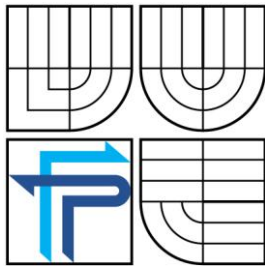


**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

**ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF FINANCES

# **NÁVRH NA ZMĚNU SYSTÉMU ZAMESTNANECKÝCH BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI MODUS, SPOL. S R.O.**

PROPOSAL FOR CHANGE OF EMPLOYEES BENEFIT'S SYSTEM  
IN COMPANY MODUS, SPOL. S R. O.

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**RADKA POHOŘILSKÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

**doc. Ing. DANA MARTINOVIČOVÁ,  
Ph.D.**

SUPERVISOR

BRNO 2010

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Radka Pohořilská**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh na změnu systému zaměstnaneckých benefitů  
ve společnosti MODUS, spol. s r. o.**

v anglickém jazyce:

**Proposal for Change of Employees Benefits' System  
In Company MODUS, spol. s r. o.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vydání. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- BLÁHA, J., MATEICUC, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- DUDA, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkanka

V Brně, dne 7.2.2010

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá analýzou současného systému poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a návrhem na jejich zlepšení. V teoretické části jsou shrnuty poznatky týkající se odměňování a zaměstnaneckých benefitů. Cílem je analyzovat poskytované benefity a zhodnotit na základě provedené analýzy zda jsou optimálně nastaveny. V závěru práce jsou shrnuty výsledky a uvedena doporučení, která by vedla ke zvýšení efektivnosti systému poskytovaných zaměstnaneckých výhod.

## **Abstract**

Bachelor thesis deals with analysis of current system of providing employees benefits with proposal of their improvement. In teoretical part there are findings relevant to remuneration and employees benefits. The goal is analysing of providing benefits and on the base of performed analysis evaluating if they are set optimally. At the end there is summary of resultes and recommendation, which would lead to the increasing effectiveness of system of providing employees advantages.

## **Klíčová slova**

Odměňování, mzda, zaměstnanec, zaměstnavatel, zaměstnanecké benefity.

## **Keywords**

Remuneration, wages, employee, employer, employees benefits.

## **Bibliografická citace bakalářské práce**

POHOŘILSKÁ, R. *Návrh na změnu systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti MODUS, spol. s r. o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 57 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Dana Martinovičová, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předloženou bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením své vedoucí práce doc. Ing. Dany Martinovičové, Ph.D. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským) a uvedla jsem v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Brně dne 1. června 2010

---

Vlastnoruční podpis autora

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Daně Martinovičové, Ph.D. za cenné připomínky a výborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti MODUS, spol. s r. o. za spolupráci a poskytnuté informace.

# Obsah

Úvod.....	9
1 Vymezení problému a cíle práce.....	11
2 Teoretická východiska práce.....	12
<b>2.1 Odměňování pracovníků .....</b>	<b>12</b>
2.1.1 Systém odměňování.....	13
2.1.2 Mzdová teorie .....	14
2.1.3 Mzdové formy.....	16
<b>2.2 Zaměstnanecké benefity .....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Druhy zaměstnaneckých benefitů.....	22
2.2.2 Trendy v poskytování benefitů .....	27
3 Analýza problému a současná situace v podniku.....	29
<b>3.1 Charakteristika společnosti MODUS, spol. s r. o. ....</b>	<b>29</b>
<b>3.2 Současný stav systému zaměstnaneckých benefitů.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Dotazníkové šetření.....</b>	<b>34</b>
<b>3.4 Diskuze výsledků.....</b>	<b>37</b>
4 Vlastní návrh řešení a jeho přínos .....	38
Závěr.....	51
Seznam použité literatury.....	53
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	56
Seznam příloh.....	57

## Úvod

Výkonnost a úspěšnost ekonomických subjektů závisí v současném náročném podnikatelském prostředí na mnoha faktorech. Jedním z nejvýznamnějších a mnohdy neprávem opomíjených a nedoceňovaných faktorů úspěšnosti společností jsou lidé (zaměstnanci, manažeři, personál). V současné době je význam lidského faktoru mnohem výraznější, než tomu bylo dříve. Dnes jsou lidé stále méně pokládáni za pouhou pracovní sílu a stále častěji se na ně pohlíží jako na svébytný a jedinečný zdroj podnikatelské úspěšnosti a přidávané hodnoty v procesu výroby i poskytování služeb. (Bláha, Mateicuc, Kaňáková, 2005)

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce. Stává se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. (Armstrong, 2007)

Lidské zdroje představují jednu z konkurenčních předností a jeden z kritických faktorů úspěšnosti firem. Společnost, jejichž management věnuje lidským zdrojům náležitou pozornost a odpovídající organizační úsilí, se zpravidla vyznačuje vyšší iniciativou a loajalitou zaměstnanců, lepšími pracovními výsledky, vyššími tvůrčími schopnostmi, větší ochotou lidí nasazovat své síly ve prospěch dosažení podnikových cílů i schopností podnikat účinné kroky při překonávání překážek. Takovéto společnosti zpravidla dosahují vyšších zisků a jsou lépe připraveny na budoucnost. (Bláha, Mateicuc, Kaňáková, 2005)

Jedním z nástrojů, který zvyšuje motivaci zaměstnanců a podporuje jejich sounáležitost vůči zaměstnavateli jsou zaměstnanecké benefity, které se staly fenoménem personální práce posledních let. Jedná se o možnou cestu jak poskytovat zaměstnanci různé peněžní i nepeněžní odměny mimo mzdu. Pomocí těchto benefitů se zaměstnavatel

snaží eliminovat určité negativní projevy chování zaměstnanců, jako je zvýšení absence nebo fluktuace zaměstnanců.

Průkopníkem zaměstnaneckých benefitů jako odměn nad rámec mzdy byl Tomáš Baťa, který prosazoval názor, že společnost musí o své zaměstnance pečovat, je povinna znát jejich názor a je povinna s nimi spolupracovat. Neměla by vést se svými zaměstnanci spory a neměla by své cíle prosazovat silou a bojem. Baťovo pojetí personalistiky bylo totiž založeno na vzájemné spolupráci zaměstnanců a vedení společnosti a na pocitu sounáležitosti.

# 1 Vymezení problému a cíle práce

V mé bakalářské práci s názvem „*Návrh na změnu systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti MODUS, spol. s r. o.*“ se zabývám problematikou zaměstnaneckých výhod ve vybraném podnikatelském subjektu. Poskytování zaměstnaneckých výhod se v dnešní době stalo očekávaným standardem v oblasti péče o zaměstnance. Zaměstnanci jej totiž často chápou jako přirozenou součást pracovního vztahu a nikoliv jako nadstandardní péči a tím dochází ke snížení motivačního významu benefitů. Dalším problémem bývá neznalost dané problematiky z daňového hlediska, což vede k jejich nevhodnému využívání.

**Cílem** mé bakalářské práce je navrhnout změny v oblasti systému poskytovaných výhod ve společnosti MODUS, spol. s r. o., které povedou ke zvýšení jeho efektivnosti a také spokojenosti zaměstnanců.

Svou práci jsem rozdělila do **tří hlavních částí**. První část obsahuje teoretické poznatky z oblasti odměňování pracovníků a zaměstnaneckých benefitů. Druhá část je již zaměřena na charakteristiku mnou vybrané společnosti a popis jejího současného systému poskytovaných zaměstnaneckých výhod. **Dílním cílem** druhé části je analyzovat současný stav poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a zhodnotit, do jaké míry jsou zaměstnanci se současným systémem spokojeni a případně jaké další výhody by uvítali. Tato analýza bude provedena pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci pobočky v Třebíči. Třetí část je zaměřena na vlastní návrhy a změny v systému poskytovaných zaměstnaneckých benefitů, které vychází z výsledků dotazníkového šetření.

Přínos mé práce spočívá v předložení návrhu na zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů, který povede ke zvýšení spokojenosti a loajality stávajících zaměstnanců, udržení si kvalitních zaměstnanců a své místo zde má také vliv výhod na motivaci zaměstnanců. Z pohledu zaměstnavatele přináší kvalitní systém zaměstnaneckých výhod určitou konkurenční výhodu na trhu práce při získávání nových pracovníků.

## 2 Teoretická východiska práce

V této části bakalářské práce se zaměřím na problematiku odměňování a definuji základní pojmy z oblasti mzdové politiky. Dále tato část obsahuje popis zaměstnaneckých benefitů poskytovaných zaměstnavatelem. Na závěr se zmíním o současných trendech v poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Zaměstnanecké benefity jsou ve většině použité literatury označovány jako zaměstnanecké výhody. Proto budu využívat obou těchto názvů.

### 2.1 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců patří k jedné z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností. Jde o to, jak jsou lidé odměňováni v souladu s hodnotou, jakou pro organizaci mají. Odměňování zahrnuje jednak peněžité, ale i nepeněžité odměny.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu. (Koubek, 2007)

Podle Koubka (2007) mohou mít odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci, dvě podoby:

1. **vnější odměny** – jedná se o více či méně hmatatelné odměny, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace,
2. **vnitřní odměny** – nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry, a podobně.

Vnější a vnitřní typy odměn mají sice různou povahu, ale jsou navzájem velmi úzce provázány, např. udělení nějaké odměny organizací může přinést i vnitřní uspokojení a radost.

Podle Dudy (2008) je možné členit odměňování z hlediska jeho přimosti do tří hlavních kategorií:

- a) **odměňování finanční přímé** – základní mzda, plat vázaný na pracovní místo, prémie determinované dosaženými výsledky,
- b) **odměňování finanční nepřímé** – finanční participace zaměstnanců na kolektivních výsledcích firmy, vstup zaměstnanců do kapitálu firmy, spoření zaměstnanců za pomoci vzájemného vkladu zaměstnance a zaměstnavatele, finanční částky vyplacené v krizových situacích zaměstnance,
- c) **odměňování nefinanční** – naturální mzda, zaměstnanecké výhody, volné pracovní dny, a podobně.

### 2.1.1 Systém odměňování

Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace. Zaměstnance můžeme odměňovat podle jejich přínosu pro společnost, jejich dovedností a schopností a také tržní hodnoty. Systém odměňování je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace. (Armstrong, 1999)

Systém odměňování představuje efektivní a komplexní odměňování poskytováním mzdy za vykonanou práci a zaměstnaneckých výhod. Představuje jeden z nástrojů managementu lidských zdrojů. Cílem tohoto systému je podporovat prosazení firemní strategie a rozvoj firemní kultury, působit na získání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání, rozvoji a stimulovat k práci. Dříve, než je jakýkoli systém vytvářen, je nutné, aby si organizace vyjasnila svou filozofii a strategii odměňování. (Dvořáková, 2007)

**Filozofie** odměňování podle Dudy (2008) formuluje:

- pozici jakou chce zaměstnavatel ve mzdách zaujmout na trhu ve srovnání s konkurenty v oboru a lokalitě,
- jaké postupy k tomu hodná uplatnit.

**Strategie** odměňování musí vycházet z celkové strategie podnikatelského subjektu a samozřejmě ze strategie řízení lidských zdrojů. Působí na ni jednak trh a zákonné regulace a jednak organizační kultura, manažerské postupy a klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost vnitřních mzdových předpisů. Strategie odměňování v podstatě definuje (ústně nebo písemně) deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit. Stává se tak východiskem pro rozvíjení mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd. (Dvořáková, 2007)

Systém odměňování musí podle Dudy (2008) odpovídat třem cílům:

1. **být přitažlivý** – podporovat motivaci zaměstnanců srovnatelnými odměnami s ostatními firmami,
2. **být spravedlivý** – dát zaměstnancům jistotu, že nejsou v poměru k ostatním zaměstnancům ve finanční nevýhodě a odměňovat podle zásluh,
3. **být jasný** – systém musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům.

### 2.1.2 Mzdová teorie

V pracovněprávních vztazích<sup>1</sup> vystupují dva subjekty, na jedné straně zaměstnanec a na straně druhé zaměstnavatel. Zaměstnavatel je povinen vyplatit zaměstnanci za vykonanou práci určitou odměnu.

---

<sup>1</sup> podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

**Zaměstnanec** je jedním z účastníků pracovněprávního vztahu, kterým se zavazuje vykonávat určitou závislou činnost pro zaměstnavatele. Často se používá i starší výraz „pracovník“.<sup>2</sup>

**Zaměstnavatelem** se rozumí podle §7 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává fyzické osoby v pracovněprávních vztazích.

**Plat** je definován v zákoníku práce jako peněžité plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci. Podle zákoníku práce zaměstnancům náleží za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty u zaměstnavatele stejný plat. Rovněž platí, že plat nesmí být nižší než minimální mzda. Výše platu se odvíjí od zařazení zaměstnance do platového třídy podle druhu práce nebo náročnosti práce.

**Mzda** je podle zákoníku práce peněžité plnění nebo plnění nepeněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

**Naturální mzdu** je možné vyplácet na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Část mzdy je třeba vždy vyplatit v penězích, a to nejméně ve výši odpovídající minimální mzdě, popřípadě sjednané v kolektivní smlouvě. Jako naturální mzdu lze poskytovat výrobky, výkony, práce a služby. Výše naturální mzdy se vyjadřuje v peněžní formě v prodejních cenách podle cenových a daňových předpisů. (Urban, 2009)

**Minimální mzdou** se rozumí nejnižší peněžité plnění, které je povinen podle zákona poskytovat zaměstnavatel zaměstnanci za vykonanou práci. Minimální mzda se vztahuje na všechny zaměstnance v pracovním poměru nebo v obdobném pracovním vztahu. Nerozlišuje se, jde-li o pracovní poměr na dobu určitou či neurčitou, o hlavní, vedlejší nebo souběžné pracovní poměry. (Veselá, 2009)

---

<sup>2</sup> <http://business.center.cz/business/pojmy/p154-zamestnanec.aspx>

### 2.1.3 Mzdové formy

Smyslem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce zaměstnance, jeho výkon v nejširším slova smyslu, včetně jeho pracovního chování a schopností. Mzdové formy stimulují ke zvýšení a zlepšení pracovního výkonu jednotlivce, pracovního kolektivu a organizace jako celku. Můžeme se setkávat s různými variantami mzdových forem, které je možné třídit podle různých hledisek. (Koubek, 2007)

Podle Dvořákové (2007) sleduje zaměstnavatel používáním mzdových forem několik cílů:

- mohou vytvořit průhledný vztah mezi mzdou a výsledkem práce a být přímým stimulem k plnění předem zadaných úkolů,
- posilují výkonově orientovanou organizační kulturu, pokud jsou k dispozici jasné informace, že vysoký pracovní výkon je přiměřeně odměněn,
- podněcují zájem o individuální a kolektivní práci, jsou-li využity individuální a kolektivní formy mzdy,
- orientují zaměstnance na priority v jejich práci,
- působí na získávání a stabilizaci zaměstnanců,
- zlepšují postavení organizace na trhu práce,
- umožňují zaměstnancům podílet se na výsledcích organizace.

Mzdové formy můžeme rozdělit na dva druhy, a to na základní a dodatkovou mzdovou formu. Druhem mzdové formy jsou ovlivněny zásady pro jejich poskytování. Tyto zásady jsou plně v pravomoci organizace. Mohou být zakotveny například ve vnitřním předpise nebo mzdové části kolektivní smlouvy. (Dvořáková, 2007)

Koubek (2007) definuje **základní mzdové formy**:

- **časová neboli základní mzda a plat** - časová mzda je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci. Lze ji uplatnit u jakéhokoliv druhu práce. U dělnické kategorie jde obvykle o hodinovou mzdu a u technicko-hospodářských pracovníků o měsíční plat. Lidé jsou v podstatě placeni za to, kolik času stráví v práci, a to nezávisle na tom, jaký výkon podají. Časová mzda společně s platem jsou nejpoužívanější

základní mzdovou formou. Na základě těchto dvou forem vnímají pracovníci spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování.

- **úkolová mzda** - úkolová mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové formy mzdy. Je používána nejčastěji v prostředí výroby, a to zejména u dělnických profesí, protože pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede. Úkolová mzda se vypočítá jako násobek počtu odvedených jednotek práce a odměny (sazby) za jednotku práce. Odměna za jednotku práce je obvykle založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka. U úkolové mzdy můžeme volit mezi individuální a skupinovou úkolovou prací (využíváme v případech, kdy je kladen důraz na týmovou práci). Velikost týmu se může pohybovat od malých týmů, pracovních skupin až k celopodnikovému týmu.
- **podílová neboli provizní mzda** - při podílové mzdě je odměna pracovníka zcela, nebo alespoň z části, závislá na prodaném množství. Jedná se buď o přímou podílovou mzdu nebo má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Výhodou podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. Nevýhodou je, že ji mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, např. výrobek, který pracovník prodává, je nahrazen lepším a levnějším konkurenčním výrobkem nebo se změní hospodářská situace, počasí, či preference zákazníků, prodej ovlivní testy kvality uveřejnění v tisku, a tak dále.
- **mzda za očekávané výsledky práce** - tento druh mzdy patří mezi méně známé mzdové formy. Jejich alternativní název „penzumové mzdy“ svědčí o tom, že jde o odměny za dohodnutý soubor prací nebo za dohodnutý výkon, který se pracovník zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Mzdy za očekávané výsledky práce mají tři podoby:
  - a) smluvní mzda,
  - b) mzda s měřeným denním výkonem,
  - c) programová mzda. (Koubek, 2004)
- **mzda a plat za znalosti a dovednosti** - tento způsob odměňování váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady

různých pracovních míst nebo prací. Znalosti a dovednosti je pak možné si rozšiřovat na stejné úrovni nebo prohlubovat na vyšší úrovni.

- **mzda a plat za přínos** - přínos je dán jednak výsledky, kterých jedinec dosahuje, jednak schopnostmi, které při dosahování výsledků uplatňuje. Odměňování za přínos v sobě integruje odměňování za výsledky a odměňování za schopnosti, tedy za to, co do své práce pracovník vkládá.

Mezi **dodatkové mzdové formy** patří například:

- **osobní ohodnocení (osobní příplatek)** - tato individuální forma se používá k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků práce pracovníků. Osobní ohodnocení je poskytováno se záměrem motivovat zaměstnance k pracovnímu výkonu a žádanému jednání. (Koubek, 2007)
- **prémie** - prémie patří k oblíbeným formám mzdy, které doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Z časového hlediska v podstatě existují prémie dvojího druhu:
  - a) periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu,
  - b) jednorázová prémie (bonus, mimořádná odměna) za mimořádný výkon, za vynikající plnění pracovních úkolů, za iniciativu, za pracovní chování. (Koubek, 2007)
- **podíly na výsledcích hospodaření** - tato forma dodatkové formy mzdy se používá za účelem zlepšování vazby pracovníků na firmu a zvyšování jejich zájmu na kolektivním výkonu firmy. Nejčastěji se používá podíl na zisku, kdy se mezi pracovníky rozděluje určité pevné procento zisku. Rozdělování je obvykle závislé na velikosti základní mzdy nebo platu či na postavení pracovního místa v hierarchické struktuře firmy. (Koubek, 2004)

## 2.2 Zaměstnanecké benefity

Lidský kapitál je jedním z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje úspěch podnikatelských subjektů. Zaměstnanci jsou stále náročnější a zaměstnavatelé, kteří nedokáží dobré pracovníky náležitě odměnit, riskují, že se přesunou ke konkurenci, která nabízí lepší podmínky. Společnostem se tedy vyplatí si své zaměstnance náležitě

hýčkat a nabídnout jim takové benefity, které sami zaměstnanci dokáží ocenit. (Veselá, 2009)

Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování. Jsou složkou celkové odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny, jež většinou nemá přímý vztah k pracovním výsledkům či schopnostem zaměstnance. Plní úlohu péče o zaměstnance, mohou však také přihlížet například k délce zaměstnání, funkci či zásluhám. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. (Urban, 2009)

Zaměstnanecké výhody poskytuje zaměstnavatel dobrovolně nad rámec povinně stanovených dávek. Jejich rozsah je přímo úměrný tomu, jak je firma podnikatelsky výkonná a zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve mzdové politice. Rozsah nabídky zaměstnaneckých výhod je limitován jednak vyšší finančních prostředků vyčleněných pro tyto účely a daňovým mechanismem, který je výhodný jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance. (Bláha, Mateicuc, Kaňáková, 2005)

Poskytování benefitů je součástí personální politiky, jež přispívá k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců, ke zvýšení jejich loajality, motivace a produktivity, snížení fluktuace a s tím souvisejících nákladů. Poskytování benefitů je způsob odlišení se od konkurence, snaha pro získání konkurenční výhody, posílení firemní kultury, ochranou a budováním reputace, zvyšováním hodnoty značky. V neposlední řadě poskytování benefitů znamená zvýšení image a atraktivity zaměstnavatele. (Pelc, 2008)

Hlavní cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou podle Armstronga (1999) zejména:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, který by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky,
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků,
- posilovat oddanost a vědomí závazků pracovníků vůči organizaci,
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.

Tyto cíle v sobě nemají „motivování pracovníků“, ale mohou vytvářet příznivější postoje pracovníků k podniku, které dlouhodobě zlepšují jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace.

Zaměstnanecké benefity mohou být poskytovány třemi způsoby:

- 1) **fixní (plošné) benefity** - zaměstnavatel je poskytuje všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají nebo nemají zájem,
- 2) **flexibilní benefity** (neboli cafeteria systém) - zaměstnanec si může podle svého přání vybrat z nabídky tzv. volitelných zaměstnaneckých výhod ty, které jsou pro něj zajímavé a které tudíž i využije,
- 3) **kombinace fixního a flexibilního systému** – umožňuje uspokojit potřeby zaměstnanců s různými preferencemi a sledovat specifické cíle organizace. (Urban, 2009)

Mezi zásady, které zvyšují efektivitu zaměstnaneckých výhod, patří:

- přizpůsobení benefitů podnikových cílům – při poskytování zaměstnaneckých benefitů je nutné stanovit jasné podnikové cíle v oblasti motivace, stabilizace, relaxace a rozvoje zaměstnanců,
- hodnocení efektivit benefitů – v případě poskytování především náročnějších zaměstnaneckých benefitů je důležité opírat se alespoň o základní analýzu návratnosti vynaložených prostředků, to znamená porovnání očekávaného přínosu, kterého má být dosaženo, s přímými a nepřímými náklady spojenými s poskytováním výhod,
- zjišťování požadavků a potřeb zaměstnanců – je nutné ověřovat, jak zaměstnanci poskytované výhody hodnotí. K tomuto hodnocení nejlépe slouží anonymní dotazníkové šetření,
- posílení efektivit čerpání benefitů – například u výhod ve formě služeb může být žádoucí doplnit jejich poskytování o odpovědnost k jejich čerpání,
- komunikace poskytovaných výhod – komunikace v oblasti zaměstnaneckých benefitů je velmi důležitá neboť může dojít k situaci, kdy zaměstnanci poskytované výhody nevyužívají v plném rozsahu nebo je často plně neznají,

- zjišťování úrovně benefitů u konkurence – je důležité srovnání úrovně zaměstnaneckých benefitů s přímou konkurencí v daném odvětví,
- nezávislý audit výhod – obvykle se skládá ze dvou složek (audit rozsahu a struktury benefitů). Audit umožňuje posoudit výši rozpočtu na výhody, identifikovat možnosti úspor, ověřit informovanost a spokojenost zaměstnanců s benefity, a podobně. (Urban, 2009)

Zaměstnanecké výhody můžeme členit z různých hledisek a pohledů. Především je nutné je členit z hlediska jejich daňové a odvodové výhodnosti<sup>3</sup>. Podle Pelce (2008) se jedná o:

- **mimořádně výhodné benefity** – jedná se o benefity, které jsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Do této skupiny patří příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, příspěvky a příplatky na stravování a nápoje, poskytnutí pracovního oblečení, školení, doškolování, vzdělávání a prodej bytu zaměstnanci,
- **benefity s dílčí daňovou a odvodovou výhodou** - benefity, které jsou při splnění zákonných podmínek daňovým výdajem na straně zaměstnavatele z důvodu dohodnutého nebo sjednaného pracovněprávního nároku, na straně zaměstnance je tento benefiční příjem osvobozen zčásti nebo není od daně z příjmů fyzických osob osvobozen. Do této skupiny můžeme zahrnout příspěvky na dopravu do zaměstnání, poskytování bezplatných nebo zlevněných jízdenek zaměstnancům, přechodné ubytování pro zaměstnance, služební auto i pro soukromé účely zaměstnance, a podobně,
- **benefiční plnění, které není pro zaměstnavatele daňovým výdajem** – výdaj, který je daňově a odvodově zvýhodněný na straně zaměstnance, čili osvobozený od daně z příjmů fyzických osob a vyjmutý z vyměřovacích základů pro odvod pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení. Patří sem příspěvky na

---

<sup>3</sup> daňová výhodnost se řídí zákonem č. 586/1992, Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Odvodová výhodnost je upravena zákonem č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění a zákonem č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

kulturu a sport, poskytnutí rekreace, užití zdravotnického zařízení, dary a půjčky zaměstnancům, sociální výpomoc zaměstnancům, a podobně.

### 2.2.1 Druhy zaměstnaneckých benefitů

V této kapitole se budu zabývat jednotlivými zaměstnaneckými benefity a jejich vlivem na daňové výdaje (náklady) zaměstnavatele a základ daně zaměstnance.

**Stravenky** jsou jedním z nejrozšířenějších a nejoblíbenějších zaměstnaneckých benefitů v naší zemi, který poskytuje většina zaměstnavatelů plošně všem svým zaměstnancům. Jejich poskytování je upraveno zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce podle něhož je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování (kromě zaměstnanců vyslaných na pracovní cestu). Poskytování stravování zaměstnanců lze dohodnout v kolektivní smlouvě nebo stanovit ve vnitřním předpise zaměstnavatele.

Z pohledu zaměstnavatele jsou daňově uznatelnými výdaji (náklady) výdaje na provoz vlastního stravovacího zařízení kromě hodnoty potravin a 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 si může zaměstnavatel uplatnit jako daňový výdaj pouze za podmínky, že přítomnost zaměstnance v práci během stanovené směny trvá alespoň 3 hodiny. (Macháček, 2008)

Z pohledu zaměstnance je od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena celá hodnota stravenky v případě, že je zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům buď za úplatu, která je nižší než nominální hodnota, anebo je poskytuje bezplatně. Pokud by však zaměstnavatel poskytoval svým zaměstnancům peněžení příspěvek k úhradě stravování jedná se na straně zaměstnance o peněžní příjem podléhající zdanění ze superhrubé mzdy v příslušném měsíci. (Macháček, 2008)

Dalším typem zaměstnaneckých výhod je **odborný rozvoj zaměstnanců**, do kterého můžeme podle §227 zákoníku práce zahrnout především zaškolení a zaučení, odbornou

praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace. Prohlubování kvalifikace zaměstnance je definováno v §230 zákoníku práce jako průběžné doplňování kvalifikace zaměstnance, při kterém se nemění její podstata a které umožňuje výkon sjednané práce nebo udržování a obnovování této kvalifikace zaměstnance. Naopak zvyšování kvalifikace představuje změnu hodnoty kvalifikace (dosažení nového stupně kvalifikace) nebo získání nebo rozšíření kvalifikace.

Podle zákoníku práce se prohloubení kvalifikace účastí na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda (plat). Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace zaměstnance hradí zaměstnavatel. Pokud půjde o zvyšování kvalifikace zaměstnance za účelem dosažení vyššího stupně vzdělání, která zasahuje do pracovní doby, pak je překážkou v práci na straně zaměstnance, za kterou zaměstnanci přísluší náhrada mzdy nebo platu.

Z daňového pohledu rozvoje zaměstnanců se vychází ze splnění podmínek, za který je vzdělávání dosahováno, tedy zda se jedná o výkon práce, za který je zaměstnanci poskytována mzda (plat), anebo zda se jedná o překážku v práci na straně zaměstnance s poskytnutím pracovního volna s náhradou mzdy nebo platu podle zákoníku práce. (Macháček, 2008)

Mezi další rozšířený typ zaměstnaneckých benefitů patří **příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění zaměstnance**. Soukromým životním pojištěním se pro účely zákona o dani z příjmů rozumí pojištění:

- pro případ dožití,
- pro případ smrti nebo dožití,
- na důchodové pojištění. (Macháček, 2008)

Od daně z příjmů ze závislé činnosti jsou podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů osvobozeny příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázány na účet zaměstnance u penzijního fondu a částky pojistného, které hradí zaměstnavatel pojišťovně za zaměstnance na soukromé životní pojištění na základně pojistné smlouvy. V součtu za obě formy pojištění je příspěvek

zaměstnavatele osvobozen od daně maximálně do výše 24 000 Kč ročně, tj. 2 000 Kč měsíčně od jednoho zaměstnavatele. Daňové výhody však nelze uplatnit, pokud je příspěvek poskytnut zaměstnavatelem ve finanční podobě přímo zaměstnanci.

Daňová uznatelnost příspěvků zaměstnavatele zaměstnancům na penzijní připojištění a na soukromé životní pojištění je podřízena obecnému režimu daňově uznatelných nákladů na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců podle zákona o dani z příjmů. (Macháček, 2008)

Dalším oblíbeným zaměstnaneckým benefitem je **bezplatné poskytnutí osobního automobilu k soukromým účelům**. Možnost využít této výhody mají fyzické osoby, které mají příjmy ze závislé činnosti a z funkčních požitků a jsou považovány podle zákona o dani z příjmů za zaměstnance. (Macháček, 2008)

Poskytne-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, považuje se podle zákona o daních z příjmů za nepeněžní příjem zaměstnance částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla. Nepeněžní příjem 1 % ze vstupní ceny se počítá ve stejné výši, ať se jedná o nové nebo starší vozidlo. Pokud je však částka nepeněžního příjmu zaměstnance za poskytnutí motorového vozidla nižší než 1000 Kč, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1000 Kč. Náklady na spotřebované pohonné hmoty pro soukromé účely si hradí zaměstnanec sám a nejsou daňově uznatelným nákladem pro zaměstnance.

**Poskytování vyšších cestovních náhrad** při tuzemských a zahraničních cestách umožňuje zákoník práce. Podle §163 zákoníku práce náleží zaměstnanci náhrada stravného, pokud pracovní cesta trvá déle než 5 hodin. Pro rok 2010 poskytne zaměstnavatel podnikatelské sféry zaměstnanci za každý kalendářní den pracovní cesty stravné nejméně ve výši:

- 61 Kč, pokud pracovní cesta trvá 5 až 12 hodin,
- 93 Kč, pokud pracovní cesta trvá déle než 12 hodin, nejvýše však 18 hodin,
- 146 Kč, pokud je pracovní cesta delší než 18 hodin.

Výše stravného může zaměstnavatel sjednat v kolektivní smlouvě nebo určit ve vnitřním předpise, přičemž horní hranice stravného není pro zaměstnavatele limitována.

Při zahraničních pracovních cestách má zaměstnanec nárok na stravné v cizí měně, přičemž jeho výše je stanovena vyhláškou Ministerstva financí. Horní hranice zahraničního stravného není limitována. Zaměstnavatel může také při zahraniční pracovní cestě poskytnout zaměstnanci kapesné, není to však jeho povinností. Kapesné slouží k úhradě výdajů osobní povahy v průběhu zahraniční pracovní cesty. (Macháček, 2008)

Zaměstnanec může použít k pracovní cestě na výslovnou žádost zaměstnavatele silniční motorové vozidlo. Podle §157 zákoníku práce přísluší zaměstnanci za každý 1 km jízdy základní náhrada a náhrada výdajů za spotřebované pohonné hmoty. Sazba základní náhrady za 1 km jízdy činí pro rok 2010 u osobních silničních motorových vozidel nejméně 3, 90 Kč/km. Náhrada za spotřebované pohonné hmoty přísluší zaměstnanci ve výši násobku ceny pohonné hmoty a množství spotřebované pohonné hmoty vozidla.

Cestovní náhrady přijaté zaměstnanci do příslušného limitu nebudou u zaměstnance předmětem daně z příjmů. Toto se týká i kapesného do limitu ve výši 40 % zahraničního stravného. Avšak cestovní náhrady, které jsou přijaté zaměstnanci nad stanovený limit, budou u zaměstnanců zdanitelným příjmem. (Macháček, 2008)

Zaměstnavatel si může do daňových výdajů uplatnit výdaje spojené s pracovní cestou zaměstnance ve výši, v jaké je zaměstnanci vyplatí. Zákoník práce totiž stanovuje pouze minimální výši pro stravné, kapesné při zahraničních pracovních cestách a pro stanovení výše sazby základní náhrady při použití silničního motorového vozidla a skutečná výše těchto hodnot není limitována. (Macháček, 2008)

**Doprava zaměstnanců do zaměstnání a ze zaměstnání** může být dalším druhem benefitů, který poskytuje zaměstnavatel svému zaměstnanci. V případě, že tato doprava probíhá bezplatně, tudíž zaměstnavatel nepožaduje úhradu za poskytnutou službu, jedná

se na straně zaměstnance o nepeněžní příjem ve výši ceny obvyklé, kterou by běžně zaplatil při použití veřejné dopravy. Tento nepeněžní příjem zaměstnance podléhá zdanění daní z příjmů ze závislé činnosti. (Macháček, 2008)

Zaměstnavatel může veškeré výdaje na poskytovanou nebo hrazenou dopravu zaměstnancům do zaměstnání a ze zaměstnání uplatnit jako daňově uznatelný výdaj (náklad). Podmínkou však je, že toto nepeněžní nebo peněžní plnění zaměstnavatele je dohodnuto v kolektivní smlouvě nebo stanoveno ve vnitřním předpise, popřípadě přímo v pracovní nebo jiné smlouvě uzavřené se zaměstnancem. (Macháček, 2008)

Při **poskytnutí bezplatného přechodného ubytování zaměstnancům** je podle zákona o dani z příjmu hodnota toho benefitu u zaměstnance osvobozena od daně z příjmů ze závislé činnosti pokud se jedná o nepeněžní plnění, nejde o ubytování na pracovní cestě, obec přechodného ubytování zaměstnance není shodná s obcí, kde má zaměstnanec bydliště, a to maximálně do výše 3 500 Kč měsíčně.<sup>4</sup>

Pro zaměstnavatele může být přechodné ubytování zaměstnanců daňově uznatelným výdajem za splnění podmínky, že toho plnění je dohodnuto v kolektivní smlouvě nebo stanoveno ve vnitřním předpise, popřípadě přímo v pracovní nebo jiné smlouvě uzavřené se zaměstnavatelem.<sup>5</sup>

**Příspěvky na sportovní a kulturní vyžití** jsou u zaměstnanců osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti, které se vztahuje výhradně na nepeněžní plnění buď z fondu kulturních a sociálních potřeb, nebo ze sociálního fondu, nebo ze zisku (příjmu) po jeho zdanění anebo na vrub nedaňových nákladů. Jako plnění zaměstnavatele zaměstnanci se posuzuje i plnění poskytnuté pro rodinné příslušníky zaměstnance. Peněžité plnění, která jsou zaměstnavatelem vyplacena přímo zaměstnanci, nejsou osvobozena od daně z příjmů. (Macháček, 2008)

Z pohledu zaměstnavatele jsou nepeněžní plnění daňově neuznatelnými výdaji ve formě příspěvku na kulturní pořady, zájezdy a sportovní akce, možnosti využívat rekreační,

<sup>4</sup> <http://www.finance.cz/zpravy/finance/132524-usetrete-na-danich-pomoci-zamestnaneckych-benefitu/>

<sup>5</sup> <http://www.finance.cz/zpravy/finance/132524-usetrete-na-danich-pomoci-zamestnaneckych-benefitu/>

zdravotnická a vzdělávací zařízení, předškolní zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná a sportovní zařízení. (Macháček, 2008)

### 2.2.2 Trendy v poskytování benefitů

Poptávka zaměstnanců po benefitech je v jednotlivých sektorech hospodářství a profesí různá. Současným trendem je, že poptávka po benefitech se stává stále rozličnější a vyjadřuje profesní a mimoprofesní orientaci zaměstnanců. (Pelc, 2008)

Podle průzkumu provedeného společností Mercer poskytuje 40 % zaměstnavatelů v České republice určitou volnost ve výběru zaměstnaneckých benefitů. Mezi nejjednodušší systémy flexibilních benefitů můžeme zařadit poukázky na volnočasové aktivity, kulturu a cestování. Komplexní systémy zahrnují všechny poskytované benefity (například navýšení či snížení dovolené, zdravotní péče). Takovéto komplexní benefity však můžeme nalézt pouze u 8% zaměstnavatelů v České republice.<sup>6</sup>

Průzkum společnosti Mercer ale naznačuje, že 30% českých zaměstnavatelů zvažuje do budoucna změnu v oblasti systému zaměstnaneckých výhod. Je to především proto, že za současných ekonomických podmínek si velké množství společností nemůže dovolit vysoké platové nárůsty, a proto se spoléhá na zaměstnanecké benefity jako nástroj pro získání a udržení zaměstnanců.<sup>7</sup>

V České republice se na prvních místech v poskytování benefitů umísťují především benefity orientované krátkodobě, které mají okamžitý efekt. Mezi nejrozšířenější výhody napříč všemi obory patří dlouhodobě stravenky nebo občerstvení a pět týdnů dovolené. Řada firem také svým zaměstnancům poskytuje služební mobilní telefon a notebook. Problémem dnešní doby však je, že si na tyto „klasické“ výhody zaměstnanci zvykli a přestávají je považovat za významné.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> <http://www.mercer.com/summary.htm?siteLanguage=100&idContent=1367610>

<sup>7</sup> <http://www.mercer.com/summary.htm?siteLanguage=100&idContent=1367610>

<sup>8</sup> <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/zamestnanecke-benefity-stabilita-firmy-dulezitejsi-nez-poskytovane-vyhody.html>

Podle výsledků studie Salary & Benefits Guide 2009-2010 personální agentury Robert Half patří mezi benefity, které by zaměstnanci rádi využívali, služební automobil i k soukromým účelům nebo odborné vzdělávání, pět týdnů dovolené či jazykové kurzy. V desítce nejvyhledávanějších výhod napříč všemi obory je i tak zvaný „13. plat“ nebo možnost využívat home office (práce z domova). Naopak na straně zaměstnavatelů mezi přední příčky v poskytovaných benefitech pronikly firemní teambuildingové akce, o které však zaměstnanci nemají příliš velký zájem.<sup>9</sup>

Do budoucna lze předpokládat, že situace v ČR se bude měnit po vzoru západní Evropy, kde hrají prim především dlouhodobé benefity zaměřené na budoucnost, tedy například penzijní systémy, zdravotní péče, pojištění pro případ smrti, a podobně. (Pelc, 2008)

---

<sup>9</sup> <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/zamestnanecke-benefity-stabilita-firmy-dulezitejsi-nez-poskytovane-vyhody.html>

### **3 Analýza problému a současná situace v podniku**

V této kapitole se budu zabývat nejprve charakteristikou společnosti MODUS, spol. s r. o., kterou jsem si vybrala pro zpracování mé bakalářské práce. Dále její historií, předmětem podnikání a organizační strukturou. V další fázi se zaměřím na popis současného systému poskytovaných zaměstnaneckých benefitů ve společnosti.

#### **3.1 Charakteristika společnosti MODUS, spol. s r. o.**

Společnost MODUS, spol. s r. o. patří k nejvýznamnějším producentům osvětlovací techniky v České republice a k významným exportérům v tomto průmyslovém odvětví. Byla založena společenskou smlouvou dne 21. ledna 1994 v Třebíči. Vznikla zápisem do obchodního rejstříku vedeného krajským soudem v Brně dne 2. března 1994 oddíl C, vložka 14088, nyní je registrována na obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddílu C, vložky 121954.<sup>10</sup>

Společnost má sídlo v Praze, kde se nachází hlavní centrum řízení. Dále má provozovnu v Třebíči, která je specializována na ekonomickou stránku společnosti, finanční řízení a účetnictví a nachází se zde také prodejní sklad. Další provozovna je v Jinočanech u Prahy, kde je centrála pro tuzemský a zahraniční obchod. Poslední provozovna se nachází v České Lípě, kde je výrobní závod a expediční centrála.<sup>11</sup>

Společnost MODUS, spol. s r. o. byla založena jako společnost s ručením omezením. Základní kapitál ve výši 8 660 000 Kč je tvořen peněžitými vklady společníků a je splacen v plné výši. Společnost má celkem tři jednatele, kteří za společnost jednají a podepisují každý samostatně. MODUS, spol. s r. o. má celkem šest vlastníků, jejichž souhrn vlastních podílů se rovná výši základního kapitálu. Společnost je na jednotlivých úsecích od samého počátku aktivně vedena přímo společníky firmy.

---

<sup>10</sup> Výroční zpráva společnosti MODUS, spol. s r. o. z roku 2008.

<sup>11</sup> Výroční zpráva společnosti MODUS, spol. s r. o. z roku 2008.

Mezi hlavní mezníky v historii fungování společnosti patří roky 1996-1997, kdy proběhla první větší reinvestice do vlastní technologie společnosti. Dále rok 1998, kdy koupila nemovitost v České Lípě k vybudování výrobního provozu. Dalším důležitým rokem byl rok 1999, kdy proběhlo zavedení systému řízení jakosti a společnost získala certifikát ISO 9001:2000. V roce 2000 společnost koupila nemovitost pro provozovnu v Třebíči. V roce 2004 došlo k vybudování nového obchodního centra v Jinočanech u Prahy. Na jaře roku 2007 proběhla nejvýznamnější akce v dějinách výrobního závodu i celé společnosti – stěhování výroby.<sup>12</sup>

Předmětem podnikání společnosti je výroba a prodej svítidel a komponentů pro osvětlovací techniku. Široký sortiment výrobků společnosti zahrnuje několik základních skupin: kancelářská svítidla, bytová svítidla, průmyslová svítidla, veřejné osvětlení, parkový program, reflektory, nouzová svítidla, optické systémy, záložní zdroje a nepřímé osvětlení.<sup>13</sup>

Většina produktů společnosti je určena přímo do velkoobchodní sítě převážné většiny nejvýznamnějších velkoobchodů se svítidly a elektromateriály. Vedle samotného dodání zboží poskytuje společnost svým zákazníkům i kompletní servis a poradenskou činnost.<sup>14</sup>

Společnost MODUS, spol. s r. o. působí jednak na tuzemském trhu, kde díky kvalitě svých výrobků, cenám orientovaným na českého odběratele a objemem produkce zaujímá prioritní postavení. Společnost má prodejní sítě ve všech krajích republiky, největší zastoupení je v hlavním městě Praze.<sup>15</sup>

Své aktivity však úspěšně rozvíjí i na trzích zahraničních, a to v zemích jako je Anglie, Německo, Belgie, Slovensko, Dánsko, Polsko, Maďarsko, Rumunsko, Litva, Lotyšsko, Estonsko, Kazachstán, Izrael, Singapur, Saudská Arábie, Řecko, Libanon,

---

<sup>12</sup> <http://www.modus.cz/cze/o-spolecnosti/historie-spolecnosti>

<sup>13</sup> Výroční zpráva společnosti MODUS, spol. s r. o. z roku 2003.

<sup>14</sup> Výroční zpráva společnosti MODUS, spol. s r. o. z roku 2005.

<sup>15</sup> Výroční zpráva společnosti MODUS, spol. s r. o. z roku 2008.

Etiopie a mnoho dalších. Za dobu působení firmy dokázali realizovat produkci na trzích v přibližně 35 různých zemí světa.<sup>16</sup>

Společnost MODUS, spol. s r. o. má stanovené cíle, jejichž dodržováním si udržuje postavení silné výrobní a obchodní společnosti s pevným finančním a materiálovým zázemím. **Hlavním cílem** společnosti MODUS, spol. s r. o. je vyrábět moderní a kvalitní svítidla a komponenty pro osvětlovací techniku, poskytovat komplexní související služby nejvyšší kvality a tím dokonale uspokojovat potřeby stávajících i budoucích zákazníků.<sup>17</sup>

Mezi **strategické cíle** společnosti patří:<sup>18</sup>

- udržet a nadále upevňovat prioritní postavení společnosti na tuzemském trhu a expandovat na další světové trhy,
- dlouhodobě udržet růst obrátu ve výši minimálně 10 %,
- využívat nejmodernější výrobní postupy a technologie s co největším ohledem na životní prostředí,
- dlouhodobě budovat kvalifikovaný tým loajálních zaměstnanců.

Společnost MODUS, spol. s r. o. zaměstnává v současné době 401 zaměstnanců. Vývoj počtu zaměstnanců uvádím v Příloze č. 1. Společnost MODUS, spol. s r. o. v roce 1999 vybudovala chráněnou dílnu v České Lípě, ve které zaměstnává desítky občanů se sníženou pracovní schopností a v roce 2002 za dotační podpory Úřadu práce v České Lípě zprovoznila společnost druhé chráněné pracoviště.

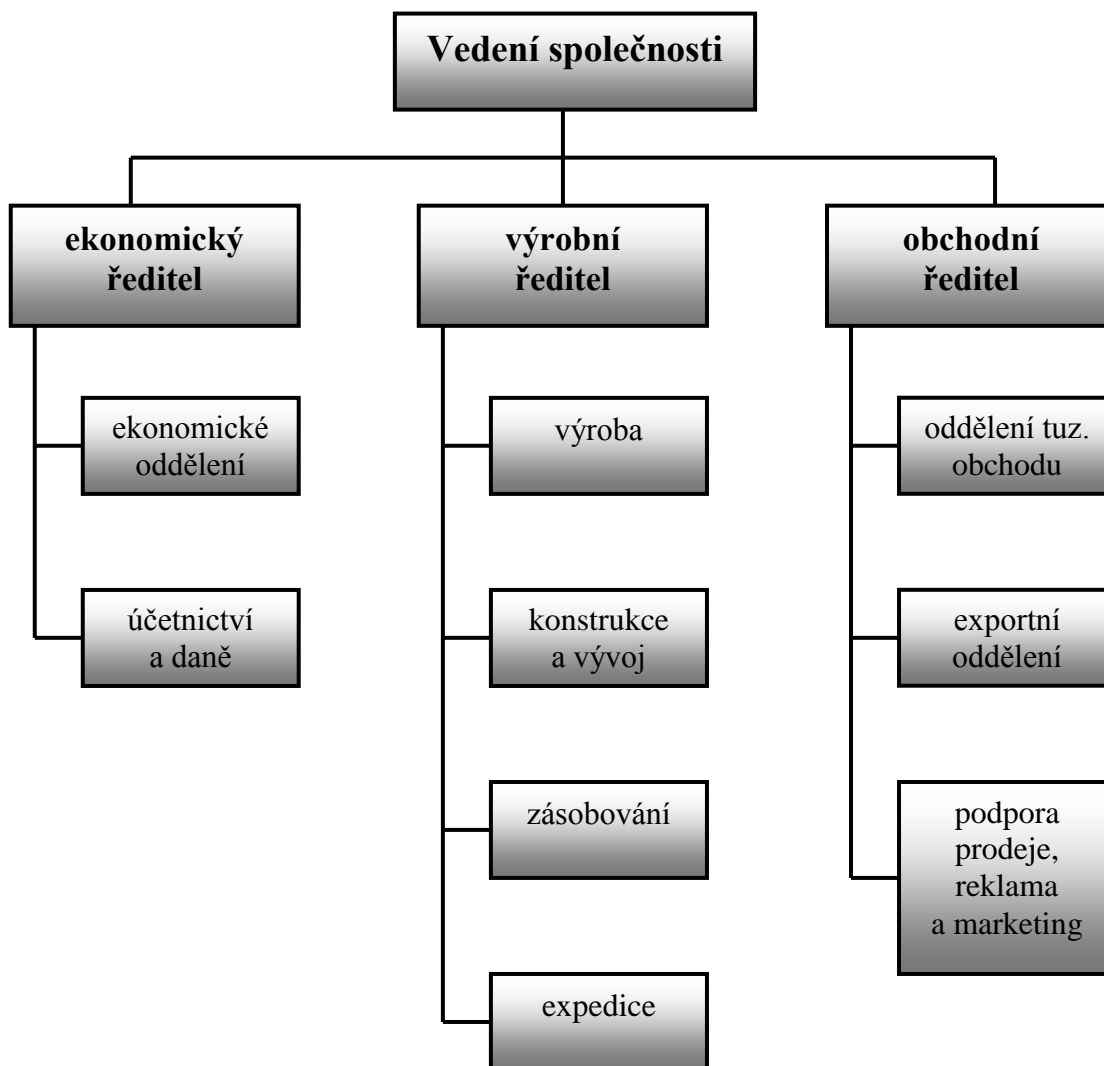
---

<sup>16</sup> Výroční zpráva společnosti MODUS, spol. s r. o. z roku 2008.

<sup>17</sup> Výroční zpráva společnosti MODUS, spol. s r. o. z roku 2007.

<sup>18</sup> Výroční zpráva společnosti MODUS, spol. s r. o. z roku 2007.

Obrázek 1: Organizační schéma společnosti MODUS, spol. s r. o.



Zdroj: Výroční zpráva společnosti MODUS, spol. s r. o. z roku 2008

### 3.2 Současný stav systému zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity ve společnosti MODUS, spol. s r. o. jsou upraveny ve vnitropodnikové směrnici. Společnost poskytuje tyto druhy zaměstnaneckých výhod:

- příspěvek na stravování,
- distribuce pitné vody na pracovišti,
- příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění,
- mimořádné odměny.

**Příspěvek na stravování** společnost poskytuje v podobě stravenek. Jejich nominální hodnota činí 50 Kč, přičemž společnost přispívá 50 % z hodnoty stravenky, což činí 25 Kč. Zbýlých 25 Kč si zaměstnanci hradí sami srážkou ze mzdy. Z daňového pohledu společnost splňuje zákonnou podmínku maximální hranice 55 % hodnoty stravenky i maximální částku 50,40 Kč. Tyto náklady na stravenky jsou tedy pro společnost daňově uznatelné. Z pohledu zaměstnance se jedná o nepeněžní příjem, který je osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti.

Dalším zaměstnaneckým benefitem, který společnost MODUS, spol. s r. o. poskytuje všem svým zaměstnancům, je **distribuce pitné vody na pracovišti**. Tento druh benefitu je v plné výši hrazen zaměstnavatelem. Podle stanoviska Ministerstva financí, které je uvedeno v § 28 odst. 1 nařízení vlády č. 178/2001 Sb. je stanoveno, že distribuce pitné vody představuje naplnění základních povinností zaměstnavatele, a proto jsou náklady na pořízení pitné vody daňově uznatelné. U zaměstnance se jedná o příjmy, které nejsou předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti.

Dále společnost poskytuje zaměstnancům **příspěvek na soukromé životní pojištění a penzijní připojištění** ve výši 24 000 Kč za rok. Tato částka je rozdělena rovnoměrně mezi oba příspěvky. Společnost MODUS, spol. s r. o. splňuje podmínky uvedené v § 6 odst. 9 písm. p) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, kde je stanovena maximální výše v úhrnu 24 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele. Tudíž náklady vynaložené společností na příspěvky na soukromé životní pojištění a penzijní připojištění jsou daňově uznatelné.

Posledním zaměstnaneckým benefitem je **mimořádná odměna**. Jedná se o peněžní finanční prémii, kterou společnost vyplácí zaměstnancům po deseti u nich odpracovaných letech. Finanční premie činí asi jeden měsíční plat.

### 3.3 Dotazníkové šetření

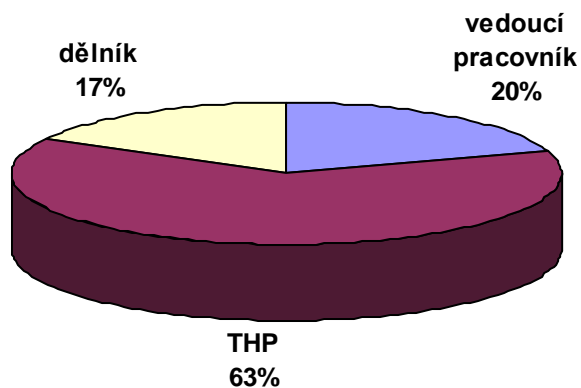
Společnost MODUS, spol. s r. o. poskytuje svým zaměstnancům různé druhy zaměstnaneckých benefitů. Aby bylo možné navrhnout efektivní změny v systému poskytování zaměstnaneckých benefitů je nutné zjistit, jak jsou zaměstnanci s jejich poskytováním spokojeni, případně proč jsou nespokojeni a jaké další výhody by uvítali. Ke zjištění názoru zaměstnanců na danou problematiku jsem provedla dotazníkové šetření.

Dotazník byl zaměřen na zaměstnance pobočky v Třebíči, která má nyní 30 zaměstnanců. Dotazník je rozdělen do čtyř částí. V úvodu se zaměstnanci dozvěděli, proč dotazník vyplňují a k jakému účelu slouží, dále bylo také zdůrazněno, že dotazník je zcela anonymní a poslouží pouze ke zpracování mé bakalářské práce.

První část dotazníku obsahuje tři otázky a zabývá se obecnými informacemi o zaměstnancích, jako jsou věk, délka zaměstnání či profesní postavení pracovníka ve společnosti. Druhá část je zaměřena na konkrétní zaměstnanecké benefity poskytované společností MODUS, spol. s r. o., a mírou spokojenosti zaměstnanců s nimi. V případě nespokojenosti měli zaměstnanci uvést důvod. Třetí část obsahuje seznam dalších benefitů a úkolem zaměstnanců bylo každý benefit ohodnotit stupnicí 1 – 5 jako ve škole podle svých preferencí. Poslední čtvrtá závěrečná část je věnována dalším připomínkám či návrhům ze strany zaměstnanců. Kompletní dotazník uvádím v Příloze 2.

Na následující straně v grafu 1 je vyhodnocena struktura zaměstnanců podle pracovního postavení ve společnosti. Z počtu dotázaných osob je 20 % na pozici vedoucích pracovníků, 63 % představují technicko-hospodářští pracovníci a zbylých 17 % jsou dělníci.

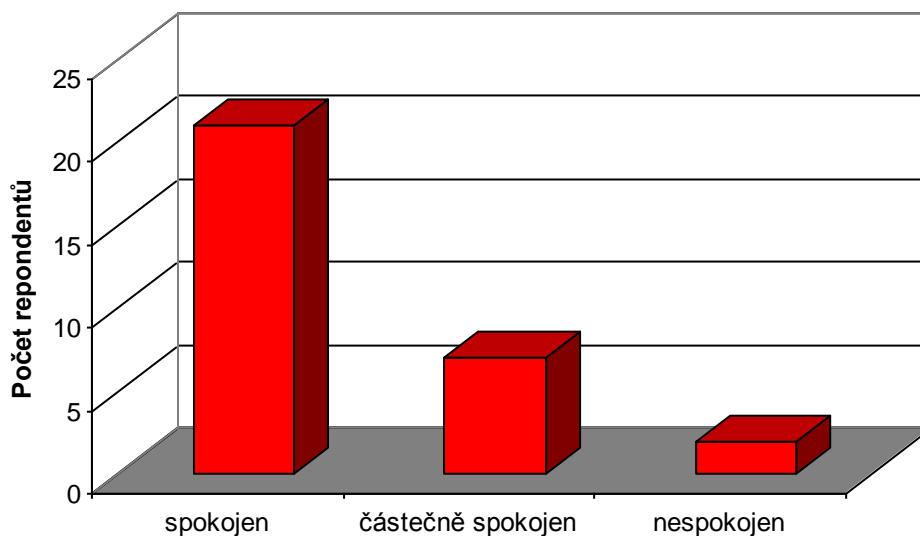
**Graf 1: Struktura respondentů podle pracovní pozice**



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Ve druhé části dotazníku se první otázka týkala celkové spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity. Celých 70 % zaměstnanců je spokojeno s poskytovanými benefity, 23 % je částečně spokojeno a pouze 7 % je nespokojeno. Důvodem nespokojenosti zaměstnanců byl velice často zmiňován malý sortiment poskytovaných benefitů ve společnosti.

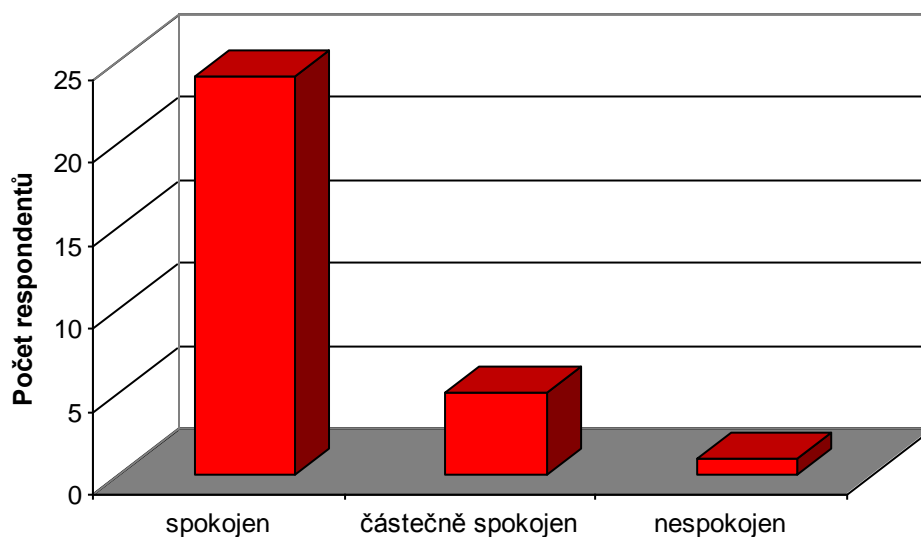
**Graf 2: Celková spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými benefity**



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Další otázky z druhé části dotazníku byly již směřovány na konkrétní zaměstnanecké benefity – stravenky, distribuce pitné vody na pracovišti a příspěvky na soukromé životní pojištění a penzijní připojištění. Z celkového pohledu byli zaměstnanci s těmito benefity spokojeni. Podle vyplněných dotazníků vyplývá 100 % spokojenost zaměstnanců s distribucí pitné vody na pracovišti i s poskytováním příspěvků na soukromé životní pojištění a penzijní připojištění. Určitou nespokojenost vyjádřili zaměstnanci s hodnotou poskytovaných stravenek, kde by uvítali její navýšení ze současné hodnoty stravenky 50 Kč asi na 75 Kč.

**Graf 3: Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými stravenkami**



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Ve třetí části dotazníku měli zaměstnanci ohodnotit jednotlivé benefity podle svých preferencí, a to jako ve škole známkami 1 – 5. Odpovědi zaměstnanců byly značně rozdílné. U vedoucích pracovníků převažovaly výhody zaměřené na další vzdělávání, jako jsou jazykové kurzy nebo odborný rozvoj. Zatímco u technicko-hospodářských pracovníků a dělníků se nejčastěji objevovaly výhody typu zaměstnanecké půjčky, odměny za zvýšenou námahu nebo chybějícího pracovníka, a tak dále.

Mezi jeden z mála benefitů, na kterém se shodli téměř všichni zaměstnanci a ohodnotili jej známkou 1 nebo 2 byl týden dovolené navíc. Naopak malý zájem byl o náhradu výdajů za čištění pracovního oděvu a příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání.

Závěrečná část dotazníku byla věnována případným návrhům nebo připomínkám ze strany zaměstnanců na poskytované benefity společnosti MODUS, spol. s r. o. Tato část byla dobrovolná. Nejčastěji se zde objevovaly návrhy na rozšíření sortimentu poskytovaných výhod o určité, konkrétními zaměstnanci preferované, benefity.

### **3.4 Diskuze výsledků**

V případě návrhů na zlepšení současného stavu poskytovaných zaměstnaneckých výhod ve společnosti MODUS, spol. s r. o. je nutné brát v úvahu výsledky provedené analýzy. Z dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci pobočky v Třebíči vyplynulo, že jsou zaměstnanci v převážné míře spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými benefity.

Mezi změny, které by zaměstnanci uvítali, patří rozšíření poskytovaných benefitů o níže uvedené výhody a také navýšení hodnoty stravenek. Podstatný rozdíl v odpovědích jsem zaznamenala u dělníků a technicko-hospodářských pracovníků. Technicko-hospodářští pracovníci byli spokojeni se současným systémem poskytovaných výhod, ale u dělníků se častěji vyskytovaly připomínky směřované na zavedení příspěvků za chybějícího pracovníka a za zvýšenou námahu, příspěvky do a ze zaměstnání, a podobně.

Zaměstnanci by měli zájem o další benefity typu:

- týden dovolené navíc,
- jazykové kurzy,
- další odborný rozvoj,
- příspěvek na sportovní a kulturní vyžití, a podobně.

## 4 Vlastní návrh řešení a jeho přínos

Význam zaměstnaneckých výhod rok od roku roste a benefity tvoří stále vyšší část z celkového příjmu zaměstnance. Jsou jedním ze způsobů jak si získat a udržet kvalitní zaměstnance a motivovat je k vysokému nasazení a dlouhodobě udržet jejich loajalitu vůči společnosti. Dobře zvolený a nastavený systém zaměstnaneckých výhod splňuje veškeré tyto předpoklady a navíc přináší společnosti úspory v porovnání s poskytováním klasické mzdy, a to díky daňové výhodnosti.

Systém zaměstnaneckých výhod společnosti MODUS, spol. s r. o. obsahuje velice omezený sortiment zaměstnaneckých výhod, což zaměstnanci v dotazníkovém šetření označili z jejich pohledu za hlavní nedostatek a vyslovili přání týkající se jejich rozšíření o jimi zvolené benefity. Rozšíření sortimentu zaměstnaneckých výhod však nezávisí pouze na přání zaměstnanců. Rozhodnutí je vždy na vedení společnosti, která musí brát v úvahu finanční stránku, administrativní náročnost a další faktory s tím související.

**Návrhem** mé bakalářské práce je zavedení **Programu zaměstnaneckých výhod** pro všechny zaměstnance společnosti MODUS, spol. s r. o. Tento program by měl splňovat nejen požadavky zaměstnanců, ale i představy zaměstnavatele.

Program zaměstnaneckých výhod obsahuje benefity, které mohou zaměstnanci získat a podmínky jejich poskytování. Současný stav poskytovaných benefitů je z pohledů zaměstnanců nedostačující a rádi by uvítali změny v této oblasti.

V současné době je ve společnosti MODUS, spol. s r. o. zavedeno fixní poskytování benefitů. Benefity jsou tedy poskytovány plošně všem zaměstnancům bez ohledu na jejich preference a přání. Takovéto poskytování zaměstnaneckých benefitů však není pro společnost příliš efektivní z hlediska motivace zaměstnanců a výše jejich využití.

Mnou navrhovaný **Program zaměstnaneckých výhod** je založen na kombinaci fixního a flexibilního systému poskytovaných zaměstnaneckých benefitů, aby došlo

k maximalizaci jejich efektivnosti a využití. Kvalitní systém zaměstnaneckých výhod má také pozitivní dopad na image podniku a přináší určitou konkurenční výhodu v oblasti získávání nových pracovních sil.

Fixní část poskytovaných zaměstnaneckých benefitů obsahuje současně poskytované benefity, tedy:

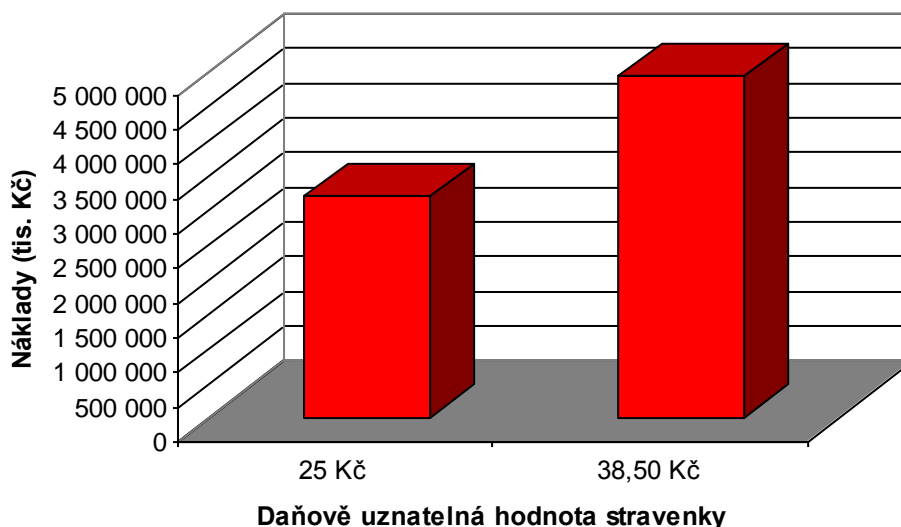
- příspěvek na stravování,
- distribuce pitné vody na pracovišti,
- příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění,
- mimořádná odměna.

Ve fixní části poskytovaných zaměstnaneckých benefitů bych pouze navrhovala **zvýšení nominální hodnoty stravenky** ze současných 50 Kč na částku 70 Kč a také zvýšení příspěvku ze strany zaměstnavatele ze současných 50 % hodnoty stravenky na hodnotu 55 %, což představuje maximálně možný daňově uznatelný příspěvek z hodnoty stravenky.

V grafu 4 na následující straně jsou znázorněny náklady společnosti MODUS, spol. s r. o. na příspěvek na stravování formou stravenek. Jsou zde porovnány daňově uznatelné náklady na současnou poskytovanou hodnotu jedné stravenky 25 Kč (což představuje 50 % z 50 Kč) s navrhovanou zvýšenou hodnotou stravenky na 38,50 Kč (to je 55 % z 70 Kč). Údaje jsou uváděny za předpokladu, že stav a personální obsazení společnosti MODUS, spol. s r. o. zůstane po celý rok 2010 neměnný a činí 350 zaměstnanců.

Z grafu 4 vyplývá, že pokud se nominální hodnota stravenky navýší na 70 Kč a současně se zvýší hodnota příspěvků ze strany zaměstnavatele ze současných 50 % na maximálně možných 55 %, zvýší se hodnota daňově uznatelných nákladů ročně o 1 724 625 Kč.

**Graf 4: Porovnání daňově uznatelných nákladů u příspěvků na stravování**



Zdroj: vlastní zpracování

Flexibilní část poskytovaných zaměstnaneckých výhod je založena na **cafeteria systému**. Cafeteria systém je ve výkladovém slovníku definován jako systém volitelných výhod, požitků, eventuálně bloku požitků umožňující zaměstnancům vybrat si dávky či služby vyhovující jejich individuálním potřebám. (Palán, 2002)

Cafeteria systém je určitý „věrnostní program“ pro zaměstnance, ve kterém zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně mohou utratit podle vlastního uvážení za libovolný zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Katalog odměn obsahuje výčet zaměstnavatelem zvolených benefitů a jejich cenu.

Největší přínos cafeteria systému spočívá právě ve svobodné volbě zaměstnance vybrat si podle svého přání a v rozsahu předem daného rozpočtu benefity, které mu mají být zaměstnavatelem poskytnuty. V evropských společnostech se cafeteria systém rozvíjí poměrně pomalu. Jako hlavní důvody bývají uváděny problémy s náročnou organizací přípravy a provozu celého systému a výše nákladů související se zahájením a provozováním systému, které se odhadují až na 8 – 10% celkové výše výhod poskytovaných v tomto systému. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Volitelný systém zaměstnaneckých výhod je podle Koubka (2007) výhodný jak pro organizaci tak i pro zaměstnance z několika důvodů:

1. Zaměstnanecké výhody představují neustále vzrůstající složku celkových odměn a tvoří tedy stále významnější nákladovou položku. Volitelný systém zaměstnaneckých výhod je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů.
2. V důsledku vývoje ve společnosti i v hodnotových orientacích lidí se snižuje potřeba některých tradičních výhod a lze na nich ušetřit. Naopak se objevily nové potřeby a výhody, které mohou mít silný motivační náboj pro zaměstnance a náklady na ně jsou tudíž vynakládány efektivněji.
3. Systém se stává pestřejším a přitažlivějším, protože umožňuje účelněji vynakládat prostředky a zároveň rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod.
4. Systém vede k pronikavému zvýšení všeobecné informovanosti o zaměstnaneckých výhodách tím, že vyžaduje, aby si zaměstnanec zvolil svůj blok výhod.
5. Zaměstnanecké výhody hrají také velkou roli při získávání a stabilizaci pracovníků. Podmínkou ovšem je, aby výhody, které organizace nabízí, odpovídaly potřebám potenciálních i současných zaměstnanců.
6. Cafeteria systém může mít pozitivní dopad na postoje a chování zaměstnanců. Lidé si jej více váží, mají pocit, že jsou vzájemně rovnoprávnějšími partnery.
7. Flexibilní systém výhod poskytuje společnosti i zaměstnancům možnost lepší kontroly nad rozdělováním výhod, protože volba každého pracovníka je registrována a může být evidováno i čerpání výhod.
8. Některé zaměstnanecké výhody bývají zdanitelné a jiné nikoliv, proto různě sestavené soubory výhod mohou být pro různé pracovníky jinak atraktivní a mohou si i z těchto důvodů volit příslušný blok výhod.

Hlavní **nevýhoda** volitelného systému zaměstnaneckých výhod je administrativní náročnost. Dalším negativem tohoto systému je to, že pracovníci nemusejí vždy rozpoznat své aktuální a zejména perspektivní potřeby a vyberou si nevhodně a protože lze měnit výběr výhod spíše v delších intervalech, ponесou po nějakou dobu důsledky svého nevhodného výběru. Takováto situace se může odrazit v jejich spokojenosti. (Koubek, 2007)

Mnou navrhovaný cafeteria systém obsahuje rozdělení zaměstnanců na 4 skupiny podle pracovního postavení a zaměření, a to na:

- dělník,
- zaměstnanec chráněné dílny,
- technicko-hospodářský pracovník,
- vedoucí pracovník.

Každý pracovník má podle své pracovní pozice k dispozici ročně určitý počet bodů, který se ještě odvíjí od počtu odpracovaných let ve společnosti a tím dochází k jejich postupnému bodovému navyšování (rozvržení bodů je uvedeno v tabulce 1). K těmto pevně stanoveným bodům se zaměstnancům připočítávají ještě „bonusové“ body za mimořádný pracovní výkon (například za práci nad rámec pracovních povinností nebo dokončení důležitého úkolu), které tvoří až třetinu hodnoty celkového ročního počtu bodů.

Na následující straně v tabulce 1 jsou zaměstnanci rozdělení do skupin podle jejich pracovní pozice a počet přidělených bodů se dále odvíjí od délky odpracovaných let ve společnosti. Čím déle tedy zaměstnanci ve společnosti pracují, tím se jim bude dostávat od zaměstnavatele vyšší péče v podobě většího výběru zaměstnaneckých výhod.

Každá skupina zaměstnanců podle pracovní pozice má přidělen **balíček benefitů**, ze kterého si může každý zaměstnanec vybrat podle svých představ ty, které mu nejvíce vyhovují.

Každý zaměstnanec na počátku roku dostane přidělen počet bodů podle skupiny, do které je zařazen a dále podle odpracovaných let ve společnosti. Za tyto přidělené body si z balíčku benefitů vybere ty, které mu nejvíce vyhovují a bude je čerpat po dobu jednoho roku. V průběhu roku však není možné zvolené benefity měnit. Během roku může také zaměstnanec nasbírat „bonusové“ body, které se budou přičítat na počátku dalšího roku k pevně přiděleným bodům.

**Tabulka 1: Bodové ohodnocení jednotlivých skupin zaměstnanců**

Pracovní pozice	Počet odpracovaných let	„Pevné“ body	"Bonusové" body
Dělník	0 - 2 roky	40	10
	3 - 6 let	50	15
	7 - 10 let	60	18
	více jak 10 let	70	20
Zaměstnanec chráněné dílny	0 - 2 roky	45	10
	3 - 6 let	55	15
	7 - 10 let	65	18
	více jak 10 let	75	20
Technicko-hospodářský pracovník	0 - 2 roky	70	20
	3 - 6 let	80	24
	7 - 10 let	90	27
	více jak 10 let	100	30
Vedoucí pracovník	0 - 2 roky	90	27
	3 - 6 let	100	30
	7 - 10 let	110	32
	více jak 10 let	120	35

Zdroj: vlastní zpracování

### 1. Balíček - Dělníci

Zaměstnanci na pozici dělníka mají k dispozici v balíčku čtyři benefity, ze kterých si mohou vybírat. Balíček je sestaven tak, aby v době, kdy ve společnosti pracují méně než 2 roky neměli možnost čerpat benefit typu týden dovolené navíc. Tato výhoda je jim k dispozici až po delší době odpracované ve společnosti.

Příspěvek na kulturní a sportovní vyžití je zaměstnancům poskytován prostřednictvím poukázek Sodexo, v podobě Flexi Passu v nominální hodnotě 100 Kč. Zaměstnanci mají nárok měsíčně na pět poukázek, ročně tedy příspěvek na kulturní a sportovní vyžití činí pro jednoho zaměstnance 6 000 Kč.

Odměna za zvýšenou námahu nebo za chybějícího pracovníka se odvíjí od aktuální situace a délce doby, kdy tato situace trvá. Za každý takovýto den zaměstnanci náleží odměna ve výši 50 % denní mzdy nebo platu.

Dalším zaměstnaneckým benefitem z balíčku výhod jsou zaměstnanecké půjčky. Jejich výše se odvíjí od počtu let odpracovaných ve společnosti MODUS, spol. s r. o.. Čím déle zaměstnanec ve společnosti pracuje, tím má nárok na vyšší půjčku ze strany zaměstnavatele. Výše půjček je znázorněna v tabulce 2.

**Tabulka 2: Výše zaměstnaneckých půjček u zaměstnanců na pozici dělníků**

Počet odpracovaných let	Výše zaměstnanecké půjčky
0 - 2 roky	3 000 Kč
3 - 6 let	6 000 Kč
7 - 10 let	9 000 Kč
více jak 10 let	12 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 3 je uveden balíček benefitů pro zaměstnance na pozicích dělníků, který obsahuje vybrané benefity a jejich bodové ohodnocení.

**Tabulka 3: Balíček benefitů pro zaměstnance na pozici dělník**

Zaměstnanecký benefit	Bodové ohodnocení
Odměna za zvýšenou námahu nebo za chybějícího pracovníka	30
Příspěvek na kulturní a sportovní vyžití	45
Zaměstnanecké půjčky	40
Týden dovolené navíc	65

Zdroj: vlastní zpracování

## 2. Balíček - Zaměstnanci chráněné dílny

Druhý balíček benefitů je určený pro zaměstnance chráněné dílny, tedy pro zaměstnance se změněnou pracovní schopností. Rozdílem toho balíčku oproti balíčku zaměstnanců na pozicích dělníků je v poskytované výši příspěvku na kulturní vyžití a zaměstnaneckých půjček.

Příspěvek na kulturní vyžití je zaměstnancům se změněnou pracovní schopností poskytován v podobě tří poukázek Sodexo o nominální hodnotě 100 Kč, celkově tedy činí příspěvek na kulturní vyžití 300 Kč měsíčně. Roční částka se poté vyšplhá na hodnotu 3 600 Kč. Roční rozdíl oproti příspěvku dělníků činí 2 400 Kč. O tuto částku bude navýšena výhoda typu zaměstnanecké půjčky. Výše zaměstnaneckých půjček je znázorněna v tabulce 4.

**Tabulka 4: Výše zaměstnaneckých půjček podle odpracovaných let**

Počet odpracovaných let	Výše zaměstnanecké půjčky
0 - 2 roky	5 400 Kč
3 - 6 let	8 400 Kč
7 - 10 let	11 400 Kč
více jak 10 let	14 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 5 jsou uvedeny zaměstnanecké benefity, které mají k dispozici v balíčku zaměstnanci se změněnou pracovní schopností a jejich bodové ohodnocení.

**Tabulka 5: Balíček benefitů pro zaměstnance chráněné dílny**

Zaměstnanecký benefit	Bodové ohodnocení
Odměna za zvýšenou námahu nebo za chybějícího pracovníka	30
Příspěvek na kulturní vyžití	40
Zaměstnanecké půjčky	45
Týden dovolené navíc	65

Zdroj: vlastní zpracování

### 3. Balíček - Technicko-hospodářští pracovníci

Z dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci vyplynulo, že by technicko-hospodářští pracovníci uvítali možnost dalšího vzdělávání formou jazykových kurzů a dalšího odborného rozvoje. Jazykové kurzy by byly zaměřeny na anglický jazyk a německý jazyk v podobě večerních nebo víkendových kurzů. Budeme počítat s cenou jednoho kurzu pro jednoho zaměstnance cca 3 000 Kč.

Příspěvek na sportovní a kulturní vyžití bude činit stejně jako u dělníků 500 Kč na měsíc formou pěti poukázek Flexi Passu o nominální hodnotě 100 Kč. Příspěvek na telekomunikační služby bude činit měsíčně 500 Kč na jednoho zaměstnance, roční příspěvek se vyšplhá na hodnotu 6 000 Kč.

Odborný rozvoj zaměstnanců obsahuje prohlubování a zvyšování kvalifikace z oborů účetnictví, daní a mezd. Odhadovaná cena kvalifikačního kurzu pro jednoho zaměstnance činí cca 3 500 Kč.

V tabulce 6 na následující straně jsou zachyceny jednotlivé benefity pro technicko-hospodářské pracovníky a jejich bodové ohodnocení.

**Tabulka 6: Balíček benefitů pro zaměstnance na pozici technicko-hospodářských pracovníků**

<b>Zaměstnanecký benefit</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>
Jazykové kurzy	25
Další odborný rozvoj	30
Příspěvek na kulturní a sportovní vyžití	45
Příspěvek na telekomunikační služby	45
Týden dovolené navíc	65

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4. Balíček - Vedoucí pracovníci

Poslední čtvrtý balíček benefitů je zaměřen na vedoucí pracovníky. Ti mají k dispozici nejširší paletu výhod, ze kterých si mohou vybírat. Jejich balíček výhod je rozšířen oproti technicko-hospodářským pracovníkům o možnost využití služebního vozidla k soukromým účelům.

Příspěvek na telekomunikační služby bude činit u vedoucích pracovníků 1 000 Kč měsíčně, roční částka za tento příspěvek se vyšplhá za jednoho zaměstnance na 12 000 Kč. Příspěvek na sportovní a kulturní vyžití bude navýšen o jednu poukázku o nominální hodnotě 100 Kč. Měsíční příspěvek poté bude činit 600 Kč a ročně se částka vyšplhá na hodnotu 7 200 Kč.

Výhody v podobě dalšího odborného rozvoje a jazykových kurzů se budou sjednávat s každým vedoucím pracovníkem individuálně podle aktuální potřeby.

V tabulce 7 na následující straně je uveden balíček benefitů pro vedoucí pracovníky s rozpisem jednotlivých výhod a jejich bodové ohodnocení.

**Tabulka 7: Balíček benefitů pro zaměstnance na pozici vedoucích pracovníků**

<b>Zaměstnanecký benefit</b>	<b>Bodové ohodnocení</b>
Jazykové kurzy	20
Další odborný rozvoj	25
Příspěvek na kulturní a sportovní vyžití	45
Příspěvek na telekomunikační služby	55
Využití služebního vozidla k soukromým účelům	55
Týden dovolené navíc	65

Zdroj: vlastní zpracování

## **Zavedení balíčků benefitů**

Informace o jednotlivých balíčcích a možnostech jejich využití je prováděno formou firemního intranetu. U dělníků a zaměstnanců se sníženou pracovní schopností, kteří při své práci nemají k dispozici počítač a tedy ani firemní intranet, tuto službu budou zajišťovat vedoucí jednotlivých úseků výroby. Je zde také možnost zavést ve společnosti volně přístupné počítače, kde by každý zaměstnanec dostal přístupový kód a pod svým jménem by si z balíčku výhod vybral ty, které mu nejvíce vyhovují. U této varianty je však nutné počítat s vyššími počátečními náklady způsobené nákupem nových počítačů.

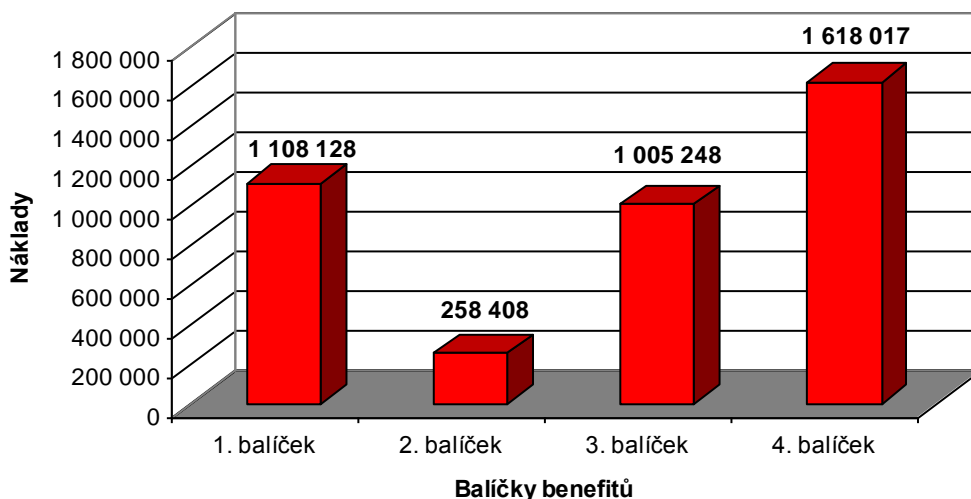
Nákup nových počítačů je pro společnost MODUS, spol. s r. o. sice v počáteční fázi spojen s vyššími náklady, které však společnosti v budoucnosti ušetří spoustu času spojeného se zajišťováním výběru výhod z balíčku benefitů u zaměstnanců na pozicích dělníků a zaměstnanců se sníženou pracovní schopností. Počet počítačů, které by společnost musela nakoupit činí asi deset kusů. Výše je stanovena po jednom počítači v provozovnách v Praze a Třebíči, kde většina zaměstnanců má k dispozici svůj počítač. Zbýlý počet je rozdělen po čtyřech mezi provozovny v České Lípě a Jinočanech u Prahy. Cena počítačů je přibližně 15 000 Kč, celkové náklady činí tedy 150 000 Kč.

Při zavádění nového systému zaměstnaneckých výhod je také nutné zjistit jak vysoké náklady tato varianta přinese. U cafeteria systému je obtížné náklady vyčíslit, protože předem nevíme, jaké benefity si zaměstnanci vyberou. Stanovila jsem proto průměrné roční náklady u nejdražší a nejlevnější varianty a jejich vzájemné porovnání.

Podle informací vedení společnosti v současné době pracuje ve společnosti 238 dělníků, 37 zaměstnanců chráněné dílny, 64 technicko-hospodářských pracovníků a 62 vedoucích pracovníků. Při zjišťování nákladů cafeteria systému u výhod typu týden dovolené navíc a odměna na zvýšenou námahu nebo za chybějícího pracovníka jsem vycházela z průměrných mezd jednotlivých skupin zaměstnanců. Výše nákladů proto nebude přesně korespondovat se skutečností.

**Maximální náklady** zaměstnavatele na jednotlivé balíčky cafeteria systému pro rok 2011 jsou uvedeny v grafu 5. Vycházela jsem z předpokladu, že zaměstnanci dosáhnou nejvyššího počtu jak pevných tak bonusových bodů. Celkové maximální roční náklady poté činí přibližně 3 989 801 Kč. V přepočtu jsou maximální náklady na jednoho zaměstnance na jeden rok přibližně 9 950 Kč, měsíční částka je poté přibližně 830 Kč.

**Graf 5: Roční maximální náklady na cafeteria systém pro jednotlivé balíčky benefitů**

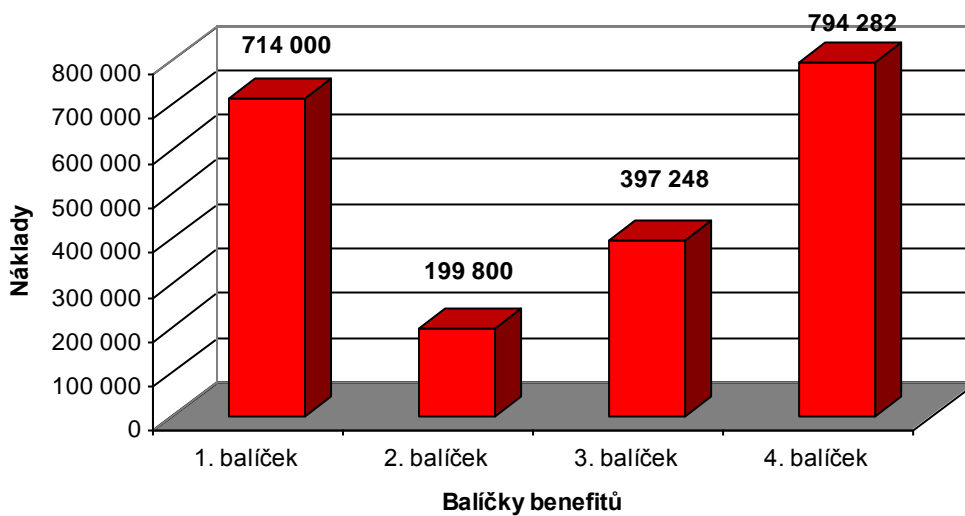


Zdroj: vlastní zpracování

**Minimální náklady** zaměstnavatele na jednotlivé balíčky cafeteria systému pro rok 2011 jsou znázorněny v grafu 6 na následující straně. Zde jsem naopak vycházela z toho, že zaměstnanci mají nejnižší počet pevných bodů a nedosáhli žádných bonusových bodů. Celkové roční minimální náklady jsou poté 2 105 330 Kč. Minimální náklady na jednoho zaměstnance na jeden rok jsou tedy přibližně 5 250 Kč a měsíčně činí minimální částka 438 Kč.

Pokud bychom se zaměřili na poskytování cafeteria systému z pohledu zaměstnanců, tak ti získají navíc k měsíční mzdě částku v rozmezí 438 Kč až 830 Kč. K této částce je také nutné připočítat fixní benefity, které jim zaměstnanec poskytuje, a to především příspěvek na stravování a příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění.

**Graf 6: Minimální roční náklady na cafeteria systém pro jednotlivé balíčky benefitů**



Zdroj: vlastní zpracování

V neposlední řadě je také nutné připomenout a zdůraznit, že aby zavedení cafeteria systému bylo účinné a vedlo ke spokojenosti zaměstnanců, musí společnost opakovaně zjišťovat potřeby a přání zaměstnanců a pravidelně ověřovat, jak zaměstnanci poskytované výhody hodnotí. Při zavedení flexibilního systému výhod je také velice důležitá komunikace se zaměstnanci a hodnocení efektivity poskytovaných benefitů, aby docházelo k návratnosti vynaložených prostředků. Společnost by také měla pravidelně zjišťovat úroveň benefitů u konkurence.

## **Závěr**

V této bakalářské práci jsem se zabývala problematikou odměňování a s tím souvisejících zaměstnaneckých výhod. Odměňování je velice důležitou součástí řízení celého podniku a zaměstnanecké výhody jsou dnes již určitou samozřejmostí, kterou poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům nad rámec povinné mzdy. Hlavním důvodem, proč zaměstnavatelé poskytují zaměstnanecké benefity je hledisko daňových odvodů. Přínosem poskytování výhod je tedy snížení základu daně z příjmů a úspora peněžní prostředků snížením plateb na pojistné sociálního a zdravotního pojištění. Nesmíme však také opomíjet přínos v podobě motivace zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu a vyšší kvalitě práce.

V první části práce jsem shromažďovala teoretické poznatky z oblasti odměňování a zaměstnaneckých výhod. Nejprve jsem se zaměřila na odměňování a jeho systém, definovala jsem základní pojmy z oblasti mzdové politiky, která je nedílnou součástí odměňování, a následně jsem se zabývala mzdovými formami. Další část teoretické oblasti patřila již zaměstnaneckým benefitům, kde jsem nastínila co si můžeme představit pod tímto pojmem a definovala jsem různé druhy těchto výhod.

V druhé části práce jsem charakterizovala společnost MODUS, spol. s r. o., kde jsem zmínila její historii, výrobní program, současnou organizační strukturu i hlavní cíle společnosti. Následně jsem popsala současný systém poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Aby bylo možné efektivně navrhnout změny v systému, bylo nutné zjistit, jak je současný systém vnímán zaměstnanci, zda jsou s ním spokojeni, případně co by změnil. Pro tuto analýzu jsem si vybrala metodu dotazování prostřednictvím dotazníkového šetření.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou zaměstnanci většinou se systémem poskytovaných výhod spokojeni. Jako hlavní nedostatek a návrh uváděli rozšíření nabídky benefitů. V následující kapitole jsem se proto zaměřila na tento nedostatek.

Poslední kapitola byla již zaměřena na návrh změn v oblasti systému zaměstnaneckých výhod tak, aby vyhovoval přání zaměstnanců i zaměstnavatele. Zásadní změnou, kterou

jsem navrhla, bylo rozdělení benefitů na fixní a flexibilní část. Do fixní části spadají benefity, které jsou poskytovány všem zaměstnancům plošně. Flexibilní část (neboli cafeteria systém) je založena na rozdělení zaměstnanců do čtyřech skupin podle jejich pracovního postavení ve společnosti. Každá tato skupina má k dispozici ročně pevně stanovený počet bodů, který se také odvíjí od počtu odpracovaných let ve společnosti. K těmto pevně stanoveným bodům může každý zaměstnanec získat i „bonusové“ body za mimořádný pracovní výkon. Každá skupina má poté k dispozici balíček benefitů, ze kterého si podle přidělených bodů vybírá podle svého přání benefity.

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout změny v systému poskytovaných zaměstnaneckých výhod, které povedou ke zvýšení efektivnosti a spokojenosti zaměstnanců. Domnívám se, že pokud společnost zavede navržený cafeteria systém do praxe, dojde k naplnění stanoveného cíle.

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLÁHA, J., MATEICUC, A. a KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- ČERVINKOVÁ, R. a STAŇKOVÁ, P. *Pro a proti flexibilnímu systému výhod*. [online]. [citováno 2010-05-04]. Dostupné z <[http://domaci.ihned.cz/1-10076240-16876760-d00000\\_detail-85](http://domaci.ihned.cz/1-10076240-16876760-d00000_detail-85)>.
- DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DRMOTOVÁ, P. *Zaměstnanecké benefity: stabilita firmy důležitější než poskytované výhody*. [online]. [citováno 2010-05-20]. Dostupné z <<http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/zamestnanecke-benefity-stabilita-firmy-dulezitejsi-nez-poskytovane-vyhody.html>>
- Historie společnosti*. [online]. [citováno 2010-05-10]. Dostupné z <<http://www.modus.cz/cze/o-spolecnosti/historie-spolecnosti>>
- JOUZA, L. *Pracovněprávní problémy. Daně a účetnictví - bez chyb, pokut a penále*. 2009, roč. X., č. 9/2009.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z. a ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. vydání. Praha: ASPI, a. s., 2008. 156 s. ISBN 987-80-7357-368-3.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 1. vydání. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. 1. vydání. Praha: Linde Praha a.s., 2008. 143 s. ISBN 978-80-7201-701-0.
- Příjmy domácností*. [online]. [citováno 2010-02-08]. Dostupné z <<http://www.finance.cz/ekonomika/informace/ekonomika/prijmy/>>.
- RUML, M. *Ušetřete na daních pomocí zaměstnaneckých benefitů*. [online]. [citováno 2010-03-15]. Dostupné z <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/132524-usetrete-na-danich-pomoci-zamestnaneckych-benefitu/>>.
- URBAN, J. Zaměstnanecké výhody: cíle, problémy, efektivita. *Personál*. 2009, roč. XV, č. 7 – 8/2009.
- VESELÁ, M. Jak vytvořit optimální balíček benefitů, aby byl spokojený zaměstnanec i zaměstnavatel?. *Personál*. 2009, roč. XV, č. 2/2009.
- Výroční zprávy společnosti MODUS, spol. s r. o. z let 2002 – 2008.
- Zaměstnanec*. [online]. [citováno 2010-02-08]. Dostupné z <<http://business.center.cz/business/pojmy/p154-zamestnanec.aspx>>.
- Zaměstnanecké benefity – zaměstnanci mají větší volnost ve výběru*. [online]. [citováno 2010-02-10]. Dostupné z <<http://www.mercer.com/summary.htm?siteLanguage=100&idContent=1367610>>.

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

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

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

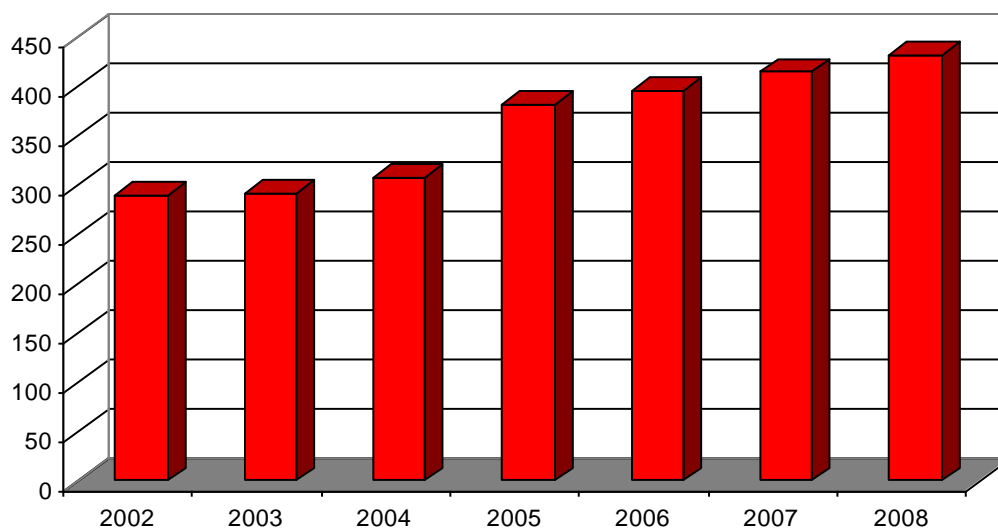
Obrázek 1: Organizační schéma společnosti MODUS, spol. s r. o. ....	32
Tabulka 1: Bodové ohodnocení jednotlivých skupin zaměstnanců.....	43
Tabulka 2: Výše zaměstnaneckých půjček u zaměstnanců na pozici dělníků .....	44
Tabulka 3: Balíček benefitů pro zaměstnance na pozici dělník.....	44
Tabulka 4: Výše zaměstnaneckých půjček podle odpracovaných let.....	45
Tabulka 5: Balíček benefitů pro zaměstnance chráněné dílny` .....	45
Tabulka 6: Balíček benefitů pro zaměstnance na pozici technicko-hospodářských pracovníků .....	46
Tabulka 7: Balíček benefitů pro zaměstnance na pozici vedoucích pracovníků .....	47
Graf 1: Struktura respondentů podle pracovní pozice .....	35
Graf 2: Celková spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými benefity .....	35
Graf 3: Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými stravenkami.....	36
Graf 4: Porovnání daňově uznatelných nákladů u příspěvků na stravování .....	40
Graf 5: Roční maximální náklady na cafeteria systém pro jednotlivé balíčky benefitů.	49
Graf 6: Minimální roční náklady na cafeteria systém pro jednotlivé balíčky benefitů ..	49

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců

Příloha č. 2 Dotazníkové šetření

Příloha č. 1 Vývoj průměrného počtu zaměstnanců



Zdroj: Výroční zprávy společnosti MODUS, spol. s r. o. z let 2002 až 2008.

Dobrý den,

jmenuji se Radka Pohořilská a jsem studentkou 3. ročníku Fakulty podnikatelské na VUT v Brně. Zpracovávám bakalářskou práci zaměřenou na zaměstnanecké výhody, proto prosím o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se Vaší spokojenosti se současným systémem poskytovaných zaměstnaneckých benefitů ve společnosti MODUS, spol. s r. o.

Dotazník je rozdělen do tří částí, v první části zakroužkujte vždy jednu správnou odpověď týkající se obecných informací. Druhá část je již zaměřena na konkrétní zaměstnanecké benefity a Váš názor na ně. Třetí část je věnována Vaším návrhům nebo připomínkám.

Tento dotazník je zcela anonymní a poslouží pouze ke zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci

Radka Pohořilská

## **I. ČÁST – Obecné informace**

1. Pohlaví:

- a) muž
- b) žena

2. Ve společnosti pracujete:

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 3 – 5 let
- d) 5 - 10 let
- e) více než 10 let

3. Pracujete jako:

- a) vedoucí pracovník
- b) technicko-hospodářský pracovník
- c) dělník

## **II. ČÁST – Zaměstnanecké výhody**

1. Jste spokojen/a se současnými zaměstnaneckými výhodami?

- a) spokojen/a
- b) částečně spokojen/a
- c) nespokojen/a

V případě částečné spokojenosti nebo nespokojenosti prosím uveďte důvod:

.....  
.....

2. Se současnou výší poskytovaných stravenek jsem:

- a) spokojen/a
- b) částečně spokojen/a
- c) nespokojen/a

V případě částečné spokojenosti nebo nespokojenosti prosím uveďte důvod:

.....  
.....

3. S poskytováním pitné vody na pracovišti jsem:

- a) spokojen/a
- b) částečně spokojen/a
- c) nespokojen/a

V případě částečné spokojenosti nebo nespokojenosti prosím uveďte důvod:

.....  
.....

4. S poskytováním příspěvku na penzijní připojištění a životní pojištění jsem:

- a) spokojen/a
- b) částečně spokojen/a
- c) nespokojen/a

V případě částečné spokojenosti nebo nespokojenosti prosím uveďte důvod:

.....  
.....

5. Jako další zaměstnanecké výhody bych uvítal/a:

*Každou možnost oznámkujte jako ve škole stupnicí 1 – 5 podle vašich preferencí. Vámi zvolenou známku zakroužkujte.*

<b>Zaměstnanecký benefit</b>	<b>Hodnocení</b>				
Týden dovolené navíc	1	2	3	4	5
Jazykové kurzy	1	2	3	4	5
Odměna za zvýšenou námahu nebo za chybějícího pracovníka	1	2	3	4	5
Příspěvek na sportovní a kulturní vyžití	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké půjčky	1	2	3	4	5
Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání	1	2	3	4	5
Příspěvek na telekomunikační služby (mobilní telefon, internet, apod.)	1	2	3	4	5
Další odborný rozvoj	1	2	3	4	5
Dárkové poukázky	1	2	3	4	5
Náhrada výdajů za čištění pracovních oděvů	1	2	3	4	5

### **III. ČÁST – Závěrečné shrnutí**

Máte-li nějaké další připomínky či návrhy týkající se zaměstnaneckých benefitů, vypište je prosím do vyznačené plochy.

.....

.....

.....

.....

.....