

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Marek Šnajdr

Tvorba personální strategie poskytování zaměstnaneckých
benefitů - Volba cafeterie či plošných zaměstnaneckých benefitů
ve společnosti Makro Cash & Carry ČR s.r.o.

Praha 2012

Ing. Štefan Toth

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined (Part time) Studies
2010-2012

DIPLOMA THESIS

Marek Šnajdr

Setting of HR strategy providing employee benefits – Choose of
cafeteria or flat provided employee benefits in the company
Makro Cash & Carry ČR s.r.o.

Prague 2012

Ing. Štefan Toth

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 27.1.2012

Jméno autora



Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu své bakalářské práce Ing. Štefanovi Tothovi za pomoc a odborné vedení při zpracování této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá tématem „Tvorba personální strategie poskytování zaměstnaneckých výhod“.

Teoretická část pojednává o důvodech poskytování zaměstnaneckých výhod zaměstnavateli, o formách jejich poskytování a o specifických zaměstnaneckých výhodách poskytovaných zejména společnostmi v České republice. Zvláštní pozornost je věnována hypotéze, zda je výhodnější forma poskytování zaměstnaneckých benefitů plošná či individuální formou cafeterie s ohledem na snahu o dosažení maximálního efektu zaměstnanecké motivace a loajality vůči zaměstnavateli.

Praktická část analyzuje systém zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti Makro Cash & Carry ČR s.r.o. s cílem posouzení výhodnosti stávající koncepce a návrhem na změnu systému poskytování zaměstnaneckých výhod přechodem na výhodnější formu poskytování benefitů s cílem vyšší motivace na straně zaměstnanců a optimalizace nákladů na straně zaměstnavatele.

V České republice se tímto tématem zabývají například Ivan Macháček, Ivan Nový, Zuzana Dvořáková, Vladimír Pelc, Marie Krbečková, Jindřiška Plesníková, Daniel Toth.. V zahraničí se tímto tématem zabývají například Michael Armstrong, Jerry S. Rosenbloom, Burton T. Beam, John J. McFadden.

Klíčové pojmy

zaměstnanecké benefity, motivace, fakultativní, obligatorní, vyměřovací základ, daňově účinný či neúčinný náklad, kafetérie, podléhající zdanění a odvodům na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění

Annotation

This diploma thesis describes the subject “Creating of Human Resources strategy of providing the employee benefits”.

The theoretical part deals with the employers’ reasons of providing the employee benefits, the forms of providing and about the specific benefits provided especially by the employers in the Czech republic. There is a special focus on hypothesis an optimal form of providing the employee benefits with regards on the effort to achieve a maximum impact on employee’s motivation and loyalty to employer.

There is an analyses of employee benefits system of a particular company MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. in the practical part. Hereby the objective is to consider the advantages of current system and to propose a change of the employee benefits system to motivate the employees more and to optimize the employer’s cost.

There are for example following experts, who deal with this subject in the Czech Republic: František Horník, Luděk Kolman, Luděk Vajner. There are for example following experts, who deal with this subject in the foreign countries: David Sears, Lou Adler, Robert Edenborough, Robert Wood, Tim Payne.

Keywords

employee benefits, fringe benefits, perqs, perks, motivation, optional, mandatory, tax basis, tax-deductiblecost or tax nondeductible cost, cafeteria, subject of taxation and social security and health insurance payments

OBSAH

ÚVOD.....	8
1. CÍL A METODY	11
1.1 Cíl.....	11
1.2 Praktické předpoklady	11
1.3 Teoretické předpoklady	11
1.4 Použité metody.....	12
2. TEORETICKÁ ČÁST – LITERÁRNÍ REŠERŠE	15
2.1 Historie zaměstnaneckých výhod.....	15
2.2 Motivace.....	18
2.3 Systém odměňování.....	28
2.4 Stanovení strategie a politiky zaměstnaneckých výhod.....	32
2.4.1 Přehled souvisejících legislativních norem	34
2.4.2 Přehled nejčastěji poskytovaných benefitů v České republice	36
2.4.3 Fond kulturních a sociálních potřeb.....	48
3. PRAKTICKÁ ČÁST.....	51
3.1 Dotazníkový výzkum.....	51
3.2 Základní informace o firmě MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.	51
3.2.1 Historie firmy v České republice a na Slovensku	52
3.2.2 Organizační struktura	52
3.2.3 Vize, cíl, strategie společnosti	53
3.2.4 HR koncepce společností MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. a METRO Cash & Carry Slovakia s.r.o.....	54
3.3 Současná koncepce poskytovaných benefitů společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.	54
3.4 SWOT analýza koncepce zaměstnaneckých benefitů ve společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.....	65
3.4.1 Silné stránky (Strengths).....	65
3.4.2 Slabé stránky (Weaknesses).....	65
3.4.3 Příležitosti (Opportunities).....	66
3.4.4 Hrozby (Threats)	67
3.5 Dotazníkové šetření – aplikace teoretických poznatků v praxi	67
3.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření	70
4. ZÁVĚR.....	74
4.1 Závěry dotazníkového šetření – návrh optimalizace koncepce poskytování zaměstnaneckých výhod u společností MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.	74
4.2 Závěry dotazníkového šetření v porovnání s teoretickými poznatky	75
4.3 Závěrečné shrnutí poznatků.....	75
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	80
SEZNAM JINÝCH ZDROJŮ	81
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	82
SEZNAM PŘÍLOH	87

ÚVOD

Proč zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům kromě mzdy také zaměstnanecké výhody? Zaměstnanecké výhody jsou zpravidla levnější než mzda. Zvyšují motivaci zaměstnanců setrvat v zaměstnání a podávat vyšší pracovní výkon. Mohou být podmíněné splněním určitých podmínek, čímž umožňují selektivní redistribuci s menším rizikem nářků z diskriminace, než v případě finančního ohodnocení. Odlišují úspěšné zaměstnavatele od průměrných a vytvářejí mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem citovou vazbu na základě subjektivního vnímání zaměstnance ve vztahu k osobním prioritám a zájmům a také v rámci zaměstnancem vnímané nabídky zaměstnaneckých výhod poskytovaných spektrem zaměstnavatelů na trhu práce.

Římští legionáři v období císařství dostávali od caesara kromě žoldu také kořist a po ukončení vojenské služby půdu či výsluhový příjem, popřípadě také římské občanství, jednalo-li si o příslušníka jiného národa. Některé výhody byly vázané na podmínku usazení se na území, kde legionář působil, čímž tehdejší vládce samozřejmě sledoval své zájmy impéria, které se tímto rozrůstalo o vycvičené a přitom loajální občany sice již mimo službu, avšak v případě potřeby k dispozici svému chlebovárci.

„Kvalifikovaná práce, vysoká produktivita práce, loajalita zaměstnanců – to jsou významné podmínky podnikatelské úspěšnosti i efektivního výkonu správních činností. Účinným nástrojem k dosažení těchto podmínek je motivace zaměstnanců pro dokonalé využívání pracovní doby, pro vysoký výkon a pro kvalitu práce. Sblížení zájmů zaměstnavatele se zájmy zaměstnanců je možné dosáhnout vhodným využíváním systému zaměstnaneckých výhod. Správný výběr zaměstnaneckých výhod přináší prospěch zaměstnavateli i zaměstnancům. Poskytování zaměstnaneckých výhod má i motivační a stabilizační působení, zvyšuje společenskou prestiž zaměstnavatele. Vede zaměstnance ke zvyšování výkonnosti i kvality práce. Posiluje jejich zájem o setrvání v zaměstnání.

Uplatňování zaměstnaneckých výhod se u velké části obchodních společností stalo součástí jejich podnikatelské filozofie a strategie řízení.

Poskytování zaměstnaneckých výhod není produktem posledních desetiletí. Jejich vznik je historicky spojen již s počátky širšího rozvoje námezdní práce. Měnily se jejich formy v závislosti na záměrech zaměstnavatelů i na jejich ekonomických možnostech a v závislosti na společenském a právním prostředí.

Uplatněním systému zaměstnaneckých výhod se v jeho počátcích sledovalo především zvýšení přitažlivosti určitých povolání nebo prací a povýšení jejich společenského statusu poskytnutím požitků, které ostatní občanská veřejnost dosahovala mnohdy obtížně a za vynaložení značných peněžních prostředků. Poskytování zaměstnaneckých výhod bylo zpravidla vázáno na výkon určité profese nebo činnosti.

Dlouhodobě využívanou zaměstnaneckou výhodou bylo poskytování uhlí zaměstnancům státních drah. Tato výhoda vznikla již v době Rakouska-Uherska a přetrvala celou dobu existence Československa až do konce 20. století. Jako další příklad dlouhodobě existující, nyní již též zaniklé zaměstnanecké výhody, je možné uvést poskytování značně cenově zvýhodněného cukru členům jednotných zemědělských družstev a zaměstnancům státních statků, kteří se podíleli na jednocení a sklizni cukrové řepy. Zaměstnaneckou výhodou zavedenou Tomášem Bařou a ve druhé polovině minulého století velmi široce využívanou bylo závodní stravování. Poskytování uvedených výhod nikdy nemělo charakter naturální mzdy.

V průběhu posledních desetiletí došlo k výraznému propracování systému zaměstnaneckých výhod a k jeho individualizaci. Hlavními účely poskytování zaměstnaneckých výhod se staly optimalizace daňových povinností zaměstnavatele a motivace zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody se označují jako benefity. Toto obecně používané označení zaměstnaneckých výhod je odvozeno z latinského slova beneficium, kterým se

vyjadřovala práva vyplývající ze zastávaného úřadu. Stalo se i základem světově užívaného pojmu „employee benefits“.¹

Strategie poskytování zaměstnaneckých výhod je nedílnou součástí HR strategie každé firmy.

¹ JANDA, Karel. *Zaměstnanecké výhody - benefits* [online]. [cit.24.7.2011]Dostupný z WWW: <http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=77243> .

1. CÍL A METODY

1.1 Cíl

Cílem této výzkumné práce je zjistit, čím se řídí „Tvorba personální strategie poskytování zaměstnaneckých výhod“, jež jsou nedílnou součástí HR strategie každé společnosti. V praktické části je popsána nabídka zaměstnaneckých výhod ve společnosti Makro Cash & Carry ČR s.r.o. s cílem posouzení výhodnosti plošných benefitů a výhody případného zavedení cafeterie.

1.2 Praktické předpoklady

Autor této práce působí v oblasti Human Resources od roku 1994 a stanovení strategie zaměstnaneckých výhod byl většinou nedílnou součástí jeho pracovních povinností. Za sedmnáct let své praxe absolvoval několik desítek jednání jak s vedením společnosti, tak i se zástupci odborových organizací za účelem dojednání optimální skladby zaměstnaneckých benefitů.

1.3 Teoretické předpoklady

Teoretická část bude popisovat principy a základní aspekty tvorby personální strategie včetně nastavení koncepce zaměstnaneckých výhod. Je věnována informacím a parametrům, které je nutné během jednání o stanovení koncepce definovat, stanovit prioritu společnosti a jak nejlépe realizovat prioritu zaměstnanců.

1.4 Použité metody

V teoretické části práce použijeme metodu deskripce za účelem popsání nabídky zaměstnaneckých benefitů a důvodů jejich poskytování zaměstnavateli.

V praktické části bude použita případová studie a SWOT analýza pro popsání současné koncepce poskytování zaměstnaneckých výhod u společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. v roce 2011. „V případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti. Předpokládá se, že důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům. Na konci studie se zkoumaný případ vřazuje do širších souvislostí.“²

Je-li v rámci případové studie zkoumána firma, hledáme nejlepší vzorec chování, zavedení určitého typu řízení, evaluace, zkoumání procesů změn a adaptace. Podle Hendla existují odchylky v pojmání případové studie a podrobněji jsou popsány zejména pojetí, které navrhli Stake a Yin. „Stake definuje případovou studii jako úsilí o porozumění určitému sociálnímu objektu Θ[théta] v jeho jedinečnosti a komplexitě. Sociální objekt je pro něho ohraničeným systémem, tzn, že představuje systém s určitými sociálními hranicemi.“³

„Yin definoval případovou studii jako strategii pro zkoumání předem určeného jevu v přítomnosti v rámci jeho reálného kontextu, a to zvláště když hranice mezi jevem a kontextem nejsou zcela jasné. Přístup Yina vychází spíše ze zásad vědeckého realismu než z konstruktivismu nebo interpretativismu. Pracuje jak s kvantitativními, tak s kvalitativními daty. Validitu studie hodnotí pomocí kritérií, která vycházejí z kritérií kvality známých z kvalitativního výzkumu.“⁴ Pro případovou studii se tedy budeme snažit využít teoretická tvrzení, která usměrní sběr dat a jejich analýzu. Výzkum je třeba chápat ve smyslu evaluace teoretických poznatků na konkrétním případě pojetí v praxi

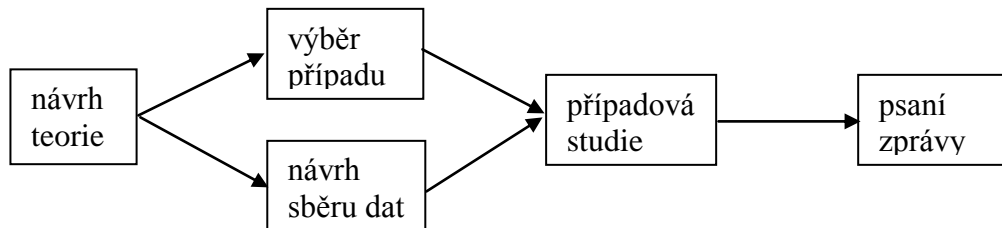
² HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum – Základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 407s. ISBN 978-80-7367-485-4. s.102.

³ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum – Základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 407s. ISBN 978-80-7367-485-4. s.103.

⁴ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum – Základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 407s. ISBN 978-80-7367-485-4. s.106.

u výše uvedené společnosti. V našem případě tedy použijeme evaluační případovou studii.

Schéma návrhu teorie pomocí případové studie



V praktické části použijeme pro ověření hypotézy metodu kvantitativního výzkumu podpořenou dotazníkovým šetřením.

„Kvantitativní přístupy k výzkumu v sociálních vědách v mnohém napodobují metodologii přírodních věd. Předpokládá se, že lidské chování můžeme do jisté míry měřit a předpovídat. Kvantitativní výzkum využívá náhodné výběry, experimenty a silně strukturovaný sběr pomocí testů, dotazníků nebo pozorování. Konstruované koncepty zjišťujeme pomocí měření, v dalším kroku získaná data analyzujeme statistickými metodami s cílem explodovat je, popisovat, případně ověřovat pravdivost našich představ o vztahu sledovaných proměnných. Kvantitativní výzkum bývá spojován s hypoteticko-deduktivním modelem vědy, který sestává z těchto základních komponent:

1. Formálně se vyjádří určité obecné tvrzení, které má potenciál vysvětlit vztahy v reálném světě – teorie.
2. Provede se dedukce. Za předpokladu, že teorie platí, budeme očekávat, že nalezneme vztah mezi minimálně dvěma proměnnými X a Y – hypotéza.
3. Uvažujeme definici, co potřebujeme zjistit, abychom pozorovali X a Y – operační (operacionalizovaná) definice.
4. Provedeme pozorování – měření.
5. Provedeme závěry o platnosti hypotézy – testování hypotézy.

6. Vztáhneme výsledek testování zpět k teorii – verifikace.“⁵

Aplikováno na našem konkrétním výzkumu:

7. Formálně vyjádřené obecné tvrzení – existuje obecně platná metoda či otázka použitelná při výběru nového zaměstnance bez ohledu na konkrétní pracovní pozici?
8. Dedukcí odvodíme potřebné informace, které je nutné zjistit pro vyhodnocení vhodnosti uchazeče a současně nalezneme vztah mezi metodou či otázkou a zjištěním potřebné informace.
9. Uvažujeme definici, co a jak potřebujeme zjistit, abychom pozorovali vztah mezi metodou či otázkou a zjištěním potřebné informace.
10. Provedeme měření formou dotazníkového šetření.
11. Provedeme závěry o platnosti hypotézy existence obecně platné metody či dotazu v rámci personálního výběrového řízení.
12. Vztáhneme výsledek testování zpět k vyjádřeným teoretickým poznatkům.

⁵ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum – Základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 407s. ISBN 978-80-7367-485-4. s.44.

2. TEORETICKÁ ČÁST – LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Historie zaměstnaneckých výhod

Jakkoli neuvěřitelně to zní, novodobí Řekové navzdory výkonu své ekonomiky zavedli jedny z nejobsáhlejších a nejštedřejších zaměstnaneckých výhod v moderním novodobém světě, paradoxně ve státní sféře.

Stejně jako ostatní prvky HR strategie nelze zpravidla určit datum či historický mezník, který by bylo možné označit za počátek vzniku poskytování zaměstnaneckých výhod. Historický exkurs velmi často začíná poukázáním na to, že již staří Řekové Byla by ovšem nesmírná škoda nepoukázat na dnešní Řecko, kde se státnímu aparátu podařilo dotáhnout koncepci zaměstnaneckých benefitů ad absurdum. A tak zcela atypicky a časově pozpátku začíná historický exkurz rekapitulací situace novodobého řeckého státního systému, který pro svých jeden a půl milionu zaměstnanců vytvořil takové zaměstnanecké benefity, které nemají obdobu v žádné zemi na světě a zcela kontrastují od ekonomického stavu, v němž se Řecko nachází.

„Situace státního sektoru v Řecku je přepychová. Snem každého studenta střední školy je stát se státním zaměstnancem. Vojenské školy a policejní akademie tak praskají ve švech. Odkud taková situace a jakási rozmazlenost státních zaměstnanců pramení? Ano, veřejný sektor byl v Řecku silný již od konce druhé světové války, nárůst počtu zaměstnanců ve státní správě je však spojován především s osmdesátými lety minulého století. Nikoho možná nepřekvapí, že tehdy vládě předsedal jistý Andreas Papanderou, otec premiéra současného. Za jeho vlády rostl význam politického klientelismu, správná polická příslušnost znamenala vstupenku na lukrativní místo ve státním sektoru. Řecko se stalo rájem státních úředníků. Vlády si začaly své voliče kupovat tím, že je bez okolků zaměstnávaly ve státním sektoru, propustit zaměstnance pro ně přitom bylo cosi nemyslitelného, až nezákonného. Vznikla vysoká přezaměstnanost a ročně tak stát zbytečně přicházel o obrovské sumy peněz.

Život státního zaměstnance v Řecku je záviděníhodný. Jeho plat je v průměru 2,5krát vyšší než zaměstnance v soukromém sektoru. Je mu zajištěna doživotní penze, kterou po jeho smrti přebírá manželka. Samozřejmostí jsou třinácté, čtrnácté, v některých případech patnácté či šestnácté platy. Průměrný věk odchodu do důchodu činí 53 let. V řeckém parlamentu na 300 poslanců pracuje 1 600 úředníků, kteří dostávají právě ony patnácté a šestnácté platy z toho důvodu, že "musejí pracovat přesčas". Tyto bonusové platy zároveň nepodléhají dani. Dalším příkladem může být i řecká národní banka, která zaměstnává 3 000 pracovníků (ČNB zhruba 1 500), přitom by podle odhadů její chod zabezpečilo zhruba 300 lidí. Před několika lety byla podobná situace i u pilotů, kterých byl ve státní Olympic Airways dvojnásobek toho, co bylo nutné. Nejmarkantnější je však situace u učitelů, kterých je v Řecku odhadem zhruba osmdesátitisícový nadbytek. Ti si často při nedostatku práce vydělávají i například jako taxikáři, a tak pobírají de facto dva platy. Propouštění ve státním sektoru je přitom ojedinělé. Zatímco v soukromém sektoru dostávají zaměstnanci jako odstupné podle zákona 24 měsíčních platů, státní zaměstnanci obvykle obdrží 72 či 100 platů. Ilustrujícím případem byla situace u státního Telekomu, který potřeboval propustit až polovinu ze svých 25 tisíc zaměstnanců. Vláda tuto nepříjemnost vyřešila tím, že každý, kdo se svým odchodem souhlasil, obdržel jako kompenzaci v průměru 200 tisíc EUR. Pozice státního zaměstnance je skutečně pohádková a určitě se na ní lehce zvyká.“⁶

Je zcela evidentní, že řecké vlády si uvědomili sílu zaměstnaneckých benefitů a snažili se jimi kupovat voličskou loajalitu, přičemž v mezinárodních statistikách se řecké platy jeví jako spíše pod průměrem Evropské Unie.

Velmi často odborná literatura odkazuje na počátek poskytování zaměstnaneckých benefitů do USA v období druhé světové války, kdy odliv mužů do armády způsobil nedostatek pracovní síly a zaměstnavatelé si uvědomili potřebu diferenciaci a potřebu zaujetí pracovní síly něčím dalším a levnějším než jen mzda.

⁶ BERAN, Michal. *Situace v Řecku houstne, státní zaměstnanci vyrážejí do ulic* [online]. 5.5.2010. [cit. 21.7.2011] Dostupný z WWW: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/262765-situace-v-recku-houstne-statni-zamestnanci-vyrazeji-do-ulic/>.

Kupodivu velmi často bývá odbornou literaturou tohoto zaměření zcela nespravedlivě opomíjen český podnikatel Tomáš Baťa a jeho nástupce Jan Antonín Baťa.

„Baťa se snažil vytvořit pro své zaměstnance co nejpříznivější pracovní prostředí, jež by motivovalo k vyšším výkonům a věrnosti firmě. Leccos z toho, co bylo „luxusem“ za první republiky je dnes samozřejmostí, systém podnikových výhod byl však jako celek lepší než ve většině podniků dnes. Pracovní týden byl pětidenní po osmi hodinách, zatímco v jiných závodech byl tehdy ještě šestidenní (48 hodin). Zásadní důraz byl položen na kvalitu a čistotu vnitřního i vnějšího prostředí – tovární budovy byly umístěny v zeleni parků a květin, pracoviště byla dobře osvětlena a zřízena tak, aby byly minimalizovány škodlivé výpary atd. Pod heslem „lidem myšlení – strojům dřinu“ byly nakupovány nejmodernější stroje šetřící práci.

Postupně byl vybudován rozsáhlý stravovací systém a vlastní potravinářské provozy – pekárna, cukrárna, mlékárna, úpravna masa a výroby uzenin. Jídelny dodávaly denně 7000 obědů během jedné hodiny a 5500 večeří a stejný počet snídaní.

Velká pozornost byla věnována i zdravotní péči. Jejím vrcholem byla moderní Baťova nemocnice ve Zlíně, založená v roce 1927. Dále zde byl Sociálně zdravotní ústav s ordinacemi lékařů, úrazovým oddělením, úřadovnamí nemocenské pojišťovny, Červeného kříže a dalších. V roce 1936 byl založen Vědecký ústav pro průmyslové zdravotnictví, jehož kolem bylo studium bezpečnosti práce a prevence proti úrazům. Zdravotní systém firmy se komplexně týkal celého okresu a zahrnoval péči od narození až po stáří.

Široce byl podporován sport, sportovní zařízení mohla být používána bezplatně, kromě návštěv zápasů, přičemž zlínský Baťův fotbalový klub hrál ovšem první ligu. Sportovní klub Baťa měl v roce 1938 přes 3000 členů v 15 sportovních oborech. Byl vybudován hlavní stadión s hřišti pro fotbal, hokej, volejbal, atletiku a házenou a několik dalších menších stadiónů. Kulturní život se soustředil ve Společenském domě

s tanečními sály, hernami a klubovny. Pravidelně se konala divadelní a hudební představení, k dispozici byla tři velká kina a rozsáhlá veřejná budova.“⁷

2.2 Motivace

Pojem „**motivace**“ má původ v latinském „*movere*“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.

„Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. To znamená, aby věnovali zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a nejdůležitější - práce, kterou vykonávají a také podmínky v organizaci, za nichž tu to práci vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.“⁸

Podle Hroníka existují dvě metody motivace. Zpětná vazba a řízení pomocí cílů. Jako motivační přístup uvádí Hroník tlak a tah. „Tlakem jednáme tehdy, když se druhá strana „nechytá“. Jakmile se chytne, okamžitě přecházíme do tahu. Tlak a tah je možné během jednoho krátkého pohovoru v závislosti na situaci prostřídat. Pokud bychom chtěli tlak vyloučit a jednat pouze tahem, nebude to příliš efektivní. Tah by měl ovšem zůstat první volbou. Umění spočívá ve schopnosti tlak a tah správně kombinovat.“⁹

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým

⁷ JAKLÍN, Jiří. *Organizace a řízení Baťových závodů za první republiky* [online]. 11.5.2006. [cit.28.7.2011]Dostupný z WWW: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=ji-bata> .

⁸ AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vydání. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2. s. 295 - 296.

⁹ HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno: Nakladatelství Motiv Press s.r.o., 2008. ISBN 978-80-904133-0-6. s. 127-128.

směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují.“¹⁰

Podle Bedrnové a Nového působí motivace současně ve třech dimenzích:

- **dimenze směru** - motivaci člověka a případně jeho činnost vždy určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných směrů jej odvrací.
- **dimenze intenzity** – činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě motivace vždy postoupena úsilím jedince o dosažení cíle, člověk na dosažení vynakládá více či méně energie.
- **dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence** – projevuje se mírou schopnosti člověka překonávat nejrůznější vnější i vnitřní bariéry, překážky, které se mohou vyskytovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s překážkami.

2.2.1 Přehled vybraných teorií pracovní motivace

V odborné literatuře existuje mnoho teorií motivace a rozdílných pohledů na tuto problematiku. Žádnou z teorií pracovní motivace nelze označit za univerzálně přijatelnou či preferovanou. Tyto teorie však mohou sloužit manažerům k čerpání znalostí, poznatků a inspirace pro vlastní praxi. Podle Armstronga jsou nevlivnějšími teoriemi:

A) Teorie instrumentality,

B) Teorie zaměřené na obsah,

C) Teorie zaměřené na proces.

¹⁰ BEDRNOVÁ, Eva. – NOVÝ, Ivan. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3. s.241.

A) Teorie instrumentality (teorie odměn a trestů)

Tato teorie zastává názor, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměn a trestů (politika cukru a biče) navázaných na pracovní výkon jedince, zabezpečí jeho chování žádoucím způsobem. Zjednodušeným východiskem této teorie je, že lidé pracují pouze pro peníze. Taylor napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny“.

Tento relativně jednoduchý zákon příčiny a účinku v rámci motivování pracovníků byl a je široce používán a v některých případech může být i úspěšný. Nerespektuje ale řadu lidských potřeb a jedinci musí být k práci přinuceni a neustále kontrolováni. Nezohledňuje ani neformální vazby mezi zaměstnanci.

B) Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)

Tato teorie vychází z přesvědčení, že obsah motivace tvoří neuspokojené potřeby. Neuspokojená potřeba znamená napětí a nerovnováhu a je třeba rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí a přizpůsobit tomu způsob chování. Každá potřeba může být pro určitého jedince odlišně důležitá a některé mohou vyvolávat vyšší úsilí k dosažení cíle, než jiné. Může to záviset například na výchově a způsobu života jedince nebo na jeho současné situaci. Vše komplikuje také to, že mezi potřebami a cíli neexistuje žádný jednoduchý vztah. Jednu určitou potřebu lze uspokojit více cíli, a čím je potřeba silnější, tím se okruh možných cílů rozšiřuje. Zároveň však lze jeden cíl uspokojit více potřebami.

Asi nejznámější teorií zaměřenou na obsah je *Maslowova hierarchie potřeb*, formulovaná Maslowem již v roce 1943. Maslow tvrdí, že pokud člověk uspokojí nižší potřebu, stává se dominantní potřebou potřeba vyšší a veškerá pozornost je pak soustředěna na uspokojování této vyšší potřeby. Ve chvíli, kdy je potřeba uspokojována, přináší člověku pocit štěstí a naplnění, pokud ne, pak přináší trápení (vnitřní napětí). Nejvyšší potřebou člověka je seberealizace, tato potřeba však nemůže být nikdy zcela uspokojena. Maslowova hierarchie potřeb má značný vliv i v současné době. "Maslow

viděl lidské potřeby v hierarchické stupnici od nejnižší a k nejvyšší. V okamžiku uspokojení nějakého souboru potřeb, přestává tato potřeba působit jako stimul." ¹¹

Maslowova hierarchie potřeb

a) Základní fyziologické potřeby

Tvoří základ pyramidy a jejich naplnění je zcela nezbytné pro přežití. Fyziologické potřeby zahrnují dýchání, přijímání potravy a tekutin, klimatické podmínky apod.

b) Potřeba ochrany, bezpečí a jistoty

Znamená zajištění a uchování existence i do budoucna a odstranění nebezpečí nebo ohrožení. Potřebu jistoty a bezpečí naplňuje v zaměstnání například ekonomická perspektiva podniku.

c) Potřeba sounáležitosti a lásky

Člověk cítí potřebu začlenit se do větší skupiny nebo celku a prožívat dobré vztahy k ostatním lidem. Motivaci na této úrovni představují ve firmě například dobré pracovní vztahy, které motivují zaměstnance k setrvání.

d) Potřeba uznání

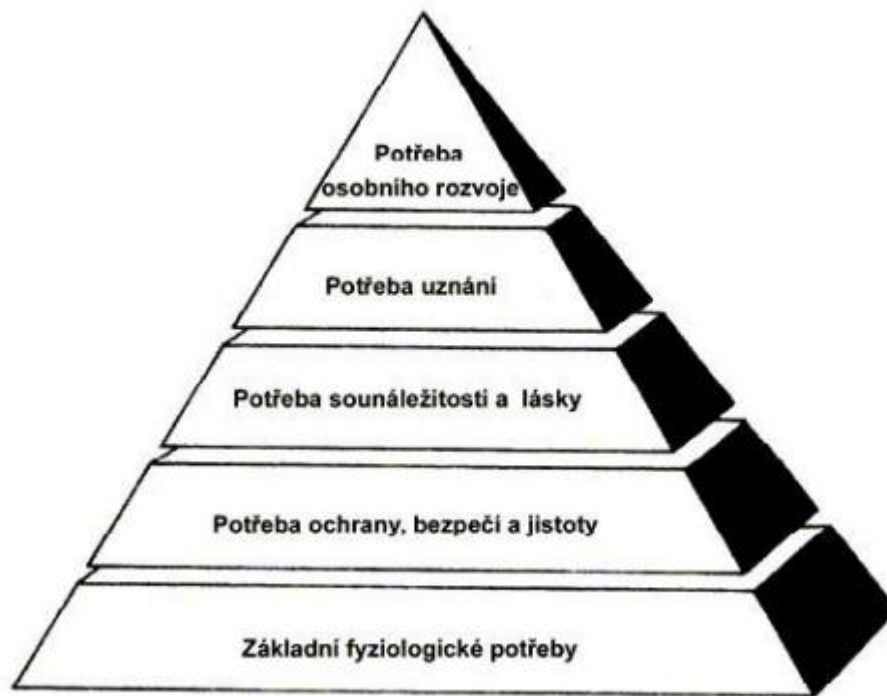
Zahrnuje sebeocenení, respekt a uznání jednotlivce ze strany ostatních. V práci jsou formou pro naplnění potřeby uznání a ocenění peníze a pochvala.

e) Potřeba osobního rozvoje, seberealizace

V zaměstnání přináší uspokojení potřeby seberealizace dobře vykonaná práce, která zaměstnance těší a umožňuje mu ukázat své schopnosti. Jestliže jsou uspokojeny všechny ostatní potřeby výše uvedené potřeby, zaměstnanec má potřebu realizovat veškerý svůj potenciál, schopnosti a talent. Jak však napsal sám autor motivační teorie, potřeba seberealizace nemůže být nikdy zcela naplněna.

¹¹ LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*, 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-912-4. s.65.

Obrázek č.1: Maslowova teorie potřeb



Teorie C. Alderfera

"Teorie C. Alderfera navazuje do určité míry na teorii A. Maslowa. Zredukoval pět úrovní potřeb Maslowových pěti na pouhé tři:

- potřeby existence – patří sem všechny potřeby fyziologické a potřeby bezpečí,
- potřeby vztahové – patří sem velká část sociálních potřeb interakčních, ať už v podobě pozitivní či negativní, a neuspokojení se projevuje jako důsledek emoční nenaplněnosti a otupělosti,
- potřeby růstové – sem patří seberealizace i s oceněním a s pocitem přijetí a sebezpřijetí jako důsledek dosažení určité pozice.

C. Alderfer neuznává hierarchické uspořádání A. Maslowa, a říká že i při neuspokojení potřeb fyziologických člověk může toužit a také se aktivně snažit dosahovat uspokojení v potřebách růstových."¹²

¹² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6. s.140.

Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti

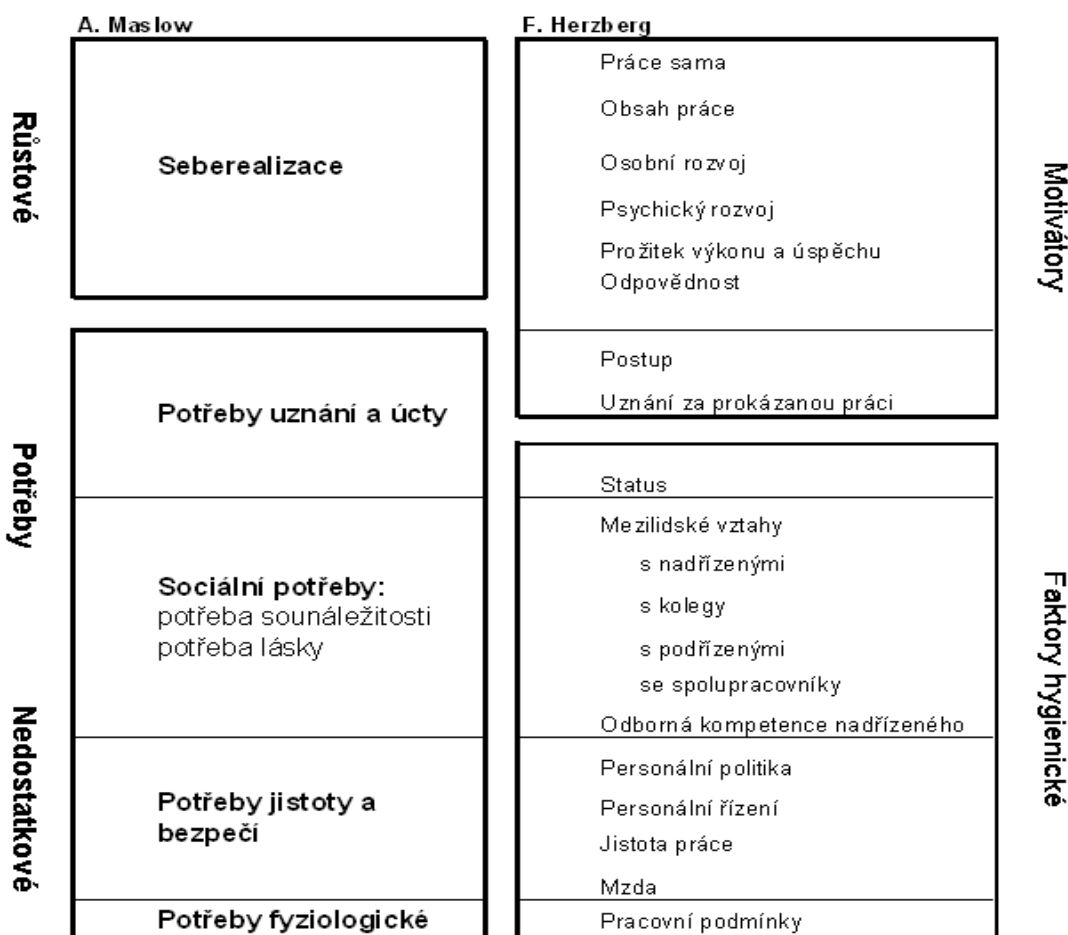
Tvůrcem této teorie je americký psycholog Frederick Herzberg a současně s Maslowovou teorií hierarchie potřeb patří k vůbec nejcitovanějším celosvětovým teoriím, které se zabývají pracovní motivací.

"Herzberg dělí faktory motivace na dvě skupiny s rozdílným postavením a funkcemi v procesu motivace:

- 1. Faktory hygieny (dissatisfactory).** Zahrnuje do nich peníze (mzdu), politiku a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky, jistotu pracovního místa. Jejich negativní stav nebo absence v pracovním procesu vede k nespokojenosti zaměstnanců. Jsou-li v dobrém stavu, nevstupují aktivně do procesu motivace a nevyvolávají pracovní nespokojenost, nemají však vliv přímého podnětu na aktivitu zaměstnance. Jejich nedostatky vyvolávající pracovní nespokojenost mohou být do určité míry kompenzovány v pozitivním směru intenzivnějším působením motivátorů (dobré vztahy, vedení). Podle Herzberga je však obrácená situace – eliminovat negativní vlivy působení faktorů hygieny prostřednictvím působení motivátorů tak, aby se projevila pracovní spokojenost – nemožná vzhledem ke způsobu jejich působení. Stav a působení faktorů hygieny je ovlivňováno v rozhodující míře vedením (organizační klima).
- 2. Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory).** Tvoří je výkon (dosažení úspěchu na základě ocenění výkonu), uznání, obsah práce, odpovědnost (delegovaná v systému řízení), vzestup (funkční), možnost rozvoje. Jsou-li motivátory pozitivně laděny a působí-li, jsou podnětem k pracovnímu výkonu a aktivitám zaměstnance a představují nejúčinnější služku motivace k práci. Rozhodující pro ně je vnitřní uspořádání potřeb zaměstnance a osobní vlastnosti, na něž je možno dále motivačně působit. Vedle pracovní spokojenosti, kterou ovlivňují také, však přímo vedou ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnance, jsou tedy v systému podnětů „odpovědné“ za výkon.

Herzbergovo členění faktorů motivace je v odborné literatuře velmi diskutované, zejména s přihlédnutím k praktickým aplikacím v řízení. Vyskytují se stanoviska od jednoznačného přijetí až po kritické výhrady. Především je nutné uvést, že hranice mezi vymezením faktorů hygieny a motivátory nejsou striktní a nepřekročitelné. V praxi lze doložit, že za konkrétní motivační situace mohou některé faktory skupiny jedné působit jako faktory skupiny druhé. V této souvislosti lze uvést vliv mzdy. Herzberg ji sice řadí do faktorů hygieny (jde podle něj o satisfaktor), ale v empirických průzkumech se prokázalo, že mzda často působí také jako motivátor.¹³

Obrázek č. 2: Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa



Pramen BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.s. 270

¹³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana., et al. *Management lidských zdrojů*. 1.vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 987-80-7179-893-4. s.172.

"V praxi byla rovněž tato teorie podrobena kritice, která jí vytýkala striktní vymezení hygienických faktorů a motivátorů. Tato kritika se obzvláště týkala zařazení mzdy mezi hygienické faktory, kdy empirické studie prokázaly, že mzda působí i jako motivátor. Jako problematická byla vnímána univerzálnost této teorie, která „nerespektuje individuální motivační strukturu konkrétních pracovníků“, kdy to, co motivuje jednoho, nemusí mít stejný účinek na druhého."¹⁴

McClellandova teorie

McClellandova teorie byla další reakcí na Maslowovu teorii potřeb - rovněž ignorovala koncept hierarchie. McClelland se snažil typologizovat lidi podle preferování různých potřeb něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Lidé se liší pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto naučených potřeb.

Podle McClellanda lze rozlišit tyto tři typy osob z hlediska pracovní motivace:

- Achiever – usiluje především o to, něčeho dosáhnout. Má tendenci excelovat a oceňuje časté potvrzování toho, jak je dobrý. Přitom se však vyhýbá riziku, ze kterého není patrný zisk, nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká.
- Affiliation seeker - chce hlavně někam patřit. Má sklony vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Je konformní. Vyhledává spíše souhlas, než uznání.
- Power seeker - má silnou potřebu moci. Usiluje o moc, buď kvůli ovládnutí lidí, nebo kvůli dosažení cíle. Nevyhledává ani uznání, ani ocenění, stačí mu pouze souhlasná dohoda.

C) Teorie zaměřená na proces

Tato teorie klade důraz především na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci a dále i základní potřeby. Označují se za poznávací teorie, protože se

¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana., et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 987-80-7179-893-4. s.173.

zabývají tím, jak jedinci vnímají své pracovní prostředí a jak jej chápou. Pro manažery mohou mít poznávací teorie mnohem větší užitek, než teorie potřeb, neboť poskytují realističtější vodítka pro metody motivování.

Teorie spravedlnosti J.S. Adamse

„Podle této teorie si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání ocenění, odpovědnost, pocit rozvoj a růstu, zábavu atd. Pokud mají pocit, že jejich vstupy nejsou patřičně **vyváženy** s výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu, nebo zlepšení, nebo snižují své vklady do práce. Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů. Bude-li mít pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, avšak také může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu - reálných vstupů do práce.

Podle teorie pracovníci vstupy a výstupy sčítají, to jest, jednu méně uspokojivou část (například pocit odpovědnosti) lze nahradit přidáním druhé (například jistoty).“¹⁵

Teorie očekávání (expektace) V. Vrooma

Vroom již motivaci nezkoumal na základě potřeb jednotlivce, ale vysvětlil ji jako funkci pravděpodobnosti očekávaného výsledku a hodnoty požadovaného výsledku.

„Opírá se o hypotézu, že lidé se přikloní k takovému jednání, které jim přinese největší užitek. Podíváme-li se na to z pohledu organizace, pro kterou pracují, lze říci, že zaměstnanci jsou motivováni k chování, které nejlépe vyhovuje jejich zájmům.

To tedy například znamená, že odměňujeme-li v organizaci výkon, lidé budou tvrdě pracovat. Budeme-li oceňovat dodržování pracovní doby, lidé budou nejspíš chodit včas a dávat si pozor na to, aby neodcházeli předčasně.

¹⁵ HÁJEK, Martin. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online]. 30.3.2006. [cit.30.8.2011]. Dostupný z WWW: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69 .

Expektační teorie je samozřejmě mnohem složitější, než stručné shrnutí uvedené v předchozím odstavci, a také neskonale náročnější na praktické uplatnění. Její jádro tvoří určitý názor na to, jaké je vlastně spojení mezi odměnou na straně jedné a chováním nebo jednáním daného člověka na straně druhé. Tvrdí, že proto, aby odměna skutečně motivovala k žádoucímu chování, je nutné, aby současně:

- a. odměna měla pro odměňované kladnou hodnotu,
- b. výkon musí vést k odměně,
- c. chování musí vést k výkonu.

Každá z těchto složek je nezbytná, a pokud některá chybí nebo je slabá, je tím oslaben celý řetězec a motivace chování je nedostatečná.

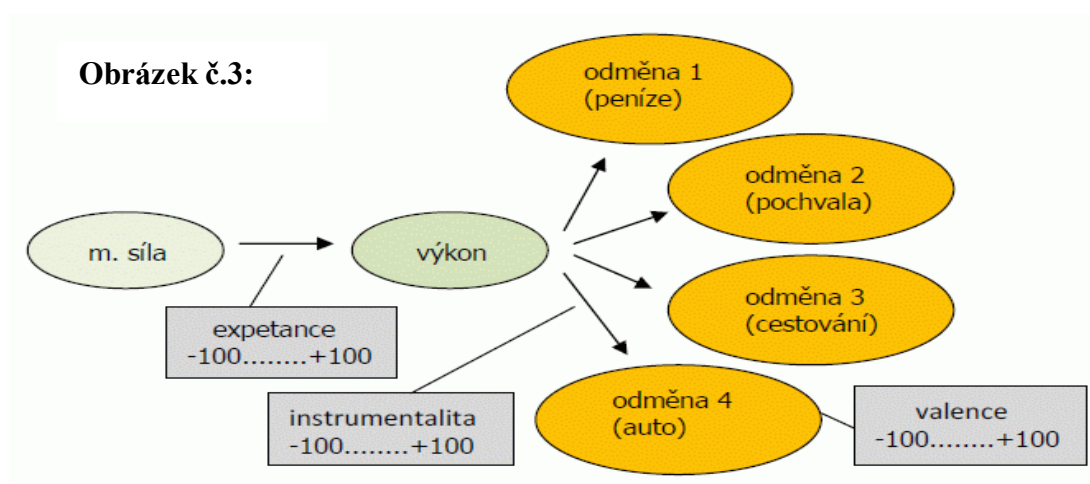
Jedním slovem je každá z těchto tří složek nazývána:

1. valence, značená ve vzorci uvedeném níže jako V,
2. instrumentalita, značená písmenem I,
3. expektace, značená E.

Teorie dokonce poskytuje vzorec jako určité vodítko pro orientační výpočet motivační síly určité kombinace faktorů:

$$MS = E \times \Sigma (I \times V)$$

(MS = motivační síla)



Motivace pracovníků ke zvyšování svého vlastního potenciálu prostřednictvím dalšího vzdělávání je důležitým prvkem vzdělávacího procesu.¹⁶

2.3 Systém odměňování

Poskytování zaměstnaneckých výhod by mělo být koncepčně zařazeno jako jeden z prvků uceleného systému odměňování. Nastavení bez vazeb na ostatní mechanismy odměňování vede k disproporčnímu zvýhodnění části zaměstnanců a zpravidla následně i k sociálnímu konfliktu uvnitř firmy či k poklesu motivace nespokojených zaměstnanců.

Systém odměňování musí koncepčně navazovat na strategii podniku, neboť jeho cílem je právě její podpora. Koncepce by měla být syntézou motivujících, aktivních a účinných prvků, které naplňují princip spravedlivé odměny za práci.

Podle Armstronga by systém odměňování měl reflektovat snahu o vytváření kultury vysokého výkonu. „Kultura vysokého výkonu je kultura, v níž jsou si lidé vědomi potřeby dobré práce a podle toho se chovají, aby splnili či překročili očekávání. Pracovníci jsou angažováni ve své práci a oddáni organizaci. Taková kultura zahrnuje řadu vzájemně propojených procesů, které společně ovlivňují výkon organizace prostřednictvím jejich lidí v takových oblastech, jako je produktivita, kvalita, úroveň služby zákazníkům, růst, zisky a v zisk vytvářejících firmách znamenají v konečném důsledku i narůstající hodnotu pro akcionáře. V naší výrazně na službách a znalostech založené ekonomice se pracovníci stávají nejdůležitějším determinantem úspěšnosti organizace.

Společnost Lloyds TSB zformulovala následující definici toho, co si představují pod vysoce výkonnou organizací:

¹⁶ VAJNER, Luděk. *Motivace v organizacích* [online]. 11.5.2006. Převzato z časopisu Úspěch vydávaného Akademií produktivity a inovací. [cit.30.8.2011]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/motivace-v-organizacich/1001663/57929/?page=4>

- Lidé vědí, co se od nich očekává – mají jasno, pokud jde o jejich cíle a odpovědnost.
- Mají dovednosti a schopnosti pro plnění těchto cílů.
- Vysoký výkon je uznáván a přiměřeně směřován.
- Lidé cítí, že jejich práce stojí za to a že existuje výrazný soulad mezi jejich prací a jejich schopnostmi.
- Manažeři fungují jako podporující a pomáhající lídři a koučové, zabezpečují pravidelnou zpětnou vazbu, zkoumání a posuzování výkonu a rozvoj svých spolupracovníků.
- Vhodný soubor talentů zajišťuje, že pro klíčové pracovní role jsou soustavně k dispozici vysoce výkonní pracovníci.
- Existuje ovzduší důvěry a týmové práce zaměřené na poskytování vynikajících služeb zákazníkům.¹⁷

Společnosti, které si uvědomují důležitost ať už výše uvedených principů fungování efektivní organizace či interně definovaných principů na základě vlastních poznatků a zkušeností, si zpravidla ověřují u svých zaměstnanců úroveň angažovanosti a míru fungování jednotlivých principů v zaměstnaneckých průzkumech. Tyto průzkumy mohou být realizované samotnou firmou či existují odborné specializované průzkumy mezinárodních společností např. Gallup či Aon Hewitt, které mají v tomto oboru mnohaletou praxi a jsou s to poradit nejen volbu správných dotazů s ohledem na cíl zaměstnaneckého průzkumu, ale také v případě zájmu mohou pomoci s organizací, realizací, vyhodnocením výsledků a navržením přijatých opatření.

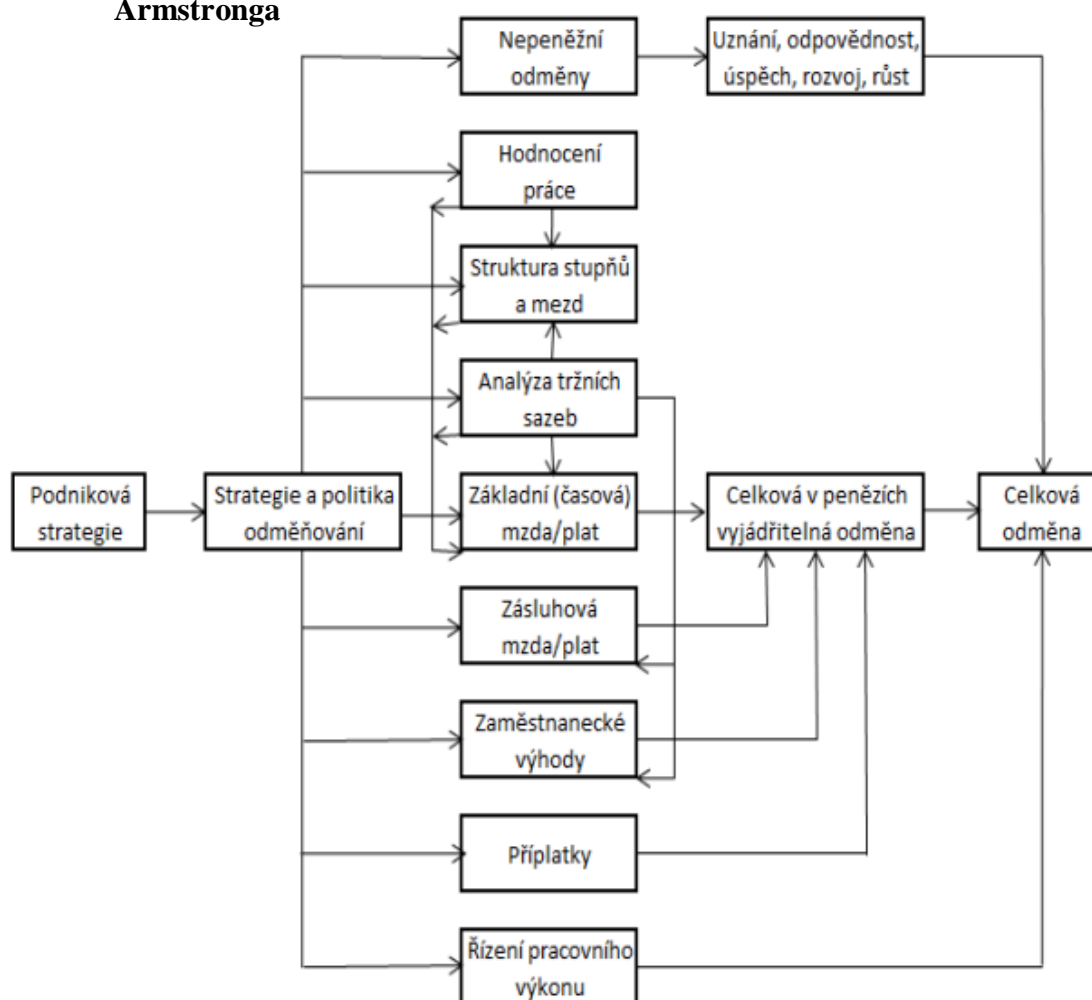
Podle Armstronga systém odměňování tvoří:

- Strategie odměňování stanovují, co organizace zamýšlí dělat z hlediska dlouhodobé perspektivy v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, postupů a procesů odměňování podporujících dosahování jejich podnikatelských cílů.

¹⁷AMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing 2009.448 s. ISBN 978-80-247-2890-2. s.22.

- Politika odměňování poskytuje návod pro rozhodování a kroky, které je třeba učinit (např. politika odměňování, která stanovuje úroveň peněžitých odměn v organizaci na úrovni průměrných tržních sazeb).
- Praxe odměňování tvoří struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), dále pak různé metody, jako je hodnocení práce a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování.
- Procesy odměňování tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování (např. způsob využívání a uplatňování výsledků šetření a jak je manažery řízen proces revize a úpravy mezd).
- Postupy odměňování jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení účinného a pružného fungování, a že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu.

Obrázek č.4: Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy dle Armstronga



System odměňování pracovníků reflektuje interní procesy, vzájemnou propojenost politik a strategií, praktické postupy organizace při odměňování svých zaměstnanců podle jejich hodnoty práce, podaného výkonu, dovedností a schopností a také jejich hodnoty na trhu práce. Definuje, zabezpečuje a udržuje adekvátní výši mezd či platů, mzdových složek zohledňujících specifický výkon, interní (často definovaný v kolektivní smlouvě nebo v interním předpisu) či externí parametr (zpravidla definovaný zákoníkem práce), zaměstnaneckých benefitů a jiných forem odměny.

„System odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v součtu tvoří celkovou odměnu. System také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst) a v mnoha případech také procesy řízení pracovního výkonu.“¹⁸

„Složky systému odměňování

• peněžní formy odměňování

- jde o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, ale také v penězích poskytované benefity, což jsou jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času).

• nepeněžní formy odměňování

- zahrnují skupinu odměn hmotné povahy, jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení pracoviště, notebook), ale také výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (mimořádná prestižní ocenění pracovníka, uznání okolí, vnitřní titul či status).¹⁹

• vnější odměny

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002. 856 stran. ISBN 80-247-0469-2.

¹⁹ KLEIBL, Jirí - DVOŘÁKOVÁ, Zuzana - ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck 2001. 264 stran. ISBN 80-7179-389-2. Strany 68, 170, 171

- hmatatelné odměny, které kontroluje a rozhoduje o nich zaměstnavatel. Jedná se např. o přidělení vybavené kanceláře, přidělení stroje nebo zařízení, počítače, zařazení na určité pracoviště.

- **vnitřní odměny**

- nemají hmotnou povahu, souvisejí se spokojeností zaměstnance s vykonanou prací, s radostí, která mu práce přináší, pocitu úspěšnosti, užitečnosti a uznání.²⁰

Pro potřeby této práce se dále budeme věnovat pouze zaměstnaneckým výhodám, které jsou specifickou částí celkového systému odměňování.

2.4 Stanovení strategie a politiky zaměstnaneckých výhod

„Zaměstnanecké výhody slouží osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti a demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu. Nikoli všem zaměstnavatelům jde o péči o blahobyt pracovníků, ale stejně jako ti, kterým o to jde, rovněž nabízejí zaměstnanecké výhody, aby si zajistili konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn.“²¹

V rámci stanovení strategie poskytování zaměstnaneckých výhod by si měl zaměstnavatel odpovědět na následující otázky:

- Jaká je úloha poskytovaných benefitů?
- Mají benefity kompenzovat část příjmu zaměstnanců?

Pokud jsou zaměstnanecké výhody koncipovány jako kompenzace části příjmů zaměstnanců či nepeněžní složka mzdy, pak zaměstnavatel kalkuluje čistý příjem zaměstnance spolu s čistou hodnotou benefitů a porovnává své podmínky odměňování vůči podmínkám odměňování jiným zaměstnavatelům. Argument hodnoty nepeněžních benefitů také v tomto případě používá zaměstnavatel při vyjednávání s odborovými organizacemi o podmínkách zvýšení příjmu na nové období kolektivní smlouvy.

²⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press 1997. 350 stran. ISBN 80-85943-51-4. Strany 236, 237, 238, 274, 277.

²¹ AMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2. s.382.

Zpravidla bývá větší ochota na straně zaměstnavatele navýšit hodnotu benefitů než zvýšit % nárůstu mezd.

Zaměstnavatel s koncepcí poskytovaných benefitů jako kompenzací části příjmu by si měl uvědomit v porovnání se mzdovými podmínkami ostatních zaměstnavatelů, kteří poskytují benefity za účelem odlišení se na trhu práce a nikoli jako kompenzací příjmu, že hodnota čistého příjmu svých zaměstnanců by měla být vyšší než hodnota příjmu zaměstnanců porovnávaných zaměstnavatelů, neboť při stejném příjmu je pro zaměstnance atraktivnější příjem pouze ve formě peněz v porovnání se stejnou hodnotou příjmu částečně ve formě peněz a částečně ve formě benefitů, jejichž možnost zužitkování je vždy menší než možnosti zužitkování peněz v podobě čistého příjmu.

- Mají benefity pouze srovnat konkurenceschopnost zaměstnavatele ve svém segmentu trhu práce či mají demonstrovat vyšší zájem zaměstnavatele o pracovní podmínky a tím je odlišit v porovnání s konkurencí?

Někteří zaměstnavatelé nemají ambici diktovat trend v oblasti benefitů, ale jen se snaží dorovnat konkurenceschopný standard v této oblasti. Firmy, které opravdu věří v přidanou hodnotu lidského kapitálu, se nebojí investovat do nadstandardních zaměstnaneckých podmínek, aby zvýšili motivaci zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu a také ke zvýšení loajality zaměstnance vůči firmě.

Ovšem ani nadstandardní benefity ani nadstandardní mzdové podmínky nejsou samospasné a vše řešící, jak ukazuje například zkušenost společnosti Google, který v roce 2008 zřídil pracovní skupinu, která měla zjišťovat, proč bývalí zaměstnanci společnost opustili. „Největší potíže měli bývalí zaměstnanci s úrovní byrokracie ve společnosti, se slabým managementem a osobním vedením. Příliš mnoho času bylo třeba strávit papírováním, které se nakonec ukázalo být k ničemu. Velké kritice byl podroben právě náborový systém nových zaměstnanců. Projekty v Google musí čekat řadu měsíců, než se najmou noví lidé, ačkoliv jsou schválené prostředky, prostě proto, že nábor nových zaměstnanců v Google trvá příliš dlouho. Jeden z bývalých zaměstnanců Google dobu vyčíslil na pět měsíců od zaslání životopisu do začátku práce.

Další z respondentů si přímo posteskl, že jestli Larry Page dodnes prochází osobně všechny životopisy nově přijímaných lidí, měli by se proti tomu ostatní vzbouřit jako proti mrhání jeho drahocenného času. Zaměstnanci v zahraničních pobočkách zase

říkají, že zkazky o zaměstnaneckých výhodách a platech platí pro Google v Americe, ale zahraniční pobočky jsou na tom jinak.

A nakonec si řada bývalých zaměstnanců stěžovala na frustraci z toho, že při práci v tak skvělé společnosti, jakou Google je, nejsou schopni své projekty dostatečně rychle prosadit či zrealizovat. Když si uvědomili problémy v managementu a také to, že se sami nikam znalostně neposouvají. Tyhle problémy nakonec největší měrou vedly k jejich odchodu.²²

Z výše uvedeného případu vyplývá poučení, že zaměstnavatel musí svoji koncepcí poskytování zaměstnaneckých benefitů doplnit vhodně poskládanou mozaikou strategie personálního řízení a manažerských stylů tak, aby optimálně vytvářel výzvy a uspokojoval potřeby zaměstnanců tak, jak je definoval Maslow.

V rámci strategie je nutné definovat rozsah, formu, strukturu a rozpočet pro poskytování zaměstnaneckých výhod. Čili strategie definuje cíl a rámec a samotná politika definuje obsah, formy a typy poskytovaných výhod, pravidla poskytování a ostatní podmínky tak, aby byla naplněna strategie.

Politika poskytování zaměstnaneckých výhod tedy stanovuje:

- způsob naplnění strategie poskytování zaměstnaneckých výhod
- rozsah zaměstnaneckých výhod
- druhy zaměstnaneckých výhod
- způsob poskytování
- daňové aspekty na straně zaměstnance i zaměstnavatele
- rozpočet zejména ve vztahu ke mzdovým nákladům.

2.4.1 Přehled souvisejících legislativních norem

Poskytování zaměstnaneckých benefitů v České republice se řídí především zákoníkem práce, který svým dispozitivním pojetím umožňuje zaměstnavateli a

²² ZEKIČ, Marko. *Google už není zaměstnavatelem z říše snů?* [online]. 23.1.2009. [cit.1.12.2011] Dostupný z WWW: <http://www.lupa.cz/clanky/google-uz-neni-zamestnavatelem-z-rise-snu/>.

zaměstnancům poměrně široké pole smluvní dohody. Rozsah a podmínky poskytování musí být zakotvené v kolektivní smlouvě, pokud u zaměstnavatele působí odborová organizace. V opačném případě by měl být rozsah a podmínky poskytování zaměstnaneckých výhod upravené v interním předpisu či alespoň v pracovní smlouvě.

Dalším rozhodujícím zákonem pro řešení zaměstnaneckých benefitů je zákon o daních z příjmu, který na jedné straně stanoví, které benefity jsou u zaměstnance osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti a které podléhají u zaměstnance zdanění ze superhrubé mzdy a na druhé straně stanoví, které benefity může zaměstnavatel uplatnit jako daňové výdaje, a které musí hradit buď ze sociálního fondu nebo ze zisku po zdanění.

Daňové dopady poskytování zaměstnaneckých výhod je vymezeno zejména ustanovením § 6 odst. 9 zákona o daních z příjmu, kde jsou definována planění zaměstnavatele zaměstnancům, která jsou osvobozena od daní.

„V ustanovení § 5 odst. 2 zákona č.589/1992 Sb. a v ustanovení § 3 odst. 2 zákona č.592/1992 Sb. jsou deklarovány příjmy, které se do vyměřovacího základu zaměstnance nezahrnují:

- a) náhrada škody podle zákoníku práce – zatímco náhrada za ztrátu na výdělků a to v souvislosti s pracovním úrazem nebo nemocí z povolání podléhá zdanění daní z příjmů ze závislé činnosti, nezahrnuje se tato náhrada do vyměřovacího základu zaměstnance pro odvod obou pojistných;
- b) odstupné a další odstupné – odstupné vyplacené zaměstnanci podléhá zdanění daní z příjmů ze závislé činnosti, avšak nezahrnuje se do vyměřovacího základu zaměstnance pro odvod obou pojistných;
- c) věrnostní přídavek horníků;
- d) odměny vyplácené podle zákona o vynálezech a zlepšovacích návrzích – pouze pokud vytvoření a uplatnění vynálezu nemělo souvislost s výkonem zaměstnání;
- e) jednorázová sociální výpomoc se poskytuje v případě mimořádně obtížných poměrů vzniklých v důsledku životní pohromy, požáru, ekologické nebo průmyslové havárie –

pokud se nezahrnuje do vyměřovacího základu musí být splněny současně tři podmínky, a to: že se jedná o jednorázovou sociální výpomoc, dále pak že zaměstnanec se dostal do mimořádně obtížných poměrů a tyto poměry nastaly z výše uvedených důvodů;

f) plnění, které bylo poskytnuto poživateli starobního nebo plného invalidního důchodu – po uplynutí jednoho roku ode dne skončení zaměstnání.”²³

Následující výčet zákonů je komplexním seznamem právních zdrojů, které upravují pravidla poskytování zaměstnaneckých výhod:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
- Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.

2.4.2 Přehled nejčastěji poskytovaných benefitů v České republice

V této části jsou uvedené nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody v České republice včetně jejich aplikace z hlediska daňové účinnosti vynaložených nákladů na straně zaměstnavatele, ale také z hlediska jejich zdanění jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele na základě legislativy platné v roce 2011 a případně zmíněné známé legislativní změny pro rok 2012. Autor seřadil benefity podle četnosti jejich poskytování od českých zaměstnavatelů na základě své vlastní praxe a také na základě opakovaných průzkumů společnosti Hay Group v České republice.

a) Stravování zaměstnanců, cestovní náhrady a poskytování nápojů

²³ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck 2010. 148 stran. ISBN 978-80-7400-301-1. s 16.

Příspěvek na stravování je nepochybně nejrozšířenějším benefitem, který poskytuje většina zaměstnavatelů.

Podle §236 zákoníku práce je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování.

V souvislosti s četnými dotazy zejména za strany zaměstnanců je třeba zdůraznit, že zaměstnavatel nemá povinnost zajistit stravování svých zaměstnanců, nýbrž mu zákon ukládá povinnost pouze umožnit zaměstnanci přestávku na stravování. Pokud se zaměstnavatel rozhodne nad rámec svých zákonných povinností zajistit zaměstnancům stravování zpravidla formou zřízení jídelny nebo poskytovat příspěvek na stravování formou tzv. stravovacích poukazů, jedná se tedy o fakultativní plnění zaměstnavatele, které je považováno zaměstnanecký benefit.

Dle § 24 odst. 2 písm. j) zákona o daních z příjmů jsou daňovým nákladem náklady na provoz vlastního stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin, nebo příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše **55% ceny** jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70% stravného při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. Příspěvek na stravování lze uplatnit jako náklad, pokud přítomnost zaměstnance v práci během této stanovené směny trvá aspoň 3 hodiny. Příspěvek na stravování lze uplatnit jako náklad na další jedno jídlo na zaměstnance, pokud délka jeho směny v úhrnu s povinnou přestávkou v práci bude delší než 11 hodin.

Z daňového hlediska z pohledu zaměstnance je oblast zajištění stravování, poskytovaného jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti nebo v rámci závodního stravování zajišťovaného prostřednictvím jiných subjektů, definována v § 6 odst. (9) písm. b) zákona o dani z příjmu jako příjem osvobozený od daně.

Zaměstnavatel nemá povinnost zajistit zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu stravování, neboť dle § 156 zákoníku práce náleží zaměstnanci v souvislosti s vysláním na služební cestu cestovní náhrady, z nichž si zaměstnanec může hradit zejména stravování.

Pro rok 2012 jsou podmínky poskytování tuzemského stravného stanovené v § 2 a § 3 Vyhlášky vydané Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR dne 13. prosince 2011 takto:

Stravné

Za každý kalendářní den pracovní cesty poskytne zaměstnavatel zaměstnanci stravné podle § 163 odst. 1 zákoníku práce nejméně ve výši:

a.64 Kč, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin,

b.96 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejdéle však 18 hodin,

c.151 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.

Za každý kalendářní den pracovní cesty poskytne zaměstnavatel zaměstnanci stravné podle § 176 odst. 1 zákoníku práce ve výši:

a.64 Kč až 76 Kč, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin,

b.96 Kč až 116 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejdéle však 18 hodin,

c.151 Kč až 181 Kč, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin.

Výše zahraničního stravného je stanovena také vyhláškou a vypočítá se podle základní sazby, a to stanovené pro stát, ve kterém zaměstnanec stráví v kalendářním dni nejvíce času. V roce 2011 se za dobu strávenou mimo území České republiky se poskytuje zahraniční stravné:

- ve výši základní sazby, jestliže cesta trvá déle než 12 hodin,
- v poloviční výši, jestliže pracovní cesta trvá déle než 6 hodin, nejvýše 12 hodin,
- ve čtvrtinové výši, jestliže pracovní cesta trvá 6 hodin a méně, avšak alespoň 1 hodinu.

Povinnost zaměstnavatele poskytovat ochranné nealkoholických nápoje zaměstnancům na pracovišti je dána § 104 zákoníku práce. V současné praxi většina zaměstnavatelů poskytuje svým zaměstnancům na pracovišti bezplatně nápoje nejčastěji formou automatu na vodu případně balenou vodou v plastových lahvích.

Dle § 25 odst. 1 písm. zn) je nedaňovým nákladem hodnota **nealkoholických nápojů** poskytovaných jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti. Uvedené ustanovení se nevztahuje na **ochranné nápoje** a **pitnou vodu**, které jsou daňovým nákladem zaměstnavatele.

Z pohledu zaměstnance ochranné nápoje a pitná voda nejsou předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti dle § 6 odst. (7) písm. b) zákona o dani z příjmu a nepodléhají ani sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

b) Dovolená nad rámec zákoníku práce, rekondiční volno

Poskytování delší dovolené nad rámec zákonných čtyř týdnů je jedním z nejžádanějších a ze strany zaměstnanců logicky také nejvíce ceněným benefitem. Někteří zaměstnavatelé nabízí obvykle týden dovolené, přičemž zejména retailové společnosti podmiňují postupně narůstající nárok na získání pěti dnů dovolené počtem odpracovaných let, takže plný nárok nejčastěji poskytovaných pěti dnů dovolené získá zaměstnanec až po pěti odpracovaných letech. Tento zaměstnavatelský přístup s sebou nese výhodu postupného budování a zvyšování loajality zaměstnance vůči firmě.

Protože dovolená se ze zákona proplácí průměrným výdělkem, který je zpravidla vyšší o odměny, bonusy, příplatky a další jiné složky mzdy, vyhýbají se některé společnosti zvýšení personálních nákladů, které další dovolená nad rámec zákoníku práce s sebou přináší, tím, že poskytují zaměstnanci placené volno se 100% náhradou sjednané mzdy. Toto placené volno se nejčastěji nazývá jako **rekondiční volno**. Často je přiznání nároku na rekondiční volno podmíněno různými podmínkami, které musí zaměstnanec splnit. Zejména se jedná o délku pracovní poměru, velmi často je také podmíněno určitou mírou nízké nemocnosti, čímž firmy jedním prostředkem řeší dvě problémové oblasti personálního řízení, a také bývá někdy podmíněno absencí disciplinárních prohřešků či absencí písemných napomenutí pro neuspokojivé pracovní

výsledky. Rekondiční volno je benefit, který není zákonem žádným způsobem upraven, a proto definice podmínek pro jeho poskytování je zcela v kompetenci zaměstnavatele.

c) příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění se státním příspěvkem

Příspěvek na penzijní připojištění je po příspěvku na stravování druhým nejčastěji uváděným benefitem v každoročních průzkumech společnosti Hay Group.

Zaměstnavatel může pro daňové uplatnění příspěvku na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění využít § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona o daních z příjmů, pokud bude právo zaměstnance vyplývat z **kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy**. Stát se tímto snaží zaměstnance i zaměstnavatel motivovat k penzijnímu spoření mimo státem garantovanou penzi, čili rozhodnutí o výši případného důchodu z velké části přesouvá na dobrovolné rozhodnutí zaměstnance samostatně si spořit na důchod a zaměstnavateli umožňuje finanční plnění zaměstnanci, které do určité míry nepodléhá ani zdanění ani odvodům na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Životní pojištění představuje pro pojištěného člověka i pro jeho blízké zajímavou kombinaci finančního spoření a současně finančního pro případy nepředvídatelných událostí

U zaměstnance jsou osvobozeny příspěvky zaměstnavatele:

- **na penzijní připojištění** (se státním příspěvkem poukázané na účet zaměstnance u penzijního fondu) a
- **na soukromé životní pojištění** (pojištění pro případ dožití, pojištění pro případ smrti nebo dožití, důchodové pojištění) na základě pojistné smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem jako pojistníkem a pojišťovnou, za podmínky, že ve smlouvě je sjednána výplata pojistného plnění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let.

V úhrnu jsou tyto příspěvky osvobozeny **maximálně do výše 24 000 Kč** ročně u téhož zaměstnavatele a nepodléhají sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění a na soukromé životní pojištění nad limit 24 000 Kč ročně podléhají u zaměstnance dani z příjmů ze závislé činnosti a současně také podléhají odvodům na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění u zaměstnance i zaměstnavatele. Z výše uvedeného vyplývá, že poskytování příspěvků na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění nad 24 000 Kč není pro zaměstnavatele výhodné, neboť náklady jsou pak stejné jako náklady na poskytnutou mzdu.

d) příspěvky na sportovní a kulturní využití zaměstnance

Do vypuknutí světové hospodářské krize v roce 2008 byl tento benefit poskytován vysokým procentem zaměstnavatelů. Logicky po vypuknutí krize začaly firmy hledat možnosti úspory nákladů a právě pozastavení, zredukování či úplné zrušení příspěvku na sportovní a kulturní využití zaměstnance bylo jednou z prvních oblastí, které úsporná opatření zaměstnavatelů postihly nejvíce.

„Dle § 25 odst. 1 písm. h) zákona o daních z příjmů jsou nedaňovým nákladem nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci ve formě příspěvku na **kulturní pořady, zájezdy a sportovní akce**, a možnosti používat **rekreační zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná a sportovní zařízení**.

Z pohledu zaměstnance jsou dle § 6 odst. 9 písm. d) osvobozena **nepeněžní plnění** poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnancům z nedaňových nákladů či sociálního fondu ve formě možnosti používat **rekreační zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná a sportovní zařízení** nebo ve formě příspěvku na **kulturní pořady a sportovní akce**. Při poskytnutí **rekreace včetně zájezdů** je u zaměstnance z hodnoty nepeněžního plnění od daně osvobozena v **úhrnu nejvýše částka 20 000 Kč za kalendářní rok**. Jako plnění zaměstnavatele zaměstnanci se posuzuje i plnění poskytnuté pro rodinné příslušníky zaměstnance. Dle pokynu D-300 se pro tyto účely posuzují rodinní příslušníci nejen na principu příbuzenského vztahu nebo manželského svazku, ale i např. na faktickém soužití a nebo na partnerském soužití v souladu se zákonem o registrovaném partnerství, neposkytuje-li zaměstnavatel plnění pro rodinné příslušníky zaměstnance dle vyhlášky o FKSP. Je třeba zdůraznit,

že osvobození se vztahuje na nepeněžní plnění. Případná peněžní plnění by podléhala dani z příjmů ze závislé činnosti, sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Z pohledu daně z přidané hodnoty obecně platí, že pokud bylo plnění poskytnuto bezúplatně a byl u přímo souvisejících přijatých plnění **uplatněn odpočet daně** z přidané hodnoty na vstupu, jedná se o **zdanitelné plnění s povinností odvést daň na výstupu ze základu daně.**²⁴

e) příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace)

Nejdůležitějším aspektem z pohledu daňové aplikace je posouzení skutečnosti, zda se jedná o prohloubení kvalifikace či zvýšení kvalifikace.

Prohlubování kvalifikace definuje § 230 zákoníku práce jako její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování. Účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

Zvýšení kvalifikace definuje § 231 zákoníku práce jako změnu hodnoty kvalifikace, přičemž zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření. Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. Zjednodušeně řečeno zvýšením kvalifikace je získání vyššího vzdělání či kvalifikace, než zaměstnanec potřebuje k výkonu současně sjednaného druhu práce.

f) Poskytování zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu

Poskytování zboží či služeb za nižší cenu, než je cena obvyklá, nebo cena pro jiné zákazníky, je jedna z nejžádanějších zaměstnaneckých výhod ze strany zaměstnanců, kterou ale zaměstnavatelé poskytují velmi opatrně.

²⁴ REGIONCONSULT s.r.o.. *Zaměstnanecké výhody*[online][cit. 1.1.2012]. Dostupné z WWW: <http://www.regionconsult.cz/sluzby/ucetnictvi-a-danove-poradenstvi/benefity-pro-zamestnance/> .

§6 odst. 3 Zákona o dani z příjmu vymezuje zdanění podobné zaměstnanecké výhody zcela nekompromisně. „Příjmy podle odstavce 1 se rozumějí příjmy pravidelné nebo jednorázové bez ohledu na to, zda je na ně právní nárok či nikoli, zda je od zaměstnavatele dostává zaměstnanec nebo osoba, na kterou přešlo příslušné právo podle zvláštních předpisů, a zda jsou vypláceny nebo připisovány k dobru anebo spočívají v jiné formě plnění prováděné zaměstnavatelem za zaměstnance, kteří jsou poplatníky z příjmů ze závislé činnosti. Příjmem se rozumí rovněž částka, o kterou je úhrada zaměstnance zaměstnavateli za poskytnutá práva, služby nebo věci, kromě bytu, v němž měl zaměstnanec bydliště po dobu 2 let bezprostředně před jeho koupí, nižší, než je cena zjištěná podle zvláštního právního předpisu,^{1a)} nebo cena, kterou účtuje jiným osobám, jakož i částka stanovená podle [odstavce 6](#).“²⁵

Pokud by měl být výše citovaný zákon aplikovaný v plném rozsahu, ztrácí sleva na zboží či na služby své kouzlo jak pro zaměstnance, který by musel z poskytnuté slevy odvést sociální a zdravotní pojištění ve výši 11% a k tomu ještě daň z příjmu ve výši 15% ale z hodnoty slevy navýšenou ještě od 34% odvody zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění z hodnoty poskytnuté slevy.

Jakou zvolit strategii, aby sleva ani na straně zaměstnavatele ani na straně zaměstnance nepodléhala aplikaci §6 odst. 3 Zákona o dani z příjmu? Je třeba stejnou výhodu poskytnout i běžným zákazníkům. Pro názornost si uveďme příklad společnosti, která je ochotná poskytnout svým zaměstnancům 10% slevy na společnost prodávané zboží. Pokud firma předá poukaz na slevu pouze svým zaměstnancům, je třeba slevu zdanit. Pokud ale společnost vydá tento poukaz například v celostátním deníku, aby jej mohl použít každý standardní zákazník, pak sleva nepodléhá zdanění ani na straně zaměstnance ani na straně zaměstnavatele. Pokud se zaměstnavatel obává značného dopadu na marži v důsledku podobné akce, může limitovat vydání například jen v regionálním deníku.

Velmi často čeští zaměstnavatelé nabízejí svým zaměstnancům výhody v rámci tzv. partnerských programů. To znamená poskytování zpravidla služeb či zboží vázané na zaměstnanecký vztah. Firma A poskytuje zaměstnancům firmy B výhody. V praxi je

²⁵ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

tedy obtížně prokazatelné že zaměstnavatel B poskytuje svým zaměstnancům benefit, který jim v podstatě poskytuje firma A. Tyto výhodné nabídky opět výrazným způsobem zvyšují loajalitu zaměstnanců k zaměstnavateli, protože zaměstnanci jsou si velmi dobře vědomí, že jako běžný zákazník by získali méně výhodné podmínky a protože se nezdá jedná o velmi zajímavé exkluzivní podmínky, které nejsou nikde veřejně prezentované, zaměstnanec který se s podobnou nabídkou u svého zaměstnavatele setkává poprvé, nemá s čím porovnat tuto zkušenost a tak ji hodnotí dokonce jako velmi motivující faktor pro setrvání u zaměstnavatele.

g) Doprava do zaměstnání

Pod tímto benefitem rozumíme peněžní i nepeněžní plnění, jež zaměstnavatele poskytuje zaměstnanci v souvislosti s jeho dopravou do místa zaměstnání. Nepeněžní forma může znamenat například poskytování předplatného na městskou hromadnou dopravu, poskytování zlevněných či bezplatných jízdenek nebo zajištění dopravy zaměstnanců ve vlastní režii. Peněžní formou může zahrnovat příspěvky na předplatné, jízdenky apod.

Příspěvky na dopravu do zaměstnání lze považovat za částečně zvýhodněný benefit, neboť pro zaměstnavatele může být daňově uznatelným nákladem, avšak pro zaměstnance je peněžní i nepeněžní plnění příjmem zvyšujícím základ daně z příjmů fyzických osob.

Výdaj na dopravu je daňově uznatelným výdajem podle ZDP §24 odst. 2 písm. j) bodu 5, pokud je sjednán v kolektivní smlouvě, dohodnut v individuální smlouvě, nebo deklarován ve vnitřním předpise. Zároveň musí splňovat následující podmínky dopravy: musí se jednat o dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání, dopravu musí zajišťovat zaměstnavatel vlastními, pronajatými nebo prostředky smluvního dopravce a navíc tyto dopravní prostředky musí být pouze motorová vozidla pro přepravu deseti a více osob.

Poskytování bezplatných nebo zlevněných jízdenek provozovatelů veřejné dopravy zaměstnancům je naopak mimořádným benefitem. Pro zaměstnance je toto plnění příjmem, který je osvobozen od daně z příjmů, nestává se tudíž ani součástí vyměřovacích základů pro pojistné. Pro zaměstnavatele, v tomto případě provozovatele

veřejné dopravy, je takové plnění daňově irrelevantní, neboli nemá vliv na výši daňového základu.

h) Používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely zaměstnance

Nejčastěji poskytovaným benefitem je používání služebního vozu pro soukromé účely. Nejčastěji mohou tuto výhodu využívat zaměstnanci na pozicích obchodních zástupců nebo manažeri.

§6 odst. 6 Zákona o daních z příjmu definuje zdanění této výhody ve výši 1 % vstupní pořizovací ceny motorového vozidla, které vstupuje do základu daně z příjmů jako hodnota plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci. Zaměstnanec i zaměstnavatel z této částky také hradí odvody na sociální a zdravotní pojištění.

Pokud ve vstupní ceně není zahrnuta daň z přidané hodnoty, pro účely tohoto ustanovení se o tuto daň zvýší. Je-li částka, která se posuzuje jako příjem zaměstnance za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla, nižší než 1 000 Kč, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 000 Kč. Poskytne-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně v průběhu kalendářního měsíce postupně za sebou více motorových vozidel k používání pro služební i soukromé účely, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % z nejvyšší vstupní ceny motorového vozidla. Poskytne-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně v průběhu kalendářního měsíce více motorových vozidel současně, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % z úhrnu vstupních cen všech motorových vozidel používaných pro služební i soukromé účely.

Poskytování služebního telefonu či mobilního telefonu i pro soukromé účely, zapůjčení majetku zaměstnavatele pro jeho využití zaměstnancem – to vše je považováno z hlediska české legislativy za jiná finanční plnění, ze kterých profituje stát tím, že zaměstnanci odvedou z hodnoty této služby či výrobku daň z příjmu a spolu se zaměstnavatelem také odvody na sociální a zdravotní zabezpečení.

i) Sociální výpomoc zaměstnancům

ZDP v §6 odst. 9 písm. o) definuje poskytnuté sociální výpomoci k překlenutí mimořádně obtížných poměrů, které jsou dle tohoto zákona osvobozeny od daně

z příjmů fyzických osob následovně. Jedná se o příjmy do výše 500 000 Kč poskytnuté zaměstnavatelem jako sociální výpomoc zaměstnanci v přímé souvislosti s překlenutím jeho mimořádně obtížných poměrů v důsledku živelní pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav, za předpokladu, že tyto příjmy jsou vypláceny z fondu kulturních a sociálních potřeb nebo ze sociálního fondu za obdobných podmínek u zaměstnavatelů, na které se předpis o fondu kulturních a sociálních potřeb nevztahuje nebo ze zisku (příjmu) po jeho zdanění anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů.

Pojem nouzový stav, použitý v tomto paragrafu je definován v čl. 5 Ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky. Zde popsáno za jakých podmínek vyhlašuje vláda, či předseda vlády takovýto nouzový stav.

V případě poskytnutí výpomoci vyšší než je stanovený limit, nebo v případě nedodržení některé z podmínek v §6 odst. 9 písm. o), stává se takovýto výpomoc zdanitelným příjmem.

Osvobozený příjem není součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a pojistného na všeobecné zdravotní pojištění.

j) Půjčky zaměstnancům

Poskytované půjčky mohou být dvojího druhu. Rozlišujeme půjčky na bytové účely a půjčky k překlenutí tíživé finanční situace. Pro obě tyto půjčky platí obdobná pravidla, ale pro každou z nich platí limity pro osvobození od daně z příjmu fyzických osob. V obou případech je pro zaměstnance benefitem nižší než obvyklý nebo dokonce žádný úrok z těchto půjček.

§6 odst. 9 písm. 1) Zákona o daních z příjmů definuje půjčky na bytové účely, které jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob jako peněžní zvýhodnění plynoucí zaměstnancům v souvislosti s poskytováním bezúročných půjček nebo půjček s úrokem nižším, než je obvyklá výše úroku, zaměstnavatelem z fondu kulturních a sociálních potřeb podle zvláštního předpisu a u zaměstnavatelů, na které se tento předpis nevztahuje, ze sociálního fondu nebo ze zisku (příjmu) po jeho zdanění, jedná-li se o návratné půjčky poskytnuté zaměstnanci na bytové účely do výše 100 000 Kč nebo

k překlenutí tíživé finanční situace do výše 20 000 Kč a u zaměstnance postiženého živelní pohromou do výše 1 000 000 Kč na bytové účely a do výše 200 000 Kč k překlenutí tíživé finanční situace.

Samotná půjčka není předmětem daně z příjmů, pouze peněžní zvýhodnění, které plyne z poskytování půjček s nižším než obvyklým úrokem, nebo půjček bezúročných. Peněžní zvýhodnění nad limitem stanoveným zákonem podléhá daní z příjmu fyzických osob. V takovém případě se pro výpočet použije úrok v daném čase obvykle používaný finančními ústavy.

Osvobozený příjem není součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a pojistného na všeobecné zdravotní pojištění.

k) Dary zaměstnancům

Dary poskytované zaměstnancům, které jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob definuje §6 odst. 9 písm. g) Zákon o daních z příjmu jako hodnotu nepeněžních darů poskytovaných z fondu kulturních a sociálních potřeb podle příslušného předpisu, u zaměstnavatelů, na které se tento předpis nevztahuje, hodnota nepeněžních darů poskytovaných za obdobných podmínek ze sociálních fondů nebo ze zisku (příjmu) po jeho zdanění, anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, a to až do úhrnné výše 2000 Kč ročně u každého zaměstnance. Dary do zákonem stanoveného limitu jsou osvobozeny od daně, jedná-li se o dary dle §14 Vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, jimiž jsou dary

- za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele při poskytnutí osobní pomoci při požáru, živelní události a při jiných mimořádných případech a za aktivitu humanitárního a sociálního charakteru a péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky,
- při pracovních výročích 20 a každých dalších 5 let trvání pracovního nebo služebního poměru u zaměstnavatele; do pracovního výročí lze započítat i dobu trvání pracovního poměru u jiných zaměstnavatelů. Do pracovních výročí nelze zahrnout dobu výkonu práce konané na základě dohody o práci konané mimo pracovní poměr,

- při životních výročí 50 let a každých dalších 5 let věku,
- při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu.

Osvobozený příjem není součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, avšak částky neosvobozené se stávají součástí těchto základů.

V případě, že peněžní i nepeněžní dar sjednán jako pracovněprávní nárok, stává se pro zaměstnavatele takovýto výdaj daňově uznatelným bez limitu a pro zaměstnance je takovýto dar příjem podléhající dani z příjmu fyzických osob, který je součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a pojistného na všeobecné zdravotní pojištění.

2.4.3 Fond kulturních a sociálních potřeb

Fond kulturních a sociálních potřeb je zcela specifickou daňově optimalizovanou formou poskytování zaměstnaneckých výhod v rozpočtových a příspěvkových organizacích. Nejedná se o formu z hlediska měřitelnosti vyšší motivace v porovnání s plošným či individuálním způsobem, ale vzhledem ke své zákonné definici se jedná spíše o plošný způsob poskytování benefitu pro zaměstnance státních a rozpočtových organizací bez nutnosti daňové aplikace jak na straně zaměstnavatele tak i na straně zaměstnance.

„Základním přidělem je 1% z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, ale i na odměny za pracovní pohotovost. V praxi to znamená, že do uvedeného objemu nákladů zúčtovaných na platy lze tedy zahrnout veškeré složky v souladu s § 122 a násl. zákoníku práce a nařízení vlády č.564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Ustanovením § 109 odst. 3 zákoníku práce je stanoveno, kteří zaměstnavatelé poskytují za práci plat.“²⁶

Řečeno zjednodušeně: zákon zvýhodňuje rozpočtové organizace tím, že jim jako zaměstnavatelům umožňuje poskytovat svým zaměstnancům vymezené nepeněžní

²⁶ KRBEČKOVÁ, Marie - PLESNÍKOVÁ, Jindřiška. *FKSP sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG 2011. 167 s. ISBN 978-80-7263-667-9. s 8.

benefity do výše 1% z výše nákladů na vynaložené platy, aniž by tyto zaměstnanecké výhody podléhali zdanění na straně zaměstnavatele či zaměstnance.

Fondem kulturních a sociálních potřeb stát určitým způsobem zvýhodňuje své zaměstnance z rozpočtové sféry oproti podnikatelské sféře.

2.2.1 Formy poskytování zaměstnaneckých výhod

Poskytování zaměstnaneckých výhod je nastaveno buď plošně, nebo individuální formou flexibilního výběru, která se nazývá systém cafeteria někdy také počestěným názvem kafeteria.

Plošný systém poskytování s sebou nese výhodu jednoduché administrace, ať už v podobě objednávání benefitů od dodavatelů či v podobě přehledné distribuce zaměstnancům ze strany HR oddělení a managementu. Ovšem nevýhodou je velká pravděpodobnost, že zaměstnavatel poskytuje části zaměstnancům výhody, o které nemají zájem a zaměstnavateli se tak nedaří naplnit hlavní cíl poskytování zaměstnaneckých výhod – zvyšovat motivaci a loajalitu zaměstnanců k firmě, nehledě na neefektivně vynaložené náklady.

Individuální systém poskytování ke dnes poskytován v moderní podobě pod názvem cafeteria. Původně byla výrazem cafeteria označována kavárna či spíše restaurace se samoobsluhou. Přeneseným významem se začala cafeteria používat právě ve smyslu individuální volby z předem vymezené nabídky zaměstnaneckých benefitů za podmínky dodržení zaměstnavatelem definovaných pravidel výběru. Pokud si zaměstnavatel zajišťuje administraci cafeteriae vlastními prostředky, je nevýhodou v porovnání k plošnému systému náročnější zajištění, distribuce i evidence. Existuje i varianta outsourcingu cafeteriae externí specializovanou společností, která je využívána zvláště u složitějších a obsáhlejších systémů cafeteriae. Nezpochybnitelnou výhodou je splnění hlavního významu poskytování zaměstnaneckých výhod – zvýšení motivace a loajalitu zaměstnanců k firmě. Cafeteria umožňuje volbu, a proto se zaměstnanci cítí svobodnější, vnímají větší zájem a respekt ze strany zaměstnavatele, mohou reflektovat své zájmy či potřeby do preference jednoho či více z nabízených benefitů. Svou

povahou nutí zaměstnance ke zvažování alternativ, osobních přání, ekonomických kalkulací výhodnosti. To vše posiluje sounáležitost zaměstnance k zaměstnavateli, motivaci k práci a snahu udržet si zaměstnání.

„Z různých výzkumů lze uvádět řadu dalších stimulů, které jsou dílčími složkami již uvedených, popř. je doplňují. Nesmí se také zapomínat, že je nutné využívat i negativních stimulů – sankcí, odstupňovaných podle závažnosti nekázně pracovníka proti formálním normám a do jisté míry i proti neformálním normám ve skupině (zde ale především působí skupinové sankce). Benefit typu kafeteria může být považován za poměrně dokonalý. Jde o velmi efektivní a pružný systém, kdy každý ze zaměstnanců disponuje se svým osobním účtem zaměstnaneckých výhod.“²⁷

Na základě poznatků shrnutých v teoretické části a rovněž na základě preferencí odborné veřejnosti lze tedy označit individuální způsob poskytování zaměstnaneckých výhod formou cafeterie za výhodnější s ohledem na snahu o dosažení maximálního efektu zaměstnanecké motivace a loajality vůči zaměstnavateli.

²⁷ TOTH, Daniel. *Personální management*. 2. vyd. Praha: Galileo, 2011. 510 s. ISBN 978-80-87415-05-4. s 321.

3. PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Dotazníkový výzkum

Cílem kvantitativní metody prováděné formou dotazníkového výzkumu v rámci společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. je poskytnutí relevantního vzorku odpovědí na návrh koncepce poskytovaných zaměstnaneckých benefitů u obou výše uvedených společností. Dalším cílem případové studie popsané v této části je ověření teoretických poznatků na praktickém příkladu využití stanovení strategie poskytování zaměstnaneckých výhod společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o..

Předkládaná studie personálního výběrového řízení u společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. je kvalitativní analýzou reálně využívaných metod a postupů v rámci poskytování zaměstnaneckých benefitů v porovnání s teoretickými poznatky na základě případové studie v rámci vybrané firmy. Zkoumány jsou zejména důvody preference konkrétních forem a jednotlivých druhů zaměstnaneckých výhod s aspektem na vyhodnocení zájmu zaměstnanců o jednotlivé benefity.

3.2 Základní informace o firmě MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.

3.2.1 Mateřská firma

MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. patří do nadnárodní skupiny METRO Cash & Carry International, která provozuje ve 30 zemích světa velkoobchodní řetězce pod logem MAKRO a METRO.

MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., původně dceřiná firma holandské společnosti SHV Makro, je od roku 1998 spolu se společností METRO Cash & Carry Slovakia s.r.o. součástí nadnárodní skupiny METRO Cash & Carry International. METRO Cash & Carry je divizí prodeje skupiny METRO Group, jedné z největších obchodních a maloobchodních skupin na světě. Kromě METRO Cash & Carry patřík prodejnám

divizím skupiny METRO Group také Real, Extra, Media Markt a Saturn a Galeria Kaufhof.

3.2.1 Historie firmy v České republice a na Slovensku

V roce 1997 byl zahájen prodej v prvních třech samoobslužných velkoobchodních prodejnách v Ostravě - Hrabové, Čestlicích u Prahy a v Brně. V letech 1998 - 2005 byly otevřeny velkoobchody v Ústí nad Labem, Velké Bystřici, Praze na Černém Mostě, Praze - Stodůlkách, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Plzni, Zlíně a v Liberci. Zatím poslední velkoobchodní prodejnu otevřela firma v Karlových Varech v prosinci roku 2008.

V roce 2000 byla založena pobočka na Slovensku v koncepci tzv. One Business Unit, což znamená že dvě relativně menší země jako je Česká republika a Slovenská republika mají jednu společnou pražskou centrálu, která řídí podnikání v obou zemích.

MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. zaměstnává 3500 zaměstnanců ve třinácti velkoobchodních prodejnách po celé republice a METRO Cash & Carry Slovakia s.r.o. zaměstnává 1500 zaměstnanců v šesti velkoobchodních prodejnách na Slovensku.

3.2.2 Organizační struktura

MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. a METRO Cash & Carry Slovakia s.r.o. řídí společná centrála se sídlem v Praze. Druhá menší centrála se nachází v Ivance u Bratislavy a pracují zde zejména technické profese, lokálně zaměřené servisní pozice ale také mzdová účtárna pro obě společnosti. Společnosti provozují velkoobchodní činnost ve třinácti českých velkoobchodních prodejnách a šesti slovenských velkoobchodních prodejnách. Tam, kde by investice do nové provozovny znamenala ekonomické riziko, firma nabízí své zboží v tzv. Drive IN provozovnách, což jsou předsunuté sklady, kde si mohou zákazníci, kteří provozují svoji podnikatelskou činnost v delší vzdálenosti od standardních velkoobchodních prodejen, objednat a vyzvednout zboží, které si předtím objednali.

Výhodou společného vedení obou zemí je příprava strategie a koncepce, která je pro obě společnosti stejná, pokud z legislativních důvodů nejsou nutné rozdílné aplikace přístupu.

Mezinárodním firemním jazykem je navzdory německému původu mateřské společnosti angličtina. Ačkoli tedy dvě země pod jedním koncernovým vedením, veškeré koncepční procesy jsou připravované většinou univerzální koncepcí pro obě země.

Společnost řídí vedení společnosti v čele s Managing Directorem a dále ředitelé úseků: Operations, Finance, Offer Management, Customer Management a HR. Vedení společnosti je zpravidla složené z ředitelů různých zemí a pouze HR Director je Čech. Členové vedení mají obvykle smlouvu na tři roky a poté je smlouva buď opětovně prodloužena na další tři roky či častěji přecházejí do dalších zemích předat své zkušenosti.

Jednotlivým členům vedení se zodpovídá tzv. první manažerská linie pod vedením společnosti, kterou tvoří manažeři s názvem pozice obvykle Head of Tito řídí další pododdělení a zodpovídají za svěřenou oblast a za dosažení ekonomických výsledků.

3.2.3 Vize, cíl, strategie společnosti

Vizí společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. je být hlavním velkoobchodním partnerem pro podnikající subjekty v České republice. Kromě velkoobchodního prodeje výrobků a služeb je vizí i partnerství v rámci poskytování poradenských služeb pro podnikatele.

Cílem společnosti je být jedničkou ve velkoobchodním prodeji v České republice a a kromě optimalizace zisku firmy také zvyšování tržního podílu.

Strategie firmy je založena na nabídce širokého sortimentu, který obsahuje kolem 40 000 aktivních položek za nízké ceny, které může společnost nabídnout díky velkým obrátům a také v důsledku větších profesionálních balení, která optimalizují náklady a cenu jak na straně dodavatelů tak i na straně velkoobchodního řetězce. Cílem je poskytnout kromě běžného sortimentu i specifický sortiment šitý na míru jednotlivým zákaznickým skupinám.

Společnost MAKRO i METRO se prvních čtyřicet let své existence usilovně profilovaly jako cash & carry, tedy velkoobchod, kam se musí zákazník sám dopravit, naložit si zboží, zaplatit jej v hotovosti a také si je ve vlastní režii dovést.

Nakonec však dynamické konkurenční prostředí přimělo společnost ke změně strategie, protože někteří výrobci a dodavatelé začali stejné zákaznické cílové skupině

nabízet zajímavější podmínky a servis, počínaje dodáním zboží přímo k zákazníkovi, přes bezhotovostní platbu až po odloženou dobu splatnosti. Na měnicí se konkurenční prostředí zareagovala firma změnou podmínek a přešla od čisté koncepce cash & carry tím, že nejprve před zhruba pěti lety zavedla možnost bezhotovostních plateb akceptací platebních karet a poté svým zákazníkům nabídla platby na fakturu, dodatečně rozšířené o zavedení úvěrových podmínek pro vybrané skupiny zákazníků a v neposlední řadě změn také zavedením služby dodání zboží až k zákazníkovi za předem stanovených podmínek.

3.2.4 HR koncepce společností MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. a METRO Cash & Carry Slovakia s.r.o.

Obě dvě společnosti aplikují celosvětově uznávanou a užívanou Hay metodologii hodnocení pracovních funkcí, kterou používá již více než 8 000 organizací na celém světě. Tento systém klasifikace pracovních činností a zodpovědností jednotlivých pracovních profesí umožňuje kategorizovat jednotlivé pracovní pozice do interního hierarchického systému (tzv. Hay grades). Na tuto interní strukturu jsou navázaná mzdová rozpětí a také bonusové systémy. Výraznou výhodou tohoto mezinárodního klasifikačního systému je možnost porovnávání profesí a podmínek jak mezi podobnými zaměstnavateli ve stejném oboru podnikání tak i v rámci koncernu, jehož společnosti jej také používají.

Každá profese má standardizovaný popis pracovních činností, který slouží nejen pro zařazení do interního kategorizačního systému prací, ale slouží také jako základní zdroj pro vytváření podkladů pro účely personálního výběrového řízení v případě obsazování volné pozice.“

3.3 Současná koncepce poskytovaných benefitů společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.

MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. poskytuje v roce 2011 veškeré benefity svým zaměstnancům plošně.

Současná koncepce benefitního systému je výsledkem téměř patnáctiletého vývoje společnosti v České republice. Je také výsledkem priorit a možností managementu,

kteře reálně vycházely a vycházejí z aktuálních ekonomických možností společnosti. A v neposlední řadě je také výsledkem vyjednávání mezi zaměstnavatelem a odborovými organizacemi.

Společnost MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. aktuálně nabízí svým zaměstnancům následující zaměstnanecké výhody:

a) Dotované stravování a nápoje

Společnost hradí v každé své provozovně provozovateli stravovacích služeb měsíční paušál v hodnotě od 100 000Kč až do 230 000Kč v závislosti dle počtu stravujících se zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost vybrat si v rámci denních směn ze čtyř až pěti jídel, za která platí zvýhodněnou cenu pokrývající pouze náklady na suroviny.

V důsledku snahy o co nejnižší měsíční paušál na provoz interní jídelny, existuje dohoda mezi zaměstnavatelem a provozovatelem o možnosti stravování i pro externí zájemce zpravidla z řad obchodních zástupců dodavatelů, kteří pravidelně navštěvují jednotlivé provozovny případně zaměstnanci z jiných v okolí sídlících firem. Tito externisté mají možnost se stravovat v jídelnách společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. za nedotované ceny, což znamená vyšší zisk pro provozovatele a současně možnost dojednání nižšího měsíčního provozního paušálu.

Zaměstnancům na nočních směnách a na vzdálených provozovnách pod interním označením Drive IN poskytuje společnost stravenky v hodnotě 70Kč za každou osmihodinovou pracovní směnu. Zaměstnavatel hradí 55% hodnoty stravenky a zaměstnanec 45% hodnoty stravenky.

Zaměstnanci mají možnost konzumovat vodu z pitných barelů, která je z hlediska zákona klasifikována jako ochranný pitný režim, jehož cílem je zajistit dostatek minerálů do organismu, neboť v důsledku fyzické práce dochází v průběhu výkonu práce k pocení a tím i k odčerpávání minerálů z organismu.

Jak poskytování dotovaného stravování, tak i poskytování ochranných nápojů je definované v kolektivní smlouvě.

Zaměstnavatel pronajímá třetím stranám provozovatelům nápojových automatů prostory uvnitř každé provozovny. Zaměstnanci mají možnost zakoupit si různé druhy teplé kávy nebo čaje za minimální částku 5Kč.

b) Rekondiční volno, další dovolená nad rámec zákoníku práce

Zaměstnavatel neposkytuje svým zaměstnancům dovolenou nad rámec zákoníku práce, ale od roku 2008 poskytuje až 5 dnů ročně tzv. rekondičního volna.

“Zaměstnavatel poskytne zaměstnancům po splnění následujících podmínek rekondiční volno se 100% náhradou ve výši poměrné části sjednané hrubé mzdy v následujícím rozsahu:

- **2 dny** rekondičního volna v každém kalendářním pololetí pro zaměstnance, jejichž délka pracovní neschopnosti z důvodu omluvené nepřítomnosti zaměstnance v předcházejícím kalendářním pololetí nepřesáhla 3 kalendářní dny.
- **1 den** rekondičního volna v každém kalendářním roce navíc pro zaměstnance, jejichž evidence docházky za předcházející kalendářní rok neobsahuje žádnou pracovní neschopnost z důvodu omluvené nepřítomnosti zaměstnance.
- Celkem tedy může zaměstnanec čerpat v každém kalendářním roce až 5 dní rekondičního volna, přičemž nevyčerpaný nárok za první pololetí kalendářního roku může zaměstnanec převést do druhého pololetí, maximálně však do 30. listopadu, kdy nevyčerpaná část nároku bez náhrady zaniká.

Podmínky a omezení platná pro čerpání rekondičního volna:

- Vyčerpaný nárok na dovolenou vzniklý v minulém kalendářním roce.
- Dny na rekondiční volno lze spojovat s řádnou dovolenou, nelze navazovat na státní svátky. Rekondiční volno lze v kalendářním roce čerpat pouze do 30. listopadu.
- Rekondiční volno nebude poskytnuto:
 - zaměstnanci, který je ve výpovědní době
 - zaměstnanci, který bude končit pracovní poměr dohodou a toto bylo již písemně potvrzeno
 - zaměstnanci, který byl za posledních 12 měsíců upozorněn na nesplnění předpokladů stanovených právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo na nesplnění bez zavinění zaměstnavatele požadavků pro řádný výkon této práce
 - zaměstnanci, který byl za posledních 6 měsíců upozorněn na závažné porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se

k zaměstnancem vykonávané práci nebo byl upozorněn na soustavně méně závažné porušování povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci.

- V případě neplánovaného čerpání volna z důvodu náhlé nevolnosti – v důsledku nutnosti překonat náhlou nastupující nemoc zaměstnanec nahlašuje příslušnému vedoucímu (není nutný souhlas ze strany vedoucího). V případě plánovaného rekondičního volna = musí být dohoda mezi vedoucím a zaměstnancem (čili schvaluje vedoucí).²⁸

Společnost tím koncepčně řeší dvě personální oblasti současně. Jednak poskytuje svým zaměstnancům jeden z nejžádanějších benefitů vůbec a současně podmínkami pro poskytnutí rekondičního volna motivuje své zaměstnance k nižší nemocnosti, neboť zaměstnanec, který se po zdravotní stránce necítí dobře, raději bude čerpat na překlenutí dočasné zdravotní indispozice rekondiční volno nebo dovolenou či případně náhradní volno za přesčasové hodiny, aby neztratil nárok na poskytnutí rekondičního volna v dalším rozhodném období.

Zaměstnavatel současně využívá možnosti proplácet rekondiční volno 100% náhradou sjednané mzdy, což je ekonomicky výhodnější varianta než průměrnou mzdou proplácená dovolená.

V souvislosti s poskytováním placeného volna nad rámec zákonné dovolené v rozsahu čtyř týdnů dovolené je zajímavá skutečnost, že společnost MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům benefit, který nikde neprezentuje a zaměstnanci si jej ani nejsou vědomi. Jedná se o výhodu v podobě nižšího počtu plánovaných směn v měsících, kdy státní svátek připadá na běžný pracovní den od pondělí do pátku. Ministerstvo práce a sociálních věcí se usilovně a evidentně i marně snaží vyvrátit názor zaměstnanců, pracujících v rámci nerovnoměrně rozvržené pracovní době v nepřetržitém pracovním režimu, že jsou v porovnání s ostatními zaměstnanci diskriminováni vyšším počtem směn.

Výklad zákoníku práce od samotného Ministerstva práce a sociálních věcí je sice nezávazný, neboť zákony může vykládat pouze soud, ale na druhou stranu odborně směrodatný, neboť ministerstvo je autorem samotného zákoníku práce. „Jelikož při nepřetržitém pracovním režimu práce nelze přerušit, vypracuje zaměstnavatel

²⁸ MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. Kolektivní smlouva 2011, str.8

předem harmonogram směn (viz § 85 odst. 3 zákoníku práce), a to bez ohledu na to, na který den připadne svátek. Svátek při tomto pracovním režimu (při rozvrhování směn) nehraje žádnou roli, do týdenní stanovené pracovní doby se samozřejmě započítává a zaměstnanec z rozvrhu směn v den svátku buď pracuje, nebo má volno.²⁹

Ke konci roku 2011 probíhají vyjednávání o nové kolektivní smlouvě mezi zaměstnavatelem společností MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. a zástupci odborových organizací, v jejichž průběhu se objevil zajímavý návrh dohody o změně kolektivní smlouvy ve smyslu poskytování rekondičního volna. Zástupci odborové organizace navrhli zaměstnavateli výměnu pěti dnů poskytovaného rekondičního volna za postupně vznikající nárok na až pět dnů další dovolené po pěti odpracovaných letech u zaměstnavatele s tím, že dovolená bude v porovnání s rekondičním volnem nárokovatelná, zaměstnavatel tento nárok nebude moci krátiť zaměstnanci se zvýšenou nemocností ani zaměstnanci s písemným upozorněním za porušování předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci či zaměstnanci s písemným upozorněním na neuspokojivé pracovní výsledky. Zaměstnavatel souhlasil s možnou dohodou, ale pouze za předpokladu, že současně narovná plánování směn dle zákoníku práce, což znamená, že většina zaměstnanců, kteří mají stanovenou nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobu v nepřetržitém pracovním režimu, odpracují v každém roce od šest až osm směn více než dosud, neboť státní svátek připadající na pondělí až pátek, nebude mít vliv na nižší počet směn, tak jak dosud zaměstnavatel praktikoval při plánování směn. Z pohledu zaměstnavatele se jedná o velmi pragmatický návrh, kdy vyšší počet směn vykompenzuje společnosti zvýšené náklady, které s sebou nese další dovolená v rozsahu až pěti dnů proplácených průměrným výdělkem. Současně tak zaměstnavatel vyřeší problémy při zavádění docházkového systému, který by musel dodavatel složitě upravit tak, aby zaměstnavatel mohl i nadále plánovat nižší počet směn zaměstnancům se stanovenou nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou v nepřetržitém pracovním režimu.

Protože si je zaměstnavatel uvědomuje, že zaměstnanci si nejsou vědomi zaměstnanecké výhody v podobě nižšího počtu směn při současném systému plánování pracovní doby, poskytl zástupcům odborových organizací i managementu

²⁹ Břeňková, Ivana. *Svátky a pracovní doba* [online]. Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit.24.11.2011]. Dostupný z WWW: http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/07_2001/members_svatky.html

na provozovnách společnosti čas a prostor pro projednání návrhu dohody plánované změny. Zástupci odborových organizací po projednání se zaměstnanci i na dalších dvou setkáních za účelem vyjednávání o nové kolektivní smlouvě potvrdili svůj zájem podepsat novou kolektivní smlouvu s platností od 1.1.2012 v navrhovaném znění.

c) příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem a specifická forma životního pojištění hrazená vybraným řidičům společnosti

Zaměstnavatel přispívá každému zaměstnanci, který projeví zájem, příspěvek na penzijní připojištění. Podmínky pro poskytování penzijního připojištění jsou sjednané v kolektivní smlouvě.

„Zaměstnavatel ve snaze vytvářet příznivější podmínky pro zaměstnance v době skončení jejich aktivní činnosti a odchodu do důchodu (předčasného důchodu) poskytne zaměstnancům, kteří mají uzavřenou smlouvu o **penzijní připojištění**, měsíční příspěvek ve výši **225 Kč** pro zaměstnance v pracovním poměru se sjednaným pracovním úvazkem **30 hodin a více** týdně. Pro zaměstnance v pracovním poměru s pracovním úvazkem **20 hodin až 29,9hodin** týdně činí příspěvek zaměstnavatele **150 Kč** měsíčně - a to v obou případech za následujících podmínek:

- Zaměstnanec **dovrší 12 měsíců** v pracovním poměru k zaměstnavateli.
- **Nárok na příspěvek zaměstnavatele** mají pouze ti zaměstnanci, kteří smlouvu o penzijním připojištění uzavřeli buď prostřednictvím zaměstnavatele určeného zprostředkovatele nebo před uzavřením pracovního poměru se společností Makro Cach & Carry ČR s.r.o. ...
- O uzavření smlouvy o penzijním připojištění může nový zaměstnanec požádat zprostředkovatelskou společnost již **kdykoliv v průběhu prvního roku** trvání pracovního poměru, tj. dříve než získá nárok na příspěvek od zaměstnavatele. Uzavřením smlouvy o penzijním pojištění prostřednictvím zaměstnavatele zvolené zprostředkovatelské společnosti není nijak omezena svobodná volba preferovaného penzijního fondu.
- Pro přiznání příspěvku je nezbytná pravidelná měsíční spoluúčast zaměstnance formou srážky z jeho mzdy, přičemž tato srážka nebude nižší než 100 Kč měsíčně.

- V případě, že dojde ke skončení pracovního poměru zaměstnance, poskytne zaměstnavatel poslední příspěvek za měsíc, ve kterém byl pracovní poměr ukončen.
- Za nahlášení všech změn týkající se uzavřené smlouvy o pensijním připojištění zodpovídá zaměstnanec.
- Příspěvek zaměstnavatele a vlastní příspěvek zaměstnance jsou zasílány zaměstnavatelem hromadnou platbou vždy na začátku měsíce, kdy jsou také příspěvky zaměstnanci připsány na jeho účet ve zvoleném pensijním fondu.
- Příspěvek není poskytován po dobu mateřské nebo rodičovské dovolené.³⁰

Zaměstnavatel hradí zaměstnancům, kteří v rámci výkonu svého sjednaného druhu práce často cestují a naježdí služebním vozem vyšší počet kilometrů, životní pojištění pro případ úmrtí či trvalé invalidity v důsledku zranění při služebních cestách. Tento benefit není opět veřejně prezentován všem zaměstnancům, ale je pouze občas náhodně sdělený některým vybraným zaměstnancům, na které se toto pojištění vztahuje. Tento benefit není ani definovaný v kolektivní smlouvě ani v žádném interním předpisu. Zaměstnavatel nemá ani transparentně stanovené podmínky, na základě kterých zaměstnavatel rozhoduje, který řidič služebního vozu je pokrytý nadstandardním životním pojištěním a který nikoli.

Pro zaměstnavatele toto nadstandardní životní pojištění představuje roční náklad ve výši 520 000Kč. Za dobu od roku 2006 do roku 2011 se vyskytl pouze jeden případ lehkého zranění zaměstnance řidiče, který pojistnou událost pojišťovně nahlásil, ale do doby vyhotovení této práce, neobdržel zaměstnavatel ani zaměstnanec žádné vyrozumění od příslušné pojišťovny. Za dobu, kdy zaměstnavatel hradí toto pojištění, nedošlo tedy ze strany příslušné pojišťovny k žádnému plnění ani ve prospěch zaměstnavatele ani ve prospěch zaměstnanců.

d) příspěvky na sportovní a kulturní využití zaměstnance

Zaměstnavatel přispíval zaměstnancům před začátkem světové ekonomické krize částku ve výši 3 600Kč ročně formou poukazů od společnosti Edenred (dříve

³⁰ MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. Kolektivní smlouva 2011, str.13.

Accore services) na kulturní, sportovní a dovolenkové využití. Po dopadu krize na hospodaření zaměstnavatele bylo se zástupci odborových organizací dohodnuto pozastavení poskytování tohoto benefitu.

Při sjednání kolektivní smlouvy na rok 2011 však zaměstnavatel i zástupci odborových organizací dohodli poskytnutí poukazů ve výši 500Kč na jednoho zaměstnance.

Tyto poukazy nejsou pro zaměstnavatele daňově účinným výdajem, a proto roční náklad ve výši 1 750 000Kč hradí ze zisku.

e) příspěvky na specifický odborný rozvoj zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace)

Společnost MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. nenabízí ve smyslu tohoto typu žádný benefit plošně. Pouze pro skupinu zaměstnanců, kteří k výkonu svého sjednaného druhu práce potřebují anglický jazyk na komunikativní úrovni, nabízí prohlubování kvalifikace formou výuku anglického jazyka na náklady společnosti. Původně byla výuka anglického jazyka cílena pouze na manažery, ale postupem času byly do cílové skupiny zaměstnanců s možností výuky anglického jazyka zařazeny také další profese – například vedoucí oddělení s odůvodněním přípravy nižšího managementu na postup do středního managementu nebo recepční s odůvodněním občasné potřeby využití angličtiny při komunikaci se zahraničními návštěvníky.

Další skupinou zaměstnanců, kterým zaměstnavatel nabízí nadstandardní odborný rozvoj, jsou řidiči zásobovacích vozidel. Protože není vždy jednoduché nabrat dostatek řidičů s řidičským oprávněním skupiny C, mají zaměstnanci se sjednaným druhem práce řidič a s řidičským průkazem skupiny B, zvýšit si svou kvalifikaci absolvováním školení s certifikací profesního průkazu řidiče skupiny C. Zaměstnavatel má tuto možnost obsaženou ve vnitřním předpisu a každý zaměstnanec, který této možnosti využije podepisuje se zaměstnavatelem dohodu o zvýšení kvalifikace, kde se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou **dobu 5 let**, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace, které zaměstnavatel na zvýšení kvalifikace zaměstnance vynaložil, a to i tehdy, když zaměstnanec skončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace.

f) Poskytování zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu

Společnost MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. je velkoobchodní prodejce, a proto ze zákona umožňuje nakupovat pouze registrovaným podnikatelským subjektům. Jeden z důležitých benefitů, které firma nabízí svým zaměstnancům je nákupní karta, která umožňuje zaměstnancům nakupovat zboží za stejných podmínek jako mají registrovaní zákazníci.

Kromě velkoobchodní nabídky zboží, nabízí společnost pohonné hmoty na svých čerpacích stanicích, a to dokonce i neregistrovaným zákazníkům. Registrovaní zákazníci mají slevu od 0,50Kč do 1Kč na každý litr pohonných hmot.

g) Doprava do zaměstnání

V souladu s ujednáním v kolektivní smlouvě přispívá firma na městskou hromadnou dopravu zajišťující přepravu zejména pro zaměstnance v těch lokalitách, kde se velkoobchodní provozovna nachází mimo město.

h) Používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely zaměstnance

MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. je jedním z největších zákazníků společnosti LeasePlan Česká republika,s.r.o., neboť jejím prostřednictvím formou operativního leasingu provozuje vozový park v počtu přes 350 služebních vozů, jak osobních i transportních, určených pro rozvoz zboží zákazníkům.

Osobní vozy přidělené převážně obchodním zástupcům a managementu jsou příslušným zaměstnancům poskytnuta i s možností užívání pro soukromé účely. Zaměstnanec, který má zájem používat služební vůz i soukromě, podepisuje smlouvu o užívání firemního vozu i pro soukromé účely, kde mimo jiné souhlasí se srážkou ze mzdy ve výši 100Kč měsíčně za účelem úhrady měsíčního pronájmu motorového vozidla. Toto umožňuje firmě odečtení DPH na výstupu u pohonných hmot. Zaměstnanci je dle platné legislativy navýšení základ daně z příjmu o 1% z pořizovací ceny vozu – 100Kč za pronájem vozidla.

Používání telefonů a mobilních telefonů zaměstnavatele je zakázáno. Firma zaměstnancům nepronajímá ani nezapůjčuje žádný jiný majetek s výjimkou výše uvedených motorových vozidel.

i) Sociální výpomoci zaměstnancům

Zaměstnavatel má vypracovanou interní proceduru, která rozlišuje poskytování nenávratné sociální výpomoci a finančního daru.

Nenávratná sociální výpomoc:

- je finanční dar vyplacený na základě dobrovolného rozhodnutí zaměstnavatele zaměstnanci společnosti na pokrytí finančních nákladů v případě tíživé rodinné situace;
- je finanční dar vyplacený ze zisku zaměstnavatele;
- není daňově uznatelný náklad;
- podléhá dani z příjmu a sociálnímu a zdravotnímu pojištění;
- příjemce-zaměstnanec obdrží nenávratnou sociální výpomoc poníženou o daň z příjmu a odvody na sociálním a zdravotním pojištění;
- maximálně do výše 15 000Kč.

Finanční dar:

- je vyplacený na základě dobrovolného rozhodnutí zaměstnavatele rodině zaměstnance společnosti na pokrytí finančních nákladů v případě tíživé životní rodinné situace;
- je poskytovaný nad zákonný rámec i nad rámec Kolektivní smlouvy;
- je finanční dar vyplacený ze zisku zaměstnavatele;
- není daňově uznatelný náklad;
- zaměstnavatel neplatí darovací daň;
- maximálně do výše 500 000Kč.

Zaměstnavatel může zaměstnanci či rodině zaměstnance poskytnout nenávratnou sociální výpomoc či finanční dar v tíživé životní situaci, kdy zaměstnanec či rodina jsou v důsledku nepříznivých okolností existenčně ohroženi a nemohou ihned pokrýt finanční náklady z jiných zdrojů.

Nenávratná sociální výpomoc je obsažena v kolektivní smlouvě.

l) Půjčky zaměstnancům

Společnost má vypracovanou interní proceduru na poskytování firemní půjčky do výše jedné měsíční sjednané hrubé mzdy se splatností v následujících deseti

kalendářních měsících, ale schvalovací proces je natolik složitý, že v praxi tuto možnost nikdo ze zaměstnanců nevyužívá.

m) Dary zaměstnancům

Společnost svým zaměstnancům neposkytuje žádné dary.

n) Zdravotní péče nad rámec zákonných povinností

MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. nabízí zaměstnancům, kteří mají zájem, každoročně na podzim očkování proti chřipce.

o) Odměna za dárcovství krve

Zaměstnavatel aktivním způsobem podporuje dobrovolné dárcovství krve vyplácením zvláštní mimořádné odměny za těchto podmínek a ve stanovené výši:

- Pro výpočet odměny se započítávají veškeré odběry krve, které zaměstnanec uskutečnil od svých 18 let, tedy i za dobu, kdy ještě nebyl v pracovním poměru u zaměstnavatele.

- Výplata odměny za provedené odběry je prováděna při dovršení dále stanoveného počtu odběru v následující výši:

- při dovršení 10 odběru 1 000 Kč
- při dovršení 20 odběru 2 000 Kč
- při dovršení 40 odběru 5 000 Kč
- za každých dalších uskutečněných 10 odběrů 1 500 Kč

- Při prvním výpočtu odměny za více uskutečněných odběrů se výpočet provádí kumulativně, tzn. že např. za prvně nárokovaných 40 odběrů náleží odměna 8 000 Kč.

- Odměnu lze přiznat jen těm zaměstnancům, kteří dovršili zkušební dobu.
- Pro přiznání nároku na odměnu postačuje při uplatnění prvního nároku i provizorní doklad o odběrech uskutečněných v minulosti. Nemůže-li se dárcce krve prokázat Jánského plaketou, může být uznáno i potvrzení zdravotního zařízení o uskutečněných odběrech bez přesných časových údajů. Při dalším uplatnění je již požadována řádně doložená evidence o provedených odběrech (Jánského plaketou nebo jiným oficiálním dokladem).

3.4 SWOT analýza koncepce zaměstnaneckých benefitů ve společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.

Při aplikaci SWOT analýzy v oblasti lidských zdrojů jsou silné a slabé stránky chápány jako analýza současnosti, příležitosti a hrozby jako analýza dalšího možného vývoje.

3.4.1 Silné stránky (Strengths)

Za silnou stránku společnosti v oblasti poskytování benefitů lze označit snahu managementu společnosti poskytnout zaměstnancům širokou škálu zaměstnaneckých benefitů nad běžnou úroveň, poskytovanou zaměstnavateli v oblasti retailu v České republice.

Management pověřil HR oddělení společnosti koncem roku 2010 jednoduchým výzkumem mezi zaměstnanci za účelem zjištění, které benefity si zaměstnanci nejvíce cení, a které nové benefity by uvítali. Výsledky ankety byly projednány jak na úrovni vedení společnosti, tak i se zástupci odborových organizací a výsledkem bylo například zavedení stejného zákaznického benefitu v podobě nižších cen za pohonné hmoty a zavedení poukázek na sportovní/kulturní/dovolenkové využití v hodnotě 500Kč ročně na zaměstnance. Na základě porovnání s rozsahem a durhy poskytovaných benefitů s konkurenčními zaměstnavateli, zjistila společnost MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., že je v oblasti retailu sice konkurenceschopná, avšak ničím nepřevyšuje nabídku ostatních zaměstnavatelů. Po nástupu nového HR Directora začátkem roku 2011 byla stanovena strategie, že společnost MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. se chce stát lídrem mezi zaměstnavateli v retailu v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů od roku 2012.

Firma většinou neomezuje poskytování konkrétních benefitů na určité skupiny zaměstnanců. Jinými slovy s výjimkou poskytování služebních vozů, jsou veškeré benefity dostupné pro všechny pracovní pozice bez omezení či privilegií.

3.4.2 Slabé stránky (Weaknesses)

Skutečnost, že firma poskytuje benefity pouze plošným způsobem je zejména z pohledu většiny zaměstnanců silnou stránkou společnosti, ale z pohledu zaměstnavatele se jedná o neekonomicky vynaložené prostředky, neboť zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda zaměstnanec o benefit stojí, či nikoli. To znamená z pohledu motivace, že část vynaložených prostředků nezvyšuje ani motivaci ani loajalitu zaměstnanců vůči společnosti.

3.4.3 Příležitosti (Opportunities)

Značnou příležitost pro zaměstnavatele dle výše uvedených skutečností skýtá možnost přetransformovat plošně poskytované benefity na dvě skupiny zaměstnaneckých výhod, a to na plošné benefity, tam, kde zaměstnavatele poskytování benefitů nestojí žádné náklady nebo minimální náklady, a naopak každý benefit, který zaměstnavatel financuje ze svého rozpočtu významnou částkou, přetransformovat koncepci na formu cafeterie, tedy systému, kdy si zaměstnanec volí benefit dle svých zájmů a priorit.

Důvodem proč zvážit plošné či individuálně volitelné systémy zaměstnaneckých výhod je skutečnost, že při plošném poskytování benefitů zaměstnavatel investuje nemalou část rozpočtu do výhod, o které část zaměstnanců nestojí a tudíž jejich hodnotu neocení a zaměstnavatel tím investuje neefektivním způsobem do zaměstnanců. poskytují pracovníkům možnost si v rámci určitého limitu zvolit typ nebo rozsah zaměstnaneckých výhod, které jim jejich zaměstnavatelé nabízejí. Tímto způsobem má zaměstnavatel mnohem větší jistotu, že vynaložené investice se promítnou do vyšší motivace zaměstnanců i do loajality vůči zaměstnavateli.

Nadstandardní pojištění firemních řidičů je ukázkovým příkladem nevhodně investovaných peněz zaměstnavatele do benefitu, o kterém většina zaměstnanců nemá ponětí, a který zaměstnancům nepřináší přímý užitek ani uspokojení.

Rovněž náklady na výuku anglického jazyka jsou prostředky, které by mohl zaměstnavatel investovat efektivněji, neboť z původně zamýšleného prohlubování kvalifikace pro vybranou skupinu zaměstnanců, se z tohoto původního záměru stal spíše benefitem pro stále širší a širší skupiny zaměstnanců, jejichž potřeba využití anglického jazyka při výkonu druhu sjednané práce je velmi sporný.

Také poskytování příspěvku na penzijní pojištění je z pohledu interní spravedlnosti nevybalancované, neboť kdo nemá zájem o založení penzijního připojištění, nemá žádnou kompenzaci za nabídku, o kterou nemá zájem.

3.4.4 Hrozby (Threats)

Pro společnost MAKRO Cash & Carry představuje největší hrozbu akceptace možnosti nezměnit současnou koncepci zaměstnaneckých výhod a ponechání stavu na současné úrovni. Reálně avizovaná důchodová reforma může zvednout v roce 2012 vlnu zájmu ze strany zaměstnanců o příspěvek na penzijní připojištění, neboť výhody nově zaváděného pilíře soukromého penzijního spoření jsou přinejmenším sporné a pokud zaměstnavatel nevyužije možnosti zavedení cafeterie od začátku roku 2012, pak může počet zaměstnanců využívající příspěvek na penzijní připojištění přesáhnout nadpoloviční většinu a HR oddělení tak ztratí příležitost při prosazování nové koncepce zaměstnaneckých výhod zařadit penzijní připojištění do systému interní cafeterie a tím zabránit výraznému zvýšení personálních nákladů při zavedení cafeterie.

3.5 Dotazníkové šetření – aplikace teoretických poznatků v praxi

Ankety se zúčastnili zaměstnanci personálního oddělení společností MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., kteří realizují koncepci zaměstnaneckých výhod v praxi a vysvětlují zaměstnancům podmínky a výhody jednotlivých benefitů.

V rámci dotazníkového šetření byly účastníkům položeny dotazy rozdělené do dvou částí. V první části (část A) byly položeny dotazy na ověření hypotézy, kterou formu poskytování zaměstnaneckých benefitů považují za optimální s ohledem na snahu o dosažení maximálního efektu zaměstnanecké motivace a loajality vůči zaměstnavateli.

Účastníci ankety byli předem informováni, že cílem je zjistit jejich názor na optimální nastavení koncepce benefitů, přičemž pod pojmem optimálního nastavení se předpokládá, že cílem je nabídnout zaměstnancům takovou skladbu benefitů, která by uspokojila jejich potřeby ve vztahu k osobním zájmům, odlišila by zaměstnavatele od ostatních zaměstnavatelů v rámci oblasti retailu a zvýšila by motivaci zaměstnanců setrvat ve společnosti.

Položeny byly následující dotazy:

1. Považujete z pohledu zaměstnance za více motivující plošný způsob poskytování benefitů nebo individuální způsob poskytování benefitů ve formě cafeterie?
2. Považujete z pohledu zaměstnavatele za více motivující plošný způsob poskytování benefitů nebo individuální způsob poskytování benefitů ve formě cafeterie?
3. Považujete z pohledu zaměstnavatele za ekonomicky efektivnější způsob plošný způsob poskytování benefitů nebo individuální způsob poskytování benefitů ve formě cafeterie?

Ve druhé části (část B) byly položeny dotazy s cílem získat přehled o vhodnosti poskytování stávajících benefitů plošným způsobem či individuálním způsobem, přičemž individuálním způsobem je míněna vhodnost jejich zařazení do systému interní cafeterie. V souvislosti s aktuálním stavem vyjednávání o nové kolektivní smlouvě byl položen dotaz o vhodnosti výměny pěti dnů rekondičního volna za postupně narůstající nárok pěti dnů dovolené spolu s narovnáním plánování směn dle zákoníku práce z pohledu vnímání zaměstnanců a zaměstnavatele. Účastníci bylo rovněž vyzvaní k odůvodnění preference. Dále byl položen dotaz, o který benefit by měla být rozšířena stávající nabídka poskytovaných zaměstnaneckých výhod s ohledem na předpokládaný zájem ze strany zaměstnanců.

Položeny byly následující dotazy:

1. Považujete z pohledu zaměstnavatele za výhodnější formu poskytování dotovaného stravování a ochranných nápojů plošný nebo individuální?
2. Považujete z hlediska zaměstnavatele za vhodnější formu poskytování pěti dnů rekondičního volna plošný nebo individuální?
3. Považujete z pohledu zaměstnanců návrh na výměnu rekondičního volna za postupně vznikající nárok na pět dnů dovolené a současně narovnání plánování směn dle zákoníku práce za výhodnější? Proč ano či proč ne?
4. Považujete z pohledu zaměstnavatele návrh na výměnu rekondičního volna za postupně vznikající nárok na pět dnů dovolené a současně narovnání plánování směn dle zákoníku práce za výhodnější? Proč ano či proč ne?

5. Považujete z hlediska zaměstnavatele za vhodnější formu poskytování příspěvků na penzijní připojištění se státním příspěvkem a specifickou formu životního pojištění hrazené vybraným řidičům společnosti plošný nebo individuální?

6. Považujete z hlediska zaměstnavatele za vhodnější formu poskytování příspěvků na sportovní a kulturní využití zaměstnance plošný nebo individuální?

7. Považujete z hlediska zaměstnavatele za vhodnější formu poskytování příspěvků na specifický odborný rozvoj – na výuku anglického jazyka plošný nebo individuální?

8. Považujete z hlediska zaměstnavatele za vhodnější formu poskytování zdravotní péče nad rámec zákonných povinností – očkování proti chřipce plošný nebo individuální?

9. Považujete z hlediska zaměstnavatele za vhodnější formu poskytování odměny za darování krve plošný nebo individuální?

10. Na základě jakých kritérií jste se rozhodl/a pro variantu odpovědi pro zaměstnance výhodnější formu plošného nebo individuálního poskytování benefitů?

11. Na základě jakých kritérií jste se rozhodl/a pro variantu odpovědi pro zaměstnavatele výhodnější formy plošného nebo individuálního poskytování benefitů?

12. O který benefit z pohledu zaměstnanců by měla být rozšířena nabídka stávajících zaměstnaneckých výhod?

Následující zaměstnavatelem poskytované benefity nebyly zahrnuté do dotazníkového šetření, neboť jejich poskytování je vázáno na velmi specifické splnění podmínek a nemá logické opodstatnění uvažovat nad jejich způsobem poskytování v jiné, než stávající formě podobě:

- příspěvek na dopravu do zaměstnání – je poskytován pouze v některých lokalitách, kde není standardně dostupná doprava městskou hromadnou dopravou či jinou veřejnou dopravou;
- používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely zaměstnance – poskytování služebního vozu je podmíněno statutem pracovní pozice managementu či obchodního zástupce;
- sociální výpomoci zaměstnancům – jedná se o výjimečné individuální případy zaměstnanců v těžké životní situaci;

- půjčky zaměstnancům – jedná se o zcela výjimečné individuální případy zaměstnanců v mimořádné životní situaci;
- poskytování zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu - jedná se pouze o standardní nabídku určenou zákazníkům společnosti.

3.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Na základě dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo celkem 31 respondentů z personálního oddělení, lze konstatovat následující statistické výsledky týkající se části A) – ověření hypotézy o výhodnosti poskytování zaměstnaneckých benefitů individuální formou cafeterie s ohledem na snahu o dosažení maximálního efektu zaměstnanecké motivace a loajality vůči zaměstnavateli.

Ad 1) 94% respondentů považuje z pohledu zaměstnance poskytování benefitu individuálním způsobem ve formě cafeterie za více motivující způsob.

Ad 2) 87%) respondentů považuje z pohledu zaměstnavatele poskytování benefitu individuálním způsobem ve formě cafeterie za více motivující způsob.

Ad 3) 94%) respondentů považuje z pohledu zaměstnavatele poskytování benefitu individuálním způsobem ve formě cafeterie za ekonomicky efektivnější způsob.

Na základě výsledků odpovědí v části B) lze konstatovat následující statistické výsledky:

Ad 1) Poskytování benefitu dotovaného stravování a ochranných nápojů považuje z pohledu zaměstnavatele 100% respondentů za výhodnější plošnou formu a naopak 0% respondentů považuje za výhodnější formu individuálního poskytování.

Ad 2) Poskytování benefitu pěti dnů rekondičního volna považuje z pohledu zaměstnavatele 100% respondentů za výhodnější plošnou formu a naopak 0% respondentů považuje za výhodnější formu individuálního poskytování.

Ad 3) Návrh na výměnu rekondičního volna za postupně vznikající nárok na pět dnů dovolené a současně narovnání plánování směn dle zákoníku práce považuje z pohledu zaměstnanců 39% respondentů za výhodnější a 61% respondentů jej nepovažuje za výhodnější.

Důvody odpovědí hodnotících návrh z pohledu zaměstnanců kladně lze shrnout takto:

- nárok na dovolenou považují respondenti za větší jistotu z pohledu zaměstnanců než nárok na rekondiční volno, který může zaměstnavatel zrušit na základě zaměstnancem nesplněných podmínek definovaných v kolektivní smlouvě (nemoc delší než 3 dny, či upozornění na závažné porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci nebo byl upozorněn na soustavné méně závažné porušování povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci).

Důvody odpovědí hodnotících návrh z pohledu zaměstnanců negativně lze shrnout takto:

- pro zaměstnance, kteří u společnosti působí méně než 5 let se jedná o zhoršení podmínek ve smyslu nároku na další placené volno, neboť za možnost čerpání až 5 dnů rekondičního volna získají nižší nárok na čerpání dovolené;

- narovnání plánování směn znamená pro všechny zaměstnance v praxi povinnost odpracovat pro zaměstnavatel o 6 - 8 pracovních dnů ročně více než dosud.

Ad 4) Návrh na výměnu rekondičního volna za postupně vznikající nárok na pět dnů dovolené a současně narovnání plánování směn dle zákoníku práce považuje z pohledu zaměstnavatele za výhodnější 97% respondentů a 3% respondentů jej nepovažuje za výhodnější.

Důvody odpovědí hodnotících návrh z pohledu zaměstnavatelů kladně, lze zcela opačně než v případě pohledu ze strany zaměstnance, shrnout takto:

- pro zaměstnavatele znamená možnost poskytnutí nižšího počtu placených dnů dodatečného volna u zaměstnanců, kteří u společnosti působí méně než 5 let, ekonomicky úspornější variantu a to i navzdory skutečnosti, že dovolená se proplácí průměrným výdělkem v porovnání s rekondičním volnem, které zaměstnavatel proplácí zaměstnancům náhradou sjednané mzdy;

- narovnání plánování směn znamená pro všechny zaměstnance v praxi povinnost odpracovat pro zaměstnavatel o 6 - 8 pracovních dnů ročně více než dosud, čili zaměstnavatel za stejné personální náklady získává větší počet pracovních dnů.

Důvody odpovědí hodnotících návrh z pohledu zaměstnavatele negativně lze shrnout takto:

- stávající zaměstnanci, kteří působí u zaměstnavatele méně než 5 let, budou považovat případnou realizaci návrhu za zhoršení pracovních podmínek, neboť reálně dosáhnou nižšího počtu dodatečného placeného volna než dosud;

- každý zaměstnanec bez rozdílu délky pracovního poměru u zaměstnavatele bude považovat narovnání plánování směn za horšení pracovních podmínek, neboť bude muset pro zaměstnavatele odpracovat ročně o 6 až 8 směn více než dosud.

Ad 5) Poskytování benefitu příspěvků na penzijní připojištění se státním příspěvkem a specifickou formu životního pojištění hrazené vybraným řidičům považuje z pohledu zaměstnavatele 13% respondentů plošnou formu za výhodnější a naopak 87% respondentů považuje za výhodnější formu individuálního poskytování.

Ad 6) Poskytování benefitu příspěvků na sportovní a kulturní využití zaměstnance považuje z pohledu zaměstnavatele 0% respondentů plošnou formu za výhodnější a naopak 100% respondentů považuje za výhodnější formu individuálního poskytování.

Ad 7) Poskytování benefitu příspěvků na specifický odborný rozvoj – na výuku anglického jazyka považuje z pohledu zaměstnavatele za výhodnější plošnou formu 6% respondentů a naopak 94% respondentů považuje za výhodnější formu individuálního poskytování.

Ad 8) Poskytování benefitu zdravotní péče nad rámec zákonných povinností – očkování proti chřipce považuje z pohledu zaměstnavatele za výhodnější plošnou formu 90% respondentů a naopak 10% respondentů považuje za výhodnější formu individuálního poskytování.

Ad 9) Poskytování benefitu odměny za darování krve považuje z pohledu zaměstnavatele za výhodnější plošnou formu 100% respondentů a naopak 0% respondentů považuje za výhodnější formu individuálního poskytování.

Ad 10) Kritéria pro rozhodování o výhodnosti varianty plošného poskytování či individuálního poskytování benefitů z pohledu zaměstnavatele lze shrnout takto:

- v současnosti benefit využívá většina zaměstnanců a jeho zařazení do caterie znamená, že pokud si tento benefit chce zaměstnanec zachovat, vzdává se možnosti volby jiného dalšího nového benefitu;

- většina zaměstnavatelů v České republice poskytuje tento benefit plošně.

Ad 10) Kritéria pro rozhodování o výhodnosti varianty plošného poskytování či individuálního poskytování benefitů z pohledu zaměstnance lze shrnout takto:

- v současnosti benefit využívá méně než polovina zaměstnanců a tudíž jeho zařazení do caterie znamená, že pro většinu zaměstnanců pravděpodobně tento benefit není zajímavý, neboť si jej dosud nezvolili, ačkoli jej zaměstnavatel poskytuje plošně, a zařazení do caterie pro tyto zaměstnance znamená možnost volby nového zajímavějšího benefitu v podobné hodnotě.

Ad 12) Nejčastěji zmíněným návrhem nově poskytovaného benefitu označilo 39% respondentů příspěvek na životní pojištění.

4. ZÁVĚR

4.1 Závěry dotazníkového šetření – návrh optimalizace koncepce poskytování zaměstnaneckých výhod u společností MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.

Na základě odpovědí respondentů v rámci dotazníkového šetření lze doporučit společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. změnu v oblasti koncepce poskytování zaměstnaneckých výhod. Následující benefity, které byly zahrnuty do dotazníkového šetření, je výhodnější z pohledu respondentů ponechat poskytované plošnou formou:

- poskytování dotovaného stravování a ochranných nápojů;
- poskytování rekondičního volna či dodatečné dovolené;
- poskytování zdravotní péče nad rámec zákonných povinností – očkování proti chřipce;
- poskytování odměny za darování krve.

Ostatní benefity, rovněž zahrnuté do dotazníkového šetření, je výhodnější z pohledu respondentů zahrnout do cafeterie a poskytovat je nově pouze na základě individuální volby zaměstnance:

- poskytování příspěvků na penzijní připojištění se státním příspěvkem a specifickou formu životního pojištění hrazené vybraným řidičům společnosti;
- poskytování příspěvků na sportovní a kulturní využití zaměstnance;
- poskytování příspěvků na specifický odborný rozvoj – na výuku anglického jazyka.

V souvislosti s návrhem respondentů na zařazení některých benefitů do cafeterie, lze společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. doporučit vytvoření interní jednoduché koncepce cafeterie, ze které by si zaměstnanci mohli vybrat mezi nabízenými benefity dle svých individuálních zájmů a priorit. Také vzhledem k navrhovanému zařazení nově poskytovaného benefitu v podobě příspěvku na životní pojištění by mohla společnost velmi elegantně zrušit neefektivní pojištění vybraných řidičů společnosti, pokud by jako nový benefit v rámci cafeterie zavedla právě životní pojištění a nabídla tak případným

zájemcům z řad řidičů možnost kompenzace této zrušené zaměstnanecké výhody, pokud by ji tito preferovali.

Tato doporučení by měla vést k zvýšené motivaci a spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými výhodami, přičemž společnost MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. by mohla svým zaměstnancům nabídnout více motivující systém zaměstnaneckých výhod při zachování či jen mírném navýšení stávajících personálních nákladů.

4.2 Závěry dotazníkového šetření v porovnání s teoretickými poznatky

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 94 % respondentů považuje z pohledu zaměstnance za více motivující individuální způsob poskytování benefitů formou bufetu a z pohledu zaměstnavatele 100% respondentů považuje za více motivující individuální způsob poskytování benefitů formou bufetu. 100% respondentů považuje také formu individuálního poskytování zaměstnaneckých výhod za ekonomicky efektivnější způsob.

Formou dotazníkového šetření se podařilo prokázat hypotézu stanovenou v teoretické části této práce, že individuální způsob poskytování benefitů formou bufetu je více motivující formou jak z pohledu zaměstnavatele tak i z pohledu zaměstnance, ale je také efektivnější i z ekonomického hlediska.

4.3 Závěrečné shrnutí poznatků

Benefity představují z pohledu zaměstnanců motivaci k dalšímu dodatečnému úsilí a posilují vztah zaměstnance vůči zaměstnavateli. Z pohledu zaměstnavatelů představují zaměstnanecké výhody také odměny za vynaložené pracovní úsilí, které poskytuje zaměstnavatel nad rámec k pravidelně poskytované mzdě. V praxi se jedná o navýšení stávající mzdy formou odměn optimálně s určitým daňovým zvýhodněním, které spočívá například v osvobození od odvodů zdravotního a sociálního pojištění.

Tyto odměny jsou v dnešní době velmi využívány a do vypuknutí ekonomické krize v roce 2008 byly často považovány ze strany zaměstnanců jako „automatická“ součást peněžního a nepeněžního odměňování. Během krize řada zaměstnavatelů pozastavila či ponížila objem poskytovaných výhod. V rámci kolektivních vyjednávání se lze často setkat s ochotou zaměstnavatelů spíše navýšit hodnotu benefitů než přistoupit na vyšší nárůst mezd, protože zaměstnanecké výhody jsou v principu výhodnější pro zaměstnavatele i zaměstnance, než navyšování mzdových nákladů.

"Zaměstnanecké benefity jsou jedním ze způsobů, jimiž se zaměstnavatelé snaží získat a udržet si své zaměstnance. Zároveň se je snaží motivovat k dobré pracovní kázni a vysokým výkonům. Představují důležitou součást personální politiky managementu a managementu lidských zdrojů."³¹

Z pohledu motivace zaměstnance je také velice důležité následující motto a zamyšlení se. Love it, change it or leave it. „Může-li vás někdo motivovat, znamená to, že vás může také demotivovat. V tomto případě dáváte komukoli možnost určovat vaši životní kvalitu. Druzí tak mají nad vámi moc a vy ztrácíte respekt sami před sebou. Je proto nesmírně důležité sám přebírat zodpovědnost za energii a radost z práce a nenechávat se „motivovat“. Jen když sami převezmete odpovědnost za svou motivaci, nebudou vás okolnosti, zákazníci, kolegové, jednoduše ti ostatní, demotivovat.“³²

Z pohledu zaměstnavatele a efektivnosti vynaložené energie a finančních prostředků na motivaci zaměstnanců je důležité zamyšlení se na anglickém výrazem "Commitment". Commitment nemá odpovídající český ekvivalent pro potřeby překladu. Nejbližší je mu nasazení, zapálení se pro něco či angažovanost. Zaměstnavatel má možnost svým přístupem k zaměstnancům, svoji filozofií firemní kultury, svoji personální koncepcí vzbudit v zaměstnanci vysokou motivaci a pracovní úsilí bez toho, aniž by investoval značné prostředky do základních mezd či do zaměstnaneckých

³¹ TOTH, Daniel. *Personální management*. 2. vyd. Praha: Galileo, 2011. 510 s. ISBN 978-80-87415-05-4. s 320.

³² SPRENGER, K., Reinhard. *Princip zodpovědnosti – cesty k motivaci*. Praha: PRAGMA1995. 253 s. ISBN 80-7205-126-1. s 78.

výhod. V optimálním případě u těch nejlepších a nejžádanějších zaměstnavatelů se podařilo šťastně a moudře zkombinovat commitment a individuální volbu benefitů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing 2009.448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vydání. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva. – NOVÝ, Ivan. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002. 241 s. ISBN 80-7261-064-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana., et al. *Management lidských zdrojů*. 1.vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 987-80-7179-893-4.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum – Základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. 407s. ISBN 978-80-7367-485-4.

HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. 1.vyd. Brno: Nakladatelství Motiv Press s.r.o., 2008. 152 s. ISBN 978-80-904133-0-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

KLEIBL, Jiří - DVOŘÁKOVÁ, Zuzana - ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck 2001. 264 stran. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press 1997. s 350. ISBN 80-85943-51-4.

KRBEČKOVÁ, Marie - PLESNÍKOVÁ, Jindřiška. *FKSP sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG 2011. 167 s. ISBN 978-80-7263-667-9.

LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*, 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 94 s. ISBN 80-7194-912-4.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1.vydání. Praha: C. H. Beck 2010. 148 stran. ISBN 978-80-7400-301-1.

SPRENGER, K., Reinhard. *Princip zodpovědnosti – cesty k motivaci*. Praha: PRAGMA 1995. 253 s. ISBN 80-7205-126-1.

TOTH, Daniel. *Personální management*. 2.vyd. Praha: Galileo, 2011. 510 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

JANDA, Karel. *Zaměstnanecké výhody - benefity* [online]. 6.2.2007. [cit.24.7.2011]. Dostupný z WWW: www.i-poradce.cz .

BERAN, Michal. *Situace v Řecku houstne, státní zaměstnanci vyrážejí do ulic* [online]. 5.5.2010. [cit.21.7.2011]. Dostupný z WWW: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/262765-situace-v-recku-houstne-statni-zamestnanci-vyrazeji-do-ulic/>.

JAKLÍN, Jiří. *Organizace a řízení Baťových závodů za první republiky* [online]. 11.5.2006. [cit.28.7.2011] Dostupný z WWW: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jj-bata> .

VAJNER, Luděk. *Motivace v organizacích* [online]. 11.5.2006. Převzato z časopisu Úspěch vydávaného Akademií produktivity a inovací. [cit.30.8.2011]. Dostupný z WWW: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69

REGIONCONSULT s.r.o.. *Zaměstnanecké výhody*[online][cit. 1.1.2012]. Dostupné z WWW: <http://www.regionconsult.cz/sluzby/ucetnictvi-a-danove-poradenstvi/benefity-pro-zamestnance/> .

Břeňková,Ivana. *Svátky a pracovní doba* [online]. Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit.24.11.2011]. Dostupný z WWW: http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/07_2001/members_svatky.html

SEZNAM JINÝCH ZDROJŮ

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.

MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. Kolektivní smlouva 2011

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: MASLOWOVA TEORIE POTŘEB

OBRÁZEK 2: HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE A JEJÍ POROVNÁNÍ S TEORIÍ POTŘEB A. MASLOWA

OBRÁZEK 3: SCHÉMA PRO ORIENTAČNÍ VÝPOČET MOTIVAČNÍ SÍLY URČITÉ KOMBINACE FAKTORŮ DLE TEORIE OČEKÁVÁNÍ

OBRÁZEK 4: PRVKY SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ A JEJICH VZÁJEMNÉ VZTAHY DLE ARMSTRONGA

Seznam tabulek

Seznam grafů

Graf č.1 – Dotazníkové šetření část A) - Otázka č.1. Považujete z pohledu zaměstnance za více motivující plošný způsob poskytování benefitů nebo individuální způsob poskytování benefitů ve formě bufetu?

Graf č.2 – Dotazníkové šetření část A) - Otázka č.2. Považujete z pohledu zaměstnavatele za více motivující plošný způsob poskytování benefitů nebo individuální způsob poskytování benefitů ve formě bufetu?

Graf č.3 – Dotazníkové šetření část A) - Otázka č.3. Považujete z pohledu zaměstnavatele za ekonomicky efektivnější způsob plošný způsob poskytování benefitů nebo individuální způsob poskytování benefitů ve formě bufetu?

Graf č.4 – Dotazníkové šetření část B) - Otázka č.1. Považujete z pohledu zaměstnavatele za výhodnější formu poskytování dotovaného stravování a ochranných nápojů plošný nebo individuální?

Graf č.5 – Dotazníkové šetření část B) - Otázka č.2. Považujete z hlediska zaměstnavatele za vhodnější formu poskytování pěti dnů rekondičního volna plošný nebo individuální?

Graf č.6 – Dotazníkové šetření část B) - Otázka č.3. Považujete z pohledu zaměstnanců návrh na výměnu rekondičního volna za postupně vznikající nárok na pět dnů dovolené a současně narovnání plánování směn dle zákoníku práce za výhodnější? Proč ano či proč ne?

Graf č.7 – Dotazníkové šetření část B) - Otázka č.4. Považujete z pohledu zaměstnavatele návrh na výměnu rekondičního volna za postupně vznikající nárok na pět dnů dovolené a současně narovnání plánování směn dle zákoníku práce za výhodnější? Proč ano či proč ne?

Graf č.8 – Dotazníkové šetření část B) - Otázka č.5. Považujete z hlediska zaměstnavatele za vhodnější formu poskytování příspěvků na penzijní připojištění se státním příspěvkem a specifickou formu životního pojištění hrazené vybraným řidičům společnosti plošný nebo individuální?

Graf č.9 – Dotazníkové šetření část B) - Otázka č.6. Považujete z hlediska zaměstnavatele za vhodnější formu poskytování příspěvků na sportovní a kulturní využití zaměstnance plošný nebo individuální?

Graf č.10 – Dotazníkové šetření část B) - Otázka č.7. Považujete z hlediska zaměstnavatele za vhodnější formu poskytování příspěvků na specifický odborný rozvoj – na výuku anglického jazyka plošný nebo individuální?

Graf č.11 – Dotazníkové šetření část B) - Otázka č.8. Považujete z hlediska zaměstnavatele za vhodnější formu poskytování zdravotní péče nad rámec zákonných povinností – očkování proti chřipce plošný nebo individuální?

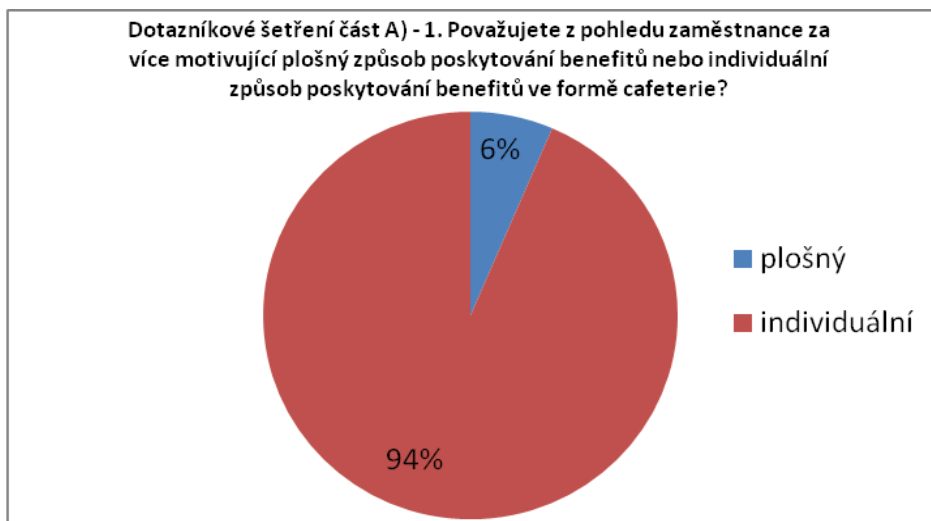
Graf č.12 – Dotazníkové šetření část B) - Otázka č.9. Považujete z hlediska zaměstnavatele za vhodnější formu poskytování odměny za darování krve plošný nebo individuální?

Graf č.13 – Dotazníkové šetření část B) - Otázka č.10. Na základě jakých kritérií jste se rozhodl/a pro variantu odpovědi pro zaměstnance výhodnější formu plošného nebo individuálního poskytování benefitů?

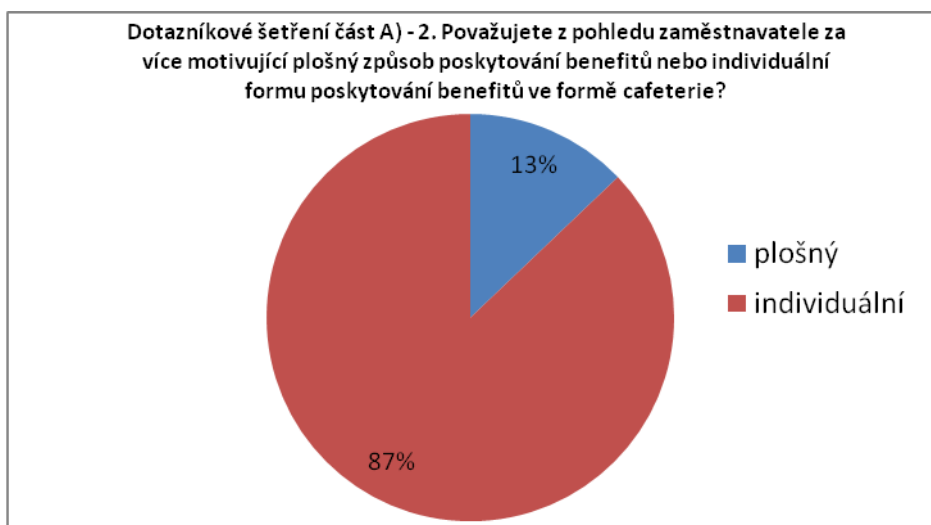
Graf č.14 – Dotazníkové šetření část B) - Otázka č.11. Na základě jakých kritérií jste se rozhodl/a pro variantu odpovědi pro zaměstnavatele výhodnější formy plošného nebo individuálního poskytování benefitů?

Graf č.15 – Dotazníkové šetření část B) - Otázka č.12. O který benefit z pohledu zaměstnanců by měla být rozšířena nabídka stávajících zaměstnaneckých výhod?

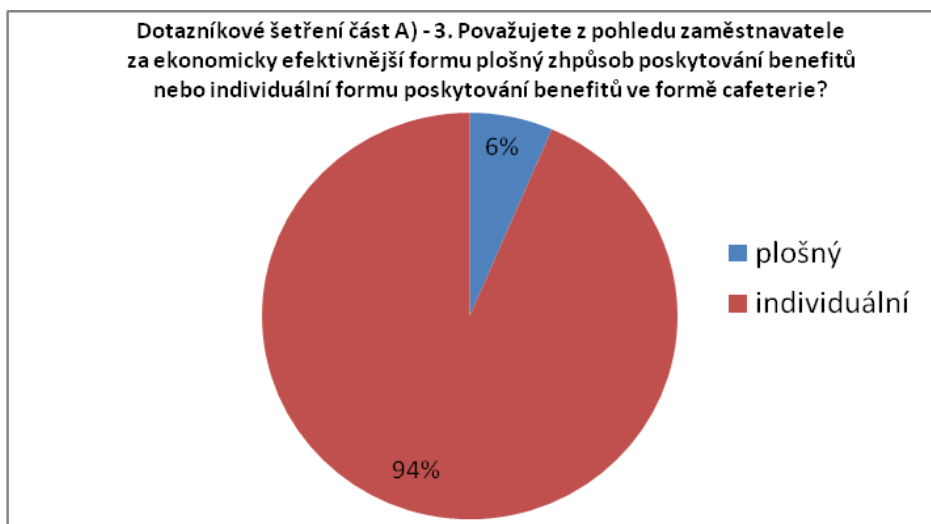
Graf č.1



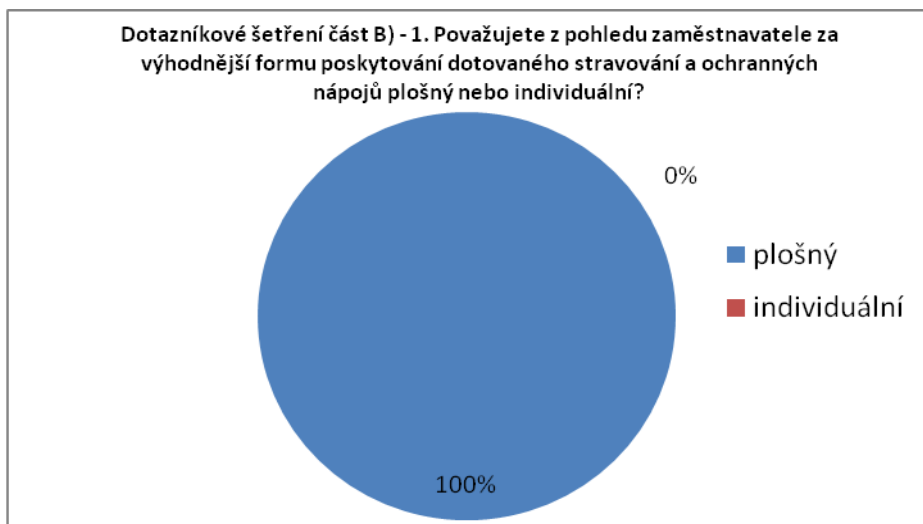
Graf č.2



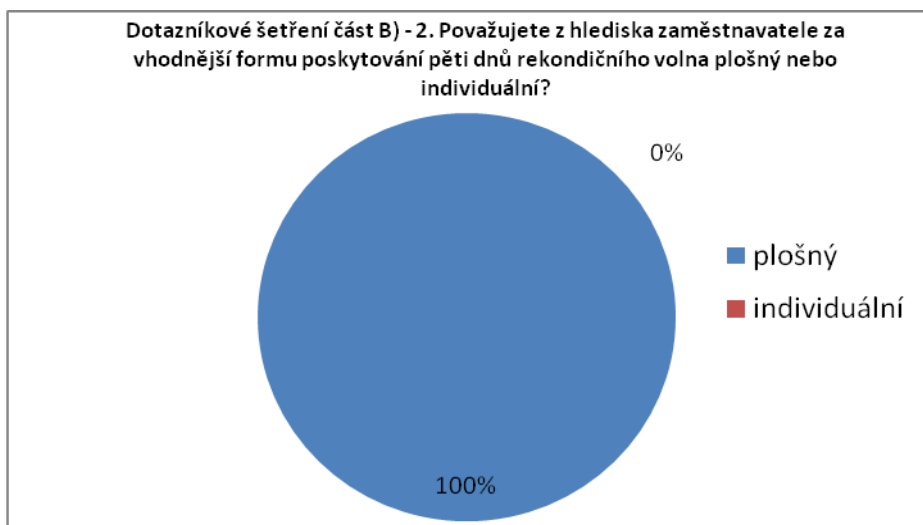
Graf č.3



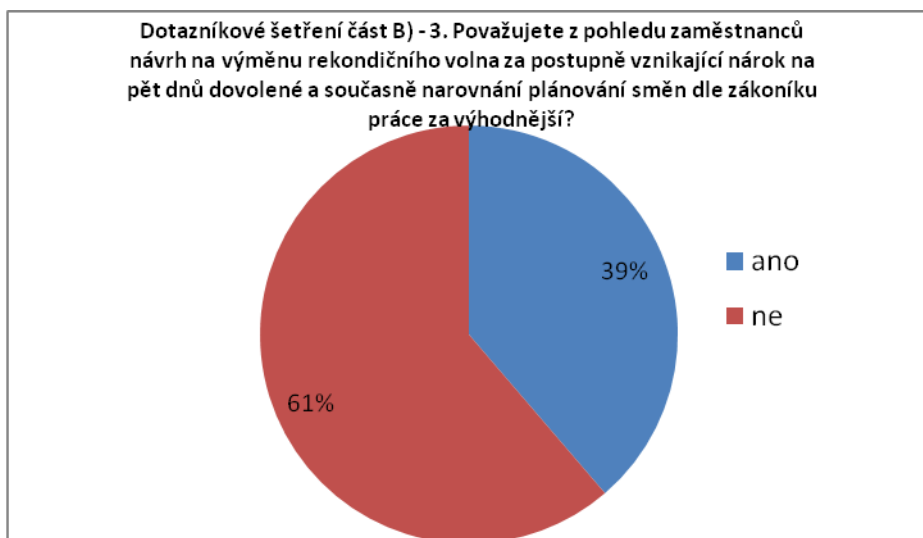
Graf č.4



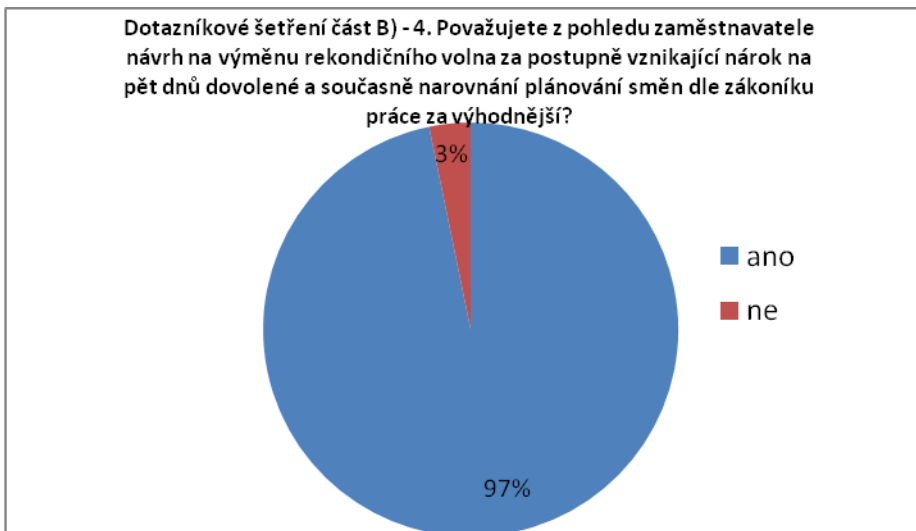
Graf č.5



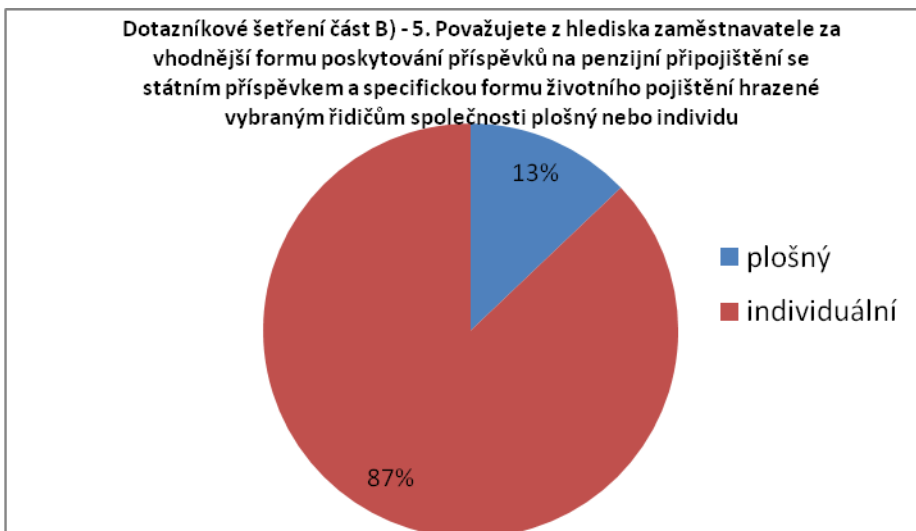
Graf č.6



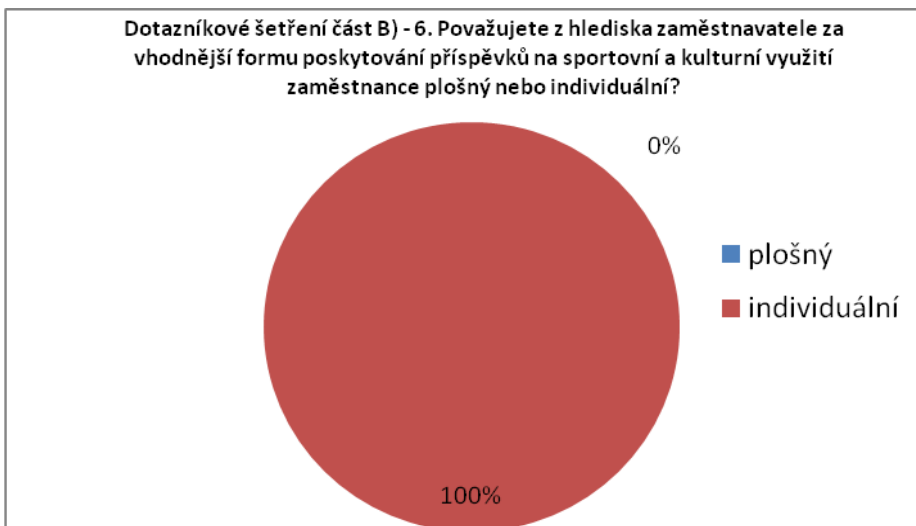
Graf č.7



Graf č.8



Graf č.9



SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ČÁST A) – VÝZKUMNÉ OTÁZKY	I
PŘÍLOHA B – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ČÁST B) – VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	II

PŘÍLOHY

Oddíl jen pro přílohy(od tohoto oddílu je použito stránkování římskými čísly, vkládat pouze přílohy)

Příloha A – Dotazníkové šetření část A) – výzkumné otázky

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ			
Část A) - Je výhodnější forma poskytování zaměstnaneckých benefitů plošná či individuální formou catererie s ohledem na snahu o dosažení maximálního efektu zaměstnanecké motivace a loajality vůči zaměstnavateli?		Odpovědi:	
Otázky:		Označte "x" jednu ze dvou možností.	
A)	1. Považujete z pohledu zaměstnance za více motivující plošný způsob poskytování benefitů nebo individuální formu poskytování benefitů ve formě catererie?	plošný	individuální
	2. Považujete z pohledu zaměstnavatele za více motivující plošný způsob poskytování benefitů nebo individuální formu poskytování benefitů ve formě catererie?	plošný	individuální
	3. Považujete z pohledu zaměstnavatele za ekonomicky efektivnější formu plošný způsob poskytování benefitů nebo individuální formu poskytování benefitů ve formě catererie?	plošný	individuální

Příloha B – Dotazníkové šetření část B) – výzkumné otázky

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ			
Část B) - Které benefity, poskytované společností MAKRO Cash Carry ČR s.r.o., považujete za vhodnější poskytovat plošnou formou a které individuálním způsobem formou cafeterie?			
Otázky:		Odovědi:	
Označte "x" jednu ze dvou možností.			
B)	1. Považujete z pohledu zaměstnavatele za výhodnější formu poskytování dotovaného stravování a ochranných nápojů plošný nebo individuální?	plošný	individuální
	2. Považujete z hlediska zaměstnavatele za vhodnější formu poskytování pěti dnů rekondičního volna plošný nebo individuální?	plošný	individuální
	3. Považujete z pohledu zaměstnanců návrh na výměnu rekondičního volna za postupně vznikající nárok na pět dnů dovolené a současně narovnání plánování směn dle zákoníku práce za výhodnější? Proč ano či proč ne?	ano	ne
	4. Považujete z pohledu zaměstnavatele návrh na výměnu rekondičního volna za postupně vznikající nárok na pět dnů dovolené a současně narovnání plánování směn dle zákoníku práce za výhodnější? Proč ano či proč ne?	ano	ne
	5. Považujete z hlediska zaměstnavatele za vhodnější formu poskytování příspěvků na penzijní připojištění se státním příspěvkem a specifickou formu životního pojištění hrazené vybraným řidičům společnosti plošný nebo individuální?	plošný	individuální
	6. Považujete z hlediska zaměstnavatele za vhodnější formu poskytování příspěvků na sportovní a kulturní využití zaměstnance plošný nebo individuální?	plošný	individuální
	7. Považujete z hlediska zaměstnavatele za vhodnější formu poskytování příspěvků na specifický odborný rozvoj – na výuku anglického jazyka plošný nebo individuální?	plošný	individuální
	8. Považujete z hlediska zaměstnavatele za vhodnější formu poskytování zdravotní péče nad rámec zákonných povinností – očkování proti chřipce plošný nebo individuální?	plošný	individuální
	9. Považujete z hlediska zaměstnavatele za vhodnější formu poskytování odměny za darování krve plošný nebo individuální?	plošný	individuální
		Napište odpověď	
	10. Na základě jakých kritérií jste se rozhodl/a pro variantu odpovědi pro zaměstnavatele výhodnější plošné poskytování benefitů?		
	11. Na základě jakých kritérií jste se rozhodl/a pro variantu odpovědi pro zaměstnance výhodnější individuální poskytování benefitů?		
12. O který benefit z pohledu zaměstnanců by měla být rozšířena nabídka stávajících zaměstnaneckých výhod?			

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Marek Šnajdr

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: Kombinovaná

**Název práce: Tvorba personální strategie poskytování zaměstnaneckých benefitů -
Volba cafeterie či plošných zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Makro Cash
& Carry ČR s.r.o.**

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 77

Celkový počet stran příloh: 13

Počet titulů české literatury a pramenů: 14

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 6

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth