto kategorie charakterizuje takto: **Vnitřní motivaci** tvoří faktory, které si člověk sám vytváří a které ho ovlivňují, aby se určitým způsobem choval. Patří mezi ně odpovědnost, volnost konat – autonomie, možnost využívat svoje schopnosti, mít zajímavou práci a dostat příležitost



k získání vyššího pracovního postavení. **Vnější motivace** je to, co se pro člověka dělá, aby byl motivován. Jsou to odměny, zvýšení platu, pochvala nebo trest, ale i kritika (Armstrong, 2007).

Armstrong také nevlivnější teorie motivace rozděluje do tří skupin:

- **Teorie instrumentality**, kde se používá politika odměny a trestu (cukru a biče). Žádoucí chování je podporováno odměnou. Od nežádoucího chování má podle této teorie člověka odradit trest (Taylor, 1911).
- **Teorie zaměřené na obsah**, kde je kladen důraz na obsah motivace. Kde je pro motivaci základem uspokojování potřeb. To jsou teorie podle Maslowa (1954), Hezrberga a kol. (1957).
- **Teorie zaměřené na proces**, kde jsou v popředí psychologické procesy ovlivňující motivaci. Souvisí s očekáváním a vnímání spravedlnosti (Armstrong, 2007).

Vědeckých přístupů k teorii motivace je celá řada, zde byly zmíněny ty základní, ze kterých další teorie často vychází nebo je zpochybňují. Zajímavé novější poznatky k teorii motivace shrnuje ve své knize Petr Ludwig, který motivaci člověka popisuje v souvislosti se sklony k prokrastinaci, tedy k chronickému odkládání povinností, což je v současné době velkým problémem zejména studentů, mladých lidí, ale i zaměstnanců, jejichž potenciál díky prokrastinaci zůstává nevyužit. Uvádí zde závěry výzkumů, kdy bylo prokázáno, že množství peněz má na motivaci člověka vliv pouze do dosažení určité hranice. Poukazuje na důležitost **vnitřní motivace cestou**, která se místo **dosažení určitého cíle** zaměřuje na činnosti, které chce člověk v životě dělat a to mu umožňuje zažívat spokojenost v přítomnosti. To vede k vyšší kreativitě, efektivnějšímu učení a schopnosti v dané oblasti vynikat. Zároveň uvádí důležitost zapojení nesobeckých činností, pomáhání druhým, což umožňuje zažívat pocit životního naplnění. Jako důležitý nástroj pro nalezení vnitřní motivace udává prioritu sestavení **osobní vize**. Pro zvyšování motivace zaměstnanců je například důležité nalezení silné **skupinové vize**, díky níž vzniká podle Ludwiga i velmi intenzivní skupinová motivace (Ludwig, 2013).

Podobně popisuje motivaci kariérní analytik Daniel Pink ve svém projevu pro na konferenci TED Global, kde zdůrazňuje fakta, která výzkumy společenských věd znají, ale většina firem je v praxi nepoužívá. Tradiční způsoby odměňování nejsou vždy tak účinné,

jak se management drtivé většiny firem domnívá. Ve svém projevu Pink cituje výsledky výzkumu ekonomů a vědců z Massachusettského technologického institutu, Univerzity v Chicagu a Univerzity Carnegie Mellon, kteří studentům zadali vyřešení několika úloh a stanovili 3 úrovně odměn podle dosažených výsledků. Pink tyto závěry ve své prezentaci shrnuje takto: „*As long as the task involved only **mechanical** skill, bonuses worked as they would be expected, the higher the pay, the better performance. But once the task called for **even rudimentary cognitive skill**, a larger reward led to **poorer performance**.*“ Překlad: *Dokud úloha vyžadovala pouze mechanické dovednosti, prémie fungovaly podle očekávání: čím vyšší odměna, tím vyšší byla výkonost. Pokud již úloha vyžadovala alespoň základní kognitivní dovednosti, vyšší odměna vedla k nižšímu výkonu* (Pink, 2009).

Výzkum byl proveden mezi americkými studenty, ale také v Indii, aby bylo možné vyloučit vliv životní úrovně osob, jejichž chování bylo zkoumáno. Pink závěry vědců prezentuje takto: „*In eight of the nine tasks we examined accros the three experiments, **higher incentives led to worse performance**.*“ Překlad: *V osmi z devíti úloh, které byly předmětem experimentu, vedly vyšší odměny k horší výkonnosti* (Pink, 2009).

Podle Pinka je vnitřní motivace založena na třech faktorech:

- **autonomii** – touha si sám určovat směřování svého vlastního života,
- **mistrovství** – touha neustále se zlepšovat v tom, na čem člověku záleží,
- **smysl** – touha dělat to, co děláme jako službu nějakému vyššímu cíli (Pink, 2011).

Z těchto poznatků vyplývá, že samotné stimuly (nástroje, které většina firem používá), nezajistí správnou motivovanost zaměstnanců. Jak uvádí Plamínek, aby byl konkrétní člověk skutečně motivován, je nutné rozpoznat jeho skutečnou **motivační strukturu**, tedy to, co u něj konkrétně funguje jako **vnitřní motivace** (Plamínek, 2007).

## 2 Odměňování

Vytvoření motivujícího systému odměňování, správné metody hodnocení pracovníků a spravedlivý způsob oceňování práce jsou nejdůležitější činnosti v oboru řízení lidských zdrojů a ovlivňují chod celého podniku či organizace. Vzniká na základě celkové strategie firmy a má několik forem. Formou odměny je mzda/plat, zaměstnanecké výhody, také vzdělávání nebo i pracovní prostředí, které zaměstnavatel pracovníkům vytváří.

### 2.1 Strategie odměňování

Strategie odměňování vychází z celkové strategie podniku, z definice vize a mise, ze způsobu naplňování cílů podnikání, které si firma určí. Armstrong (2007) uvádí, že řízení odměňování se zakládá na jasné filozofii, tedy na přesvědčeních a principech, které jsou v souladu s hodnotami organizace a pomáhají je uskutečňovat. Patří sem i přesvědčení, že uplatňování systému odměňování musí mít základy v zásadách spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti. Podle Dvořákové systémy odměňování představují jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů, jejich cílem je podporovat prosazení strategie organizace a rozvoj organizační kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji, stimulovat k pracovnímu výkonu. Před vytvářením systému odměňování si musí organizace vyjasnit svou filozofii a strategii odměňování (Dvořáková, 2007).

Filozofie odměňování formuluje:

- jakou mzdovou pozici chce zaměstnavatel zaujmout ve srovnání s konkurenty v oboru činnosti a na trhu práce,
- jaké postupy, metody a techniky k tomu bude chtít uplatnit.

Jak uvádí Koubek (2001) v případě odměňování nerozhodují pouze zájmy pracovníka a organizace. Pracovník poskytuje organizaci svůj čas, schopnosti a pracovní výkon.

V jeho zájmu je uspokojování hmotných i nehmotných potřeb svých i své rodiny. Má svoje zájmy a očekávání. Naproti tomu stojí organizace se svými zájmy a cíli, které potřebuje plnit prostřednictvím schopností a výkonu pracovníka a je ochotna za ně zaplatit. Zároveň má ale snahu minimalizovat svoje náklady. O odměně, její výši a podobě nerozhoduje pouze organizace a pracovník, jejich zájmy, vzájemný vztah a síla postavení. Významnou roli hrají i vnější faktory jako je:

- populační vývoj,
- situace na trhu práce (úroveň zaměstnanosti v místě, regionu, státě),
- profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů,
- životní styl,
- úroveň zdanění,
- ekonomická a sociální politika vlády (výše minimální mzdy),
- úroveň odměňování u konkurujících organizací, v odvětví, v regionu, ve státě apod. (Koubek, 2001).

Podle Dvořákové strategii odměňování definuje již organizací deklarovaný úmysl, za co, komu, kolik a jak platit. Toto je základním výchozím bodem pro rozvoj mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd (Dvořáková, 2007).

## 2.2 Mzdový systém

Základním pojmem v oblasti odměňování je mzda nebo plat. Rozdíl mezi těmito termíny je níže vysvětlen.

**Mzda** je v penězích vyjádřená odměna za odvedenou práci (nebo odměna peněžité hodnoty v případě naturální mzdy), kterou platí zaměstnavatel zaměstnanci. Pojem mzda se používá v podnikatelském sektoru.

**Plat** je stejně jako mzda v penězích poskytnutá odměna za práci. Pojem plat je používán v nepodnikatelském sektoru. (zaměstnavatelem je například stát, územní správní celek apod.) V následujícím textu bude používán převážně termín mzda.

Mzdový systém v České Republice má svoji zákonem danou minimální hranici. Stanovuje nejnižší možnou odměnu za práci v pracovně právním vztahu. Je stanovena měsíční částkou a v zákoníku práce je definována jako minimální mzda. Mzdový systém, aby respektoval práva a směřoval k naplnění cílů mzdové politiky, musí být podle Dvořákové vytvořen podle následujících zásad. Musí být transparentní, jasně srozumitelný a jednoduchý. Nastavený spravedlivě a efektivně, aby produktivita práce rostla rychleji než mzdy a formy stanovení mezd účinně stimulovali k práci (Dvořáková, 2007).

Celková mzda může mít různé formy nebo také složky. Určení správné mzdové formy vyplývá nejčastěji z druhu samotné práce a metody, kterou je hodnocena. Použití správné formy mzdy má svoje zásady a doporučení.

Podle Dvořákové lze mzdové formy rozdělit do dvou základních skupin:

- **základní** (samostatné), kam patří **časová mzda** a **úkolová mzda**,
- **doplňkové** (nesamostatné), do kterých řadí osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus, odměny, účast na hospodářských výsledcích (podíl na hospodářských výsledcích).

**Časová mzda** je jednoduchá a administrativně nenáročná. Lze ji použít u všech druhů práce. Může mít hodinový nebo měsíční tarif. U hodinového tarifu je výsledná mzda vypočítána součinem daného tarifu a skutečně odpracovaných hodin. Měsíční tarif je vždy u nemanuálních činností a mzda se odvíjí od počtu odpracovaných dnů v měsíci (Dvořáková, 2007).

**Úkolová mzda** je podle Koubka nejjednodušším a nejvíce používaným typem pobídkové formy mzdy. Je efektivní v případě odměňování dělníků. Pracovník je placen předem

určenou částkou za každou vykonanou jednotku práce. Jsou jasně daná kritéria a je lehce měřitelná. Svoje úskalí má ovšem v dopadu na kvalitu odvedené práce (Koubek, 2001).

Úkolová mzda může být použita v následujících více specifikovaných variantách:

- **S rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu** - peněžní sazba za kus je stále stejná.
- **S diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu** - peněžní sazba za vyrobený kus je vyšší, překročí-li pracovník s množstvím vyrobených kusů výkonovou normu, tedy standardní stanovenou mez, kterou má minimálně odevzdat. Naopak je i možné postihnout srážkami nedostatečný výkon pracovníka, pokud nedosáhne stanovené normy.
- **Skupinová neboli kolektivní úkolová mzda** - má několik dalších forem, jako je operační kolektivní úkolová mzda a akordní úkolová mzda. V prvním případě pracují dělníci se stejnou kvalifikační strukturou současně na stejné pracovní operaci. V případě akordní úkolové mzdy jsou pracovníci s rozdílnou kvalifikací rozdělení na různé na sebe navazující pracovní úkony, které mají za cíl vyrobení nějakého funkčního celku (Koubek, 2001).

**Osobní ohodnocení** je pohyblivou částí mzdy používanou za účelem motivování zaměstnance k žádoucím výkonům. Stanovuje ho přímý nadřízený, který je také zodpovědný za stanovení kritérií a následně za jejich slovní hodnocení, kdy posoudí množství a kvalitu odvedené práce a umožní získání této složky mzdy.

**Prémie** doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Mohou být jednorázové nebo pravidelné. Mohou být udělovány za mimořádně dobré pracovní výsledky. Dále se poskytují prémie věrnostní nebo jimi může být oceněna nulová pracovní neschopnost.

**Bonusy a jednorázové mimořádné odměny** jsou udělovány za plnění mimořádných a konkrétních cílů. Mají podobné použití jako prémie a osobní ohodnocení. Rozdíly mezi těmito formami odměn nejsou příliš markantní.

**Účast na výsledcích** je formou mzdy, kterou nelze použít pro všechna pracovní zařazení. Cílem zaměstnavatele je zvýšit angažovanost pracovníků na výsledcích firmy a motivovat

je k větší produktivitě práce. Základním předpokladem by měla být možnost pracovníka hospodářské výsledky firmy nějakým způsobem ovlivnit (Dvořáková, 2007).

## 2.3 Formy a členění odměn

Koubek poukazuje na pohled na odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů. Zde neznamena odměňování pouze peněžní formy odměny jako je mzda nebo plat, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zdůrazňuje širší pojetí odměňování, které zahrnuje například povýšení, formální uznání, pochvalu a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní), poskytované pracovníkovi. Dělí odměny na:

- **vnější** – odměny spíše hmatatelného charakteru, o kterých rozhoduje a přiděluje je organizace (například přidělení lépe zařízené kanceláře, počítače, nebo i vzdělávání, které organizace poskytuje)
- **vnitřní** – odměny nehmotné povahy, které souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, jaké pocity mu přináší (pocit užitečnosti, seberealizace, uznání okolí) Významným zdrojem vnitřní odměny je autonomie práce.

Formy vnějších i vnitřních odměn jsou spolu úzce provázány, nelze jednoznačně stanovit, do jaké míry je pro pracovníka vnitřní odměnou to, co zaměstnavatel za odměnu považuje. Vnitřní odměny mohou být důsledkem vnější odměny, ale její motivační dopad závisí na osobnosti, prioritách a potřebách daného pracovníka (Koubek, 2001).

Armstrong (2007) popisuje odměňování pracovníků modelem celkové odměny. Celkovou odměnu, jako nástroj pro řízení odměňování, lze zařadit mezi moderní formy. Definice celkové odměny je autory vnímána různými způsoby. Viz následující pojetí celkové odměny citované Armstrongem (2007). Podle Manase a Grahama (2003) celková odměna „obsahuje všechny typy odměn – nepřímých, přímých, vnitřních a vnějších“, podle O'Neal

(1996) „zahrnuje vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení“. (Armstrong, 2007, s. 520-521).

Armstrong (2007) dělí složky celkové odměny do dvou hlavních kategorií:

- **transakční odměny** – hmotné, hmatatelné odměny vyplývající z transakce mezi zaměstnavateli a pracovníky (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody)
- **relační (vztahové) odměny** – nehmotné odměny týkající se vzdělávání a rozvoje a zkušeností, zážitků z práce.

Složky celkové odměny a její rozdělení je podle Armstronga (2007) možné vystihnout způsobem vyobrazeným v Tabulka 1.

*Tabulka 1: Složky celkové odměny*

|                           |                              |                          |                |
|---------------------------|------------------------------|--------------------------|----------------|
| Transakční odměny         | Základní mzda/plat           | Celková hmotná odměna    | Celková odměna |
|                           | Zásluhová odměna             |                          |                |
|                           | Zaměstnanecké výhody         |                          |                |
| Relační (vztahové odměny) | Vzdělávání a rozvoj          | Nepeněžní/vnitřní odměny |                |
|                           | Zkušenosti / zážitky z práce |                          |                |

Zdroj: (Armstrong, 2007), vlastní zpracování



## **3 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou považovány za součást odměňování pracovníků. Často jsou i v odborné literatuře pojmenovány jako zaměstnanecké benefity. V zahraničí se ustálilo běžné jednoslovné označení „benefits“. V personálním managementu firem, ale i v povědomí široké veřejnosti, jsou především považovány za jeden z nejdůležitějších nástrojů pro získávání, udržení a motivování kvalitních pracovníků.

### **3.1 Definice zaměstnaneckých výhod**

Jak již bylo zmíněno výše, pro zaměstnanecké výhody se také používá termín zaměstnanecké benefity. Dnešní význam slova „benefit“ má historické souvislosti. Benefice (nebo beneficie) bylo v minulosti označením pro divadelní představení ve prospěch nějakého herce; v současnosti kulturní akce k charitativním účelům. V lenním právu bylo beneficium (obročí) udělováno králem za prokázané služby nejprve na dobu života, později dědičně. Mohlo jím být právo na nějaký úřad a s ním spojený příjem. Obecně je benefitem označována nějaká výhoda či prospěch někoho, v porovnání s jiným, tedy benefit účastníka nějakého systému jako výhoda plynoucí z této participace (Pelc, 2011). Z tohoto vyplývá definice zaměstnaneckých výhod podle Koubka (2001), který za zaměstnanecké výhody považuje takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od platů a mezd nejsou většinou vázány na výkon pracovníka. Někdy je ovšem při jejich poskytování přihlíženo k funkci, postavení zaměstnance v organizaci, jak dlouho je v organizaci zaměstnán a jaké má zásluhy. Armstrong (2007) definuje zaměstnanecké výhody jako složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Mezi zaměstnanecké výhody zahrnuje také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou (Armstrong, 2007).

## 3.2 Význam zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody slouží především k posílení pozitivního vztahu k podniku, spokojenosti a stabilizaci zaměstnanců. Vedle pohyblivé části mzdy závislé na kvalitě odvedené práce, jsou i plošně poskytované zaměstnanecké výhody nástrojem pro zvyšování motivace. Prostřednictvím zaměstnaneckých výhod zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci také příležitosti k relaxaci. Zaměstnavatelé mají zájem na zvyšování kvality odpočinku svých zaměstnanců, který následně také zvyšuje kvalitu odvedené práce. Objem a charakter poskytovaných benefitů závisí na možnostech zaměstnavatele, na potřebách zaměstnanců, ale také na srovnání s konkurenčními zaměstnavateli. Zaměstnanecké benefity jsou stále aktuální tématikou (je snaha je neustále legislativně upravovat) a v mnoha případech mají zvýhodněný daňový a odvodový režim. Proto je zaměstnavatelé využívají a zaměstnanci nebo jejich zástupci (odborové organizace) požadují. Organizace zaměstnanecké výhody používají v rámci daňové optimalizace. Z ekonomického hlediska jim nabízí možnost úspory mzdových nákladů s ohledem na daňové a odvodové zvýhodnění (Pelc, 2011).

Význam zaměstnaneckých benefitů podle Pelce (2011) je možné shrnout takto:

**Význam z ekonomického hlediska** – úspory mzdových nákladů s ohledem na daňové a odvodové úlevy

**Význam z hlediska personální politiky** – účinný nástroj personálního managementu, jež přispívá k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců, zvýšení loajality, produktivity a motivace.

**Význam z hlediska dlouhodobého budování dobrého jména společnosti** – tvorba a posilování motivace zaměstnanců vyžaduje dlouhodobý propracovaný přístup v souladu s poznatky z psychologie a sociologie. Snahu vybudovat společnost, která dobře obstojí v konkurenci, doprovází i posilování firemní kultury, zvyšování hodnoty značky. Poskytování zaměstnaneckých výhod přispívá ke zvýšení atraktivity zaměstnavatele a vylepšování jeho obrazu mezi veřejností.

**Význam z hlediska snížení a prevence pracovní neschopnosti zaměstnanců** – program zaměstnaneckých výhod může také zahrnovat preventivní lékařskou péči jakou je například očkování proti chřipce. V případě epidemie mohou být náklady na očkování nižší než hospodářské ztráty spojené s vysokou nemocností zaměstnanců.

**Význam z hlediska udržení rovných pracovních příležitostí** – poskytování zaměstnaneckých výhod by nemělo být diskriminační, zaměstnavatelé jsou ze zákona povinni zabezpečovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci. Zaměstnanecké výhody by měly být rozděleny mezi pracovníky na obdobných pracovních pozicích spravedlivě. Zaměstnaneckou výhodou, která může umožnit zaměstnaným mladým rodičům dřívější návrat a začlenění do plnohodnotného do pracovního procesu rozdíly v pracovních příležitostech mužů a žen, může být, dle mého názoru, například firemní školka.

### 3.3 Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody je možné podle Pelce (2011) členit dle různých hledisek:

#### 1) Podle daňové a odvodové výhodnosti můžeme členit na:

- **Mimořádně výhodné** – jsou takové zaměstnanecké výhody, které jsou daňovým výdajem zaměstnavatele (může být zde stanoven určitý limit), u zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob (také může být dán limit) a nejsou započítávány do vyměřovacích základů (také případně do určitého limitu) pro odvod zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení (pojistné se z nich neplatí). Příkladem je například příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění-, odborný rozvoj zaměstnanců ve vlastním vzdělávacím zařízení zaměstnavatele (Pelc, 2011).
- **Benefity částečně výhodné** – takové benefity jsou například na straně zaměstnavatele daňovým výdajem, pro zaměstnance jsou daňovým příjmem jako příjem ze závislé činnosti a třeba nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení. Nebo naopak u zaměstnavatele nejsou daňově uznatelným výdajem, ale u zaměstnance jsou od daně z příjmů

fyzických osob osvobozeny. Proto nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Do této kategorie patří většina zaměstnaneckých výhod, například prodloužená dovolená, zdravotní dny volna, příspěvky na kulturní pořady a sportovní akce. (Pelc, 2011).

## 2) Podle způsobu poskytování lze dělit na:

- **Úhrnné (plošné)** – jsou poskytovány všem zaměstnancům (například příspěvek na stravování). Bývají stabilní, používají se dlouhodobě.
- **Volitelné** - lze takto označit širší nabídku zaměstnaneckých výhod ve formě komplexního programu, jehož podmínky k užívání jsou definovány zaměstnavatelem. Zaměstnanec si zde sám vybírá a čerpá výhody, má možnost ovlivnit strukturu jím čerpaných benefitů.

## 3) Podle věcného hlediska můžeme rozlišovat zaměstnanecké výhody orientované na:

- **Bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu v souvislosti s pracovním zařazením** – například příspěvek na dopravu do zaměstnání nebo ubytování. Poskytnutí služebního auta s možným využíváním pro soukromé účely.
- **Osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání zaměstnanců** – například jazykové a další vzdělávací kurzy, jejichž poskytování je výhodné i pro zaměstnavatele, který tak zvyšuje znalostní potenciál svých zaměstnanců.
- **Zdravotní aspekty života zaměstnanců** – například závodní lékařská péče, týden dovolené navíc nebo příspěvek na dovolenou. Poskytnutí vitamínů, očkování proti chřipce. Poskytování tzv. sick days , tj. placeného volného dne na nemoc bez lékařského potvrzení.
- **Sociální aspekty života zaměstnanců** – například poskytnutí podpory a půjčky v obtížných či složitějších sociálních situacích. Tuto kategorii bych doplnila o výhody, které zaměstnavatel poskytuje v rámci snahy o sladění pracovního

a rodinného života zaměstnanců. Akce pořádané pro rodiny zaměstnanců, nebo například poskytování alternativní péče o děti.

**4) Podle charakteru výdajů zaměstnavatele je možné zaměstnanecké výhody dělit na:**

- **Finanční** – zaměstnavatel na ně vynakládá finanční prostředky.
- **Nefinanční** – jsou poskytovány bez finančního výdaje zaměstnavatele.

**5) Podle formy příjmu na straně zaměstnance je možné dělení na:**

- **Peněžní** – zaměstnanec obdrží peněžní částku.
- **Nepeněžní** – zaměstnanec dostává od zaměstnavatele nepřímou odměnu ve formě zvýhodněných či bezplatných služeb. Například poskytnutí služebního auta k soukromým účelům.

Zaměstnanecké výhody je možné rozlišovat podle mnoha dalších hledisek, například z hlediska času (jednorázové, krátkodobé, dlouhodobé), z hlediska diferenciací, např. podle povahy práce zaměstnance a vlivu na jeho zdraví, podle funkce v zaměstnanecké struktuře atp. (Pelc, 2011).

Koubek poukazuje na rozdíly v kategorizaci zaměstnaneckých výhod mezi Evropou a USA. Zatímco v Evropě jsou zaměstnanecké výhody děleny spíše do tří skupin (výhody sociální povahy, výhody mající vztah k práci, výhody spojené s postavením v organizaci), v USA jsou děleny do pěti skupin a toto členění napovídá, že je založeno na rozdílné politice zdravotního a důchodového systému, než známe z ČR. Koubek uvádí následující skupiny zaměstnaneckých výhod v USA:

- vyžadované zákonem a celostátními předpisy,
- týkající se starobních důchodů zaměstnanců,
- týkající se pojištění pracovníků,
- týkající se placené neodpracované doby,
- ostatní výhody (Koubek, 2001).

Podle Armstronga (2007) jsou hlavními typy zaměstnaneckých výhod penzijní systémy, osobní jistoty, finanční výpomoc, osobní potřeby, podnikové automobily a pohonné hmoty, jiné výhody, nehmotné výhody. Z důvodu obsáhlosti této podkapitoly, byly uvedeny pouze názvy jednotlivých kategorií bez jejich širšího popisu (Armstrong, 2007).

## 4 Trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod

Nabídka zaměstnaneckých výhod je v současnosti v České Republice široká a jejich šíře se řídí ekonomickou silou zaměstnavatele, ale i jeho zákonnými možnostmi. Od běžných papírových poukázek na stravování, přes poskytované občerstvení na pracovišti či týden dovolené navíc, až po firemní automobil. Do popředí zájmu se však v poslední době dostávají tzv. **volnočasové zaměstnanecké benefity**. Jejich možnost využití je definována v zákoně o daních z příjmů. Jazykové kurzy, poukázky na nákup v lékárně, permanentka do fitness centra, relaxační pobyt v lázních nebo vstupenky na koncert jsou stručnou ukázkou jejich využití v praxi. Lze říci, že volnočasové benefity slouží ke spokojenějšímu soukromému životu zaměstnance, mají pozitivní vliv na jeho zdraví, odpočinek a následně produktivitu práce. Ředitel společnosti Benefits a.s., která spravuje systémy nepeněžního odměňování a motivace zaměstnanců, uvádí o oblíbenosti volnočasových zaměstnaneckých výhod fakta, která vyplynula z průzkumu této společnosti a jsou shrnuta na Obrázek 1.



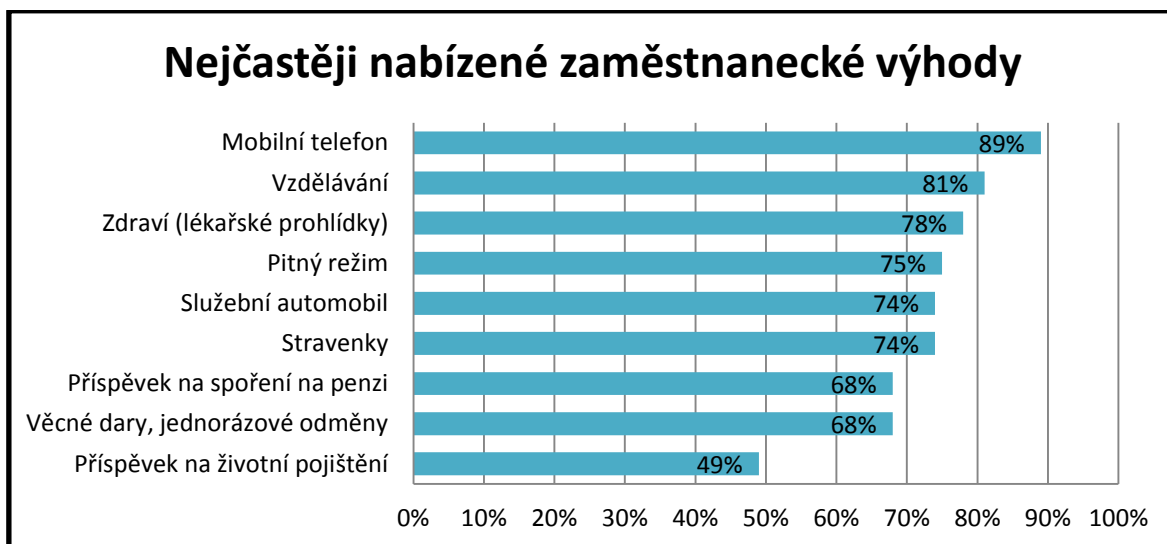
Obrázek 1: Graf nevyužívanějších volnočasových benefitů  
Zdroj: (Stanický, 2015), vlastní zpracování

Z průzkumu vyplývá, že nejvyužívanějšími benefity z pohledů zaměstnanců jsou výhody z oblasti zdraví, následují kategorie benefitů z oblasti rekreace a sportu. V těsném závěsu je pak oblast kultury a poslední v žebříčku oblíbenosti je kategorie vzdělávání. Průzkum proběhl mezi firmami, které poskytují systém volnočasových firemních benefitů (Stanický, 2015).

V průběhu června a července roku 2014 provedla ING Pojišťovna společně se Svazem průmyslu a dopravy ČR anketní výzkum týkající se poskytování zaměstnaneckých výhod. Anketního výzkumu se zúčastnilo 171 společností z České republiky.

Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanecké výhody poskytuje 99 % oslovených společností. V průměru firmy poskytují 10 zaměstnaneckých výhod. Společnosti s méně než 50 zaměstnanci nabízejí v průměru 7 zaměstnaneckých výhod, větší podniky s počtem zaměstnanců nad 250 poskytují 11 zaměstnaneckých výhod.

Nejčastěji nabízené zaměstnanecké výhody u dotazovaných společností ukazuje graf na Obrázek .



Obrázek 2: Graf nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých výhod v roce 2014

Zdroj: Průzkum ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR z července roku 2014, vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že nejvíce z dotazovaných společností poskytuje mobilní telefon (89 %), na druhém místě je vzdělávání (81%) a na třetím místě je poskytování zaměstnaneckých výhod z oblasti zdraví (78 %) (Štěrbová, 2014).

Ve firmách stále vítězí zavedené zaměstnanecké benefity. Firmy stále nepovažují jako zaměstnanecký benefit některý z nástrojů sladování rodinného a pracovního života.



## 4.1 Volitelný systém zaměstnaneckých výhod - Cafeteria

Aby měly zaměstnanecké výhody příznivý účinek na motivaci zaměstnanců je podle Koubka (2001, str. 299) důležité, aby se organizace zajímala, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Protože existují rozdíly v zájmu o zaměstnanecké výhody mezi zaměstnanci, začaly firmy nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků. Jedná se o tzv. **Cafeteria** systém. Podle Armstronga (2007) je tento systém pružný a umožňuje pracovníkům v rámci stanovených limitů vybrat svůj soubor výhod.

Pelc (2011) poukazuje na fakt, že zaměstnanci pocházejí z rozdílných věkových, zájmově či sociálně jinak orientovaných skupin, kde má každý jiné preference svých sociálních potřeb a volitelný program zaměstnaneckých výhod umožňuje výběr dle individuálních potřeb.

**Cafeteria systém** patří mezi nejmodernější a nejflexibilnější způsob poskytování zaměstnaneckých výhod. Funguje většinou prostřednictvím on-line portálu, který je navržen firmě na míru. Zaměstnanci se do portálu na Internetu přihlašují pomocí uživatelského jména a hesla. Po přihlášení je možné vybírat z nabízených výhod podobně jako při nákupu v internetovém obchodě. Součástí některých systémů je benefiční karta, kterou je možné použít při platbě v internetových nebo kamenných obchodech, má unikátní číslo a PIN kód podobně jako platební karta (Stanický, 2015).

## 5 Zaměstnanecké výhody v kontextu slad'ování pracovního a rodinného života

V poslední době se mezi zaměstnanci projevuje zájem o poskytování benefitů, které jim umožňují sladění pracovního a rodinného života. A také zaměstnavatelé se více zajímají o problematiku, kterou vystihuje termín „**work-life balance**“. Je překládán jako rovnováha mezi prací a soukromým životem, harmonizace pracovního a osobního života, slad'ování pracovního a rodinného života (Junová, 2014).

Počátek historie problematiky **work-life balance** je datován do šedesátých a sedmdesátých let minulého století, kdy ve Spojených státech byla zaměřena výhradně na zaměstnané matky, řešena a dozorována státní administrativou. V druhé polovině osmdesátých let se objevuje zájem o tuto problematiku také ze strany organizací. Zaměstnanecké výhody a zaměstnanecká politika organizací byla v této souvislosti v řadě organizací měněna. Změny se dotýkaly rodičovské dovolené, pohyblivé pracovní doby, práce z domova nebo služeb péče o děti. V průběhu osmdesátých let se začala problematika slad'ování zaměřovat také na muže a na konci osmdesátých let zahrnovala ženy, muže, rodiny a organizace. V devadesátých letech se upevnilo uznání slad'ování potřeb rodiny a zaměstnání jako důležité otázky pro zaměstnance, kterými bylo již při výběru zaměstnavatele zvažováno, jakou politiku v tomto ohledu potencionální zaměstnavatel zastává. Problémem bylo začlenění work-life balance z pohledu zaměstnanců do života organizací. Až po roce 2000 se tato problematika dostala do popředí zájmů odborníků a praktiků z oblasti řízení lidských zdrojů. Rodinnou politiku organizace začaly zavádět zejména s cílem ulehčit návrat žen-matek do zaměstnání. Rodinnou politiku organizací reprezentují pružné pracovní režimy, služby péče o děti, placené volno k nutné péči o nemocné členy rodiny aj.. Prorodinná politika organizace ovlivňuje spokojenost a stabilizaci pracovníků a je tak pro organizaci velkým přínosem (Kociánová, 2012).

V souvislosti s genderovou politikou jsou řešeny genderové stereotypy, otázky aktivního otcovství, péče o závislé osoby a seniory atd. Slad'ování pracovního a osobního života je u nás vnímáno zejména v souvislosti s rodinou a jako záležitost žen – matek. Implementace opatření vedoucí ke zlepšení rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem se odvíjí od ekonomické situace organizací a jejich povědomí o možnostech harmonizace osobního a

pracovního života. U nás je v současnosti work-life balance spojována s problematikou rovných příležitostí a péčí o pracovníky. Ústředním tématem work-life balance jsou alternativní (flexibilní) pracovní úvazky. Zaměstnavatelé poskytují zkrácené úvazky, pružnou pracovní dobu, práci z domova, sdílení pracovního místa atd. Organizace pořádají výlety a sportovní akce pro rodiny, aktivity pro děti zaměstnanců, dětské tábory, zřizují firemní školky, umožňují hlídání dětí s programem v období prázdnin, nabízejí kurzy pro těhotné, pracovníci na rodičovské dovolené mají zpřístupněny e-learningové kurzy (Kociánová, 2012)

Personální manažeři mají k dispozici velké množství odborné literatury, která se zabývá teorií motivace a jejich rolí je zvolit takový systém, který je pro zaměstnance ten nejvíce žádaný a také motivující. V poslední době je trendem motivovat pracovníky nejen formou odměňování v peněžní formě, ale zároveň je snaha vytvářet pracovní prostředí tak, aby bylo motivující i pro zaměstnance, kteří musí volit mezi rodinným a profesním životem. Vznikají společnosti, které se snaží budovat dobré jméno na trhu práce způsobem, jak přistupují ke sladování rodinného a pracovního života svých zaměstnanců. Personální manažeři mají k dispozici několik způsobů, jak nastavit systém v organizaci, aby se potřeby zaměstnanců setkaly se zájmy organizace. Dobrým způsobem, jak vytvářet zázemí a zaměstnancům umožnit sladit rodinný život s pracovním, jsou především flexibilní a alternativní formy práce.

## **5.1 Flexibilní a alternativní formy práce**

Flexibilní formy práce a využití flexibilních úvazků mohou být dobrým nástrojem pro sladění rodinného a pracovního života, ale je nutné, aby byla pravidla transparentně stanovena v interním předpise firmy a byla v souladu se zákoníkem práce, kde jsou pravidla stanovena. Každý pracovník by měl mít možnost požádat o flexibilní formu úvazku a hlavním kritériem pro přidělení by mělo být posouzení, jakým způsobem daná forma práce ovlivní chod firmy, zaměstnance i jeho kolegy v tom, aby svou práci vykonávali efektivně a ve prospěch společnosti jako celku. V některých konkrétních případech, kdy například zaměstnanec pečuje o dítě mladší 15 let, zaměstnankyně je těhotná, nebo zaměstnanec prokáže, že pečuje převážně sám o osobu závislou na pomoci

jiné fyzické osoby, je zaměstnavatel povinen žádosti o úpravu pracovní doby vyhovět. (Audrlická aj, 2013)

Mezi nejčastější flexibilní formy práce patří:

- **Pružná pracovní doba** – začátek a konec pracovní doby je zvolen zaměstnancem za podmínky odpracování stanovené týdenní doby u zaměstnavatele. Ve většině firem je přesně vymezen úsek dne, kdy musí zaměstnanec na pracovišti být. Většina firem daný úsek dne přesně vymezuje a zaměstnanec je povinen být na pracovišti (základní pracovní doba). Volitelná pracovní doba je flexibilní část pracovní doby, která společně se základní pracovní dobou činí celkový fond pracovní doby.
- **Zkrácené úvazky** – v rámci částečného neboli zkráceného pracovního úvazku pracuje zaměstnanec na určitou část stanovené týdenní doby u zaměstnavatele. Časové vymezení úvazku je odvozeno od potřeb zaměstnavatele a zaměstnance, který o něj žádá. Mzda se krátí poměrně úvazku, zaměstnanec má nárok na poměrnou část benefitů. Nárok na dovolenou v týdnech zůstává zpravidla stejný.
- **Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby** - jedná se o zvláštní režim, kdy má zaměstnavatel možnost v určitém období zaměstnanci přidělovat práci v takovém rozsahu, v jakém to odpovídá jeho potřebě, a to za předpokladu, že zaměstnanci bude vyplácet stálou mzdu ve výši nejméně 80 % průměrného výdělku. Průměrná týdenní pracovní doba nesmí přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu za období nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích (52 týdnů v případě existence kolektivní smlouvy) a délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin.
- **Ostatní možnosti** – kromě výše zmíněných flexibilních forem práce se do této kategorie řadí také dohody o práci konané mimo pracovní poměr, tj. například dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti (Danielová aj., 2015)

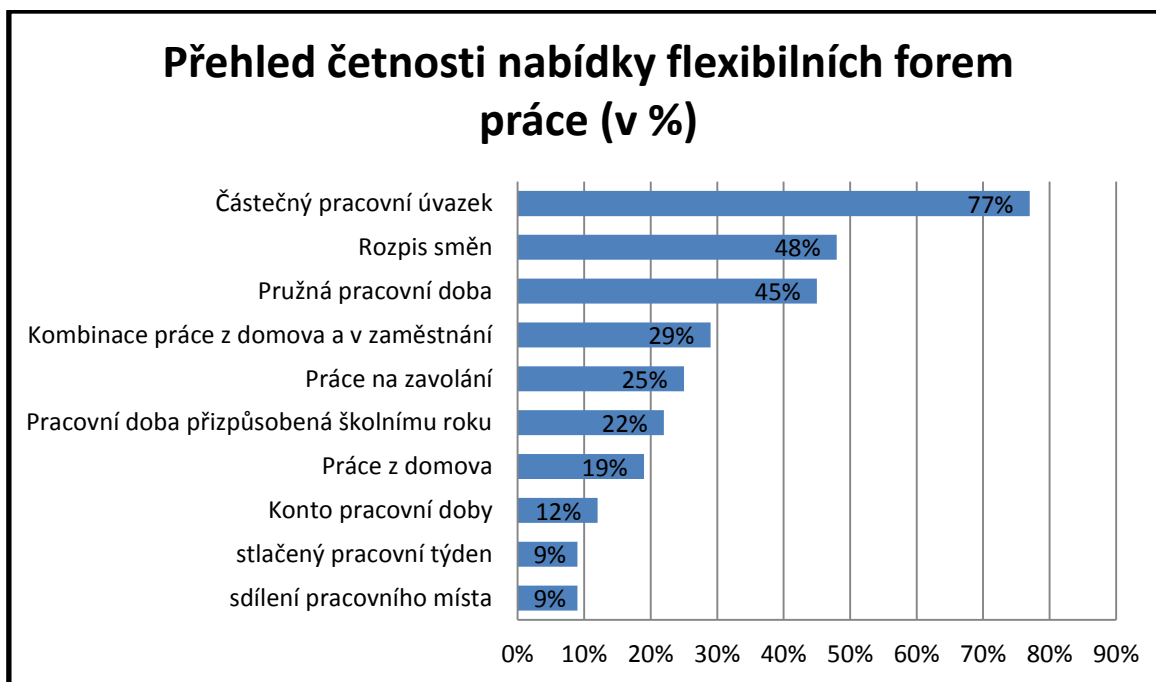
Další formy flexibilní práce jsou například rozložené pracovní hodiny, dočasné snížení počtu hodin, práce v časových blocích, klouzavá pracovní doba, víkendová práce nebo noční práce.

Alternativní formou práce může být sdílení pracovního místa, tzv. sdílený úvazek nebo distanční formy práce, jako například práce z domova.

- **Sdílený úvazek** – právně se neliší od práce na částečný úvazek. Sdílený úvazek je forma práce, kdy je jedna pozice, resp. práce na plný úvazek rozdělena mezi dva nebo více zaměstnanců a vznikne tak více pracovních míst na částečný úvazek. Poměrově podle odpracované doby jim náleží také mzda nebo plat a nárok na dovolenou. Tato forma práce není v zákoníku práce výslovně upravena. Zaměstnanec a zaměstnavatel se musí na realizaci této formy práce společně dohodnout. Výhodou pro zaměstnavatele může být zastupitelnost jednoho zaměstnance druhým, nižší náklady na zřízení pracoviště. Zde se nabízí možnost využití dohod o pracích mimo pracovní poměr. Vhodné například pro krátkodobé zastupování nemocného pracovníka dvěma zaměstnankyněmi na rodičovské dovolené, které se střídají při jeho zastupování. Nevýhodou může být náročnost na předávání informací o zadaných úkolech.
- **Práce z domova a práce na dálku** – jedná se o formu práce, při které zaměstnanec plní své pracovní úkoly na dálku, z odloučeného pracoviště nebo z domova. Zde jsou kladeny větší nároky na disciplínu zaměstnance na oddělení pracovního a soukromého života, na potřebu časového a prostorového vymezení hranic mezi soukromím a prací při práci z domova. Výhoda pro zaměstnance, kteří jsou schopni plně využívat autonomie práce. Pro některé zaměstnance toto může přinášet naopak stres, pokud nemají dostatek vnitřní motivace pro práci mimo dosah svého vedoucího pracovníka (Audrlická aj., 2013)

V roce 2012 provedla Síť mateřských center o.s. mezi zaměstnavateli průzkum zaměřený na zavádění a využívání nástrojů sladění rodinného a pracovního života a rovných příležitostí žen a mužů. Výzkum byl proveden v rámci projektu Společnost přátelská rodině. Šetření se zúčastnilo celkem 534 firem v kvótním poměru podle zaměření,

v každém kraji bylo dotazováno 39 až 44 organizací. Graf na Obrázek 2 zobrazuje situaci nabídky flexibilních forem práce v České Republice v roce 2012.



Obrázek 2: Přehled četnosti nabídky flexibilních forem práce v ČR v roce 2012

Zdroj: (Audrlická aj., 2013), vlastní zpracování

Graf ukazuje, že nejvíce firem (77 %) umožňuje práci na částečný pracovní úvazek. Horší situace je již v poskytování možnosti kombinovat práci z domova a v zaměstnání, toto umožňuje pouze 29 % zaměstnavatelů. Ještě nižší procento firem umožňuje práci z domova, to je pouze 19 % firem. Nejméně firmy využívají sdílení pracovního místa, možnost uvedlo pouze 9 % firem.

Flexibilní formy práce nejsou v České republice příliš rozšířené. Z výzkumu Síť mateřských center vyplynulo, že takové zaměstnanecké výhody nejsou nejen dostatečně nabízeny, ale také nejsou mezi zaměstnanci příliš známy, a proto o ně není z jejich strany velký zájem (Audrlická aj., 2013)

## 5.2 Motivace k návratu do zaměstnání po rodičovské dovolené

Jedním z účinných motivačních programů je politika organizace ve sladování rodinného a pracovního života. Cílem takového programu je například podpora návratu do zaměstnání po rodičovské dovolené, kde je záměrem udržet si stávající potenciál zaměstnance, do kterého organizace již investovala nemalé prostředky například na jeho vzdělání a profesní růst.

Podle výzkumů v rámci projektu Společnost přátelská rodině, který se konal v roce 2012 je ovšem zřejmé, že v České republice není tomuto trendu věnována velká pozornost. Pokud společnosti ale tyto programy zavádějí, mají obvykle zaměstnanci možnost individuálně využít nabídku zaměstnavatele a do takového programu se přihlásit například na základě registračního formuláře (Audrlická, 2013).

Pro podporu návratu do zaměstnání po rodičovské dovolené mohou zaměstnavatelé využít tyto nástroje:

- **Udržování kontaktu zaměstnavatele se zaměstnancem po dobu jeho nepřítomnosti z důvodu rodičovské dovolené.** Cílem tohoto opatření je pomoc rodičům udržet si kontakt, povědomí o činnosti společnosti a získat motivaci k návratu do práce. Rodič zůstává ve spojení se svým zaměstnavatelem, kolegy, s pracovištěm a cítí se i nadále být součástí firmy. Je například žádoucí ponechání přístupu do firemního intranetu, zasílání firemního časopisu, účast rodiče na setkávání pracovního týmu či neformálních setkání společnosti.
- **Garance zachování pracovního místa nad rámec zákoníku práce.** Zákoník práce ukládá zaměstnavateli povinnost umožnit návrat zaměstnankyni na původní místo pouze v případě, že se vrací zpět do zaměstnání z mateřské dovolené (tj. po 28 týdnech u jednoho dítěte, příp. 37 týdnech u dvou a více dětí). Pokud se jedná o návrat z rodičovské dovolené, je zaměstnavatel povinen zařadit zaměstnance dle pracovní smlouvy. Pokud nastane případ, že zaměstnavatel učinil některé organizační změny a nemá pro zaměstnance uplatnění, náleží zaměstnanci odstoupné dle zákoníku práce nebo kolektivní smlouvy. V rámci podpory návratu do zaměstnání po rodičovské dovolené může zaměstnavatel se zaměstnancem

domluvit garanci zachování jeho původního pracovního místa nad rámec zákoníku práce (Danielová aj., 2015).

- **Udržování nebo zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců po dobu jejich nepřítomnosti.** Před odchodem na rodičovskou dovolenou je možné si zaměstnancem dohodnout podmínky pro možné výhody, zvýší-li si zaměstnanec během rodičovské dovolené svoji kvalifikaci. Například garance udržení pracovního místa, možnost postupu na vyšší pozici po návratu z rodičovské dovolené.
- **Usnadnění návratu do pracovního života po rodičovské dovolené.** Po skončení mateřské nebo rodičovské dovolené je důležité poskytnout zaměstnancům dostatečnou podporu tak, aby byl jejich plnohodnotný návrat co nejrychlejší a organizace tak minimalizovala náklady na opětovné začleňování do práce. Je tedy nutné zajistit řízené začleňování do pracovního procesu (Danielová aj., 2015).

Junová (2012) uvádí, že náklady na získání a zapracování nového zaměstnance jsou zhruba ve výši šesti měsíčních platů, přičemž jsou do těchto nákladů uvažovány tato hlediska:

- inzerce, výběr, zaškolení,
- nižší výkon nového zaměstnance,
- nižší pracovní výkon ostatních zaměstnanců zahrnutých do procesu adaptace nového zaměstnance (Junová, 2012).

Náklady na adaptaci zaměstnankyně po návratu z mateřské či rodičovské dovolené jsou podle Junové následující:

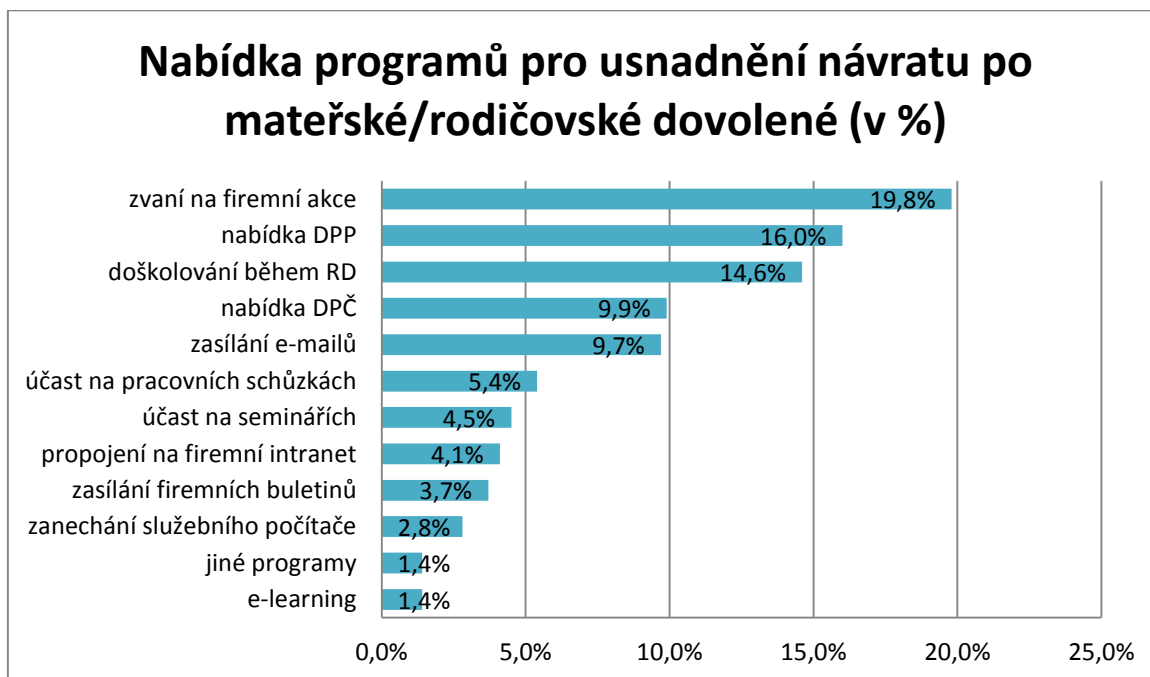
- po 6 měsících 15 % nákladů na získání a zaškolení nového zaměstnance,
- po 12 měsících 30 % nákladů na získání a zaškolení nového zaměstnance,
- po 18 měsících 50 % nákladů na získání a zaškolení nového zaměstnance,
- po 36 měsících 75 % nákladů na získání a zaškolení nového zaměstnance (Junová, 2012).



Některými zaměstnavateli je podporován návrat rodiče do zaměstnání a sladění jeho pracovního a rodinného života zavedením zaměstnaneckých výhod pro rodiče s malými dětmi. Takovými výhodami jsou například:

- placené dny osobního volna – v případech nutného zajištění péče o dítě v době nemoci,
- příspěvek na zajištění hlídání dětí,
- firemní školky.

Podle výzkumu Síť mateřských center, který již byl popsán v předchozí podkapitole, vyplývá, že v České republice většina zaměstnavatelů neprojevuje velkou snahu usnadňovat svým zaměstnancům návrat do zaměstnání po rodičovské dovolené. Nabídku programů pro usnadnění návratu do zaměstnání po mateřské či rodičovské dovolené ukazuje Obrázek 3.



Obrázek 3: Graf nabídky programů pro usnadnění návratu po MD/RD v ČR v roce 2012  
Zdroj: (Audrlická aj., 2013), vlastní zpracování

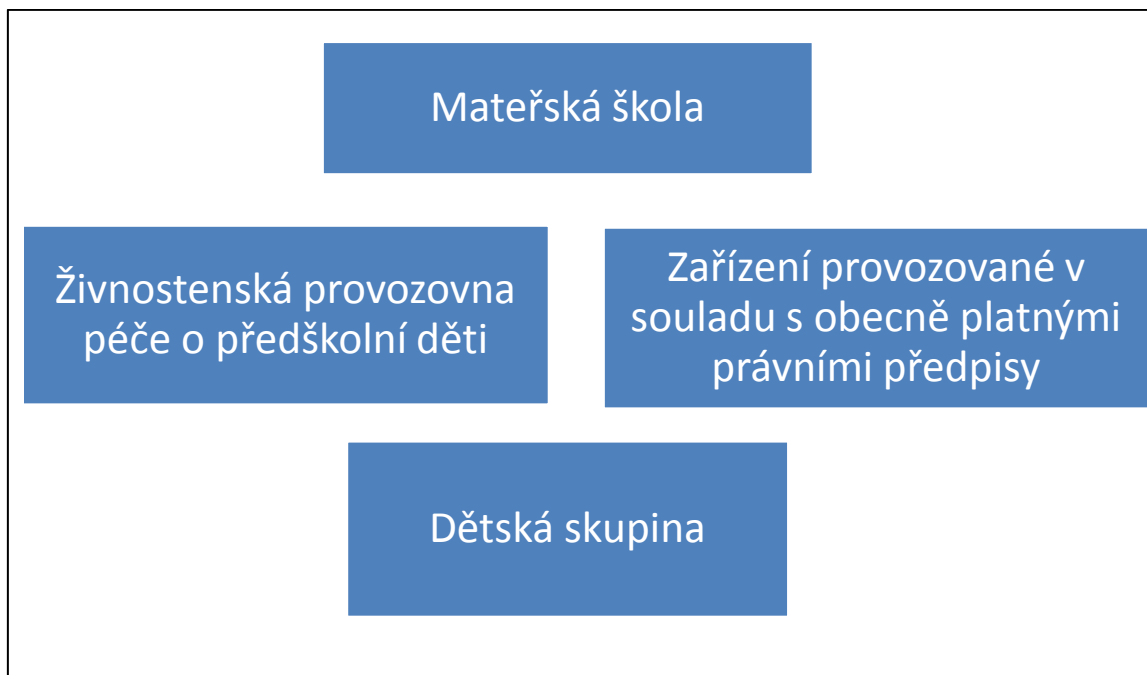
Graf ukazuje, že jen necelá pětina z dotázaných organizací udržuje kontakt se svými zaměstnanci na mateřské nebo rodičovské dovolené. 19,8 % společností zve zaměstnance

na firemní akce. Poměrně hodně firem se snaží udržovat profesní dovednosti zaměstnanců nabízením DPP a DPČ. Obecně lze však říci, že udržování kontaktu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci na RD či MD není v České republice příliš rozšířené.

## **6 Služby péče o děti v České Republice jako nástroje sladování rodinného a pracovního života.**

Flexibilní formy práce nejsou v České republice příliš využívány a příčinou je i fakt, že v současnosti zde není plně vyřešena situace péče o děti v předškolním věku. V České republice již nefungují státní zařízení, kam by bylo možné dítě umístit před dosažením věku 3 let. Mnohé maminky mají problém s umístěním dítěte do předškolního zařízení i v jeho 3 letech, kdy je žena nucena vrátit se do původního zaměstnání, pokud si ho chce udržet. Dřívější návrat do zaměstnání je proto pro mnohé maminky pouze nedosažitelnou skutečností. Ekonomická situace rodin s malými dětmi nedovoluje všem využívat služeb soukromých mateřských škol a zařízení, které poskytují péči o děti do 3 let. Pokud se má rodina rozhodnout mezi variantou, kdy dítě umístí do nákladného soukromého zařízení a rodič bude místo rodičovské dovolené pracovat, a variantou zůstat s dítětem doma, pro mnoho rodičů se jeví výhodnější zůstat s dítětem doma a příležitostně si přivydělávat i jinde než u svého zaměstnavatele formou DPČ a DPP. Pro mnoho rodičů a zejména žen, jejichž příjmy stále v ČR nedosahují úrovně příjmů mužů, není ekonomicky výhodné dítě do soukromého zařízení umístit, protože výdělek ze zaměstnání po zaplacení služeb péče o dítě znatelně nepřevyšuje příjmy, které dostává ve formě řádného rodičovského příspěvku během rodičovské dovolené.

V současnosti je možné poskytovat služby péče o děti v několika možných legislativních režimech. Existující právní možnosti jsou zobrazeny na Obrázek 4.



Obrázek 4: Existující právní možnosti péče o předškolní děti v ČR.  
Zdroj: (Pemová aj., 2013), vlastní zpracování

Jednotlivé právní režimy se řídí příslušnými zákony následujícím způsobem:

- **mateřské školy** podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (školský zákon),
- **živnostenské provozovny péče o předškolní děti** podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů (zákon o živnostenském podnikání),
- **zařízení provozované v souladu s obecně platnými právními předpisy**, kterými jsou obecně platné předpisy v oblasti hygieny, stravování, požární a stavební bezpečnosti,
- **dětské skupiny podle zákona č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětských skupinách a o změně souvisejících zákonů**, který byl zveřejněn ve Sbírce zákonů v listopadu 2014. Novela tohoto zákona prošla Parlamentem České Republiky v dubnu 2015 a je v procesu schvalování (MPSV, 2015).

## 6.1 Služby péče o děti podle obecně platných předpisů

Do roku 2014 neznal právní řád České Republiky jiné služby péče o dítě předškolního věku než první tři výše jmenované. Pokud se poskytovatel péče o děti rozhodl neposkytovat péči v rámci vzdělávacích zařízení typu mateřských škol a zároveň nepodnikal na základě živností péče o děti, muselo být provozování služby péče o děti **v souladu s obecně platnými předpisy, zejména v oblasti hygienického hlediska**, poskytování stravování, v požární a stavební oblasti. Soulad s těmito předpisy poskytovatel musel a dodnes by měl konzultovat s místním stavebním úřadem, osobami odborně způsobilými v požární ochraně a orgánem ochrany veřejného zdraví, případně s dalšími subjekty (Audrlická aj., 2013)

Předpisy, které aktuálně uvádí na svých internetových stránkách Ministerstvo práce a sociálních věcí jsou následující zákony:

- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 133/1958 Sb., o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů.

Z hlediska stravování a potravinového práva:

- nařízení (ES) č. 178/2002, kterým jsou stanoveny obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin – (jedná se o obecné zásady a požadavky potravinového práva);
- nařízení (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, ve znění pozdějších předpisů + komoditní vyhlášky k tomuto zákonu;
- nařízení (ES) č. 882/2004 o úředních kontrolách;

- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů (veterinární zákon), ve znění pozdějších předpisů (MPSV, 2015).

Konkrétní podmínky poskytování tohoto typu péče o děti nejsou stanoveny žádným právním předpisem. To znamená, že žádná zvláštní legislativa nestanoví, o kolik dětí může pečovat jedna pečující osoba, o kolik dětí může být pečováno v jednom okamžiku současně, jakou odbornou způsobilost má pečující osoba splňovat, není zde řešena otázka pojištění odpovědnosti za škodu na zdraví či majetku. Není zde ani stanoveno, zda má být o děti pečováno v rámci určitého programu či vzdělávacího plánu. Stanovení podmínek poskytování služby je čistě na poskytovateli služby, neboť mu takovou povinnost žádný právní předpis neukládá (Audrlická, 2013).

## **6.2 Služby hlídání a péče o dítě v dětské skupině**

V září roku 2014 nabyt účinnosti zákon č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů (zákon o dětských skupinách). Zákon byl zveřejněn ve Sbírce zákonů dne 14. 11. 2014. Tímto novým zákonem byl změněn i zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, kam byla vložena nová sleva za umístění dítěte. Tato sleva je určena rodičům, kteří svého potomka umístí v daném zdaňovacím období do některého z registrovaných zařízení péče o děti předškolního věku včetně mateřské školy, ale jak také do některého zařízení, které splňuje prvky dětské skupiny. Podmínky poskytování péče podle tohoto zákona jsou nastaveny tak, aby zajišťovaly kvalitní péče o dítě a zároveň byly dosažitelné pro široký okruh poskytovatelů. (Kučerová, 2014).

Poskytovatelé služeb péče o děti, kteří poskytují výše uvedené služby na základě výše uvedených obecných předpisů, by se měli podle zákona o dětských skupinách zaregistrovat do evidence dětských skupin Ministerstva práce a sociálních věcí ve lhůtě jednoho roku od nabytí účinnosti tohoto zákona (MPSV, 2013).

V současné době prochází procesem schvalování novela zákona, která registraci zařízení mění a registrace po schválení této novely bude nepovinná. Novela zákona má za úkol umožnit fungování tzv. lesních školek, kterým současná podoba zákona ukládá splnění stejných hygienických podmínek jako ostatním zařízením. Vzhledem k charakteru lesních

školek, kde je hlavním záměrem pobyt dětí v přírodě po většinu dne, je splnění těchto podmínek nemožné. Novela zákona by tedy umožňovala dobrovolnou registraci. Neregistrovaným subjektům však nebude umožňovat zahrnovat náklady (výdaje) jako daňově uznatelné (Kučerová, 2014).

Služba hlídání a péče o dítě v dětské skupině spočívá v pravidelné péči o dítě ve věku od šesti měsíců do zahájení povinné školní docházky mimo domácnost dítěte, v kolektivu dětí, mimo režim předpisů o školách a školských zařízeních. Služba nezajišťuje pravidelné vzdělávání dítěte, ale poskytuje výchovnou péči zaměřenou na rozvoj schopností dítěte a jeho hygienických a kulturních návyků přiměřených věku dítěte v souladu s konceptem výchovy a péče o dítě. Podmínky pro poskytování služeb dětské skupiny jsou shrnuty podle Sítě mateřských center následujícím způsobem. Pokud není uvedeno jinak, zdrojem pro tuto podkapitulu jsou internetové stránky MPSV a publikace Sítě mateřských center (Audrlická, 2013).

Je stanoven okruh možných poskytovatelů služby:

- zaměstnavatelé fyzické osoby,
- zaměstnavatelé právnické osoby nebo obce, kraje, občanská sdružení, církevní právnické osoby, obecně prospěšné společnosti,
- zaměstnavatel stát, tzn. organizační složky státu.

Finanční úhrada služeb:

- služba bude poskytována za úhradu ze strany rodiče, kterou stanoví poskytovatel s možností nestanovení úhrady podle důvodů uvedených ve vnitřních pravidlech nebo provozním řádem zpracovaných poskytovatelem,
- služba bude poskytována nekomerčně a jejím účelem nebude dosažení zisku,
- za poskytování služby tedy bude moci poskytovatel přijmout úhradu maximálně ve výši zřizovacích a provozních nákladů na poskytnutí služby (také mzdové náklady pečujících osob)

Poskytovatel má následující povinnosti:

- před zahájením poskytování služby uzavřít pojistnou smlouvu pojištění odpovědnosti za škodu trvajících po celou dobu poskytování služby,
- zpracovat vnitřní pravidla, upravující provozní otázky poskytování služby – provozní řád,
- koncepcí způsobu výchovy a péče zajistit kvalitní služby a rozvíjet schopnosti přiměřené věku dítěte
- uzavřít písemnou smlouvu o poskytování služby s rodičem dítěte,
- vést průběžnou evidenci dětí,
- dodržet specifické podmínky uvedené v následujících odstavcích.

Způsobilost pečujících osob, kterými poskytovatel zajistí výkon služby:

- úplná způsobilost k právním úkonům,
- zdravotní způsobilost k výkonu práce péče o dítě,
- bezúhonnost,
- odborná způsobilost podle zákona.

Počet dětí ve skupině a pečující osoby:

- 1 pečující osoba se stará o maximálně 6 dětí současně,
- nejméně 2 pečující osoby pečují o 7 až 24 dětí současně,
- pokud se v dětské skupině pečuje o 13 až 24 dětí současně a alespoň jedno z těchto dětí je mladší dvou let, musí být splněna podmínka nejméně 3 pečujících osob.

Nejvyšší počet dětí v jedné dětské skupině:

- v jedné dětské skupině může být současně nejvíce 24 dětí,
- poskytovatel má možnost, v případě měnící se poptávky, poskytovat službu hlídání a péče o dítě ve více dětských skupinách (i s menším počtem dětí) současně.

Hygienické a prostorové požadavky:

- podle maximálního počtu současně pobývajících v prostorách pobytu dětí se řídí hygienické a prostorové požadavky vyhláškou č. 281/2014 Sb. nebo vyhláškou č. 410/2005 Sb.



Stravování a zdravotní podmínky:

- stravování dítěte je zajišťováno rodičem nebo poskytovatelem,
- poskytovatel zajišťuje pitný režim,
- pro hlídání a péči o dítě v dětské skupině je podmínkou předložení dokladu o řádném očkování,
- v případě náhlých zdravotních problémů nebo příznaků onemocnění u dětí v dětské skupině je pečující osoba povinna okamžitě informovat rodiče nebo zajistit lékařské ošetření,
- zákaz kouření ve všech prostorech,
- zákaz vstupu osob, které jsou zjevně pod vlivem alkoholu nebo návykových látek, do prostor, kde se děti nacházejí (Audrlická aj., 2013)

### 6.3 Daňové výhody služeb péče o děti

Zákonem o dětské skupině č. č. 247/2014 Sb. byl zároveň změněn zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Byla zde vložena nová sleva na dani za umístění dítěte. Slevu na dani mohou uplatnit rodiče, kteří v daném zdaňovacím období umístili potomka do registrovaných zařízení péče o děti předškolního věku (dětských skupin) včetně mateřských škol. Slevu je možné uplatnit, pokud jsou náklady prokazatelně vynaložené, maximálně však do výše minimální mzdy. Za rok 2014 bylo tedy možné uplatnit daňový odečet maximálně do výše 8 500 Kč, zatímco za rok 2015 to bude již 9 200 Kč.

Touto slevou nejsou ovlivněny ostatní slevy a daňové odpočty, jako např. sleva na poplatníka, sleva na dítě nebo daňový bonus. Na rozdíl od slevy na vyživované dítě může tuto slevu uplatnit pouze rodič (nikoliv prarodič) a počítá se za celý rok (nepřepočítává se měsíčně na dvanáctiny).

Podle zákona o dětské skupině může služby dětské skupiny poskytovány **bezúplatně, nebo za úhradu**. Pro provozovatele dětské skupiny plyne povinnost vést účetní záznamy týkající se poskytování služby péče o dítě v dětské skupině odděleně od ostatního účetnictví.

V praxi to znamená, že nejjednodušší je zvolit vhodnou samostatnou analytiku účtů, pokud se u firmy jedná o přidružený provoz, nebo samostatný účetní okruh. Pro **registrované poskytovatele** služeb péče o dítě v dětské skupině, ale i v rámci ostatních registrovaných služeb, jsou **náklady** spojené se zřízením a s provozem dětské **skupiny plně daňově uznatelné** (Sinecký, 2015).

## **7 Profil vybraného subjektu v oblasti motivace a poskytování zaměstnaneckých výhod**

Tato kapitola představuje vybranou společnost, její politiku v systému odměňování a motivaci zaměstnanců. Je zde porovnáván systém odměňování platný do konce roku 2014 a aktuální systém platný od začátku roku 2015. Systém zaměstnaneckých výhod je součástí celkového odměňování pracovníků, a proto je zde současně porovnáván i systém mezd. Pokud není uvedeno jinak, zdrojem informací v této kapitole byly interní materiály společnosti a informace od konzultanta bakalářské práce.

### **7.1 Charakteristika vybrané společnosti**

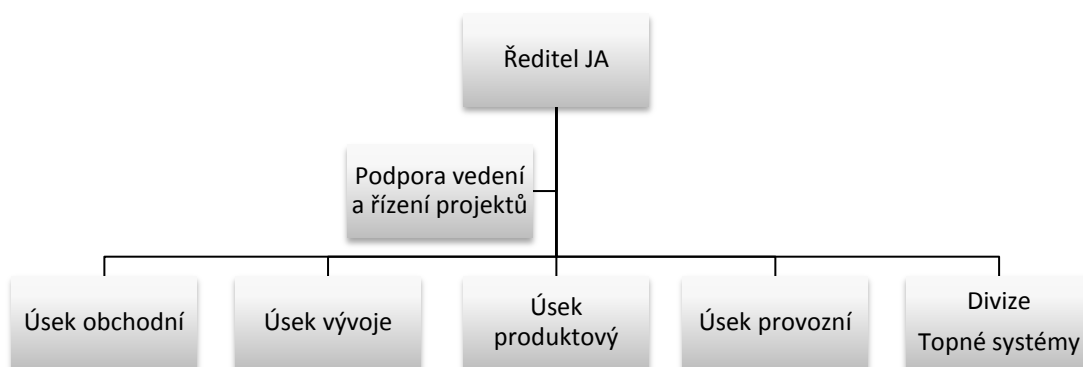
Společnost JABLOTRON ALARMS a.s. je výrobcem zabezpečovací techniky se sídlem v Jablonci nad Nisou. Působí na trhu od roku 1990, kdy vznikla jako společnost JABLOTRON s.r.o. V roce 2008 vzniká společnost JABLOTRON ALARMS a.s., která v současné době zaměstnává přibližně 200 zaměstnanců. Je součástí Skupiny Jablotron, kterou dohromady tvoří šest firem.

Kromě JABLOTRON ALARMS a.s. je součástí skupiny výrobce komunikační techniky JABLOCOM s.r.o., poskytovatel služeb bezpečnostního centra JABLOTRON SECURITY a.s., výrobce elektronických systémů JABLOPCB s.r.o., poskytovatel služeb pro monitorovací centra JABLONET s.r.o. a distributor zabezpečovací techniky pro Slovensko JABLOTRON SLOVAKIA s.r.o.

V roce 2012 se firma umístila na 1. místě v anketě CZECH TOP 100 v kategorii Elektrotechnika, elektronika a optika. Také se stala nejobdivovanější firmou Libereckého kraje.

Společnost se snaží podporovat projekty z oblasti zdravotnictví, vzdělávání, sociálních služeb, životního prostředí, sportu a kultury zejména v okolí Jablonce nad Nisou, odkud pochází.

Základní organizační strukturu znázorňuje Obrázek 5.



Obrázek 5: Základní organizační struktura společnosti JABLOTRON ALARMS a.s.  
Zdroj: interní materiály firmy, vlastní zpracování

Toto uspořádání společnosti je základní. Další členění jednotlivých úseků firma pro účely této bakalářské práce neposkytla.

Další významnou charakteristikou společnosti je definice její mise. Již ta sama na pojmenovává postoj společnosti k motivaci svých zaměstnanců.

Mise společnosti je formulována ředitelem skupiny Jablotron Ing. Daliborem Dědkem na internetových stránkách společnosti následovně:

*„Naším záměrem je spřádat a naplňovat sny. Sny o vzájemné užitečnosti a prospěšnosti. Chceme transformovat dobré nápady do atraktivních produktů a služeb pro naše zákazníky a partnery.*

*Přitom si uvědomujeme, že:*

- *chytré věci jsou navenek jednoduché a srozumitelné*
- *úspěšný produkt obsahuje duši těch, kteří jej stvořili*
- *férové jednání je základem spokojenosti*
- *zaměstnance a partnery nejlépe motivuje úspěšná seberealizace*
- *je prozíravé zůstat skromným majitelem či manažerem bohaté firmy*
- *společenskou odpovědnost lze prokázat jen dobrými skutky*
- *radost je podstatou lidské spokojenosti“ (Dědek, 2015)*

## 7.2 Personální politika firmy

Personální politika firmy je nepřímou definována již od počátku jejího působení. Vychází již ze samotného záměru, stanovených cílů a způsobu jejich naplňování, které byly stanoveny ředitelem společnosti již v počátcích činnosti. Organizace považuje za jednu ze svých priorit orientaci na zákazníka a jeho spokojenost je pro ni také mírou kvality veškeré její činnosti. Pro zabezpečení tohoto záměru společnost vytváří vhodné pracovní podmínky. Chce být lákavá pro výkonné a talentované pracovníky zejména svojí dobrou pověstí. Motivací pro její zaměstnance musí být zejména hrdost na výsledky společnosti, ve které pracuje. Firma poskytuje zaměstnancům výhody nad rámec povinností stanovených zákoníkem práce v oblasti vzdělávání, zdravotní péče, kulturního vyžití, sportu atd. s cílem vytvářet příhodné podmínky pro regeneraci jejich fyzických a duševních sil (Dědek, 1996).

## 7.3 Systém odměňování

Firma neustále usiluje o spravedlivou a motivující politiku odměňování, a proto v průběhu vývoje firmy prošel systém odměňování úpravami. Ve společnosti je využíván model celkové odměny, který je zmíněn v kapitole Formy a členění odměn. Systém odměňování je rozdělen do dvou částí – **systém mezd a benefitů**. Nynější podoba vešla v platnost 1. ledna 2015. Mzdový systém i systém zaměstnaneckých výhod byl aktualizován zejména z důvodu zjednodušení, zaměření na výkon pracovníků a spravedlivého rozdělení prostředků vynakládaných na poskytování zaměstnaneckých výhod. Z důvodu velmi krátké platnosti nově zavedeného systému odměňování, není možné hodnotit využití zaměstnaneckých výhod v novém systému. Vyhodnocení bude možné provést nejméně za jeden kalendářní rok jeho fungování. Z toho důvodu se bakalářská práce zaměřuje na porovnání systému platného do prosince roku 2014 s nově nastaveným systémem platným od 1.ledna 2015.

### **7.3.1 Systém odměňování a zaměstnaneckých výhod platný do konce roku 2014**

Součástí systému odměňování ve vybrané společnosti jsou peněžní a nepeněžní odměny. Systém mezd definuje Interní mzdový předpis. Mzda je tvořena ze základní mzdy, osobní složky a podílové složky. Formou odměny může být odměna vedoucího úseku a také mimořádná odměna ředitele.

Zaměstnanecké výhody jsou součástí celkového systému odměňování a jsou z velké části zahrnuty do nepeněžních odměn. Do peněžních zaměstnaneckých výhod můžeme řadit některé mimořádné odměny ředitele, zejména ty, které podporují prarodinnou sociální politiku firmy.

Systém odměňování platný do konce roku 2014 zobrazuje Tabulka 2.

Tabulka 2: Systém odměňování ve společnosti JABLOTRON ALARMS a.s. do konce roku 2014

|   |                                |   |   |
|---|--------------------------------|---|---|
| PENĚŽNÍ ODMĚNY  | Mzda                           | Základní mzda   |   |
|   |                                | Osobní složka   |   |
|   |                                | Podílová složka   |   |
|   | Odměna z fondu vedoucího úseku | Rozdělení měsíčního fondu v kompetenci vedoucího úseku. Měsíční fond úseku=1000 Kč na jednoho zaměstnance úseku |   |
|   | Mimořádné odměny ředitele      | Výjimečné pracovní výsledky   |   |
|   |                                | Odměna k životnímu jubileu zaměstnance  |   |
|   |                                | Odměna k narození dítěte (jeden průměrný měsíční plat zaměstnance)  |   |
|   |                                | Odměna k uzavření sňatku zaměstnance  |   |
|   | Další odměny                   | Odměna za audit   |   |
|   |                                | Odměny za školení   |   |
|   |                                | Odměna za provoz HOTLINE  |   |
|   |                                | Odměna za rychlost vyřízení servisních případů  |   |
|   |                                | Odměna za prokázání jazykových znalostí   |   |
|   | NEPENĚŽNÍ ODMĚNY               | Plošně poskytované zaměstnanecké výhody   | Stravování (stravenky, automat, ovoce, káva, čaj, voda) |
|   |                                |   | Nákup výrobků JA za zvýhodněnou cenu v limitu 15 000 Kč |
| Péče o zdraví   |                                |   |   |
| Relaxace  |                                |   |   |
| Sport   |                                |   |   |
| Společenské vyžití  |                                |   |   |
| Vzdělávání – cizí jazyky  |                                |   |   |
| Dětské centrum – možnost využití hlídání dětí v dětském centru dceřiné společnosti za symbolický poplatek |                                |   |   |
| Možnost využití služeb střežení majetku - připojení na pult centrální ochrany za zvýhodněnou cenu         |                                |   |   |
| Pracovní prostředí  |                                | Nové moderní prostory   |   |
|   |                                | Firemní kultura   |   |
|   |                                | Pružná pracovní doba  |   |
|   |                                | Možnost seberealizace   |   |

Zdroj: interní materiály firmy, vlastní zpracování

Do prosince 2014 organizace využívala plošné poskytování zaměstnaneckých výhod (viz kapitola 3.3). Pro všechny zaměstnance byla nastavena stejná pravidla na čerpání benefitů. Zaměstnanec mohl libovolně čerpat z nabízených výhod pouze v rámci omezení, která jsou u jednotlivých výhod stanovena.

Zaměstnanecké výhody ve firmě je možné rozdělit do základních kategorií:

- stravování,
- podpora péče o tělesnou a duševní kondici,
- podpora vzdělávání,
- podpora rodiny a sladění pracovního a rodinného života.

Přehled jednotlivých výhod z kategorie stravování, podpory péče o tělesnou a duševní kondici a vzdělávání je znázorněn v následující Tabulka 3.



Tabulka 3: Přehled plošně poskytovaných zaměstnaneckých výhod do konce roku 2014

| <b>Přehled zaměstnaneckých do roku 2014 výhod podle kategorií</b> |   |
|---|---|
| <b>Stravování</b>   |   |
| <b>Příspěvek na stravování</b>                                    | firma přispívá svým zaměstnancům na stravování prostřednictvím dotovaných stravenek   |
| <b>Automat s dotovanými nápoji a drobným občerstvením</b>         | v prostorách firmy je zaměstnancům k dispozici výdejní automat s nápoji a drobným občerstvením. Toto občerstvení je zaměstnavatelem částečně dotováno, zaměstnanci mají tedy možnost nákupu za zvýhodněné ceny  |
| <b>Ovoce</b>  | zaměstnavatel poskytuje zdarma všem zaměstnancům ovoce během pracovní doby. Ovoce je volně dostupné ve všech kuchyňkách ve firmě  |
| <b>Podpora a péče o tělesnou a duševní kondici</b>                |   |
| <b>Vstupenky bazén, sauna</b>                                     | zaměstnanci mohou na personálním oddělení čerpat každý měsíc omezené množství vstupenek do místního plaveckého bazénu a plaveckého bazénu v sousedním městě. Vstupenky do místního plaveckého bazénu lze kombinovat se vstupenkou na masáže a saunu   |
| <b>Permanentky do fitness studia</b>                              | permanentky do nasmlouvaných sportovních zařízení nebo jednotlivé vstupné lze využívat na všechny druhy cvičení, které tato studia nabízí. Zaměstnancům firma přispívá 50 % z hodnoty cvičení. Limit pro čerpání stanovuje personální oddělení  |
| <b>Pronájem tenisových kurtů</b>                                  | zaměstnanci si mohou za zvýhodněnou cenu pronajmout tenisový kurt v bezprostřední blízkosti firmy   |
| <b>Očkování proti chřipce a encefalitidě</b>                      | jednu ročně je organizováno pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky očkování proti chřipce, kdy zaměstnancům je očkování hrazeno plně, rodinným příslušníkům firma přispívá 50 %. Firma přispívá rovněž na očkování proti klíšťové encefalitidě. Zaměstnanci hradí firma dvě třetiny nákladů a rodinnému příslušníkovi přispívá jednu třetinu z ceny vakcíny |
| <b>Zájezdy na divadelní představení a muzikály</b>                | firma organizuje zájezdy na divadelní nebo muzikálové představení, kdy společnost hradí plně dopravu a 50 % z ceny vstupného zaměstnanci a jednomu rodinnému příslušníkovi  |
| <b>Vzdělávání</b>   |   |
| <b>Příspěvek na vzdělávání</b>                                    | organizace podporuje veškeré aktivity vedoucí ke zvýšení profesních znalostí zaměstnanců (školení, kurzy, literatura apod.). Rozhodnutí o výši finančního příspěvku, účasti v pracovní době apod. je v kompetenci vedoucího příslušného úseku. Vedoucí úseku má zároveň právo přezkoumat výsledky dané aktivity   |
| <b>Program zvyšování znalostí cizích jazyků</b>                   | organizace poskytuje zaměstnancům možnost výuky cizích jazyků formou (popsáno samostatně)   |

Zdroj: interní materiály firmy, vlastní zpracování

Společnost ve velké míře podporuje vzdělávání svých pracovníků a klade důraz na zvyšování znalostí cizích jazyků. V této oblasti je zaveden program vzdělávání, který je přehledně podrobněji popsán v Tabulka 4.

*Tabulka 4: Přehled podpory vzdělávání v oblasti cizích jazyků do konce roku 2014*

| <b>Program zvyšování znalostí cizích jazyků do konce roku 2014</b> |   |
|--|---|
| Interní skupinové jazykové kurzy                                   | pro zaměstnance zdarma  |
| Externí výuka cizího jazyka  | příspěvek zaměstnavatele 80 % ceny kurzu  |
| Víkendové intenzivní jazykové kurzy                                | příspěvek zaměstnavatele 80 % ceny kurzu  |
| Studijní pobyty v zahraničí  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ minimální délka pobytu 6 týdnů v německy či anglicky mluvících zemích,</li> <li>▪ zaměstnanec čerpá min. 2 týdny ze své řádné dovolené,</li> <li>▪ možnost získat placené volno na zbývající čas kurzu (obvykle základní mzda),</li> <li>▪ finanční příspěvek zaměstnavatele až 70 % celkových nákladů (na návrh vedoucího schvaluje ředitel),</li> <li>▪ finanční příspěvek je podmíněn prokázáním znatelného zlepšení jazykových znalostí (bude po návratu přezkoušen na úrovni pravidelných ročních jazykových zkoušek).</li> </ul> |

Zdroj: interní materiály firmy, vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že společnost velmi dbá na jazykovou vybavenost svých zaměstnanců a věnuje této kategorii nemalé finanční prostředky. Motivací pro zlepšování jazykových schopností zaměstnanců je i pravidelná roční zkouška z cizího jazyka, za kterou je poskytována odměna zaměstnanci jednorázová odměna podle dosažených výsledků.

Mezi další zaměstnanecké výhody lze řadit i některé položky, které jsou v přehledu systému odměňování v Tabulka 2 řazeny do mimořádných odměn ředitele. Ty bychom mohli zahrnout do kategorie prorodinných zaměstnaneckých výhod, které jsou pro zaměstnance také velmi důležité a potvrzují prorodinnou sociální politiku firmy. Shrnutí jsou v Tabulka 5.

Tabulka 5: Prorodinné zaměstnanecké výhody

| Prorodinné zaměstnanecké výhody poskytované formou mimořádné odměny ředitele |  |
|--|--|
| Příspěvek k narození dítěte  | Odměna ve výši 1 průměrné mzdy         |
| Příspěvek k sňatku   | Jednorázová odměna (hodnota neuvedena) |
| Příspěvek k životnímu jubileu  | Jednorázová odměna (hodnota neuvedena) |

Zdroj: interní materiály firmy, vlastní zpracování

**Příspěvek k narození dítěte** firma poskytuje formou odměny ve výši 100 % průměrné měsíční mzdy (za posledních 12 měsíců bez náhrad a odměn). Podmínkou je pracovní poměr v organizaci trvající minimálně 1 rok a uzavřený sňatek mezi rodiči. Při vícečetném porodu se odměna úměrně násobí počtem narozených dětí. Pracují-li ve firmě oba rodiče, je odměna vyplacena pouze jednomu z nich, a to dle jejich výběru. Podmínkou přiznání příspěvku je předložení rodného listu dítěte.

**Příspěvek k sňatku** firma poskytuje jako jednorázovou finanční odměnu. Podmínkou je pracovní poměr v organizaci trvající minimálně jeden rok.

**Příspěvek k životnímu jubileu** organizace poskytuje formou jednorázové finanční odměny u příležitosti životního jubilea zaměstnance (50 let, 60 let a odchod do starobního důchodu). Podmínkou je pracovní poměr v organizaci trvající minimálně 1 rok.

Společnost se také snaží vycházet vstříc potřebám rodičů s malými dětmi, uvědomuje si náročnost sladění rodinného a pracovního života. Problematika je popsána podrobně v kapitole 6. Společnost poskytuje možnost využití **dětského centra**, které je provozováno na principu podobném firemní školce. Dětské centrum provozuje jedna z dceřiných společností. Podrobně se pravidlům, možnostem využití a provozu centra věnuje samostatná kapitola 8.

### 7.3.2 Systém odměňování a zaměstnaneckých výhod ve společnosti od roku 2015

Od 1. ledna 2015 začal ve společnosti platit nový systém odměňování. Byl upraven systém výpočtu mezd, změnily se některé formy odměn. Pro čerpání zaměstnaneckých výhod byl zaveden volitelný systém na principu cafeterie. Popis tohoto volitelného systému je popsán v kapitole 4.1.

Vývoj aplikace pro systém zaměstnaneckých výhod byl zadán vlastnímu zaměstnanci, společnost tuto službu tedy neobjednala u externí společnosti, což snížilo pořizovací náklady i celkové náklady na použití tohoto systému.

Pro každého zaměstnance bylo vytvořeno tzv. benefitní konto, ze kterého jsou zaměstnanecké výhody čerpány. Všechny prostředky, které společnost v minulosti vynakládala na zaměstnanecké benefity, byly převedeny do fondu benefitního konta. Do tohoto fondu byly přesunuty i odměny za výsledky jazykových testů. Výše benefitního konta v bodech je odvozena od počtu odpracovaných let ve společnosti. Jeden bod z benefitního konta má hodnotu 50 Kč. Rozdělení bodů je popsáno v Tabulka 6.

Tabulka 6: Výše benefitního konta podle skupin zaměstnanců

|                     | 0-10 odpracovaných let ve společnosti | 10-20 odpracovaných let ve společnosti | 20 a více odpracovaných let ve společnosti |
|---------------------|---------------------------------------|--|--|
| Vedení              | 360 bodů=18 000 Kč                    | 395 bodů=19 750 Kč                     | 430 bodů=21 500 Kč                         |
| Střední management  | 360 bodů=18 000 Kč                    | 395 bodů=19 750 Kč                     | 430 bodů=21 500 Kč                         |
| Ostatní zaměstnanci | 360 bodů=18 000 Kč                    | 395 bodů=19 750 Kč                     | 430 bodů=21 500 Kč                         |

Zdroj: interní materiály firmy, vlastní zpracování

Tabulka ukazuje, že zkušeností zaměstnanců, kteří ve firmě dlouhodobě pracují, si organizace velmi cení. Výši benefitního konta neovlivňuje fakt, na jaké pozici zaměstnanec pracuje, ale pouze doba, po kterou je ve společnosti zaměstnán.

Zaměstnanci ve volitelném systému mohou čerpat z položek, které jsou popsány v Tabulka 7.

*Tabulka 7: Přehled zaměstnaneckých výhod dostupných v systému cafeteria*

| <b>Položka v cafeterii</b>  | <b>Body</b> | <b>Doplatek od zaměstnance</b> | <b>Podpora zaměstnavatele (v % hodnoty položky)</b> |
|---|-------------|--------------------------------|---|
| Skupinová Angličtina (variabilní hodnota)                         | 100 %       | 0 Kč                           | 100 %   |
| Individuální jazyky a další vzdělávací kurzy (variabilní hodnota) | 80 %        | 20 %                           | 80 %  |
| Očkování pro zaměstnance  | 6-16        | 0 Kč                           | 100 %   |
| Očkování pro rodinné příslušníky                                  | 3-8         | 150 - 400 Kč                   | 50 %  |
| Bazén JBC plavání   | 1           | 20 Kč                          | 81,8 %  |
| Rehabilitace  | 3           | 50 Kč                          | 76,2 %  |
| Bazén JBC sauna   | 1           | 30 Kč                          | 75,0 %  |
| Bazén JBC 20 min. masáž   | 1           | 40 Kč                          | 66,7 %  |
| Bazén LBC   | 1           | 40 Kč                          | 55,6 %  |
| Voucher „Unišek“  | 4           | 100 Kč                         | 66,7 %  |
| (Fitness) Permanentky (min. 10 vstupů)                            | 50 %        | 50 %                           | 50 %  |
| Pronájem kurtů  | 50 %        | 50 %                           | 50 %  |
| Šek Dovolená (až 20 000 Kč)                                       | 50 %        | 50 %                           | 50 %  |
| Divadlo F.X. Šaldy  | 3           | 150 Kč                         | 50 %  |
| Divadlo Jablonec  | 3           | 150 Kč                         | 50 %  |
| Kino Jablonec   | 2           | 150 Kč                         | 40 %  |
| Ticket Art  | 3           | 325 Kč                         | 35 %  |
| Cinestar Liberec  | 1           | 105 Kč                         | 34 %  |
| Ticketpro   | 2           | 200 Kč                         | 33,3 %  |
| Ticket Stream   | 2           | 200 Kč                         | 33,3 %  |
| Cinema City Liberec   | 1           | 109 Kč                         | 31,4 %  |

Zdroj: interní materiály firmy, vlastní zpracování

Tabulka uvádí název zaměstnaneckého benefitu, hodnotu benefitu v bodech nebo procentech. Pokud je hodnota zaměstnaneckého benefitu variabilní, je u něj uvedena hodnota v procentech, tzn. kolik procent hodnoty benefitu přispívá zaměstnavatel. Dále je v tabulce uvedena částka, kterou z hodnoty benefitu doplácí zaměstnanec a je mu následně

stržena ze mzdy. Příklad čerpání individuální výuky jazyka u řadového zaměstnance, který pracuje ve společnosti 2 roky je uveden v Tabulka 8

*Tabulka 8: Příklad čerpání individuální výuky jazyka.*

|  |           |
|--|-----------|
| Cena výuky za 90 min   | 400 Kč    |
| Příspěvek zaměstnavatele   | 320 Kč    |
| Příspěvek zaměstnance  | 80 Kč     |
| Počet odečtených bodů z benefičního konta za 1 výuku   | 6 bodů    |
| Celková hodnota benefičního konta zaměstnance pracujícího ve společnosti 0-10 let                | 360 bodů  |
| Počet bodů vyčerpaných za 1 rok výuky jazyka (90 minut výuky jednou týdně při 47 týdnech v roce) | 282 bodů  |
| Počet bodů na benefičním kontě po odečtení výuky cizího jazyka                                   | 78 bodů   |
| Celková cena výuky pro zaměstnance za rok  | 3 760 Kč  |
| Příspěvek hrazený zaměstnavatelem za rok   | 15 040 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Cena výuky za 60 min je 400 Kč. Zaměstnavatel přispívá 80 % z ceny, což činí 320 Kč tj. 6,4 bodů (1 bod = 50 Kč). Po zaokrouhlení se zaměstnanci tedy strhne 6 bodů z benefičního konta a ze mzdy mu bude strženo 20 % z ceny výuky, tj. 80 Kč. Celkově zaměstnanec zaplatí za výuku jazyka za jeden rok 3 760 Kč a zaměstnavatel mu přispěje 15 040 Kč.

Příklad čerpání příspěvku na dovolenou je uveden v Tabulka 9.

*Tabulka 9: Příklad čerpání příspěvku na dovolenou*

|   |           |
|---|-----------|
| Cena dovolené (příklad)   | 40 000 Kč |
| Zaměstnavatel přispívá 50 % (max. 20 000 Kč)                                    | 20 000 Kč |
| Zaměstnanec hradí 50 % hodnoty  | 20 000 Kč |
| Z benefičního konta zaměstnanci strženo   | 400 bodů  |
| Celková hodnota benefičního konta zaměstnance, který pracuje v JA 20 a více let | 430 bodů  |
| Zaměstnanci na benefičním kontě zbývá   | 30 bodů   |

Zdroj: vlastní zpracování

V případě dovolené zaměstnavatel přispívá 50 % z hodnoty dovolené. Maximálně však 20 000 Kč. Maximálního příspěvku může dosáhnout zaměstnanec, pracuje-li ve společnosti více než 20 let.

Volitelný systém zaměstnaneckých výhod umožňuje zaměstnancům efektivně nakládat s prostředky, které zaměstnavatel vynakládá na zaměstnanecké benefity a využít je přesně podle svých momentálních potřeb. Tím, že je zaměstnanci nastaven určitý roční limit ve formě celkové hodnoty benefitního konta, je zaměstnanec nucen zvolit takové benefity, které jsou pro něj nejvíce potřebné, mají pro něj největší význam a organizace tedy neplýtvá svými prostředky.

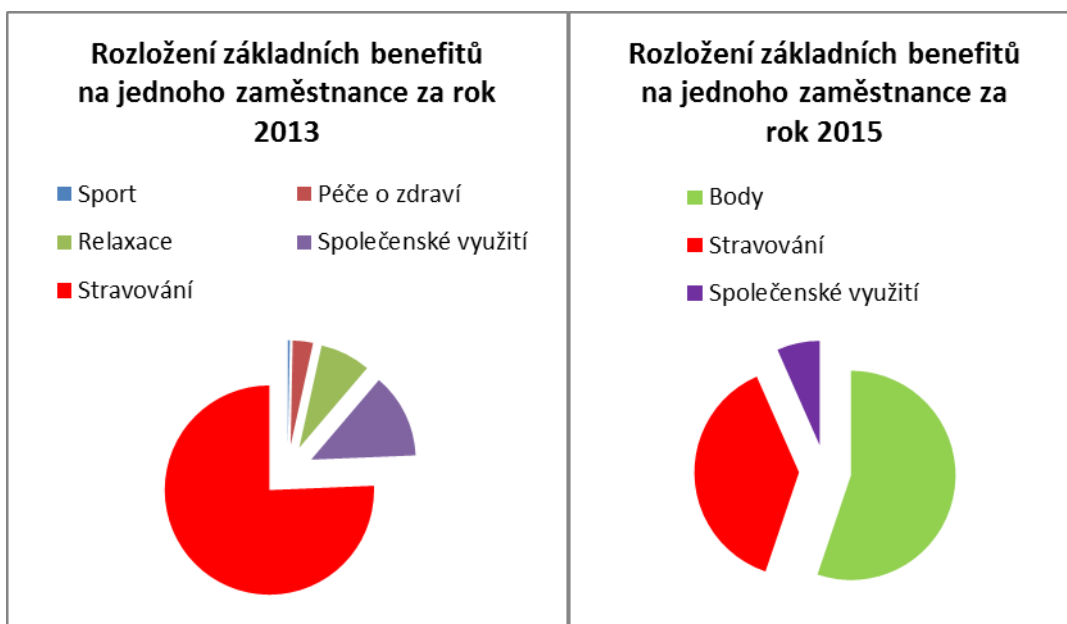
### **7.3.3 Porovnání nového a předchozího systému zaměstnaneckých výhod**

Důvodem pro změnu celkového systému odměňování byla snaha o zjednodušení systému, získání větší flexibility, odměňování podle výkonu zaměstnanců a spravedlivé rozdělení prostředků. V této bakalářské práci nebude porovnávána změna ve způsobu tvorby mezd a odměn. Pozornost bude věnována pouze zaměstnaneckým výhodám. Přehled veškerých změn v odměňování je znázorněn v Příloze A.

V případě zaměstnaneckých benefitů jde zejména o snahu spravedlivě a efektivně rozdělit vynaložené prostředky. Při plošném poskytování zaměstnaneckých výhod byl průměrný náklad na jednoho zaměstnance zhruba 40 000 Kč, ale škála čerpání byla v roce 2013 od 19 700 do 81 600 Kč. Čerpání zaměstnaneckých výhod bylo tedy nerovnoměrné a vůči některým zaměstnancům nespravedlivé.

Do benefitního konta v novém systému byly zahrnuty prostředky na odměny za pravidelné jazykové zkoušky. Zaměstnanci, kteří budou od roku 2015 využívat firemní výuku jazyků, musí počítat s omezením v čerpání ostatních benefitů. Bodové benefitní konto jim bude v souladu s pravidly benefitního systému o hodnotu výuky jazyků poníženo. Vyčíslení bodové hodnoty je u jednotlivých kurzů individuální, nelze souhrnně vyčíslit.

Porovnání rozložení finančních prostředků firmy na zaměstnanecké benefity v roce 2013 a 2015 je znázorněno na Obrázek 6.



Obrázek 6: Porovnání rozložení základních benefitů v roce 2013 a 2015  
Zdroj: interní materiály firmy, vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, že většina finančních prostředků byla přesunuta do bodového konta zaměstnanců. Prostředky vynaložené na stravování jsou hodnotově stejné, ale v roce 2015 zaujímají menší podíl na celkově vynaložených prostředcích. V roce 2013 stravování představovalo přibližně 75 % z celkových prostředků na zaměstnanecké benefity. V roce 2015 zaujímá stravování zhruba podíl 33 % z celkových nákladů za benefity s tím, že částka za stravování zůstává stejná jako v roce 2013. Z toho vyplývá, že do zaměstnaneckých benefitů firma od roku 2015 vkládá více prostředků a největší část z nich je rozdělena spravedlivě mezi zaměstnance formou benefičních bodů. Na obrázku nejsou záměrně uvedeny hodnoty, cílem bylo prostředky zobrazit tak, aby byl zřejmý výsledný podíl využití celkových prostředků.

Benefiční systém do konce roku 2014 byl výhodný zejména pro ty zaměstnance, kteří chtěli využívat neomezeně výuku cizích jazyků. Zaměstnanci mohli kurzy využívat, aniž by jim byly jakýmkoliv způsobem kráceny ostatní benefity. Výuku jazyků ovšem zřídka využívali zaměstnanci na dělnických pozicích, kteří cizí jazyk ke své práci nevyužijí, a nabídka zaměstnavatele v tomto směru pro ně není příliš motivující. Pro velkou část zaměstnanců



se i po krátké době platnosti nového benefitního systému ukazuje jako velmi atraktivní možnost čerpání příspěvku na dovolenou.

Nový benefitní systém je zaveden krátce a není možné ho po jeho krátké platnosti objektivně ekonomicky vyhodnotit. Jeho nepochybnou výhodou je spravedlivé rozdělení prostředků mezi zaměstnance. Odpadlo znevýhodnění zaměstnanců, kteří nechtěli čerpat výhody jazykových kurzů. Naopak všichni zaměstnanci mají možnost čerpat nezanedbatelný příspěvek na dovolenou. Zaměstnanci mají možnost svobodného rozhodování o volbě výhod z přidělených prostředků.

I tato možnost, zvolit si nejvhodnější benefit zaměstnancem, může být považována za negativní stránku nového systému. Může se stát, že zaměstnanec nebude věnovat dostatečnou pozornost volbě benefitů a vyčerpá benefitní konto neuváženě. Pravidla pro benefitní konto budou nastavena vždy pouze jednou za celý rok.

Výhodou volitelného systému je i skutečnost, že některé peněžní odměny bude moci zaměstnanec převést do svého benefitního konta a navýšit si tak možnost čerpání.

## 8 Dětské centrum

Pro podrobnější charakteristiku služeb dětského centra byla vyhrazena tato samostatná kapitola. Téma sladřování rodinného a soukromého života formou poskytování firemních zařízení pro péči o děti je v současné době diskutovanou tématikou. V České republice můžeme skutečně hovořit pouze o diskutované tématice, v praxi je totiž pro mnoho firem ještě stále nezajímavým tématem. Svou roli seřrává i fakt, že legislativa k tématu firemních předškolních zařízení je stále v současné chvíli pro laiky komplikovaná a nejasná. Nový zákon, který upravuje péči o děti v dětské skupině, situaci definitivně ještě neřeší. V současné době je ve schvalovacím procesu novela, která má stanovit dobrovolnost podnikatelských subjektů v registraci k této službě.

Společnost JABLOTRON ALARMS a.s. poskytuje svým zaměstnancům možnost využívat služeb dětského centra, které je provozováno jednou z dceřiných společností. Zařízení je uzpůsobeno ke krátkodobému i pravidelnému pobytu dětí v předškolním věku a příležitostně i starších dětí. Pokud není uvedeno jinak, zdrojem informací v této kapitole jsou interní materiály společnosti, která dětské centrum provozuje.

Hlavním důvodem vybudování Dětského centra byl věk zaměstnanců společnosti, která službu DC poskytuje. Pracuje zde přibližně třicet zaměstnanců ve věkovém průměru 30 let, tedy ve věku, kdy si lidé obvykle zakládají rodiny a řeší sladění rodinného života se svou prací. Pro zaměstnavatele i zaměstnance se ukázala tato služba jako oboustranně výhodná. Dětské centrum je zároveň k dispozici všem rodičům, kteří pracují ve společnostech celého holdingu.

Výstavba centra začala na podnět ředitele společnosti a rekonstrukce byla prováděna na vlastní náklady. V průběhu výstavby se vyskytla příležitost financování provozu dětského centra z Evropského sociálního fondu, konkrétně z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Zařízení a vybavení již bylo částečně pořizeno z prostředků dotace.

Dětské centrum bylo vybudováno přímo v budově společnosti v roce 2010, tak aby provoz dětského centra nenarušil běžný chod firmy. Stavební úpravy byly provedeny na náklady společnosti v prostorách, které původně sloužily jako interní sklad zboží. Díky této

rekonstrukci vzniklo dětské centrum jako součást nové zaměstnanecké zóny s terasou, díky které získalo dětské centrum přímý vstup na zahradu.

Hlavním prostorem pro denní pobyt dětí je herna, dále se využívá prostor šatny, jídelny a speciálně vybudované sociální zařízení pro potřeby dětí. Zahrada s hřištěm je využívána za příznivého počasí.

Herna je vybavena bezpečným barevným nábytkem. Na podlaze je speciální povrch, který je vhodný i pro pohyb batolat. V herně je dětem k dispozici maxi stavebnice z měkkých textilních prvků a balonkovým bazénem. Dále je pro větší děti a učitelky v herně oddělený prostor pro psací stůl s PC a knihovnou.

Jídelna je vybavena vysokými dětskými stoličkami pro stravování dětí, na vyhrazeném WC je nízká záchodová mísa, nočníky a přebalovací pult. Umyvadla jsou dětská, nízkou umístěná a opatřená směšovačem. K dispozici jsou i kočárky pro nejmenší děti, které by vycházku ještě samostatně nezvládly.

## **8.1 Legislativní rámec služeb dětského centra**

Dětské centrum je v současnosti provozováno jako neziskové zařízení péče o děti na základě obecně platných právních předpisů a v souvislosti s nově platným zákonem č. 247/2014 Sb. o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině je provozovatel v procesu rozhodování, do které z možných legislativních úprav dětské centrum zařadí, bude-li tento krok po novele zákona povinný. V době vzniku centra nahlásil provozovatel nové obory volné živnosti na Živnostenském úřadě. Jedná se o obory Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů včetně lektorské činnosti a Poskytování služeb pro rodinu a domácnost (krátkodobé hlídání dětí mladších 3 let). Služby centra nejsou ovšem provozovány za účelem zisku.

Prostory centra se budovaly v souladu s hygienickými a bezpečnostními předpisy pro tzv. „miniškolkou“, termín, který se v době vzniku centra objevil v Prorodinném balíčku MPSV. Společnost musela získat od stavebního úřadu souhlas se změnou užívání části budovy, pro tyto účely byly předloženy stanoviska projektového specialisty požární ochrany, Krajské hygienické stanice a Hasičského záchranného sboru Libereckého kraje.

## 8.2 Provozní aspekty DC

Personální pokrytí provozu centra je 1,4 úvazku patřičně kvalifikované pracovní síly. Maximální kapacita dětí odpovídá bezpečnostní a hygienické normě, kterou zařízení splňuje a byla schválena Krajskou hygienickou stanicí a dalšími odpovědnými institucemi v době budování centra. Obsazenost se řídí podle pravidel provozovatele na základě aktuálně dostupného personálu a aktuálních potřeb rodičů, kteří dětské centrum využívají. Děti jsou přijímány k pobytu na základě vyplněné přihlášky. Dětské centrum má pravidelný denní režim, který se přizpůsobuje věkovému složení dětí. Provozní řád byl během fungování zařízení několikrát aktualizován. Změny se týkaly především nastavení provozní doby, která v danou dobu byla zaměstnanci požadována. Možnost umístění dětí zaměstnanců v dětském centru je nenárokovou službou firmy pro zaměstnance, případně pro další zájemce, kterými mohou být zaměstnanci jiných firem holdingu. Dětské centrum slouží k zajištění potřeb krátkodobé péče o dítě. Dětské centrum nemůže nahrazovat standardní rodičovskou péči a výchovu.

Pro provoz dětského centra jsou v budově firmy vyhrazeny konkrétní prostory a sociální zařízení. Přístup dětí a ve firmě nezaměstnaných osob do ostatních prostor budovy není povolen. Výjimku mohou tvořit zvláštní akce nebo pohyb dětí pod dozorem učitele. Pro provoz dětského centra je také vyhrazena část zahrady, včetně zahradního altánu a dětského mini-hřiště. V prostorách DC jsou k dispozici hrací místnost, jídelna, ložnice a sociální zázemí upravené pro malé děti.

Všechny prostory využívané školkou jsou průběžně (denně) uklízeny a kontrolovány, aby nedošlo k ohrožení bezpečnosti nebo zdraví. Lůžkoviny pro „spící děti“, náhradní oblečení, případně pleny zajišťují rodiče.

Kromě aktivit v prostorách firmy chodí děti na procházky po okolí. Snahou je, aby děti byly denně venku (v závislosti na počasí) minimálně 1,5 hodiny. O případných mimořádných hromadných akcích (divadlo, návštěva zoo, hřiště,...) jsou rodiče vždy v předstihu informováni na nástěnce dětského centra.

Rodiče vyzvedávají děti nejpozději 5 minut před skončením provozu školky, případně v čase stanoveném provozovatelem. Vyzvednout dítě může pouze rodič, jiné osoby mohou dítě vyzvednout pouze na základě předchozího písemného souhlasu rodiče dítěte.

Stravování dítěte při pobytu v dětském centru zajišťují rodiče dítěte. V závislosti na době pobytu dítěte jsou rodiče povinni dodat do dětského centra v nádobách/obalech zřetelně označených jménem dítěte dopolední svačinu, oběd a odpolední svačinu. Učitelky následně zajišťují případný ohřev teplých jídel a podání jídla dětem.

Nápoje (voda, šťáva, mléko, čaj) jsou v dětském centru zajištěny zřizovatelem a učitelky průběžně kontrolují dodržování pitného režimu dětí.

Dětské centrum organizuje pravidelně akce pro děti i rodiče např. Karneval, Pálení čarodějnic, Dětský den, Loučení s prázdninami, Jablíčkový den, Mikulášská nadílka, Vánoční besídka apod.

O prázdninách funguje dětské centrum ve zvláštním režimu. Kromě malých předškolních dětí se připojují i mladší školáci. Podle aktuálních potřeb zaměstnanců je zajištěn plnohodnotný program (výlety, exkurze, pobyty).

Rodiče dětí přímo v budově sledovali průběh stavebních úprav a byli předem dobře seznámeni s budoucím provozem a vybavením dětského centra. Mohli se podílet svými požadavky na výsledné podobě centra. O nabízených službách byli informováni zavedenými interními kanály, tj. e-mailem, umístěním kapitoly na intranetu a na webových stránkách. Podle potřeb provozu byl vypracován provozní řád dětského centra. Potřebné informace o dítěti rodiče vyplňují v přihlášce do dětského centra.

### **8.3 Podmínky pro přijetí dítěte do DC**

Dětské centrum je primárně určeno pro pobyt dětí od dovršeného 2. roku do 7 let. Ve výjimečných případech může o přijetí mladšího dítě provozovatel rozhodnout. Dítě, které nedovršilo 6. měsíc věku nelze přijmout k pravidelnému pobytu v dětském centru.

Děti ve věku 8–15 let mohou v dětském centru krátkodobě pobývat se souhlasem učitele a nejsou započítávány do maximálního počtu přítomných dětí.

Přijmout do péče dětského centra je možno na základě písemné přihlášky, jejíž součástí jsou detailní informace o zdravotním stavu dítěte a případných speciálních požadavcích.

V rámci přihlášky rodič specifikuje konkrétně požadavek, ve kterých dnech a časech má zájem o pravidelný pobyt dítěte v dětském centru. Na přihlášce rodič svým podpisem stvrzuje, že se seznámil s provozním řádem školky a zavazuje se jej dodržovat.

O přijetí dítěte k návštěvám dětského centra rozhoduje provozovatel na základě přihlášky, případného pohovoru s dítětem a vyjádření vedoucího úseku, v němž pracuje rodič dítěte. Při rozhodování se zvažuje aktuální kapacita dětského centra, individuální požadavky dítěte i zájem firmy na umístění dítěte v dětském centru (např. řešení složité rodinné situace).

## 8.4 Rozdělení služeb DC podle druhu péče

Dětské centrum není jednostranně zaměřeno a svými službami se případně dokáže přizpůsobit požadavkům rodičů. Dětské centrum funguje v těchto režimech:

- **Standardní** – režim „mateřská školka“.
- **Zvýšená (individuální) péče** - péče o dítě do 2 let věku, dítě s plenami, dítě na kočárku, dítě se zdravotním handicapem. Do kategorie spadá také nepravidelný krátkodobý pobyt staršího dítěte v dětském centru (umístění dítěte například z důvodu, že rodič potřebuje zařídit jednání na úřadech či návštěvu lékaře) nebo individuální hlídání (i staršího) dítěte mimo stanovenou dobu provozu školky.
- **Příležitostný („zvykací“) pobyt** – s rodičem nebo bez něj, většinou není pravidelný, nepřesáhne 2 hodiny, slouží ke zvykání dětí na přítomnost v kolektivu v dětském centru, vždy musí být předem domluven a schválen provozovatelem. Tento typ pobytu není zpoplatněn.

V závislosti na počtu personálu jsou stanoveny maximální přípustné počty dětí v jednotlivých kategoriích péče. Provozní dobu a obsazenost dětského centra může být upravena v závislosti na změnách zájmu rodičů a personálního obsazení.

Provoz školky je plánován vždy v cyklech odpovídajících školnímu roku (září-červen) se speciálním režimem pro prázdninové měsíce. Případný zájem o využití dětského centra o prázdninách je nutné nahlásit provozovateli vždy s dostatečným předstihem.

## 8.5 Finanční zhodnocení DC a nástin řešení

Zaměstnavatel poskytuje služby dětského centra jako službu zaměstnancům a zaměstnancům holdingu a hradí většinu provozních nákladů (roční rozpočet je přibližně 400 tis. Kč). Zpoplatnění pobytu dítěte v DC je tedy pouze symbolické.

Poplatky za pobyt dítěte v DC jsou shrnuty v Tabulka 10.

*Tabulka 10: Přehled poplatků za péči v dětském centru*

| Druh péče                      | Poplatky         |
|--------------------------------|------------------|
| Standardní celodenní pobyt     | 100 Kč / 1 den   |
| Zvýšená individuální péče      | 100 Kč/ 1 hodina |
| Zvykací pobyt                  | bezplatně        |
| Krátkodobý pobyt dětí 8-15 let | bezplatně        |

Zdroj: Interní dokumenty firmy

Poplatek rodiče hradí na základě evidované přítomnosti dítěte v dětském centru zpětně za kalendářní měsíc. Poplatek je možno hradit dohodnutou srážkou ze mzdy nebo hotově. Poplatek za pobyt je vybírán i v případě, že se dítě bez řádné a přijatelné omluvy nedostaví do školky v čase, kdy je přihlášeno a je pro něj rezervována kapacita.

Dětské centrum bylo zřízeno za přispění Evropského sociálního fondu, z Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost.

Celková částka, která byla z dotací čerpána, je 3 163 562,40 Kč. Částka byla čerpána v etapách po dobu trvání projektu v období od prosince 2010 až do listopadu 2013.

V době čerpání dotací nebyly vybírány žádné poplatky od zaměstnanců. Z dotací bylo částečně hrazeno zařízení, plně hrazen provoz a veškeré náklady spojené s chodem centra, včetně personálu. V této době bylo využití dětského centra o něco širší, než je v současnosti. Společnost nevedla konkrétní údaje spojené s provozem dětského centra po

vyčerpání dotací a shrnula je do orientační částky Kč 400 000 za rok. Modelová situace nákladů a plateb zaměstnanců je znázorněna v Tabulka 11.

*Tabulka 11: Přehled nákladů na provoz DC a poplatky zaměstnanců za 1 rok (modelová situace)*

|   |            |
|---|------------|
| Průměrné roční náklady na provoz centra   | 400 000 Kč |
| Průměrný počet dětí denně pobývajících v DC   | 5          |
| Poplatky od zaměstnanců za 1 týden (při poplatku 100 Kč / 1 den za 5 dětí)              | 2 500 Kč   |
| Poplatky od zaměstnanců za 1 rok (při využití centra průměrným počtem dětí za 40 týdnů) | 100 000 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

Pokud by chtěl zaměstnanec umístit dítě, které vyžaduje zvýšenou individuální péči, byla by pro něj tato varianta mnohem nákladnější. Modelová situace je zobrazena v Tabulka 12.

*Tabulka 12: Náklady na umístění dítěte se zvýšenou individuální péčí.*

|  |          |                        |
|--|----------|------------------------|
| Poplatek za 1 den pobytu v DC (například 8 hodin v sazbě 100 Kč / 1 hod) | 800 Kč   | <b>Součet za měsíc</b> |
| Poplatek za celý týden   | 4 000 Kč | <b>16 000 Kč</b>       |
| Poplatek při pobytu 2 dny v týdnu  | 1 600 Kč | <b>6 400 Kč</b>        |

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

Z tabulky vyplývá, že pro zaměstnance je velice nákladné umístit dítě vyžadující zvýšenou individuální péči, tedy například dítě s plenami. Služby v obdobných komerčních zařízeních je dnes možné domluvit již za cenu Kč 60 / 1 hodina.

Právě z důvodu ceny služby, není v současné době DC příliš využíváno. Současně v dosahu působí nejméně 3 obdobná zařízení, která jsou cenově velmi podobná, ale i dostupnější. Pokud zájemce o podobnou službu uvede předem počet hodin a pravidelně nastavený rozvrh, může získat nabídku cenově výhodnější.

Využití DC bylo pro zaměstnance lákavé v době, kdy bylo plně hrazeno z dotace. Bylo možné umístit dítě se speciálními potřebami, respektive například malé dítě s plenami, zcela zdarma. Nyní se ukazuje, že provoz centra je velice nákladný a firma se snaží nabídku služeb redukovat.



Řešením pro úsporu nákladů by mohla být registrace DC do legislativního režimu tzv. Dětské skupiny. Zaměstnavatel by potom veškeré náklady na provoz centra mohl daňově uplatňovat.

Zaměstnanci firmy JABLOTRON ALARMS, kteří DC využívají, by mohli služby DC částečně hradit z benefitního konta, pokud by se tato položka do volitelného systému výhod zavedla. Zaměstnanci by měli možnost volby, zda chtějí DC plně hradit ze svých prostředků, nebo využít pro částečnou úhradu body z benefitního konta.

Jelikož nebyla známá přesná data, jako jsou personální náklady, ceny za energie, náklady na administrativu pro správu služeb DC, nebylo možné provoz centra odpovídajícím způsobem vyhodnotit. Hodnota služby je také těžko vyčíslitelná v peněžních prostředcích. Pro některé zaměstnance může být možnost mít svoje dítě v blízkosti zaměstnání velkou výhodou, za kterou je ochoten zaplatit vyšší peněžní částku. Také zaměstnanci, kteří nemohou svým dětem dopřát hlídání u prarodičů, mohou uvítat variantu krátkodobého hlídání. Pro některé zaměstnance může být služba naopak nákladný a zbytečný komfort, který nechce pravidelně využívat. Podobně je to s využitím výuky cizích jazyků z benefitního konta. Někteří zaměstnanci tuto výhodu nikdy nevyužijí, jiní naopak tento benefit vítají a mají zájem o příspěvek zaměstnavatele. Z toho důvodu si myslím, že by zařazení do benefitního konta mohlo mít v tomto případě své opodstatnění.

## Závěr

Přestože se bakalářská práce v zásadě věnovala pouze tématu zaměstnaneckých výhod, dotkla se současně dalších témat, které jsou v současnosti ve společnosti diskutované. V rámci literární rešerše bylo zjištěno, že věda v současné době ví mnoho o motivaci zaměstnanců, ale v praxi firmy tyto poznatky téměř nepoužívají. V oblasti motivace by měl být u zaměstnanců kladen důraz spíše na vytváření jejich vnitřní motivace. Vnější stimuly nemají podle novějších poznatků velký vliv na pracovní výkon.

Situace je podobná v oblasti zaměstnaneckých výhod pro sladování pracovního a rodinného života. O těchto tématech se v České republice hodně hovoří v souvislosti s rovnými příležitostmi žen a mužů na trhu práce, ale praxe je v taková, že se o této problematice opravdu více hovoří a méně koná. Zaměstnanecké výhody, jako jsou flexibilní formy práce, usnadňování nástupu do zaměstnání po rodičovské nebo mateřské dovolené, to jsou stále témata, kde je prostor pro zlepšování.

Teoretická část práce byla věnována nejprve vývoji a vlivu personalistiky na celkový management společnosti. Byly zmíněny základní teorie motivace a některé nové poznatky v této oblasti, které také poukazují na rozdíly v tom, co bylo již v tomto směru vyzkoumáno a jak se tato skutečnost odráží ve skutečné obchodní praxi. Dále byla zmíněna problematika odměňování, způsoby a formy členění odměn. Následně je věnována pozornost teorii zaměstnaneckých výhod, zaměřuje se na jejich definici a význam. Jsou zde zmíněny trendy a aplikace v praxi v České republice. Věnována je pozornost zaměstnaneckým výhodám v kontextu sladování pracovního a rodinného života.

V praktické části byl porovnáván systém plošně poskytovaných zaměstnaneckých výhod s nově zavedeným systémem na principu volitelného systému bufetu. Protože je systém nově ve společnosti zavedený, nebylo možné ho ekonomicky relevantně zhodnotit. Porovnání se tedy zaměřilo na rozložení finančních prostředků zaměstnavatele ve starém a novém systému a na popis jednotlivých forem zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti. Byly uvedeny příklady čerpání některých zaměstnaneckých výhod. Bylo zjištěno, že nový volitelný systém je spravedlivější a finanční prostředky jsou využity efektivněji.

V oblasti zaměstnaneckých výhod se bakalářská práce dále podrobně zaměřila na využívání služeb dětského centra, které poskytuje dceřiná společnost vybrané organizace. Byly zde zmíněny legislativní aspekty této problematiky a stručně zhodnoceno využívání tohoto benefitu s návrhem na zařazení do benefitního konta. Ukázalo se, že využití dětského centra je poměrně nákladné pro obě strany, jak pro zaměstnance, tak i zaměstnavatele.

# Seznam použitých zdrojů

## Citace:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007, 789 s., ISBN 978-80-247-1407-3.

AUDRLICKÁ, Marie aj. *Společnost přátelská rodině*. Vyd. 1. Praha: Síť mateřských center, 2013. 120 s. ISBN 978-80-260-3765-1.

AUDRLICKÁ, Marie. 2013. *Společnost přátelská rodině*. Vyd. 1. Praha: Síť mateřských center, 120 s. ISBN 978-80-260-3765-1.

BARTÁK, Jan. 2010. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 113 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-35-6.

BECKER, Gary S. *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3rd ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1964, 390 p. ISBN 978-0-226-04120-9.

DANIELOVÁ, Alena aj. *Silné pracoviště: Řízení a hodnocení výkonu osob z cílové skupiny, motivace a odměňování*. [online]. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.silnepracoviste.cz/mops/modul-3.html>

DĚDEK, Dalibor. *Mise Jablotronu*. [www.jablotron.com](http://www.jablotron.com) [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.jablotron.com/cz/o-jablotronu/o-nas/mise-jablotronu/>

DĚDEK, Dalibor. *Základní manuál: interní dokument společnosti*. 1996. Jablonec nad Nisou.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HERZBERG, Frederick aj. a . 1957. *The motivation to work*. New York: Wiley, xxiv, 157 p.

JUNOVÁ, Blanka. 2012. *Čas pro změnu: ..k rovnováze práce a soukromí* [online]. Práce na dálku [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.pracenadalku.cz/ebook-sladovani>

KOČIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

KUČEROVÁ, Dagmar. 2014. *Zřídte zaměstnancům dětskou skupinu a využijte daňových výhod: Firmy již mohou pro své zaměstnance zřizovat dětské skupiny. Jsou nastavena mírnější hygienická a provozní pravidla a zavedeny daňové výhody. Bude o ně zájem?* [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zridte-zamestnancum-detskou-skupinu-a-vyuzijte-danovych-vyhod/>

LUDWIG, Petr. 2013. *Konec prokrastinace: jak přestat odkládat a začít žít naplno*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 271 s. Briquet. ISBN 978-80-87270-51-6.

MANAS, Todd M a Michael Dennis GRAHAM. 2003. *Creating a total rewards strategy: a toolkit for designing business-based plans*. New York: American Management Association, xxxi, 304. ISBN 08-144-0722-6.

MASLOW, Abraham H. [1954]. *Motivation and personality*. [1st ed.]. New York: Harper & Row, xiv, 411 p.

MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. 2011. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xx, 116 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6.

O'NEAL, Sandra. 1996. The Phenomenon of Total Rewards. *ACA Journal*. 7(3).

PELC, Vladimír. 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 240 s. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.

PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK. 2013. *Soukromá a firemní školka od A do Z: jak založit a provozovat soukromé nebo firemní zařízení předškolní výchovy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 167 s. ISBN 978-80-247-4699-9.

PINK, Daniel H. 2011. *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*. Olomouc: ANAG, 187 s. ISBN 978-80-7263-671-6.

PLAMÍNEK, Jiří. 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

SINECKÝ, Filip. 2015. *Dětské skupiny v roce 2015 včetně daňového pohledu* [online]. In: [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/detske-skupiny-v-roce-2015-vcetne-danoveho-pohledu/>

STANICKÝ, Martin. Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance? In: *Finexpert.cz* [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>

ŠTĚRBOVÁ, Katařina. 2014. Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize. *Www.spcr.cz* [online]. ING Pojišťovna [cit. 2015-04-014]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/images/ING/ING.pdf>

TAYLOR, F. W. 1911. *Principles of Scientific Management*. New York: Harper.

## Bibliografie:

BLÁHA, J. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

FREY, Bruno S. 2008. *Happiness: a revolution in economics*. Cambridge, Mass.: MIT Press, xiii, 240 p. ISBN 02-620-6277-1.

SKUDIENE, V. and AURUSKEVICIENE, V., 2012. The Contribution of Corporate Social Responsibility to Internal Employee Motivation. *Baltic Journal of Management*, vol. 7, no. 1, pp. 49-67 ProQuest Central. ISSN 17465265. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/17465261211197421>. Také komerčně dostupné z : <http://proquest.umi.com>

KAHNEMAN, D. a A. DEATON. 2010. High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences* [online]. **107**(38): 16489-16493 [cit. 2015-04-19]. DOI: 10.1073/pnas.1011492107. ISSN 0027-8424. Dostupné z: <http://www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.1011492107>

## Seznam příloh

|  |    |
|--|----|
| Tab 1A Porovnání systémů odměňování..... | 80 |
|--|----|

# Příloha A

Tab 1A Porovnání systémů odměňování

| Systém odměňování do 31.12. 2014 |   | Systém odměňování od 1.1. 2015   |  |  |
|----------------------------------|---|--|--|--|
| Mzda                             | Základní mzda   | Mzda   | Základní mzda - nároková složka (70%)  |  |
|                                  | Osobní složka   |  | Prémie – nenároková složka (30%)   |  |
|                                  | Podílová složka   |  |  |  |
| Odměna z fondu vedoucího úseku   | Rozdělení měsíčního fondu v kompetenci vedoucího úseku. Měsíční fond úseku=1000 Kč na jednoho zaměstnance úseku | Odměna přímého nadřízeného   | Každý přímý nadřízený může požádat o vyplacení odměny pro svého podřízeného. Při dosažení mimořádných pracovních výsledků nebo splnění mimořádných úkolů, může jeho přímý nadřízený požádat o výplatu odměny vyplněním žádosti, která bude schválena vedoucí UE. |  |
| Mimořádné odměny ředitele        | Výjimečné pracovní výsledky   | nemění se  |  |  |
|                                  | Životní jubileum  | nemění se  |  |  |
|                                  | Narození dítěte (jeden průměrný měsíční plat zaměstnance)   | Paušální: stejná částka pro všechny zaměstnance  |  |  |
|                                  | Uzavření sňatku   | nemění se  |  |  |
| Další odměny                     | Odměna za audit   | zrušeno  |  |  |
|                                  | Odměny za školení   | zatím se nemění  |  |  |
|                                  | Odměna za provoz HOTLINE  | nemění se  |  |  |
|                                  | Odměna za rychlost vyřízení servisních případů  | Změna na cílovou odměnu  |  |  |
|                                  | Odměna za prokázání jazykových znalostí   | Prostředky na odměny za jazykové znalosti přesunuty do benefitního konta   |  |  |
|                                  |   | NOVÉ FORMY ODMĚN   | Jednorázové NEPENĚŽNÍ odměny vedoucího za pracovní výročí  | 5 dnů placeného volna k 10.výročí, 10 dnů placeného volna k 20.výročí, 15 dnů placeného volna k 25.výročí  |
|                                  |   |  | Roční odměna PLOŠNÁ nebo CÍLOVÁ  | <p><b>Plošná:</b> při 100 % splnění plánu provozního zisku bude vyplacena roční odměna ve výši 1 průměrné měsíční mzdy. Při dosažení vyššího provozního zisku ředitel může rozhodovat o vyplacení vyšší roční odměny. Při dosažení nižšího plánovaného provozního zisku ředitel může rozhodnout o plošném krácení.</p> <p><b>Cílová:</b> je stanovena na rok mzdovým výměrem. Při sjednání roční cílové odměny sepisují vedoucí a zaměstnanec dokument, který obsahuje: Měřitelné cíl(e). Pásma pro nedosažení cíle nebo jeho přeplnění. Termín splnění cíle/ů. Termín vyhodnocení cíle/ů. Termín vyplacení cílové odměny. <b>Zaměstnanci s cílovou odměnou se nepodílejí na plošné roční odměně</b></p> |
| Zaměstnanecké výhody             | Stravování (stravenky, automat, ovoce, káva, čaj, voda)   | nemění se  |  |  |
|                                  | Nákup výrobků JA za zvýhodněnou cenu v limitu   | nemění se  |  |  |
|                                  | Péče o zdraví   | Volitelné benefitní konto na principu systému Cafeterie v rozsahu 360 až 430 bodů tj. 18 000 až 21 500 Kč (výše závisí na odpracovaných letech ve společnosti) |  |  |
|                                  | Relaxace  |  |  |  |
|                                  | Sport   |  |  |  |
|                                  | Společenské vyžití  |  |  |  |
|                                  | Angličtina  |  |  |  |
|                                  | Dětské centrum – možnost využití dětského centra dceřiné společnosti za symbolický poplatek                     | nemění se  |  |  |
|                                  | Možnost využití služeb střežení majetku - připojení na pult centrální ochrany za zvýhodněnou cenu               | nemění se  |  |  |

Zdroj: interní materiály firmy, vlastní zpracování