

# **System pohyblivých zaměstnaneckých výhod a analýza možností jeho využití ve vybraném podniku.**

Nikola Vallová

---

Bakalářská práce  
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta technologická

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta technologická  
Institut bezpečnostních technologií  
akademický rok: 2008/2009

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nikola VALLOVÁ**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Systém pohyblivých zaměstnaneckých výhod  
a analýza možností jeho využití ve vybraném  
podniku.**

Zásady pro vypracování:

- 1. Objasnit úlohu a význam systému pohyblivých zaměstnaneckých výhod v celkovém systému odměňování zaměstnanců v podniku.**
- 2. Zpracovat kvalitativní analýzu systému pohyblivých zaměstnaneckých výhod poskytovaných vybranými zaměstnavatelskými subjekty.**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**Dle doporučení vedoucího bakalářské práce.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Dr. Miloslav Hruška, CSc.**

Institut bezpečnostních technologií

Datum zadání bakalářské práce:

**20. února 2009**

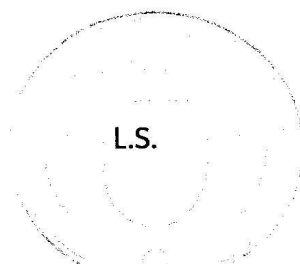
Termín odevzdání bakalářské práce:

**3. června 2009**

Ve Zlíně dne 9. března 2009



doc. Ing. Petr Hlaváček, CSc.  
*děkan*



prof. PhDr. Vladimír Šefčík, CSc.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Práce se zabývá systémem pohyblivých zaměstnaneckých výhod v celkovém systému odměňování zaměstnanců v podniku. Teoretická část obsahuje úvod do problematiky, definování a bližší specifikaci zaměstnaneckých výhod. Praktická část analyzuje systém zaměstnaneckých výhod ve vybraných podnicích.

Klíčová slova:

Odměňování, sociální vnitropodniková politika, zaměstnanecké výhody

## **ABSTRACT**

The work deals with the system moving fringe benefits in total remuneration of employees in the company. The theoretical part contains an introduction to the problem definition and specification of more employee benefits. The practical part analyzes the system of employee benefits in selected.

Keywords:

Remuneration, internal social policy, employee benefits

Rádá bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu Dr. Miloslavu Hruškovi, CSc. za odborné vedení, připomínky a rady a za čas, který mi věnoval.

Děkuji také své rodině a svým blízkým za vytvoření příjemného prostředí při vypracování práce.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovávala samostatně a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Komni dne 20. 5. 2009

.....

Nikola Vallová

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>9</b>
<b>1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>10</b>
1.1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ.....	11
1.2 CÍLE ODMĚŇOVÁNÍ .....	17
1.3 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ.....	19
1.4 POLITIKA ODMĚŇOVÁNÍ.....	20
<b>2 SOCIÁLNÍ VNITROPODNIKOVÁ POLITIKA</b> .....	<b>24</b>
2.1 CÍLE VNITROPODNIKOVÉ SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU.....	25
2.2 PROJEKT A PROGRAM VNITROPODNIKOVÉ SOCIÁLNÍ POLITIKY.....	25
<b>3 ZAMĚŠTNANECKÉ VÝHODY</b> .....	<b>27</b>
3.1 ROZDĚLENÍ ZAMĚŠTNANECKÝCH VÝHOD.....	27
3.1.1 Výhody sociální povahy.....	28
3.1.2 Výhody zkvalitňující využívání volného času.....	33
3.1.3 Výhody mající vztah k práci.....	33
3.1.4 Výhody spojené s postavením v podniku.....	35
3.2 KAFETERIA SYSTÉM.....	36
3.2.1 Varianty systému volitelných zaměstnaneckých výhod.....	36
3.2.2 Výhody volitelného systému zaměstnaneckých výhod.....	38
3.2.3 Nevýhody volitelného systému zaměstnaneckých výhod.....	39
3.3 POSKYTOVÁNÍ FLEXIBILNÍCH ZAMĚŠTNANECKÝCH VÝHOD JAKO STRATEGIE SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ.....	39
3.3.1 Účinky zaměstnaneckých výhod na náklady.....	40
3.3.2 Účinky zaměstnaneckých výhod na pracovní chování zaměstnanců.....	40
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>41</b>
<b>4 KVALITATIVNÍ ANALÝZA SYSTÉMU POHYBLIVÝCH ZAMĚŠTNANECKÝCH VÝHOD</b> .....	<b>42</b>
<b>5 ŠKODA AUTO A. S.</b> .....	<b>43</b>
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ŠKODA AUTO A. S.....	43
5.2 ZAMĚŠTNANECKÉ VÝHODY VE ŠKODA AUTO .....	45
<b>6 ČEZ, A.S.</b> .....	<b>48</b>
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ČEZ, A.S.....	48
6.2 ZAMĚŠTNANECKÉ VÝHODY V ČEZ.....	48
<b>7 FOXCONN CZ, S.R.O.</b> .....	<b>50</b>
7.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O FOXCONN CZ, S.R.O.....	50
7.2 ZAMĚŠTNANECKÉ VÝHODY VE FOXCONN .....	50
<b>8 TELEFÓNICA O2 CZECH REPUBLIC, A.S.</b> .....	<b>53</b>

8.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O TELEFÓNICA O2 CZECH REPUBLIC, A.S.....	53
8.2 ZAMĚSTNANCKÉ VÝHODY V TELEFÓNICA O2 CZECH REPUBLIC.....	54
<b>9 TOYOTA PEUGEOT CITROEN AUTOMOBILE CZECH, S.R.O.....</b>	<b>56</b>
9.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O TOYOTA PEUGEOT CITROEN AUTOMOBILE CZECH, S.R.O.....	56
9.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY V TOYOTA PEGUEOT CITROEN AUTOMOBILE CZECH.....	56
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>65</b>

## ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá systémem pohyblivých zaměstnaneckých výhod v celkovém systému odměňování zaměstnanců. Cílem každého podniku je maximalizace zisku, kterého je podnik schopen dosáhnout díky existenci podnikové strategie. Pro úspěšnost podniku musí každá podniková strategie obsahovat také straterii řízení lidských zdrojů, neboť kvalita a složení lidského kapitálu v podniku má výrazný vliv na podnikové výkony. Chce-li podnik posílit svou konkurenceschopnost na trhu, musí se starat o své zaměstnance, neboť nejen produkty ale i zaměstnanci budují na trhu dobré jméno podniku a serióznost, jelikož právě spokojený zaměstnanec je pro podnik velkou reklamou.

Moje bakalářská práce je rozdělena do čtyř kapitol. V první kapitole se zabývám obecně odměňováním zaměstnanců v podniku. Jeho systémem, strategií a politikou. V druhé části se zaměřím na vnitropodnikovou sociální politiku, její subjekty a objekty, na její cíle a na její produkt a program. V další části bakalářské práce definuji zaměstnanecké výhody, jejich význam pro podnik, jejich rozdělení a jejich účinky pro podnik z pohledu snižování nákladů a chování zaměstnanců. Definuji volitelný systém zaměstnaneckých výhod jeho výhody a nevýhody pro podnik. V praktické části zanalyzuji nabídku zaměstnaneckých výhod ve vybraných podnicích, jejich strukturu, zaměření na určitou oblast výhod a celkový přínos jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Mým cílem v této části je zhodnotit a porovnat jednotlivé systémy a strategie zaměstnaneckých výhod podniků.



## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, které se zaměstnavatelé věnují nadstandartně. Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena jen mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pohled na odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, jen z titulu pracovního poměru. Odměny mohou zahrnovat věci, které nejsou zcela samozřejmé. [6]

Organizace má k dispozici širokou škálu možností jak své zaměstnance odměňovat za jejich práci i za to, že jsou zaměstnanci této organizace. Odměny mohou mít peněžní či nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci. Protože je odměňování jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, který má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici, determinuje odměna za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí. [6]

V této souvislosti záleží nejen na to, jaké z možností odměňování svých zaměstnanců organizace využije, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování, ale také jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků. Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. [6]

Každá organizace je unikátní celek, vytačující se specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji, specifickými podmínkami, v nichž funguje. A proto by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní organizaci, jejím potřebám a potřebám jejích zaměstnanců. [6]

Personální praxe se stále ještě orientuje převážně či dokonce výhradně na otázky peněžního odměňování, tj. na problematiku mezd a platů, jejich konstrukce, na otázky vztahu peněžní odměny a výkonu, mdových forem apod. Málo pozornosti, zejména v praxi se

věnuje odměnám vyplývajícím z pracovního poměru (zaměstnaneckým výhodám). Pozornost se výrazně soustřeďuje na vnější odměny a to ještě spíše na jejich peněžní formu. [6]

## 1.1 Systém odměňování zaměstnanců

Systém odměňování musí vycházet ze strategie podniku a podporovat všechny jeho klíčové prvky. Výsledkem by měl být aktivní, účinný a motivující systém, který naplňuje princip spravedlivé odměny za práci a je v souladu s mottem „za poctivou práci, slušnou mzdu“. [2]

Systém odměňování pracovníků se skládá z navzájem propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejich pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je tvořen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zajišťují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny. [1]

Systém odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v součtu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst) a v mnoha případech také procesy řízení pracovního výkonu. [1]

### Složky systému odměňování

#### • peněžní formy odměňování

- jde o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, ale také v peněžích poskytované benefity, což jsou jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a kativity volného času). [4]

#### • 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 pracovníště, 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). [4]

- **vnější odměny**

- 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. [6]

- **vnitřní odměny**

- nemají hmotnou povahu, souvisejí se spokojeností zaměstnance s vykonanou prací, s radostí, která mu práce přináší, pocitu úspěšnosti, užitečnosti a uznání. [6]

### **Prvky systému řízení odměňování**

#### Základní peněžní odměna

Základní peněžní odměna (také základní mzda nebo plat) je pevný plat nebo mzda, která se skládá ze sazby (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Pro manuální pracovníky jde o časovou nebo denní sazbu. Základní peněžní odměna je základnou pro určení dodatečných odměn v závislosti na výkonu, schopnostech nebo dovednostech. Je také určující pro penzijní nároky a životní pojištění, pokud jsou vázány na peněžní odměnu. Základní úroveň peněžní odměny za práci (pracovní místo) odráží vnitřní i vnější faktory. Vnitřní faktory se dají měřit některou z forem hodnocení práce, která zařazuje práce a pracovní místa do hierarchických stupnic (současný trend však směřuje ke snížení významu hierarchie s ohledem na nové principy organizace založené na procesech). Vnějších faktory se hodnotí na základě sledování sazeb (tarifů) na trhu práce. Alternativně úrovně peněžních odměn mohou být dohodnuty prostřednictvím vyjednávání (kolektivní vyjednávání s odborovými svazy) nebo individuálními dohodami. Základní sazba za práci nebo pracovní místo je považována za sazbu pro způsobilého nebo kvalifikovaného pracovníka, který tuto práci vykonává. V systémech odrážejících dovednosti nebo schopnosti se tato sazba liší podle dovedností nebo schopností jednotlivých pracovníků. [1]

Úrovně peněžních odměn jsou založeny na dávno vytvořených strukturách, které byly od té doby postupně aktualizovány podle pohybu tarifů na trhu, podle vývoje inflace a také na základě vyjednávání. V organizacích se úrovně odměn postupně vyvíjejí, aniž by byly plánovány nebo systematicky udržovány. Sazby jsou potvrzovány rozhodnutím

managementu podle potřeb získávání a stabilizace zaměstnanců. Jsou také upravovány jako odpověď na individuální nebo kolektivní tlaky na zvýšení nebo aktualizaci mezd a platů. Tento evoluční ad hoc proces může vyústit v chaotickou a nelogickou mzdovou / platovou strukturu, která je nevyvážená, vede k nespravedlivým rozhodnutím v oblasti odměňování, kterou je obtížné pochopit, je nákladná na udržování ekonomickými faktory a vyjednáváním s odbory, které ovlivňují úroveň odměn podle toho, jakou vyjednávající sílu mají. [1]

Základní mzda nebo plat je vyjádřen jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba (časová sazba) a je upravován tak, aby reagovala na zvyšování životních nákladů nebo tržních sazeb, a to organizací samou nebo po dohodě s odborovým svazem. Zvýšení odrážení výkon, dovednosti nebo schopnosti může být k základní peněžní odměně přidáno, nebo může být do ní zakomponováno. Podobně do systému zakomponovaná zvýšení mohou být odvozena od času, po který je pracovník zařazen v daném tarifním stupni (třídě, skupině). V tom případě se jedná o mzdový / platový systém s pevným přírůstkem, který je spojen s použitím tarifních stupnic. Některé podniky vyplácejí odměny za výkon odděleně formou peněžní bonifikace. [1]

#### Dodatečné odměny k základní peněžní odměně

K základní peněžní odměně jsou poskytovány další peněžní odměny vztahující se k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem (délce praxe). Jsou také vypláceny zvláštní příplatky nebo příspěvky. Pokud tyto platby nejsou zahrnuty do základní odměny, označují se jako „pohyblivé složky mzdy nebo platu“. Takové pohyblivé odměny jsou někdy označovány jako „rizikové odměny“. Odměny obchodních zástupců založené „pouze na provizi“ jsou plně rizikové. [1]

*Hlavní formy dodatečných peněžních odměn jsou:*

*□ individuální výkonnostní odměny, kdy zvýšení základní odměny nebo částka mimořádné odměny je závislá na hodnocení výkonu (známá jako zásluhová mzda nebo plat)*

*□ mimořádné odměny (bonus) odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na výsledcích dosažených jednotlivci, týmy nebo organizací*

*□ prémie odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, které jsou navrženy tak, aby motivovaly pracovníky dosažení vyšších úrovní výkonu. Cíle jsou obvykle kvantifikovány, například v podobě objemu výroby nebo prodeje*

□ provize zvláštní forma pobídky, kdy odměny obchodních zástupců jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodeje, které uskuteční

□ odměna závisující na délce zaměstnání odměna, která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici nebo platové křivce v závislosti na délce zaměstnání. Někdy v ní může být zabudován systém diferencující postup po stupnici v závislosti na výkonu pracovníka

□ odměna podle dovedností (někdy označovaná jako odměna podle znalostí odměna, která se liší podle úrovně dosažených dovedností jedince

□ odměna podle schopností odměna, která se liší v závislosti na jedincem dosažené úrovni schopností

□ příplatky jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost a bydlení v hlavním nebo jiných velkých městech (zohledňují se vyšší životní náklady). Příspěvky na bydlení v hlavním městě nebo ve velkém městě jsou někdy zahrnuty do základní odměny a organizace, které mají zájem zjednodušit své mzdové struktury, mohou zrušit tento příplatek a odpovídajícím způsobem zvýšit základní peněžní odměnu

□ odměna podle přínosu odměna vztahující se k přínosnosti práce nebo schopností jedince pro organizaci [1]

### Celkové výdělky

Celkové výdělky jsou vypočítávány jako úhrn základní peněžní odměny a všech dodatečných odměn. Je to částka peněz, která je vyplácena na bankovní účet nebo vkládána do výplatního sáčku pracovníka. Pokud se jednotlivým pracovníkům vysvětluje, z čeho se jejich částka ve výplatním sáčku skládá, je nezbytné rozdělit celkovou částku na různé výše zmíněné složky a ukázat, jak se v jejich případě jejich složením dospělo ke konečné částce, kterou obdrželi. [1]

### Zaměstnanecké výhody

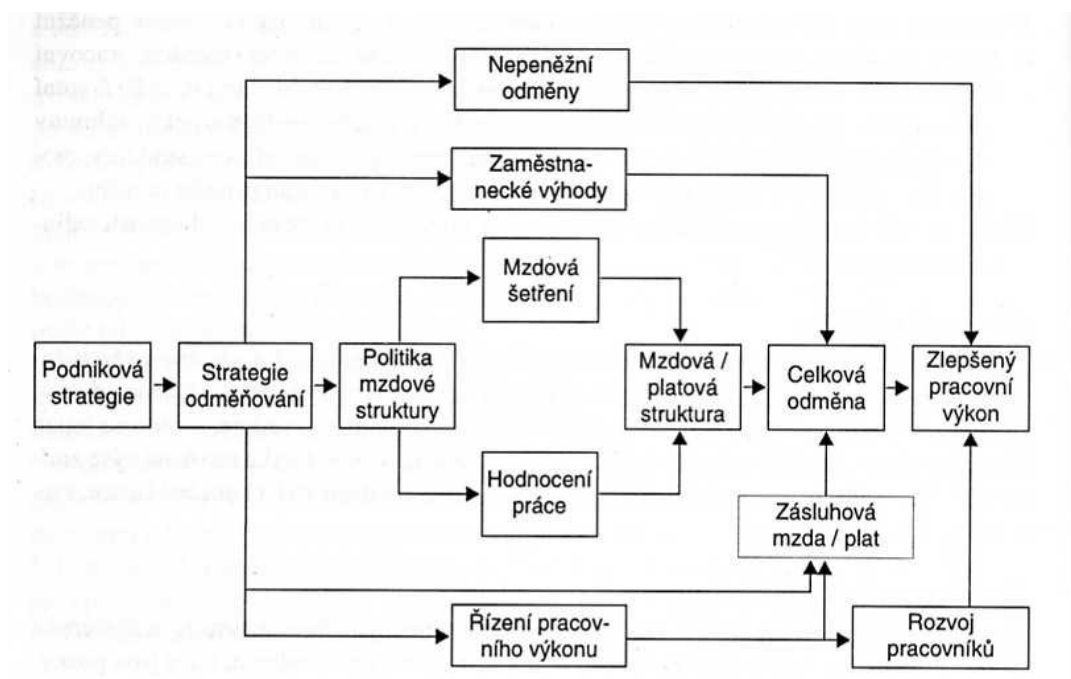
Zaměstnanecké výhody neboli nepřímé odměny, zahrnují penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného a služební auta. Jsou to takové prvky odměn, které jsou poskytovány

navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako např. dovolená na zotavenou. [1]

### Celková odměna

Celková odměna je hodnota všech odměn vyplacených v penězích (celkové výdělky) a zaměstnaneckých výhod poskytnutých zaměstnancům. [1]

Obrázek 1: Systém odměňování

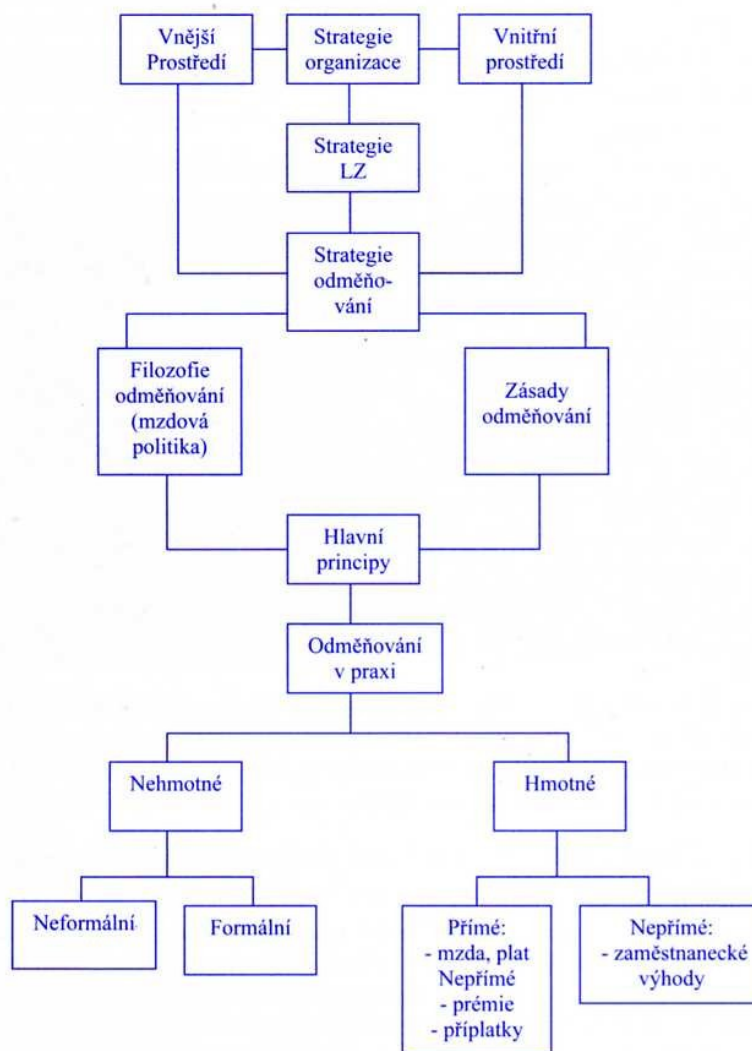


Zdroj: [1] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*, str. 556

Na obrázku jsou znázorněny prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy.

Zaměstnavatel má širokou škálu možností, jak odměňovat zaměstnance, a do značné míry záleží na něm, které z těchto možností odměňování využije, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování, jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých zaměstnanců – stručně řečeno, jaký bude systém odměňování ve firmě. [5]

Obrázek 2: Systém odměňování zaměstnanců



Graf 7-1 Systém odměňování zaměstnanců

Zdroj: [2] Bláha, J. Mateiciuc, A. Kaňáková, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, str. 159

Obrázek názorně ilustruje strategický proces odměňování ve firmě. Je kladen důraz na strategii firmy v provázanosti na strategii lidských zdrojů, jež musí vycházet z jasně zformulované „filozofie odměňování“. Podle ní jsou formulovány zásady a hlavní principy odměňování. [2]

Systém odměňování se zaměřuje na ty formy odměn, které jsou považovány za nejdůležitější, tedy na peněžní nebo v penězích vyjádřitelné formy, jinými slovy na hmotné formy odměňování. [5]

Klíčovým problémem odměňování pracovníků je problém vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování ve firmě. Ten by měl být navržen tak,



aby co nejlépe vyhovoval konkrétní firmě, jejím potřebám i potřebám jejich pracovníků. Požadavkem je, aby takový systém odměňování byl pracovníky akceptován. Proto je vhodné, aby se pracovníci podíleli na jeho vytváření, zavádění i fungování, aby se stal společným vlastnictvím a společnou odpovědností vlastníka firmy, vedení i pracovníků. [5]

## 1.2 Cíle odměňování

### Cíle organizace

System odměňování vyjadřuje, čeho si organizace cení a je za to ochotna platit. Je veden potřebou odměnit správné věci, a tím vyslat správné impulsy o tom, co je důležité. [1]

#### Obecný cíl

Obecný cíl řízení odměňování je podporovat dosažení strategických i krátkodobých cílů organizace tím, že pomáhá zabezpečit kvalifikovanou, schopnou, oddanou a dobře motivovanou pracovní sílu, kterou je pro organizaci potřebná. [1]

#### Specifické cíle

*Specifickými cíli řízení odměňování z hlediska organizace jsou:*

- *hrát významnou úlohu při sdělování hodnot, představ o výkonu, norem a očekávání organizace*
- *podporovat chování, které bude přispívat k dosažení cílů organizace a odrážet „kartu vyrovnaného skóre“ hlavních „tahounů“ výkonu – při vytváření systému odměňování je třeba odpovědět na dvě základní otázky: „Jaké chování chceme?“ a „Jak mohou procesy odměňování podpořit totot chování?“*
- *podporovat program organizačních změn, týkajících se kultury, procesů a struktury*
- *podporovat uskutečnění základních hodnot organizace v takových oblastech, jako je kvalita, péče o zákazníka, týmová práce, inovace, flexibilita a rychlost reakce*
- *zabezpečit, aby organizace za své peníze získala potřebnou hodnotu – neměla by být uskutečněna žádná iniciativa v odměňování, pokud není poručáno, že přinese přidanou hodnotu, a neměl by být udržován žádný způsob odměňování, pokud jeho výsledkem není přidaná hodnota [1]*

### Cíle z hlediska pracovníka

*Z hlediska pracovníků by systém odměňování měl:*

- *jednat s nimi jako se zainteresovanou stranou a partnery, kteří mají právo bát při vytváření politiky odměňování, která se jich týká*
- *naplňovat jejich očekávání, že s nimi bude jednáno sporavedlivě, slušně a s přihlédnutím k práci, kterou dělají, a k jejich přínosu*
- *být transparentní – měli by vědět, jaká je politika odměňování v organizace a jaký má na ně dopad [1]*

**Cíle systému řízení odměňování se nejlépe dosáhnout, jestliže:**

- ⇨ existují strategie odměňování, které jsou propojeny s podnikovými strategiemi v oblasti finančního výkonu, podílu na trhu, vytváření trhu daného výrobku, kvality, orientace na zákazníka a rozvoje organizace
- ⇨ je definována politika odměňování, která umožňuje důsledně realizovat filozofii a strategii odměňování, bude však schopna pružně reagovat na změny v potřebách podniku
- ⇨ zaměstnanci jsou oceňováni podle svého přínosu, dovedností a schopností
- ⇨ systém odměňování je průhledný a se zaměstnanci se jedná jako s partnery, kteří mají právo se vyjádřit k jakékoliv oblasti odměňování, která se týká jejich zájmů, a kteří budou zapojeni do přípravy procesů odměňování
- ⇨ strategie zaměstnaneckých vztahů jsou navrženy tak, aby vytvářely vzájemnou důvěru a rozvíjely partnerský přístup, který zabezpečuje, aby se na zvýšení prosperity podíleli všichni zaměstnanci
- ⇨ politika odměňování zdůrazňuje potřebu spravedlnosti a slušnosti, bere v úvahu, že v důsledku tlaku trhu práce nemusí být ideální interní spravedlnosti plně dosaženo
- ⇨ odpovědnost je maximálně přenesena na liniové manažery, aby řídili systém odměňování v rámci svých rozpočtů a v souladu se široce pojatými směry politiky
- ⇨ je vytvářen neustálý tlak na návratnost veškerých peněžních prostředků vyplacených na mzdy a platy v podobě žádoucí úrovně výkonu
- ⇨ nové prvky v odměňování uplatňují pouze po zhodnocení jejich návaznosti na jiné podnikové a personální strategie přitom se uplatňuje integrovaný přístup k vytváření vzájemně se podporujících procesů [1]

### 1.3 Strategie odměňování

Strategie odměňování definuje záměry organizace o tom, jak by měla být vytvářena její politika a procesy odměňování, aby odpovídaly požadavkům podnikání. To, že náklady na vyplacené mzdy a platy mohou tvořit 70 i více procent z celkových nákladů vynaložených organizací, vysvětluje potřebu uplatnit takový strategický přístup k odměňování, který zajistí, aby každá investice v podobě mezd a platů se vrátila v podobě přidané hodnoty. [1]

*Učinná strategie odměňování:*

*1, je založena na podnikových hodnotách a přesvědčení*

*2, vychází z podnikové strategie, ale také k ní přispívá*

*3, je vedena potřebami podnikání a je v souladu se podnikovou strategií*

*4, spojuje v sobě schopnosti organizace i jedinců*

*5, je propojena s jinými personálními a rozvojovými strategiemi*

*6, je v souladu s interním a externím prostředím organizace – obsah strategie vychází z tohoto prostředí*

*7, zajišťuje odměňování za výsledky a chování, které jsou v souladu s hlavními cíli organizace, a tak povzbuzuje a podporuje žádoucí chování*

*8, je spokojena s výkonem podniku a zahrnuje v sobě hledisko strategie konkurenceschopnosti*

*9, je praktická a proveditelná*

*10, byla připravena pro konzultaci s klíčovými partnery a zainteresovanými stranami a bere plně v úvahu jejich názory na to, co považují pro sebe za nejlepší – pokud by tomu tak nebylo, některé snahy v odměňování, jako např. odměňování podle výkonu, by byly zcela neúspěšné [1]*

Strategie odměňování musí být vypracována jako nedílná součást celkové personální strategie organizace. Jejím cílem je zajistit podporu všech kroků v oblasti formování pracovní síly organizace, jejího rozvoje a všech cílů týkajících se zlepšení výkonu

organizace. Tato strategie musí brát v úvahu klima zaměstnaneckých (pracovních) vztahů a procesy vyjednávání o mzdách a platech s odbory. [1]

### **Obsah strategie odměňování**

Odměňování stránek zaměstnanců, které je možné považovat za klíčové strategické záležitosti, jsou:

- *konkurenceschopná odměna*
- *dosažení spravedlivějšího a definovatelnějšího systému odměňování*
- *restrukturalizace systému odměňování tak, aby bral v úvahu a podporoval organizační změny, např. zavedení pásem s širokým rozpětím po snížení počtu úrovní řízení v organizaci*
- *použití odměny jako nástroje zlepšování výkonu a změny kultury*
- *přenesení rozhodování o mzdách na liniové manažery*
- *zapojení pracovníků do záležitostí odměňování*
- *rozvíjení týmové práce*
- *zvyšování úrovní schopností a rozšiřování kvalifikační základny (podpora víceoborové kvalifikace) [1]*

## **1.4 Politika odměňování**

Politika odměňování popisuje jak rozhodovat a jednat. Obsahovat prováděcí pokyny nebo obecné cíle. Zaměřuje se na záležitosti:

a, *konkurenceschopná peněžní odměna*

- *„mzdová politika“ nebo „mzdové postavení“ organizace ukazuje, nakolik chce být „vedoucí na trhu“, tj. jaký vzájemný vztah mezi svou úrovní mezd a platů a tržními sazbami se přeje udržovat*

*b, vnitřní spravedlnost*

- *tato politika ukazuje míru, v jaké je vnitřní spravedlnost prvořadým hlediskem, o okolnosti, za jakých potřeba být konkurenceschopný může převážet nad principem vnitřní spravedlnosti*

*c, odvozenost či zásluhovos odměny*

- *míra, v jaké firma považuje za účelné, aby se odměny diferencovaly v závislosti na výkonu, schopnostech nebo dovednostech (kvalifikaci)*

*d, pohyblivá odměna*

- *míra, v jaké by zásluhová odměna měla být vystavena riziku, tj. nebýt zahrnutá do základní odměny*

*e, individuální nebo týmové odměňování*

- *potřeba orientovat odměny na individuální nebo týmový výkon*

*f, zaměstnanecké výhody*

- *typy a úrovně zaměstnaneckých výhod, které mají být poskytovány, a míra, v jaké si mohou pracovníci vybírat výhody, o které mají zájem*

*g, složení celkové odměny*

- *podíl základní odměny, pohyblivé odměny a nepřímé odměny v celkové odměně a využití nepeněžních odměn, přičemž se bere v úvahu, že je vždy možnost výběru v rámci portfolia forem odměny*

*h, struktura*

- *míra, v níž chce organizace uplatnit hierarchickou a relativně formální strukturu nebo strukturu, která je flexibilní a používá pásma širokého rozpětí*

*ch, priority odměňování*

- *stupeň, v němž se chce organizace zaměřit na „hormadění odměn do výše“ pro relativně malý počet klíčových hráčů, nebo uznávat potřebu poskytovat odměny, které budou podporovat neustálé zlepšování mnoha lidí*

*i, diferenciac*

- *úroveň odměny na vrcholu organizace v porovnání s průměrnými a minimálními úrovněmi odměn*

*j, flexibilita*

- *míra přípustné flexibility při uplatňování systému odměňování, stupeň důslednosti žádoucí při uplatňování politiky, rozsah kontroly vykonávané z centra*

*k, uniformita*

- *míra, v níž by měly být mzdové / platové struktury a politika odměňování uplatňovány v celé organizaci nebo být přizpůsobeny pro různé úrovně nebo kategorie pracovníků*

*l, postoupení pravomocí*

- *množství pravomocí týkajících se rozhodování o odměňování, které bude přeneseno na liniové manažery*

*m, kontrola*

- *nakolik by mělo být uplatňování politiky odměňování řízeno a kontrolováno z centra*

*n, neutralita z hlediska pohlaví*

- *přístup, který bude uplatněn v zájmu vyloučení diskriminace z důvodu pohlaví v procesech a strukturách odměňování tak, aby bylo zajištěno, že za práci stejné hodnoty bude poskytnuta stejná odměna*

*o, partnerství*

- *míra, v jaké organizace připouští podíl pracovníků na dosaženém úspěchu (hospodářských výsledcích)*

*p, zapojení a spoluodpovědnost*

- *nakolik budou pracovníci zapojeni do rozhodování o odměnách, které se jich týkají, včetně vytváření nových přístupů*

*q, transparentnost*

- *kolik by toho mělo být zveřejňováno o politice a praxi odměňování [1]*

## 2 SOCIÁLNÍ VNITROPODNIKOVÁ POLITIKA

Sociální vnitropodniková politika je personální politika s orientací na lidské zdroje. Hlavní důraz je kladen na role zaměstnance. Vnitropodniková sociální politika je proto používána jako motivační nástroj a regulaci výhradně motivujících faktorů, tj. specificky stimulujících pracovní výkon zaměstnance, obvykle nechává nástrojům personální politiky. [3]

### Subjekt sociální vnitropodnikové politiky

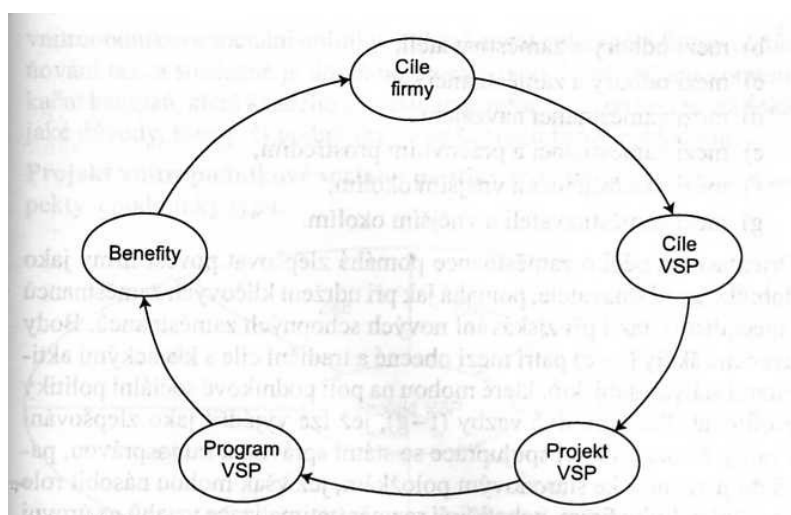
Subjektem je ten, kdo je povolán konat ve prospěch jiných objektů a je k tomu způsobilý. [3]

### Objekt sociální vnitropodnikové politiky

Objektem je zaměstnanec podniku. Za svou účast v systému (v zaměstnaneckém poměru) může využívat výhod sociální politiky podniku. V širším pojetí sociální politiky podniku může být objektem zaměstnaneckých požitků také rodinné prostředí zaměstnanců, tady i rodinní příslušníci, jimž subjekt poskytuje službu či výhodu. [3]

Při nabídce aktivit a zaměstnaneckých výhod se subjekt zaměřuje na sociální rozvoj a spokojenost jednotlivce, což vede k obohacení vztahu subjekt versus objekt, což je mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. [3]

Obrázek 3. Dynamika návaznosti vnitropodnikových postupů péče o zaměstnance



Zdroj: [3] Janoušková, J. Kolibová, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*, str. 29



## 2.1 Cíle vnitropodnikové sociální politiky podniku

Cíle vnitropodnikové sociální politiky podniku spočívají v:

- ↗ *transformaci zásad státní sociální politiky do podnikové sociální politiky*
- ↗ *regulování chování zaměstnanců v souladu se zájmy podniku, jde o:*
  - *způsob, jak posilovat očekávané chování, loajalitu a motivaci zaměstnanců*
  - *způsob, jak omezovat nestálost nebo fluktuaci zaměstnanců*
- ↗ *pomoci sladit pracovní a rodinný život pracovníků a přispívat ke kvalitě obnovy pracovníkovy výkonnosti*
- ↗ *přispívat k optimalizaci vztahů*

*A, mezi zaměstnanci a zaměstnavateli*

*B, mezi odbory a zaměstnavateli*

*C, mezi odbory a zaměstnanci*

*D, mezi zaměstnanci navzájem*

*E, mezi zaměstnanci a pracovním prostředím*

*F, mezi zaměstnanci a vnějším okolím*

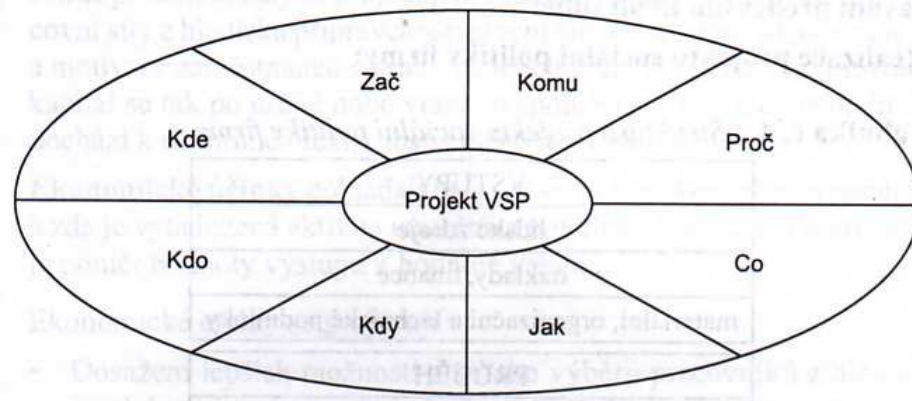
*G, mezi zaměstnavateli a vnějším okolím [3]*

Sociální politika podniku odpovídá na důvody péče o zaměstnance (proč je dobré něco konat), na způsob (jak něco konat), volí prostředky a techniky realizace vnitropodnikových sociálních aktivit. [3]

## 2.2 Projekt a program vnitropodnikové sociální politiky

Projekt vnitropodnikové sociální politiky se odlišuje od programu sociální politiky podniku. Zatímco projekt je strategickým rozhodnutím o koncepci vnitropodnikové sociální politiky, program vnitropodnikové sociální politiky zahrnuje reálný postup, definuje stanovené podmínky, upřesňuje definované limity a omezení pro výběr jednotlivých zaměstnaneckých výhod z hlediska jejich materiální, technické a finanční povahy. [3]

Obrázek 4: Základní oblasti projektu sociální politiky podniku



Zdroj: [3] Janoušková, J. Kolibová, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*, str. 31

*Předmětem aktivit sociální politiky je na prvním místě ZÁJEM FIRMY, ne zájem jednotlivce, což znamená, že jde nejen o pečovatelskou politiku, ale politiku, jež investuje do lidského a sociálního kapitálu a jeho produktivity. Všechny typy zaměstnaneckých výhod firma zavádí především kvůli sobě!* [3]

Sociální politika podniku je schopna vytvořit podmínky, které umožní zvýhodnit ty, kteří doceňují myšlenku inovací, zvyšování konkurenceschopnosti, kreativního prostředí. Zásadně není jen věcí velkých podniků, ale má své místo i v malých a středních podnicích, protože investice do spokojenosti a loajality zaměstnanců mají svou návratnost a jsou pro budoucnost organizace životně důležité. [3]

### 3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování v personalistice podniku. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, kterou zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek, pokud na ně má. Jejich rozsah je přímo úměrný tomu, jak je podnik podnikatelky výkonný a zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve mzdové politice. Zaměstnanecké výhody mají fakultativní povahu a rozsah jejich nabídky je závislý na výši finančního kapitálu vyčleněných pro tyto účely. Jejich rozsah je také limitován i daňovým mechanismem, který je výhodný jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance. [2]

Zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance požitky, které mu jsou poskytovány pouze za to, že jsou zaměstnanci dané organizace. Na rozdíl od mezd, platů a dalších forem odměňování, nebývají vázány na výkon pracovníka. Může se stát, že se při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a k zásluhám. [6]

Většinou se nabízení plošně a na některých zaměstnaneckých výhodách se podílejí i rodinní příslušníci pracovníků podniku. [5]

#### 3.1 Rozdělení zaměstnaneckých výhod

##### 1, výhody sociální povahy

- ↳ penzijní systém (penzijní připojištění)
- ↳ životní pojištění (důchodové, kapitálové, investiční)
- ↳ finanční výpomoc (půjčky, ručení za půjčky, výpomoc v době krize)
- ↳ osobní potřeby (péče o děti, přerušování kariéry z důvodu studia, stipendia studentům, přerušování kariéry z důvodu mateřství, péče o zaměstnance v roli samoživitele, péče o osoby se zdravotním handicapem, sociální výpomoc pozůstalým, poradenství)
- ↳ zdravotní péče

##### 2, výhody zkvalitňující využívání volného času

- ↳ kulturní aktivity
- ↳ sportovní aktivity

⇒ příspěvek na dovolenou, nabídka zájezdů

### 3, výhody mající vztah k práci

⇒ stravování

⇒ výhodnější prodej podnikových produktů pracovníkům

⇒ firemní parkoviště

⇒ příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání

⇒ poskytování pracovního oděvu

⇒ možnost ubytování

⇒ vzdělání hrazené podnikem

⇒ koupě firemních akcií

⇒ třináctý, čtrnáctý plat

⇒ dary zaměstnancům

### 4, výhody spojené s postavením v podniku

⇒ prestižní firemní automobil pro vedoucí pracovníky

⇒ používání firemních automobilů pro osobní účely

⇒ firemní mobilní telefon

⇒ firemní notebook

#### 3.1.1 Výhody sociální povahy

##### Zaměstnanecký penzijní systém

*Zaměstnanecké penzijní systémy jsou spravovány svěřeneckým fondy, které jsou zpravidla mimo kontrolu zaměstnavatele. Fondy jsou odpovědné za penzijní fond, ze kterého se důchodové dávky vyplácejí. [1]*

##### Penzijní připojištění

Penzijní fond je tvořen z příspěvků zaměstnavatelů a zaměstnanců. Velikost prostředků v penzijním fondu závisí jak na příspěvcích zaměstnavatelů a zaměstnanců,

tak i na samotné správě penzijního fondu. Penzijní fond vložené prostředky dále investuje do akcií a jiných cenných papírů, čímž jsou schopny prostředky zhodnotit a vyprodukovat další příjem do fondu. [1]

*Penzijní připojištění se má s tím jedním z pilířů důchodové reformy. Legislativní úprava penzijního připojištění je obsažena v zákoně č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem, ve znění pozdějších předpisů. Penzijní připojištění si může zřídit každý občan s trvalým pobytem na území České republiky. Základní podmínkou je uzavření smlouvy mezi fyzickou osobou a příslušným penzijním fondem. [3]*

Stát podporuje systém spoření daňovým zvýhodněním pro obě strany, tj. zaměstnance i zaměstnavatele a kontroluje činnost penzijních fondů prostřednictvím státního dozoru. Státní příspěvek se nevztahuje na příspěvek placený zaměstnavatelem. Výše státního příspěvku se odvíjí od měsíčního příspěvku účastníka následujícím způsobem: [3]

Tabulka 1: Výše státních příspěvků podle výše měsíčního příspěvku zaměstnance

<i>Měsíční příspěvek účastníka v Kč</i>	<i>Státní příspěvek</i>
100–199	50 Kč + 40 % z částky přesahující 100 Kč
200–299	90 Kč + 30 % z částky přesahující 200 Kč
300–399	120 Kč + 20 % z částky přesahující 300 Kč
400–499	140 Kč + 10 % z částky přesahující 400 Kč
500 a více	150 Kč

Zdroj: [3] Janoušková, J. Kolibová, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*, str. 103

### **Životní pojištění**

Životní pojištění je finanční produkt, který kryje riziko smrti. Přesto, že disponuje velkou variabilitou, je využíváno zejména ve spojitosti se spořením a zajímavým zhodnocením úspor. [3]

Životního pojištění znamená pro zaměstnance osvobození od zdanění, pro zaměstnavatele možnost uplatnění jako daňového výdaje.

Jsou stanoveny následující podmínky:

- druhy pojištění

- životní kapitálové pojištění

- životní investiční pojištění
- důchodové pojištění
- výplata pojistného plnění musí být smluvně sjednáno minimálně na 60 kalendářních měsíců od uzavření smlouvy
- pojistná smlouva musí být sjednána na dobu, kdy pojištěný dosáhne v daném kalendářním roce 60 let
- smlouva musí být sjednána se zaměstnavatelem jako pojistníkem a pojišťovnou oprávněnou k provozování pojišťovací činnosti na území České republiky
- právo na plnění z pojistných smluv má pojištěný zaměstnanec, v případě, že se jedná o pojistnou událost smrt pojištěného, mají právo na plnění osoby určené podle paragrafu 817 občanského zákoníku kromě zaměstnavatele, který hradil pojistné. [3]

#### Zdanění na straně zaměstnavatele

Maximální výše limitu příjmu z příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění nebo životní pojištění je stanoven na 24 tisíc Kč ročně. Je zcela na zaměstnavateli v jakém poměru se rozhodne na penzijní připojištění a životní pojištění svým zaměstnancům přispívat. Je tedy stanoven pouze jeden limit a je pouze na zaměstnavateli, jak s ním naloží. Nově tak může zaměstnanci zaplatit třeba celých 24 tisíc na penzijní připojištění, nebo celých 24 tisíc jako pojistné na soukromé životní pojištění, nebo do třetice tuto sumu rozdělit v jakémkoli poměru mezi tyto dva produkty. [9]

#### Zdanění na straně zaměstnance

Pojistné na životní pojištění je osvobozeno od daně z příjmů fyzických osob - částka maximálně 12 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele. [3]

#### **Poskytování půjček zaměstnanci**

Pokud má zaměstnavatel volné finanční prostředky, může je půjčit spolehlivému zaměstnanci, kdy je v podstatě zajištěna vysoká pravděpodobnost návratnosti. Pro zaměstnance je půjčka od zaměstnavatele výhodnou z důvodu administrativní nenáročnosti, která je u bank spojená s prokazováním příjmů a poskytováním záruky návratnosti zapůjčených prostředků. Půjčky může zaměstnavatel poskytovat bezúročně nebo jen s nízkým úrokem, který je nižší než je úrok u bankovních institucí. [3]

Jedná se o návratné půjčky z FKSP, sociálního fondu se stanovenou dobou splatnosti. Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci i více půjček, které ovšem nesmí překročit limit. [3]

#### Půjčky na bytové účely

Na základě písemné smlouvy lze poskytnout bezúročnou návratnou půjčku na pořízení domu, bytu do vlastnictví, nebo spoluvlastnictví, na složení členského podílu na družstevní byt a na provedení rekonstrukce bytu nebo domu, který zaměstnanec používá pro vlastní bydlení a na který má vydané stavební povolení. Půjčku lze také použít na koupi bytového zařízení. Limit na bytové účely nesmí přesáhnout 100 tisíc Kč. Limit u zaměstnance postiženého živelní pohromou do výše 1 milionu Kč. [3]

#### Půjčky k překlenutí tíživé finanční situace

Zaměstnavatel může na základě písemné smlouvy poskytnout bezúročnou návratnou půjčku k překlenutí tíživé finanční situace se splatností do pěti let od uzavření smlouvy o půjčce. Mohou být poskytovány v případě nutnosti zabezpečit životní potřeby zaměstnance a jeho rodiny v případě neočekávaných událostí, které nevznikly zaviněním zaměstnance. Limit k překlenutí tíživé finanční situace do 20 tisíc Kč. Limit u zaměstnance tíženého živelní pohromou do výše 200 tisíc Kč. [3]

### **Zdravotní péče**

Zaměstnavatel může pro své zaměstnance zajišťovat preventivní péči uzavřením smlouvy o poskytování závodní preventivní péče se zdravotnickým zařízením, nebo může mít vlastní zdravotní zařízení.

- vlastní zdravotní zařízení

- zaměstnanci navštěvují závodního lékaře

- využití této služby zaměstnancem je osvobozeno od daně z příjmů ze závislé činnosti, není zahrnované do vyměřovacího základu sociálního a zdravotního pojištění

- cizí zdravotní zařízení

- pro osvobození od daně z příjmů fyzických osob musí být splněny následující podmínky:

- zaměstnavatel hradí částku za zdravotní péči zaměstnance přímo příslušnému zařízení

→ zdravotní péče je nad rámec úhrady zdravotní pojišťovnou [3]

### **Sociální výpomoc nejbližším pozůstalým**

Sociální výpomoc se týká závažných mimořádných případů, kdy pomáhá řešit tíživé a neočekávané sociální situace. Je směřována nejbližším pozůstalým od zaměstnanců, pro které se prudce změnili poměry související se zabezpečením výživy a obstarávání domácnosti v důsledku úmrtí zaměstnance. [3]

*Ze sociálního fondu lze takto poskytnout v jednotlivých případech, vždy individuálně pečlivě posuzovanou částku až do výše 15 000 Kč a v případech postižení živelní pohromou, ekologickou nbo průmyslovou havárií na územích, na nichž byl vyhlášen nouzový stav, může sociální výpomoc činit až 30 000 Kč. [3]*

Sociální výpomoc se poskytuje v hotovosti a je nevratná, což znamená, že se nejedná o půjčku a do výše limitů je osvobozena od daně z příjmů. Částky na limit podléhají zdaňování jako ostatní příjem. [3]

### **Stipendia studentům škol**

Poskytování stipendií absolventům škol po dobu jejich studia, nebo jejich části, s nimiž se zaměstnavatel smluvně dohodl, že po absolvování školy nastoupí k němu do pracovního poměru, lze uskutečnit plněním ze sociálního fondu. [3]

### **Péče o děti**

Poptávka po zařízeních, které poskytují kvalitní péči o dítě se zvýšila s nárůstem počtu pracujících žen.

K této celodenní péči existuje několik přístupů:

Jedním z nich je zřízení speciálního účtu, na který zaměstnanci přispívá ze svého ještě nezdaněného příjmu a který se využívá pro určité přesně stanovené účely, včetně krytí nákladů spojených s pomocí starším rodičům nebo s péčí o dítě. Tento systém šetří zaměstnancům peníze, protože peníze připsané na daný účet nepodléhají zdanění.

Druhou možností je, že podnik totu péči poskytuje sám.

Třetí možností je, že zaměstnavatel spolufinancuje ta zařízení v dané oblasti, která se poskytováním příslušné péče zabývají. [7]



## **Poradenská činnost**

Zaměstnavatel může poskytovat zaměstnanci poradenství ze svých vnitřích zdrojů. Poradenství se může týkat: psychického poradenství, fyzického, osobního (finanční), pracovního (způsobilosti, kvalifikace, atd.)

### **3.1.2 Výhody zkvalitňující využívání volného času**

#### **Dovolená**

Tato zaměstnanecká výhoda je směřována i pro rodinné příslušníky zaměstnance. Dovolena je forma odpočinku a nabytí nových sil do práce. Zaměstnavatel může poskytovat zaměstnanci příspěvek ve výši 20 tisíc Kč za kalendářní rok.

Zaměstnavatel může poskytovat zaměstnanci buď příspěvek na dovolenou, nebo nabídnout vlastní rekreační zařízení, pokud jej má. [3]

#### **Příspěvky na sport**

Zaměstnavatel může ze sociálního fondu svým zaměstnancům poskytovat vstupenky, permanentky nebo příspěvky na sportovní vyžití. Také může jít o pronájem sportovního prostoru. Jedná se jak o peněžní, tak o nepeněžní plnění zaměstnaneckých výhod.

#### **Příspěvky na kulturní vyžití**

Zaměstnavatel může ze sociálního fondu přispívat svým zaměstnancům na kulturní vyžití. Nejčastěji se jedná o vstupenky do divadla, kina, na koncerty apod. Zaměstnavatel může také pro své zaměstnance uspořádat večírek v restauračním zařízení.

### **3.1.3 Výhody mající vztah k práci**

#### **Příspěvky na stravování**

Příspěvky na stravování jsou nejrozšířenější formou zaměstnaneckých výhod.

*Na povinnost zaměstnavatele zajistit či poskytnout svým zaměstnancům stravování dle zákoníku práce navazuje daňová legislativa, která umožňuje zaměstnavateli zahrnout si do výdajů na dosažení, zajištění a udržení příjmů:*

- *provozování vlastního zařízení závodního stravování kromě hodnoty potravin*

- poskytnutí příspěvku na stravování, jež je zajišťováno prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až od výše 55% ceny jednoho hlavního jídla v průběhu jedné pracovní směny, maximálně však do výše 70% stravného při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin podle zákona č. 119/1992 Sb., o cestovních náhradách. Nejvýše možný příspěvek činí 49 Kč

- nákup stravenek a jejich prodej zaměstnancům s příspěvkem zaměstnavatele [3]

#### Stravování zajištěné formou poskytování stravenek

Stravenky lze používat v libovolné provozovně veřejného stravování. Pro zaměstnavatele je tento způsob nejméně zatěžující, pro zaměstnance dává možnost svobody výběru stravování. [3]

#### **Příspěvku na dopravu zaměstnanců do zaměstnání**

*Volné jízdenky a podobé výhody, které firma poskytuje svým zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním, se hodnotí jako naturální odměna. [3]*

#### **Školení zaměstnanců**

Školení zaměstnanců zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců, pro které to znamená, udržení se na pracovní pozici a zvýšení své kvalifikace a tedy i větší šance na trhu práce. Pro zaměstnance z toho plyne i výhoda, že absolvování kurzů hradí zaměstnavatel. [3]

#### **Ubytování zaměstnanců**

Pokud vzdálenost mezi pracovištěm a trvalým pobytem zaměstnance neumožňuje, aby zaměstnanec dojížděl každý den, je možnost ubytování důležitou podmínkou pro uzavření pracovní smlouvy. [3]

Tato forma se často používá u odborníků, kteří jsou „zapůjčení“ z jiné firmy, nebo ze zahraničí, nebo zaměstnavatel vysílá svého zaměstnance do jiného místa, než je sjednané v pracovní smlouvě. [3]

#### **Příspěvek na oblečení, obuv**

Podnik může poskytovat tenhle druh zaměstnaneckých výhod svým zaměstnancům, pokud podnik reprezentují, nebo si při výkonu práce ničí své vlastní oblečení a obuv.

#### **Výhodnější prodej produktů podniku zaměstnancům**

V některých oborech podnikání mohou být výsledné výstupy firmy zajímavé i pro zaměstnance a proto může být prodej, či služba poskytnutá svým zaměstnancům za výhodnějších podmínek. Tento způsob odměňování je vcelku motivující pro zaměstnance. [3]

### **Podnikové akcie**

Velké firmy využívají v rámci odměňování svých zaměstnanců vlastních akcií. Jsou výhodné zejména v jednoduchosti, kdy lze připoutat tímto způsobem nejlepší a nejvýkonnější zaměstnance k firmě. Tito zaměstnanci získají motivaci zlepšení výsledků podniku, od něhož se odvíjí i jejich finanční zabezpečení. [3]

### **Třináctý a čtrnáctý plat /mzda**

Zaměstnanec může dostat od zaměstnavatele třináctý a čtrnáctý plat zejména pro celoroční výkony a pro přínos pro podnik. V posledních letech se ale od odměňování touto formou upouští a zaměstnavatelé spíše upřednostňují bonusy a prémie. [9]

### **Dary zaměstnancům**

Dary poskytnuté zaměstnavatelem ze zisku po zdanění jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně do výše 2 000 Kč ročně od jednoho zaměstnavatele. V případě příspěvkových a rozpočtových organizací jsou přesně vymezeny příležitosti, k nimž lze takovýto dar poskytnout: významná pracovní a životní výročí, odchod do důchodu atd. Nemusí se přitom jednat jen o dar, ale třeba o dárkový šek. [3]

## **3.1.4 Výhody spojené s postavením v podniku**

### **Poskytnutí motorového vozidla zaměstnavatelem**

Dalo by se říct, že je služební automobil od určité pozice v podniku standardem. Je velmi časté, že automobil může zaměstnanec využívat i pro svoje osobní potřeby.

Legislativní omezení stanovuje dvě podmínky:

- Motorové vozidlo je poskytnuto zaměstnanci bezplatně
- Motorové vozidlo je užíváno ke služebnímu a soukromému účelu

Pokud zaměstnanec používá motorové vozidlo i k osobním účelům, je příjmem zaměstnance částka ve výši 1% vstupní ceny vozidla za každý započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla, minimálně 1 000 Kč. [3]

### **Firemní mobilní telefon, notebook, jiná elektronika**

Kromě benefitů z oblasti pracovních pomůcek pokračuje trend v poskytování daňově výhodných zaměstnaneckých výhod a benefitů z oblasti work-life balance – tedy výhod, které zaměstnancům lépe umožní zkombinovat pracovní a soukromý život. Tyto výhody jsou pro zaměstnance velice atraktivní a jejich využívání navíc umožňuje firmám dosahovat lepších výsledků. [8]

## **3.2 Kafeteria systém**

Většina podniků přechází na systém volitelných zaměstnaneckých výhod, tzv. cafeteria systém. Podnik si vytvoří soubor zaměstnaneckých výhod, z nichž si může každý zaměstnanec podle daných pravidel vybrat. Zaměstnanec má v podniku svůj zaměstnanecký účet, na který si může čerpat zaměstnanecké výhody. U takového účtu je stanovena výše. [2]

Stále více se prosazuje tendence poskytovat zaměstnanecké výhody v systému volitelného menu. Většinou se výhody nabízejí v určité struktuře podle jednotlivých skupin zaměstnanců, ale někdy je konstrukce taková, že je stanoveno základní jádro nabídky stejné pro většinu zaměstnanců a k němu je možno volit z dalšího menu. [4]

Podnikem předložená možnost volby může být oprávněným pracovníkům nabídnuta v různé formě.

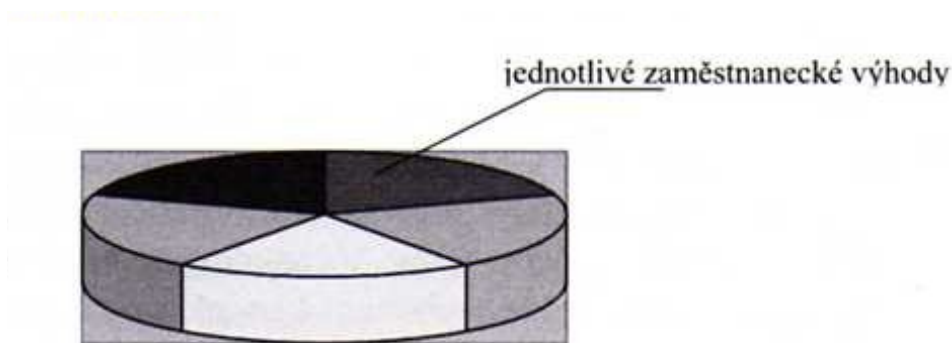
### **3.2.1 Varianty systému volitelných zaměstnaneckých výhod**

*K zaručení firemních požadavků a možných vztahů mezi jednotlivými sociálními výkony má cafeteria systém odobu strukturovaného mixu odpovídajícího životnímu standardu příjemce. Pracovník si pak může v rámci svého oprávnění odvozeného i od dosahované výše příjmů zvolit okruhy výkonů a služeb, které jsou mu pak přiznány. [4]*

### System „bufetu“

System bufetu je system vycitu zaměstnaneckých výhod s možností si vybrat do výše svého zaměstnaneckého účtu [2]

Obrázek 5: System bufetu



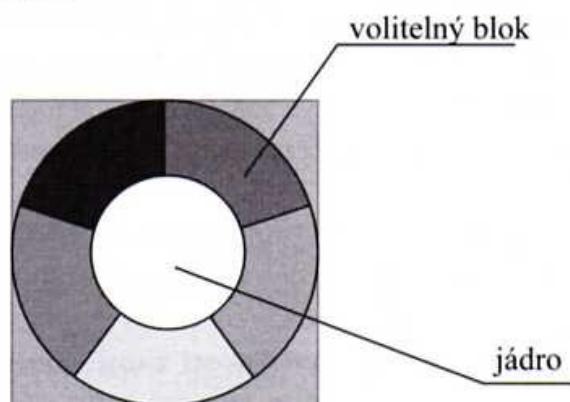
Zdroj: [2] Bláha, J. Mateiciuc, A. Kaňáková, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, str. 176

### System „jádra“

Pro všechny zaměstnance je pevně stanoveno jádro zaměstnaneckých výhod, které je využíváno všemi zaměstnanci podniku. Jádro obklopují pohyblivé zaměstnanecké výhody. [2]

*Tento způsob bývá přijatelný zejména pro firmy, kde působí odbory. Jde o přechod z plošného přidělování zaměstnaneckých výhod k diferencovanému přístupu.* [2]

Obrázek 6: system jádra

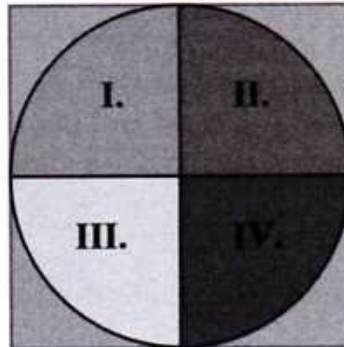


Zdroj: [2] Bláha, J. Mateiciuc, A. Kaňáková, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, str. 176

### System „bloků“ pro kategorie zaměstnanců

Je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod, podle kategorií zaměstnanců. Zaměstnanci mohou být rozděleni podle kategorií: muži, ženy, mladí zaměstnanci, na rizikových pracovnístích apod. [2]

Obrázek 7: systém bloků



Zdroj: [2] Bláha, J. Mateiciuc, A. Kaňáková, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*, str. 177

Modely kafeteria systému ukazují, že díky své variantnosti mají výrazný pobídkový potenciál. Hlavní důvody jsou dány jejich individualizací a flexibilitou podle struktury potřeb. K aktivizaci výkonového potenciálu může přispět zohlednění různých zájmů, především přizpůsobení složek odměny za práci potřebám jednotlivce. [2]

#### 3.2.2 Výhody volitelného systému zaměstnaneckých výhod

- 1, Podíl zaměstnaneckých výhod v celkovém systému odměňování se zvyšuje, volitelný systém je úspornější a poskytuje možnost větší kontoly nákladů
- 2, V důsledku vývoje se objevili nové potřeby a zaměstnanecké výhody, které je mohou uspokojovat. Mohou mít silný motivační motor a tak jsou náklady na ně vynakládány efektivněji
- 3, Systém se stává pestřejším a přitažlivějším tím, jak na základě hospodárnosti umožňuje účelněji vynakládat prostředky a tím zároveň rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod
- 4, Systém pomáhá k celkovému zviditelnění a informovanosti zaměstnaneckých výhod tím, že zaměstnanec si musí zvolit svůj blok

- 5, Podnik se stává přitažlivější pro potenciální i stávající zaměstnance, neplýtvá prostředky vynakládané na stabilizaci zaměstnance, o kterém neví, jaké má potřeby
- 6, Volitelný systém má pozitivní dopad na postoje a chování zaměstnance, lidé si jej více váží, mají pocit rovnoprávnějšího zacházení
- 7, Volitelný systém poskytuje zaměstnancům i zaměstnavatelům možnost lepší kontroly nad rozdělováním výhod
- 8, Z důvodu zdanitelnosti některých zaměstnaneckých výhod a jiných ne, mohou být různě sestavené soubory výhod pro různé zaměstnance různě atraktivní a také z těchto důvodů mohou volit příslušný blok výhod [6]
- 9, řada produktu může poskytována levněji díky množstevním slevám od dodavatele [4]

### **3.2.3 Nevýhody volitelného systému zaměstnaneckých výhod**

- 1, Při zavádění systému se projeví nákladová a administrativní náročnost
- 2, nutnost pravidelně aktualizovat potřeby zaměstnanců, což je nákladné [2]

Velké podniky většinou nabízejí širší škálu zaměstnaneckých výhod, ale i malé a střední podniky se snaží udržet v této oblasti s velkými podniky krok a konkurenceschopnost na trhu práce a podle svých možností systém zaměstnaneckých výhod zavádějí a rozvíjejí. [5]

Velký vliv má zde i tradice z hlediska zájmu podniku o zaměstnance. Ze začátku byly zaměstnanecké výhody budovány plošně na principu paternalisticko-pečovatelském. Vstupem do podniku byli zaměstnanci zaměstnanecké výhody přidělovány, jako kompenzace za špatné životní a pracovní prostředí v podniku, nebo o přilepšení zaměstnancům. V tomto přístupu byl uplatňován princip seniority, nebyla provázanost na výkon a přínos zaměstnance pro podnik. [2]

## **3.3 Poskytování flexibilních zaměstnaneckých výhod jako strategie snižování nákladů**

Zaměstnavatelé vidí v zavedení těchto programů příležitost, jak zvýšit podíl zaměstnanců na hrazení nákladů a na odečitatelných položkách ve prospěch podniku. Tento systém může také snížit náklady zavedením nových forem zaměstnaneckých výhod. [7]

### 3.3.1 Účinky zaměstnaneckých výhod na náklady

Mezi postupy regulování nákladů patří následující podnadpisy

#### **Změny chování zaměstnanců při využívání zaměstnaneckých výhod**

System poskytování zaměstnaneckých výhod vyžaduje spolufinancování určitých typů zaměstnaneckých výhod. [7]

*Zaměstnavatelé doufají, že budou – li si zaměstnanci sami muset hradit část nákladů, budou si je více uvědomovat a při využívání různých služeb si budou pečlivěji vybírat.* [7]

#### **Změny metod financování**

Větší společnosti si mohou dovolit vytvořit fond, ke krytí nároků svých zaměstnanců. [7]

#### **Zlepšení koordinace**

System zaměstnaneckých výhod nebývá dost často správně řízen. Zaměstnavatelé mají dojem, že náklady vynaložené na zaměstnanecké výhody jsou fixní a jsou stanoveny jednou provždy. Ale pečlivá kontrola a koordinace může vést ke snižování nákladů. Zaměstnavatelé málokdy analyzují rozsah poskytovaných zaměstnaneckých výhod nabízaných ve svých systémech, aby zjistili, zda má logickou vnitřní strukturu. [7]

### 3.3.2 Účinky zaměstnaneckých výhod na pracovní chování zaměstnanců

#### **Absence**

Zaměstnavatelé, kteří nabízejí systém pohyblivých zaměstnaneckých výhod, můžou ve svém podniku pozorovat snížení absence a fluktuace zaměstnanců. Je to dáno motivačním faktorem zaměstnaneckých výhod. [7]

#### **Odchod zaměstnanců z podniku**

Zaměstnanecké výhody jsou silným prvkem při rozhodování zaměstnanců mezi dvěma zaměstnavateli. [7]

#### **Výkonnost**

Určité druhy zaměstnaneckých výhod mají přímoúměrný vliv na výkonost zaměstnance. Jedná se o zdravotní péči, dovolená, psychická a fyzická vyrovnanost [7]



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 KVALITATIVNÍ ANALÝZA SYSTÉMU POHYBLIVÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Ke zpracování kvalitativní analýzy systému pohyblivých zaměstnaneckých výhod jsem si vybrala 5 z 10 nejvýznamnějších firem České republiky z hlediska tržeb za rok 2007

Tabulka 2: 10 nejvýznamnějších firem České republiky za rok 2007

2007	Název firmy	Tržby 07
1	<b>ŠKODA AUTO a.s.</b>	<b>221 967 000</b>
2	<b>ČEZ, a. s.</b>	<b>174 562 760</b>
3	<b>FOXCONN CZ s.r.o.</b>	<b>89 526 078</b>
4	UNIPETROL, a.s.	88 778 515
5	AGROFERT HOLDING, a.s.	83 384 801
6	RWE Transgas, a.s.	78 562 187
7	SIEMENS Group ČR	70 682 962
8	<b>Telefónica O2 Czech Republic, a.s.</b>	<b>63 196 000</b>
9	MORAVIA STEEL a.s.	61 956 067
10	<b>Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.</b>	<b>51 284 232</b>

Zdroj: [10] [www.czechtop100.cz](http://www.czechtop100.cz)

Vybrala jsem si společnost Škoda Auto a. s. z důvodu dlouholeté tradice podniku a z důvodu umístění se na první příčce za rok 2007 coby nejúspěšnější firma roku. Společnost Škoda Auto bude zanedlouho na českém trhu jedno století a tak má nepochybně velké zkušenosti s personalistikou a s odměňováním zaměstnanců. Další společností, kterou jsem pro analýzu vybrala je společnost ČEZ, a. s. z důvodu umístění se na druhé příčce v úspěšnosti firmy pro rok 2007 a z důvodu dynamického růstu společnosti. Třetí společnost jsem vybrala čistě na základě umístění se na třetím místě v úspěšnosti firmy pro rok 2007. Společnost Foxconn CZ s.r.o. není mezi lidmi tak známý pojem jako Škoda Auto nebo ČEZ, ale bezpochyby je to úspěšná nadnárodní společnost se sídlem v České republice. Čtvrtou společností pro analýzu jsem zvolila telekomunikační společnost z důvodu možných nových a zajímavých zaměstnaneckých výhod vzhledem k oboru činnosti společnosti. A poslední společnost jsem zvolila Toyota Peugeot Citroen Automobile Czech, s.r.o. z důvodu možného porovnání s tradičně českou automobilkou Škoda Auto.

## 5 ŠKODA AUTO A. S.

Skupina Škoda Auto patří mezi nejvýznamější ekonomická uskupení České republiky. Tvoří ji mateřská společnost Škoda Auto a.s., její plně konsolidované dceřiné společnosti Škoda Auto Deutschland GmbH, Škoda Auto Slovensko s.r.o., Škoda Auto Polska s. a., Škoda Auto India Private Ltd. a přidružený podnik OOO Volkswagen Rus.

Mateřská společnost ŠKODA AUTO a.s. je českou společností s více než stoletou tradicí výroby automobilů. Značka Škoda patří zároveň k nejstarším automobilovým značkám na světě. Předmětem podnikatelské činnosti společnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů a příslušenství značky Škoda a poskytování servisních služeb. Jediným akcionářem mateřské společnosti ŠKODA AUTO a.s. je od 18.7.2007 společnost Volkswagen International Finance N. V., se sídlem v Amsterdamu v Nizozemském království. Společnost Volkswagen International Finance N. V. je nepřímo 100% dceřinou společností VOLKSWAGEN AG. [11]

### 5.1 Základní informace o Škoda Auto a. s.

Obrázek 8: Logo Škoda Auto a.s.

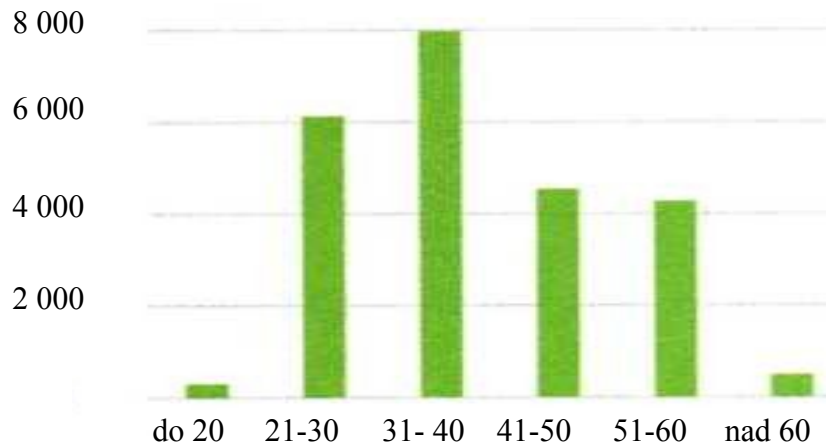


Zdroj: [11] [www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz)

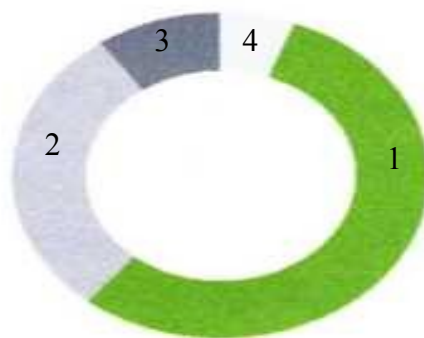
Škoda Auto a. s. se sídlem Tř. Václava Klementa 869, 293 60 Mladá Boleslav, Česká republika je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze oddíl B vložka 332. Identifikační číslo Škoda Auto a. s. je 00177041. Tržby za rok 2008 byly vyčísleny na 200,2 miliard Kč. Celkový počet zaměstnanců k 31. 12. 2008 byl 26 695. Řídící orgán společnosti Škoda Auto a.s. je představenstvo o 6 členech včetně předsedy představenstva Reinharda Junga. Kontrolním orgánem je dozorčí rada složená z 6 členů.

Složení zaměstnanců:

Graf 1: Věková struktura zaměstnanců společnosti Škoda Auto a.s.

Zdroj: [11] [www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz)Kvalifikační struktura zaměstnanců:

Graf 2: Kvalifikační struktura zaměstnanců

Zdroj: [11] [www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz)

1 střední bez maturity	50,6%
2 střední s maturitou	32,2%
3 vysokoškolské vzdělání	10,5%
4 základní vzdělání	6,7%

[11]

## Sociální politika ve Škoda Auto

*„Cesta ke spokojeným zákazníkům vede přes spokojené zaměstnance“*

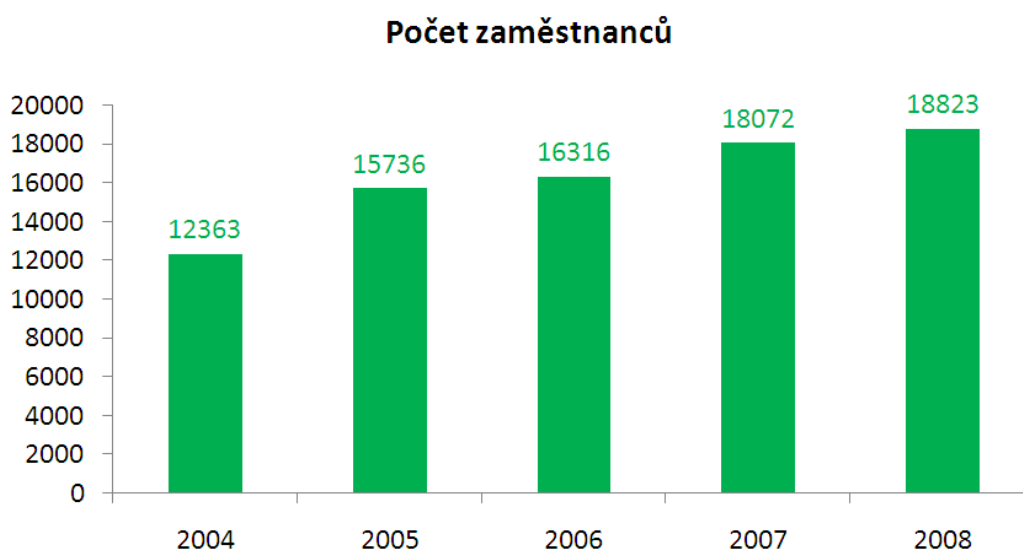
Filozofie sociální politiky Škoda Auto staví do centra pozornosti člověka, zdůrazňuje sociální zodpovědnost firmy vůči zaměstnancům. Škoda Auto usiluje o vytvoření takového pracovního prostředí, které podporuje motivaci, výkonnost a vysokou kreativitu zaměstnanců.

Sociální aspekty jsou ve Škoda Auto nedílnou součástí personální politiky, která naplňuje požadavky obsažené v obecně uznávaných normách Mezinárodní organizace práce (ILO), Všeobecné deklaraci lidských práv i Sociální chartě koncernu VW. Zákony České republiky jsou v této oblasti plně kompatibilní se zákony platnými v Evropské unii. [11]

### 5.2 Zaměstnanecké výhody ve Škoda Auto

V současné době je základním příspěvkem zaměstnavatele pro penzijně připojištěného zaměstnance 550,- Kč. Graf ukazuje, že této výhody využívá dnes ve Škoda Auto více než tři čtvrtiny zaměstnanců.

Graf 3: Využití příspěvku na penzijní připojištění od Škoda Auto

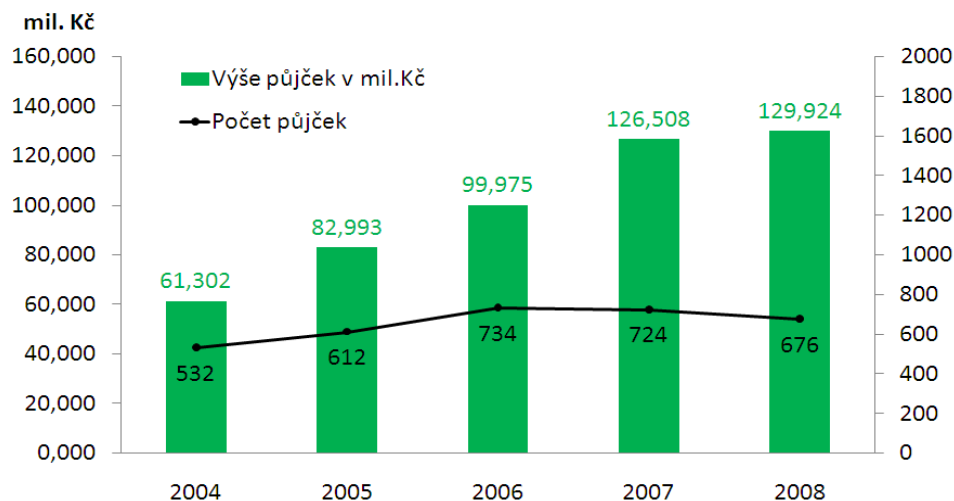


Zdroj: [11] [www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz)

Společnost poskytuje půjčky na bydlení. Podporu řešení bydlení zaměstnanců poskytováním bezúročných půjček využívá více jak 600 zaměstnanců ročně. V současné

době výše půjčky 350.000,- Kč na koupi bytu nebo rodinného domu a 125.000,- Kč na modernizaci domu nebo bytu v osobním vlastnictví je výhodným základem pro řešení bydlení všech vrstev zaměstnanců, zejména mladých.

Graf 4: Půjčky na bydlení ve Škoda Auto



Zdroj: [11] [www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz)

Ke zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců přispívá možnost stravování v závodních restauracích. Všechna stravovací zařízení společnosti Škoda Auto zohledňují zásady zdravého a vyváženého stravování. Prostory stravovacích zařízení jsou nekuřácké. Denně je podáváno kolem 13 000 teplých jídel. Teplá jídla jsou podávána ve všech směnách. Vedle závodních restaurací je občerstvení zajišťováno prodejem potravin a nápojů v kioscích a automatech. Stravování pro zaměstnance, ale i velké množství externích zákazníků zajišťuje cateringová firma. Součástí těchto služeb je i zajišťování pitného režimu zaměstnanců, jehož využívání specifikuje kolektivní smlouva.

Firma Škoda Auto zajišťuje dopravu zaměstnanců z náborových oblastí, kde není možnost využití veřejné dopravy. Cestující hradí dopravu ve výši veřejné dopravy formou srážky ze mzdy.

Společnost myslí i na odpočinek svých zaměstnanců a nabízí možnost relaxace ve vlastních rekreačních zařízeních např. na horách, ale také v lázeňských destinacích. Děti zaměstnanců mají možnost strávit prázdniny s odbornými instruktory na táborech firmy, a to na několika místech České republiky.

Pro vybrané skupiny zaměstnanců, kteří nemohou denně dojíždět do zaměstnání z míst svých bydlišť zajišťuje Škoda Auto ubytování na ubytovnách hotelového typu.

Pro zaměstnance, kteří mají zájem si trvale řešit bydlení poskytuje Škoda Auto po dobu výstavby rodinného domu nebo bytu tzv. startovací bydlení. Ubytování ve vlastních kapacitách Škoda Auto, které společnost podporuje i finančně využívá kolem 800 zaměstnanců. [11]

## 6 ČEZ, A.S.

Skupina ČEZ je integrovaným energetickým koncernem působícím v řadě zemí střední a jihovýchodní Evropy s ústředím v České republice. Hlavní předmět podnikání koncernu tvoří výroba, obchod a distribuce v oblasti elektrické i tepelné energie a těžba uhlí.

### 6.1 Základní informace o ČEZ, a.s.

Obrázek 9: Logo ČEZ, a.s.



Zdroj: [12] [www.cez.cz](http://www.cez.cz)

ČEZ, a. s. se sídlem Duhová 2/1444, 140 53 Praha 4, Česká republika je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze oddíl B vložka 1581. Identifikační číslo společnosti je 45274649. Tržby za rok 2008 byly 65,2 miliard Kč. K 31. 12. 2008 zaměstnával společnost 27 232 zaměstnanců. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, Kontrolním orgánem je 10 členná dozorčí rada, která zakládá další výbory. Statutárním orgánem je představenstvo složené z 6 členů, které podléhá kontrole dozorčí rady. Předseda představenstva Martin Roman je zároveň generálním ředitelem. [12]

### 6.2 Zaměstnanecké výhody v ČEZ

Zaměstnanci v řídicích pozicích mají stanovené podmínky odměňování v manažerské smlouvě. K základní mzdě dostávají navíc roční odměnu ve výši od 77% až po 20% roční mzdy. Vedoucí zaměstnanci mohou dostat cílovou odměnu za dodržení časového harmonogramu a za splnění předem definovaných kritérií. Vybraný okruh vedoucích zaměstnanců má nárok na opční právo, což znamená, že mají nárok na získání opčních práv ke kmenovým akciím. Podle stanovené funkce má vedoucí zaměstnanec právo na poskytnutí osobního automobilu k firemním i osobním účelům. Vybranému okruhu zaměstnanců je sjednáno na náklady společnosti kapitálové životní pojištění. Při ukončení



pracovního poměru dostane vedoucí zaměstnanec s přihlédnutím k funkci kromě odstupného ještě peněžní vyrovnání. Vedoucím zaměstnancům je zprostředkována nadstandardní zdravotní péče.

O své vedoucí pracovníky se společnost stará velmi dobře. Je si vědoma jejich kvality a náležitě je za to odměňuje. Investice do sociální vnitropodnikové politiky zvláště investice na vedoucí pracovníky je bezpochybně investicí, která má jistou návratnost.

Ostatním zaměstnancům společnosti je kromě vyplácené mzdy, která je upravována podle vývoje ekonomiky a která je generována převážně na základě výkonu poskytován týden dovolené navíc nad rámec 4 týdnů nařízených ze zákona. Tento benefit je velké plus pro rodiny s dětmi. Týden dovolené navíc přispěje k psychické pohodě a fyzickému odpočinku zaměstnance, což má kladný vliv na jeho výkonnost. Dále společnost nabízí svým zaměstnancům finanční příspěvky na penzijní a životní pojištění, finanční příspěvek na vybranou dovolenou, odměny k výročí a narozeninám, finanční příspěvky na stravování a možnost závodního stravování, sprostředkování zdravotní péče.

Za nestandardní zaměstnaneckou výhodu považují příspěvek na dobu prvních 3 dnů nemoci, což souvisí se zájmem společnosti o zdraví zaměstnance. Podle platného zákona nejsou zaměstnanci první 3 dny nemoci propláceny, což vede k výraznějšímu snížení měsíčního příjmu v době nemoci a tím často k rozhodnutí zaměstnance vykonávat práci i při nemoci, což v konečném pohledu může snížit výkonnost. Společnost poskytuje příspěvek na narození dítěte, příspěvek na energii a v mimořádných případech je společnost schopna zaměstnanci poskytnout jednorázovou sociální výpomoc. [12]

## 7 FOXCONN CZ, S.R.O.

Foxconn je registrovaná obchodní značka společnosti Hon Hai Precision Industry Co., Ltd. Hon Hai Precision Industry Co., Ltd. ("Foxconn") je uznávaným globálním leaderem v poskytování kompletních řešení v oblasti IT a produkci spotřební elektroniky až po výrobu součástek pro komunikační a elektronická zařízení. Vyrábí všechny součásti osobního počítače s výjimkou čipů. Jeho zákazníci jsou renomované společnosti světového významu. [13]

### 7.1 Základní informace o Foxconn CZ, s.r.o.

Obrázek 10: Logo Foxconn CZ, s.r.o.



Zdroj: [13] [www.foxconn.cz](http://www.foxconn.cz)

FOXCONN CZ s.r.o. se sídlem U Zámečku 27, 532 01 Pardubice zapsaná v obchodním rejstříku vedeným krajským soudem v Hradci Králové oddíl C vložka 16095. Identifikační číslo společnosti je 25938002. Tržby za rok 2008 nejsou prozatím v obchodním rejstříku zveřejněny, tržby za rok 2007 dosahovaly výše 89 miliard Kč. Počet zaměstnanců k 31. 12. 2007 byl 3 939. Statutárním orgánem společnosti je jednatel Jimmy Chang.

### 7.2 Zaměstnanecké výhody ve FOXCONN

Podnik pro svoje zaměstnance a jejich rodiny pořádá sportovní a kulturní akce jako je reprezentační ples společnosti nebo den zdraví. Den zdraví je akce, při které si zaměstnanci mohou nechat změřit krevní tlak, hladinu cholesterolu a cukru v krvi, dále pak mohou využít konzultací v různých poradnách – očkování, zdravá výživa. Díky akcím jako jsou foxconn bowlingová liga, foxconn fotbalová liga nebo zájezdy dvakrát ročně do Prahy na vybraný muzikál či divadelní představení, připoutává k sobě společnost své zaměstnance. Při společných podnikových akcích se zaměstnanci a jejich rodiny cítí jako součást, což vede ke kladnému vztahu k podniku. Několikrát ročně se také konají různě zaměřené výlety, jako jsou lyžařský výlet, výlet na hory, návštěva zoologické zahrady nebo vánoční trhy ve Vídni. Díky své mezinárodní působnosti může společnost pořádat

pro zaměstnance mezinárodní večery, kdy se několikrát ročně zaměstnanci seznamují se životem svých zahraničních kolegů v jejich rodné zemi. Program akce je sestaven z prezentace či fotodokumentace o dané zemi, ochutnávky tradičních jídel a z ukázky lidového umění. Čtyřikrát do roka se pořádá English klub, kdy se v průběhu odpoledne a večera se hovoří pouze anglicky a to na různá témata. Dále společnost pořádá letní sportovní hry a organizuje hromadné objednání lístků na Skotské hry v Anglii. Organizuje vánoční večírek a fotosoutěž o nejhezčí fotografii určená zaměstnancům. Nejhezčí fotografie jsou pak otištěny ve firemním kalendáři pro následující rok.

Novým zaměstnancům pomáhá společnost se zajištěním ubytování ve zkušební době.

Zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují déle než 1 rok, přispíváme na vybraná penzijní přípojištění měsíčně procentuální částkou z vyměřovacího základu. Zaměstnanci mají možnost prostřednictvím našich finančních poradců uzavřít smlouvu novou nebo dodatek ke smlouvě stávající, na základě kterého se příspěvek vztahuje na již existující smlouvu.

V Pardubicích a také v okolních městech mohou zaměstnanci využít velké řady slev prodejních, se kterými jsme uzavřeli smlouvy. Slevy ve výši 5-20% lze uplatnit ve vybraných obchodech, restaruacích a při platbě za vybrané služby. Široké spektrum nabízených slev postihuje oblast sportu, sportovních potřeb, elektroniky, automobilových součástek, kosmetiky, vzdělávání, rekreačních pobytů, bankovních služeb atd.

Zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům na každodenní dopravu do práce. Dotovány jsou autobusové linky společnosti Connex, které vyjíždějí z Hradce Králové a Chrudimi. Pro zaměstnance, kteří pracují v 3 - směnném provozu, zajišťujeme dotované linky. Časy odjezdů autobusů jsou přizpůsobeny pracovní době společnosti a umožňují tak zaměstnancům pohodlné každodenní dojíždění. S přispěním firmy zaplatí zaměstnanec za měsíční dojíždění autobusem 350 Kč.

Pro zaměstnance jsou k dispozici 2 jídelny s širokým výběrem dotovaného jídla. Stravování je zajištěno pro všechny směny. Nabídka jídel je doplněna o prodej drobného zboží. V rámci celého areálu jsou umístěny nápojové a další automaty. Zdarma je pak pitná voda, kterou si zaměstnanec může načepovat z barelů.

V prostorách společnosti je umístěno několik počítačů, na kterých mají zaměstnanci bezplatný neomezený přístup na internet.

Zaměstnanci mohou využít v podzimních měsících společností hrazené očkování proti chřipce.

Společnost také nabízí svým zaměstnancům a jejich rodinám slevový program na vybrané služby poskytované společností T – Mobile. Tato zaměstnanecká výhoda se vztahuje na zaměstnance v pracovním poměru déle než 6 měsíců.

[13]

## 8 TELEFÓNICA O2 CZECH REPUBLIC, A.S.

Telefónica O2 Czech Republic je předním integrovaným telekomunikačním operátorem na českém trhu. V současnosti provozuje více než sedm miliónů mobilních a pevných linek, což z ní činí jednoho z vedoucích poskytovatelů plně konvergentních služeb na světě. [14]

### 8.1 Základní informace o Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

Obrázek 11: Logo Telefónica O2 Czech Republic, a.s.



Zdroj: [14] [www.cz.O2.com](http://www.cz.O2.com)

Společnost Telefónica O2 Czech Republic, a.s. se sídlem ZaBrumlovkou266/2, 140 22 Praha 4 – Michle zapsaná v obchodním rejstříku vedeném městským soudem v Praze oddíl B vložka 2322. Identifikační číslo společnosti je 60193336. Tržby za rok 2008 byly 64,7 miliard Kč. Společnost zaměstnává 8 383 zaměstnanců. Řídícím orgánem je valná hromada, Kontrolním orgánem je 15 – ti členná dozorčí rada. Statutárním orgánem je představenstvo, které má 7 členů. Generální ředitelem je Salvador Anglada Gonzalez. Společnost zaměstnává 8 383 zaměstnanců. [14]

Složení zaměstnanců:

Tabulka 3: Struktura zaměstnanců v Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

Stav k 31. 12. 2008	
celkem počet zaměstnanců	8383
z toho ženy	2931
z toho muži	5452
z toho zaměstnanci se zdravotním znevýhodněním či postižením	83

Zdroj: [14] [www.cz.O2.co](http://www.cz.O2.co)

Tabulka 4: Počet zaměstnanců podle divize v Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

Název organizační jednotky	Stav k 31. 12. 2008
Divize Firemní zákazníci	1 154
Divize Rezidentní zákazníci	2 125
Divize Provoz	3 845
Velkoprodej	68
Strategie a rozvoj produktů	253
Lidské zdroje a podpůrné služby	452
Divize Finance	370
Právní záležitosti	40
Veřejné záležitosti a regulace	38
Interní audit a řízení rizik	16
Obchodní značka a zákaznická zkušenost	19
Kancelář generálního ředitele	3
Celkem	8 383

Zdroj: [14] www.cz.O2.com

## 8.2 Zaměstnancké výhody v Telefónica O2 Czech Republic

Telefónica O2 nabízí svým zaměstnancům pestrou škálu zaměstnaneckých výhod, podporující rovnováhu pracovního a osobního života nebo podporu zaměstnanců s dětmi v předškolních zařízeních. Zdravotně znevýhodnění zaměstnanci dostávají poukázku na rehabilitační dovolenou ve výši 10 tisíc Kč ročně. V roce 2008 obdrželo tyto poukázky 69 zdravotně znevýhodněných zaměstnanců. Nabídka benefitů pro zaměstnance je každý rok aktualizována podle jejich zájmu. V rámci programu výhodné nákupy smluvní partneři nabízeli zaměstnancům slevy na své služby (např. rekondiční lázeňské pobyty, zdravotní péči apod.). V roce 2008 program zahrnoval nabídku více než padesáti partnerů. [14]

Díky oblasti podnikání může společnost nabízet svým zaměstnancům zaměstnanecký mobilní telefon s možností jeho pravidelné obměny, speciální zaměstnanecké tarify a internet ADSL a O2 TV pro pracovní a soukromé účely. Společnost nabízí svým zaměstnancům 5 týdnů dovolené, což je pro zaměstnance příjemným bonusem. Dalšími nabízenými zaměstnaneckými výhodami jsou stravenky, příspěvek na finanční produkty, příspěvek na dopravu, příspěvek na předškolní zařízení pro děti zaměstnanců, čímž podporují mladé rodiny. V rámci soudržnosti podniku pořádá výjezdní pracovní setkání a motivační večere, pravidelná diskusní setkání zaměstnanců s top managementem, výroční ceny Spirit of O2, ocenění nejlepšího nápadu, týmu, nadřízeného.

Sklobením zaměstnanecké výhody a náborem nových perspektivních pracovníků vznikl program „Vyplatí se mít přátele“. Zaměstnanec doporučí na volnou pozici v podniku svého přítele a tím si zajistí finanční odměnu. Pro zaměstnance výhoda v podobě dalších financí a pro zaměstnavatele neustálý přísun nových potenciálních zaměstnanců.

Společnost pořádá pro své zaměstnance také vánoční a velikonoční trhy v O2 centrech, zajišťuje vstupenky na kulturní a sportovní akce s možností zvýhodněného vstupu na akce sponzorované O2 a vědomostní soutěže na intranetu o drobné ceny.

Zaměstnanci mají možnost zúčastnit se dnů zdraví. Telefónica O2 podporuje dárcovství krve v řadách svých zaměstnanců.

[14]

### **Kafeteria systém**

Společnost se zaměřuje na to, jak zvýšit výkonnost, motivaci a retenci zaměstnanců prostřednictvím možností osobního a profesionálního rozvoje, s využitím motivačních nástrojů, benefitů. V systému výběrových benefitů dostávají všichni zaměstnanci body, které mohou směnit za různé výhody dle vlastní volby – penzijní připojištění, životní pojištění, příspěvek na dopravu, předškolní zařízení, aktivity pro volný čas či slevy na telekomunikační produkty a služby. V rámci rozšiřování zaměstnaneckých výhod je jednou z priorit Telefónica O2 zajistit zaměstnancům zvýhodněné podmínky služeb u smluvních partnerů. Zaměstnanci tak mohou snadněji získat např. nadstandardní zdravotní péči nebo lázeňské pobyty. [14]

## 9 TOYOTA PEUGEOT CITROEN AUTOMOBILE CZECH, S.R.O.

Toyota Peugeot Citroen Automobile (TPCA) vznikla jako joint-venture firem Toyota Motor Corporation a PSA Peugeot Citroen. Spojení těchto průmyslových gigantů umožňuje využívání modernějších a efektivnějších technologií automobilového průmyslu. Společnost byla založena za účelem výroby osobních automobilů pod značkama jednotlivých vlastníků. [15]

### 9.1 Základní informace o Toyota Peugeot Citroen Automobile Czech, s.r.o.

Obrázek 12: Logo Toyota Peugeot Citroen Automobile Czech, s.r.o.



Zdroj: [15] [www.tpca.cz](http://www.tpca.cz)

Toyota Peugeot Citroen Automobile Czech, s.r.o. se sídlem Na Hradbách 126, 280 00 Kolín je zapsaná v obchodním rejstříku městského soudu v Praze oddíl C vložka 86913. Identifikační číslo společnosti je 26513528. Tržby za rok 2008 nejsou prozatím zveřejněny, tržby za rok 2007 dosahovali 51,3 miliard Kč. Společnost zaměstnává 3 500 zaměstnanců. Věkový průměr zaměstnanců je 27 let, podíl žen je 22%. Řídící a kontrolní orgány společnosti jsou orgány společností Toyota Motor Corporation a PSA Peugeot Citroen. Jednatel společnosti je Yasuhiro Takahashi.

[15]

### 9.2 Zaměstnanecké výhody v Toyota Peugeot Citroen Automobile Czech

Zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům 5 týdnů dovolené, příspěvek na bydlení v podobě příspěvku na nájem v městském bytě TPCA, příspěvku na nájem v bytě do 50 km od TPCA, příspěvku na půjčku pro pořízení vlastního bydlení (nákup nemovitosti, její výstavbu nebo její rekonstrukce/modernizace), příspěvek na ubytovnu nebo příspěvek na stavební spoření nebo úvěr ze stavebního spoření/ hypoteční úvěr nemovitosti.



Vzhledem k oboru podnikání přispívá společnost svým zaměstnancům na nové auto. Společnost přispívá na leasing nových vozů Toyota, Peugeot nebo Citroën ve výši 45 až 94%. Minimální doba trvání leasingu je 36 měsíců, maximální 60 měsíců. Akontace 0-60%. Společnost také přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění a životní pojištění, na aktivní odpočinek, tj. na aktivity v oblasti sportu, kultury, relaxace nebo dovolené. Příspěvek dostanou všichni zaměstnanci TPCA po zkušební době, kteří mění své trvalé bydliště ze vzdálenosti delší než 50 km od společnosti na vzdálenost kratší než 50 km od společnosti. Každý zaměstnanec má navíc nárok na jeden den placeného volna v roce, což pomůže zaměstnancům v krizových situacích. Zaměstnanci mají možnost se stravovat ve dvou jídelnách. Společnost přispívá na oběd částkou 29,74,-Kč, zaměstnanec hradí 26,60,-Kč. Společnost dbá na dodržování pitného režimu všech svých zaměstnanců – v celém areálu jsou k dispozici fontánky s vodou. Spojení společnosti s městem Kolínem je zajištěné městskou autobusovou dopravou. Spoje jsou provozovány veřejnými autobusovými dopravci a staví v obcích po trase do společnosti. Ve spolupráci s městem proběhla výstavba 851 bytů, určených pro zaměstnance. O byt může zažádat každý zaměstnanec, který má pracovní smlouvu na dobu neurčitou a který vyplní přihlášku. Pro zaměstnance na pozici specialistů jsou po zkušební době připraveny k dispozici městské byty. Zaměstnanec, kterému je městský byt přidělen, musí složit na účet města kauci ve výši trojnásobku měsíčního nájmu a služeb. Tato kauce je vratná po vystěhování z bytu. Na zmíněnou kauci je možné získat půjčku od společnosti ve výši dvou třetin celkové částky, maximálně však 15 000,-Kč.

[15]

### **Kafeteria systém**

Zaměstnanec sbírá body do zaměstnaneckého účtu do tzv. Z-konta. Díky tomuto účtu pak může své body použít na vybrané zaměstnanecké výhody. Každý bod má hodnotu 1 Kč. Zaměstnanci na pozici Specialista 1 dostávají měsíčně až 4 000 bodů. [15]

## ZÁVĚR

Poskytování zaměstnaneckých výhod je součástí personální politiky a díky svým motivačním faktorům je podnik schopen si na trhu přilákat a udržet kvalitní zaměstnance a tím zvyšovat svou konkurenceschopnost. Díky zaměstnaneckým výhodám je podnik schopen zvyšovat výkonnost zaměstnanců a podporovat loajalitu zaměstnanců vůči podniku.

Ve společnosti Škoda Auto, a.s. se na poskytování zaměstnaneckých výhod odrazila tradice podniku na českém trhu a znalost potřeb svých zaměstnanců. S porovnáním s druhou automobilkou z analýzy Toyota Peugeot Citroen Automobil Czech, s.r.o. je Škoda Auto konzervativní a drží se zavedených zaměstnaneckých výhod. Společnost TPCA podporuje region, ve kterém má sídlo. Díky svému oboru je schopna zaměstnancům poskytnout benefity na nové automobily jejich výroby, což pozitivní krok. Nejenom, že zaměstnanci začnou preferovat automobily jejich výroby a tím dělat i společnosti reklamu, ale i pro společnost poroste i ziskovost. Výhodnější prodej produktů společnosti zaměstnancům se uplatňuje většinou v oborech, kde výchozím produktem je pro zákazníka menší investice než do automobilu, nebo kde se produkt pořizuje často. Zavedení této myšlenky do automobilového průmyslu je příjemným novým pokrokem. Společnost TPCA má oproti Škoda Auto také návrh zavedení kafeteria systému, což umožňuje zaměstnancům výběr benefitů, které jsou pro něj atraktivní.

Společnost ČEZ, a.s. staví motivační faktory systému odměňování zejména na ekonomicky dobře postavených nebo nadstandartních platech. Kromě příspěvku na energii, která je produktem společnosti se ČEZ drží poměrně konzervativních zaměstnaneckých výhod.

Společnost Telefónica O2 Czech Republic, a.s. využívá atraktivnosti svých produktů pro zaměstnance a do zaměstnaneckých výhod zakomponovala řadu svých produktů a služeb. Kromě těchto zaměstnaneckých výhod nabízí i obvyklé zaměstnanecké výhody a co se týče zdravotních výhod zavedla benefit dárcovství krve, při kterém může zaměstnanci daňově ulevit.

Společnost Foxconn s.r.o. má zaměstnanecké výhody nastaveny tak, aby co nejvíce upoutali zaměstnance k podniku, kteří se poté cítí jako nedílnou součástí. Hodně se zaměřuje i na rodiny zaměstnanců. Kromě dalších standartních benefitů poskytuje také očkování proti chřipce a služby mobilního operátora.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [0] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002. 856 stran. ISBN 80-247-0469-2. Strany 553, 554, 555, 556, 559, 560, 561, 562, 563, 639
- [2] BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books 2005. 284 stran. ISBN 80-251-0374-9. Strany 157, 159, 174, 175, 176, 177
- [3] JANOUŠKOVÁ, Jana, KOLIBOVÁ, Helena. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada Publishing 2005. 116 stran. ISBN 80-247-1364-0. Strany 26, 28, 29, 30, 31, 32, 59, 74, 76, 77, 78, 81, 84, 90, 91, 92, 93, 96, 97, 98, 99, 100, 103, 105, 107, 110
- [4] KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck 2001. 264 stran. ISBN 80-7179-389-2. Strany 68, 170, 171
- [5] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing 2007. 264 stran. ISBN 978-80-247-2202-3. Strany 159, 160, 186, 187
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press 1997. 350 stran. ISBN 80-85943-51-4. Strany 236, 237, 238, 274, 277
- [7] MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada 1993. 936 stran. ISBN 80-85623-29-3. Strany 659, 666, 668, 669, 670, 671

**Internetové zdroje:**

- [8] Měšec. Cz [online]. [cit. 2009-05-13]. Dostupný z WWW : <<http://www.mesec.cz>>
- [9] Finance.cz [online]. [cit. 2009-05-13]. Dostupný z WWW : <<http://www.finance.cz>>
- [10] Czech top 100 [online]. [cit. 2009-05-13]. Dostupný z WWW : <<http://www.czechtopy100.cz>>
- [11] Škoda Auto a. s. [online]. [cit. 2009-05-15]. Dostupný z WWW : <<http://new.skoda-auto.com/CZE/Pages/home.aspx>>

- [12] Skupina ČEZ [online]. [cit. 2009-05-15]. Dostupný z WWW :  
<<http://www.cez.cz>>
- [13] Foxconn [online]. [cit. 2009-05-15]. Dostupný z WWW :  
<<http://www.foxconn.cz/>>
- [14] Telefónica O2 Czech Republic, a. s. [online]. [cit. 2009-05-16]. Dostupný z  
WWW : <<http://www.cz.o2.com/>>
- [15] Toyota Peugeot Citroen Automobile [online]. [cit. 2009-05-16]. Dostupný z  
WWW : <<http://www.tpca.cz>>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- VSP Vnitropodniková sociální politika.  
TPCA Toyota Peugeot Citroen Automobile Czech, s.r.o.  
ADSL Asymetrická digitální účastnická linka  
O2 TV Televize společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<b>III</b>	<b>OBRÁZEK 1: SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ .....</b>	<b>15</b>
<b>IV</b>	<b>OBRÁZEK 2: SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>15</b>
<b>VO</b>	<b>OBRÁZEK 3. DYNAMIKA NÁVAZNOSTI VNITROODNIKOVÝCH POSTUPŮ PÉČE O ZAMĚSTNANCE .....</b>	<b>24</b>
<b>VI</b>	<b>OBRÁZEK 4: ZÁKLADNÍ OBLASTI PROJEKTU SOCIÁLNÍ POLITIKY PODNIKU .....</b>	<b>26</b>
<b>VII</b>	<b>OBRÁZEK 5: SYSTÉM BUFETU .....</b>	<b>37</b>
<b>VIII</b>	<b>OBRÁZEK 6: SYSTÉM JÁDRA .....</b>	<b>37</b>
<b>IX</b>	<b>OBRÁZEK 7: SYSTÉM BLOKŮ .....</b>	<b>38</b>
<b>X</b>	<b>OBRÁZEK 8: LOGO ŠKODA AUTO A.S. ....</b>	<b>43</b>
<b>XI</b>	<b>OBRÁZEK 9: LOGO ČEZ, A.S. ....</b>	<b>48</b>
<b>XII</b>	<b>OBRÁZEK 10: LOGO FOXCONN CZ, S.R.O.....</b>	<b>50</b>
<b>XIII</b>	<b>OBRÁZEK 11: LOGO TELEFÓNICA O2 CZECH REPUBLIC, A.S.....</b>	<b>53</b>
<b>XIV</b>	<b>OBRÁZEK 12: LOGO TOYOTA PEUGEOT CITROEN AUTOMOBILE CZECH, S.R.O. ....</b>	<b>56</b>

**SEZNAM TABULEK**

<b>XVTABULKA 1: VÝŠE STÁTNÍCH PŘÍSPĚVKŮ PODLE VÝŠE MĚSÍČNÍHO PŘÍSPĚVKU ZAMĚSTNANCE .....</b>	<b>29</b>
<b>XVITABULKA 2: 10 NEJVÝZNAMĚJŠÍCH FIREM ČESKÉ REPUBLIKY ZA ROK 2007 .....</b>	<b>42</b>
<b>XVIITABULKA 3: STRUKTURA ZAMĚSTNACŮ V TELEFÓNICA O2 CZECH REPUBLIC, A.S. ....</b>	<b>53</b>
<b>XVIIITABULKA 4: POČET ZAMĚSTNANCŮ PODLE DIVIZE V TELEFÓNICA O2 CZECH REPUBLIC, A.S. ....</b>	<b>54</b>





**SEZNAM GRAFŮ**

<b>XIXGRAF 1: VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNACŮ SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S. ....</b>	<b>44</b>
<b>XXGRAF 2: KVALIFIKAČNÍ STRUKTRURA ZAMĚSTNACŮ .....</b>	<b>44</b>
<b>XXIGRAF 3: VYUŽITÍ PŘÍSPĚVKU NA PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ OD ŠKODA AUTO .....</b>	<b>45</b>
<b>XXIIGRAF 4: PŮJČKY NA BYDLENÍ VE ŠKODA AUTO .....</b>	<b>46</b>

