

# Zaměstnanecké výhody v ČR v současné praxi akciových společností ve zpracovatelském průmyslu ČR

Ladislav BLAŽEK<sup>1</sup>, Jaroslav NEKUDA<sup>2</sup>

### Úvodní poznámky

Současné vývojové trendy přinášejí v oblasti pracovních podmínek pro podniky a instituce řadu výzev. Mzda již dávno není jedinou motivací, která žene zaměstnance k výkonu práce, popřípadě vede potenciální zaměstnance k navázání pracovního poměru. Ke slovu se dostávají další motivační prvky, mezi kterými zaujímají významné místo tzv.

programy zaměstnaneckých výhod. Tyto programy často, vedle státního systému sociální ochrany, zvyšují a zkvalitňují ochranu a péči o zaměstnance, připravují zaměstnance na přechod do důchodu, zajišťují je proti neočekávaným životním událostem nebo zvyšují kvalitu jejich odpočinku, relaxace a zábavy. Ve vyspělých zemích se tyto programy postupně staly významnou složkou motivačních systémů podniků

<sup>1</sup> Prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc., vedoucí Katedry podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty MÚ v Brně, blazek@econ.muni.cz

<sup>2</sup> PhDr. Jaroslav Nekuda, vedoucí Střediska vědeckých informací Ekonomicko-správní fakulty MÚ v Brně, nekuda@econ.muni.cz

a jsou podporovány státem, protože snižují tlak na státní systémy sociálního zabezpečení.

Zaměstnanecké výhody jsou služby, které, jak vyplývá již z jejich názvu, pro zaměstnance představují oproti běžným podmínkám „výhodu“. Jsou něčím, co je ze strany zaměstnavatele dáváno navíc, nad rámec platu, resp. dalších zákonných povinností. Jsou to služby, které zaměstnavatel buď zajišťuje sám, nebo organizuje jejich zajišťování dodavatelsky, popř. poskytuje finanční příspěvek na jejich úhradu.

Co se týká současného způsobu a úrovně jejich aplikace, můžeme v návaznosti na J. Kleibla et. al.<sup>3</sup> konstatovat, že zaměstnanecké výhody nejsou obvykle udělovány v závislosti na zásluhách, ale často se jejich rozsah a struktura zlepšuje se statusem zaměstnance a s délkou trvání pracovního poměru. Zpravidla také nestimulují ke krátkodobému výkonu a tatáž výhoda může mít pro různé pracovníky různou hodnotu. Systémy zaměstnaneckých výhod jsou mnohdy zaváděny proto, že kopírují módní trendy a nejsou vždy podloženy racionální analýzou účinnosti v konkrétních podmínkách; jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovních podmínek, než jako nadstandardní péči.<sup>4</sup> U těchto systémů nelze obvykle předložit jasný důkaz o tom, že přitahují uchazeče o zaměstnání, je však pravděpodobné, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr, mohou také pozitivně působit na spokojenost, nicméně vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich poskytování spravováno nesystémově a ledabyle.

### Struktura zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody tvoří v současné době poměrně širokou a pestrou paletu, zahrnující desítky různých služeb,

zboží nebo aktivit. Většinu z nich lze zařadit do následujících pěti skupin.

Do **první skupiny** náleží služby, které pozitivně působí na prostou reprodukci pracovní síly, resp. působí na vytváření pozitivního pracovního prostředí a materiálních předpokladů pro výkon práce. Patří sem služby stravování a občerstvení, vytváření kulturního pracovního prostředí (včetně např. nadstandardního vybavení kanceláří), služby zabezpečující dopravu do zaměstnání, ubytování zaměstnanců apod. Dále sem náleží služby pečující o prevenci úrazů a nemocí z povolání, realizované prostřednictvím hygienických a bezpečnostních opatření na pracovištích, včetně aplikace ochranných pomůcek, popř. cestou nadstandardní zdravotní péče organizované zaměstnavatelem. V rámci této skupiny mohou též figurovat služby předškolních zařízení pro děti zaměstnanců.

Do **druhé skupiny** patří služby spojené s využíváním volného času. Jedná se o služby zajišťující, resp. podporující různé kulturní, rekreační, sportovní, či jiné zájmové aktivity, včetně péče o životní jubilea, a to jak pro stávající zaměstnance a jejich rodiny, tak pro dřívější zaměstnance – důchodce.

**Třetí skupina** služeb je orientována na pomoc v tíživých životních situacích, resp. na jejich prevenci a na zabezpečování dlouhodobé kvality života. Jedná se o nejružnější druhy pojištění a připojištění, resp. dlouhodobého spoření, poskytování půjček, včetně bezúročných, popř. nenávratných, právní pomoc, poskytování mimořádného volna, doplatky k nemocenským dávkám atd.

**Čtvrtá skupina** služeb se týká rozvoje kvalifikace cestou nejružnějších vzdělávacích aktivit pořádaných, resp. organizovaných zaměstnavatelem, popř. podporou vzdělávání zaměstnanců v institucích školské soustavy či jiných vzdělávacích zařízeních.

<sup>3</sup> Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001, s.168.

<sup>4</sup> Viz tzv. frustrátory v motivační teorii F. Herzberga.

A konečně do **páté skupiny** lze zařadit různé finanční služby poskytované zaměstnancům, včetně rozšiřování možností vlastnické participace zaměstnanců. Jedná se o vstřícný přístup zaměstnavatele k tomu, aby zaměstnanci získávali akcie, zejména cestou akciových opcí.

Vývojové tendence postupně směřují k poskytování zaměstnaneckých výhod systémem volitelného menu v rámci stanovených pravidel nabídky organizace. Jedná se o tzv. kafeteria systém, kdy je ponecháno na jednotlivém pracovníkovi, které výhody si vybere ze širší nabídky v rámci předem daného rozpočtového limitu. Podstatným znakem kafeterií je překonávání tradičního plošného poskytování zaměstnaneckých výhod, které má nízkou motivační účinnost a které bývá zaměstnanci vnímáno spíše jako samozřejmost bez výraznějšího motivačního vlivu. Na straně zaměstnanců se tak posiluje vnímání existence zaměstnaneckých výhod, včetně vnímání nákladů na ně vynaložených. Rozšiřuje se rovněž okruh volby. Zatímco v tradičním systému zaměstnanec poskytovanou službu zpravidla buď pasivně přijímá nebo ji může odmítnout (tedy nevyužívat ji, pokud ji nepotřebuje), kafeteria systém zaměstnanec nutí přemýšlet o hodnotě a prioritě nabízených služeb a optimalizovat jejich portfolio v rámci přiděleného rozpočtu.

### Zaměstnanecké výhody jako součást motivačního systému

Stojí za povšimnutí, že náklady na zaměstnanecké výhody jsou v porovnání s náklady na mzdy a platy poměrně nízké. Z vlastní statistické analýzy primárních dat Českého statistického úřadu o úplných nákladech práce u reprezentativního vzorku 35 090 organizací v ČR v letech 1996 až 2001, vyplývají následující skutečnosti:

Přímé náklady práce zahrnující mzdy a platy a náhrady mzdy placené zaměstnavatelem činily ve sledovaném období cca 70 %. Druhou největší položkou nákladů práce byly zákonné příspěvky na sociální zabezpečení (tj. nemocenské a důchodové pojištění a příspěvky na státní politiku zaměstnanosti). Tato položka představovala přibližně 26 % z celkových nákladů práce. Zbývající položky nákladů práce, tj. náklady na zaměstnanecké výhody, činily pouze zhruba necelá 4 % z úplných nákladů práce. Z daného vyplývá, že pokud by byl motivační účinek zaměstnaneckých výhod úměrný podílu výše jejich nákladů na výši celkových nákladů práce, byl by zanedbatelný a bylo by víceméně zbytečné zaměstnanecké výhody aplikovat.<sup>5</sup> Praxe však ukazuje, že tomu tak není a nabízí se tedy otázka, v čem spočívá specifikum zaměstnaneckých výhod, coby faktoru motivace.

Při hledání odpovědi na tuto otázku lze vyslovit hypotézu, že motivační účinek té které zaměstnanecké výhody není úměrný tomu, jaká finanční částka na ni byla vynaložena, nýbrž je závislý na jejím zaměření a zejména pak na skloubení s ostatními zaměstnaneckými výhodami a celým motivačním systémem podniku a návazně i s podnikovou kulturou. Nahlízíme-li na zaměstnanecké výhody jako na jednu z oblastí motivačních nástrojů, pak „stěžejní není otázka jaké poskytovat v rámci podnikové sociální politiky výhody, ale prioritu má naopak otázka proč (s jakým záměrem, očekáváním), komu, jakož i kdy a jak (tj. v jakém kontextu) by určité výhody měly nebo mohly být poskytnuty.“<sup>6</sup>

Máme-li charakterizovat specifika zaměstnaneckých výhod, je třeba je porovnat především se mzdou, která, jak již bylo výše naznačeno, činí z hlediska významu a zejména z hlediska objemu prostředků vynakládaných na celý motivační systém zdaleka největší polož-

<sup>5</sup> Dlužno v této souvislosti připomenout, že pokud lze zaměstnanecké výhody započítat do nákladů, pak se jejich finanční efekt zvýší o úsporu daně z příjmů.

<sup>6</sup> Hála, J. Vnitropodniková sociální politika. Výzkumná zpráva. Praha: VÚPSV, 2000. s. 3.

ku. Mzda plní instrumentální roli, protože zaměstnancům umožňuje, aby si cestou směny za ni pořídili výrobky a služby, o které mají zájem. Lze říci, že touto cestou lze uspokojovat potřeby v celé šíři Maslowovy hierarchické stupnice potřeb.<sup>7</sup> Nutno si však uvědomit, že mzda a z ní plynoucí finanční prostředky nejsou pouze nástrojem, pomocí něhož lze uspokojovat potřeby cestou směny. V řadě případů může mzda vést k uspokojení určitých potřeb přímo. Typickým příkladem je uspokojení potřeby prestiže nebo i seberealizace, vyplývající z výše přiznané mzdy.

Na rozdíl od mzdy, za kterou je možno pořídít „cokoliv“, tedy uspokojovat nejrůznější potřeby mnohočetným způsobem, a to na základě rozhodnutí toho, kdo danou mzdou disponuje, zaměstnanecké výhody jsou adresné. V případě odměny v podobě mzdy zaměstnavatel nemá žádné možnosti (a nemá zpravidla ani v úmyslu) ovlivnit to, jak s ní zaměstnanec naloží. Naproti tomu v případě zaměstnaneckých výhod je tento vliv jejich nedílnou součástí. Výše mzdy by se měla odvíjet od množství, kvality a významu vykonávané práce, se zohledněním vlivu trhu práce. Její motivační funkce spočívá především v tom, že zaměstnanec vnímá relaci mezi jím vykonávanou prací a mzdou jako spravedlivou.<sup>8</sup> Motivační funkce zaměstnaneckých výhod stojí na jiném principu: zaměstnanecké výhody jsou (resp. by měly být) adresně orientovány. Zaměstnanecká výhoda by měla být zaměstnavatelem nabídnuta či udělena s jasnou představou, čeho má být tímto dosaženo.

## Zaměstnanecké výhody v ČR

Při naší analýze zaměstnaneckých výhod byla na obecnější rozlišovací úrovni věnována pozornost nejprve organizacím v rámci celého národního hospodářství. Zdrojem provedených analýz se stala zejména primární data Českého statistického úřadu. Podrobněji pak byly zaměstnanecké výhody zkoumány a analyzovány ve zpracovatelském průmyslu, který tradičně tvoří těžiště české ekonomiky.

Provedené průzkumy ukazují, že poskytování zaměstnaneckých výhod v organizacích působících v České republice je dosti diferencované, jak co do objemu či velikosti, tak co do forem.<sup>9</sup> Průměrná hodnota zaměstnaneckých výhod za celé národní hospodářství v období 1996 – 2001 představuje 5,5 tis. Kč na jednoho zaměstnance za rok.

Základní struktura zaměstnaneckých výhod v NH ČR (1996 – 2001) je patrná z následujícího grafu.

Pět největších položek zaměstnaneckých výhod představuje dohromady 82 % jejich celkového objemu.

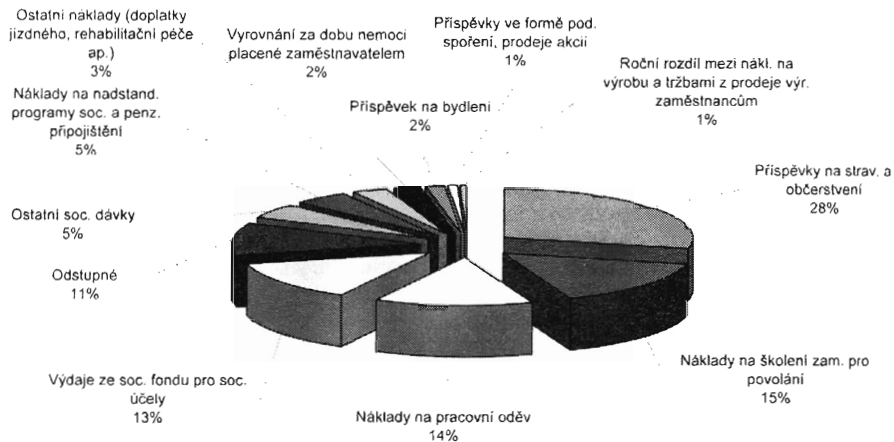
**Z odvětvového pohledu** jsou nadprůměrně vysoké zaměstnanecké výhody (za rok a zaměstnance v tis. Kč) poskytovány zejména v odvětvích:

peněžnictví a pojišťovnictví (16,4 tis. Kč), výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody (9,7 tis. Kč),

<sup>7</sup> Finanční prostředky získané prostřednictvím mzdy nepochybně umožňují získat cestou směny výrobky a služby, jimiž lze uspokojovat fyziologické potřeby (potraviny, oblečení, bydlení apod.) a rovněž tak potřeby jistoty a bezpečí (úspory či pojištění na straně jedné a nejrůznější technická bezpečnostní zařízení sloužící k ochraně života, zdraví a majetku na straně druhé). Výrobky a služby, získané cestou směny za dané finanční prostředky však umožňují uspokojování i potřeb, které náležejí do „vyšších pater“ Maslowovy hierarchické stupnice. Využívání služeb cestovních kanceláří, resp. nejrůznějších organizací zabývajících se aktivním využíváním volného času apod. vytváří nepochybně pozitivní podmínky pro seznamování se lidí a získávání společných prožitků, což vede k uspokojování potřeb přátelství a přijetí. Vlastnictví určitých věcí, zejména luxusního charakteru a rovněž tak využívání luxusních služeb vede k uspokojování potřeb prestiže (požívání významenosti). Výrobky a služby mohou vytvářet podmínky k umožnění takového životního stylu, který u daného jedince uspokojuje potřeby seberealizace.

<sup>8</sup> Viz teorie spravedlivé odměny J. S. Adamse.

<sup>9</sup> Pokud budeme v následujícím textu uvádět v souvislosti se zaměstnaneckými pojmy jako objem, velikost, výše, úroveň apod., máme na mysli objem nákladů na zaměstnanecké výhody. Objem nákladů nemusí být samozřejmě přímo úměrný efektu, který z aplikace té které zaměstnanecké výhody vyplývá.

**Struktura zaměstnaneckých výhod v NH ČR 1996 - 2001**

dobývání nerostných surovin (8,8 tis. Kč), doprava, skladování, pošty a telekomunikace (7,8 tis. Kč), činnosti v oblasti nemovitostí (6,3 tis. Kč),

a naopak nejmenší v odvětvích: školství (3,4 tis. Kč), pohostinství a ubytování (2,7 tis. Kč).

V obou posledně uvedených odvětvích je index zaměstnaneckých výhod 2001/1996 dokonce menší než 1,00, tzn., že zde za období šesti let došlo dokonce k absolutnímu poklesu hodnoty zaměstnaneckých výhod připadajících na jednoho zaměstnance v roce 2001 oproti roku 1996.

**V rámci zpracovatelského průmyslu** jsou nadprůměrně vysoké zaměstnanecké výhody poskytovány zejména v oborech:

výroba koksů, jaderných paliv (8,6 tis. Kč), výroba chemických látek (8,0 tis. Kč), výroba dopravních prostředků a zařízení (6,6 tis. Kč).

a naopak nejmenší v oborech:

zpracování dřeva (3,6 tis. Kč), výroba textilií (3,6 tis. Kč), výroba usní a výrobků z usní (3,0 tis. Kč).

**Z hlediska teritoriální struktury** jsou zaměstnanecké výhody rozloženy značně nerovnoměrně. Na jedné straně je hlavní město Praha s nadprůměrnou úrovní (8,1 tis. Kč) a všechny ostatní kraje pak leží pod celkovým průměrem, nejnižší úrovně dosahují zaměstnanecké výhody v Karlovarském kraji (3,8 tis. Kč). Rozložení těchto hodnot ve zpracovatelském průmyslu již není tak nerovnoměrné a nad celkový průměr se nachází celkem čtyři kraje: kromě Prahy i Ústecký, Středočeský a Moravskoslezský kraj. U akciových společností se k nadprůměrným územním celkům přidává navíc ještě i Pardubický kraj. Lze však předpokládat, že na vyšší nákladů na zaměstnanecké výhody má, vedle samotné lokalizace (tedy skutečnosti, že některá lokalita je z hlediska nákladů na pracovní sílu, resp. zaměstnanecké výhody náročnější, jiná méně náročná), též podstatný vliv diferenciací odvětvové struktury dle teritoria.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Tak je možno dokumentovat na případu Prahy. Ta má výsoce nadprůměrnou úroveň nákladů na zaměstnanecké výhody, pokud jsou sledovány všechny organizace (bez ohledu na odvětvovou příslušnost), a to proto, že ve struktuře organizací působících na jejím území je nadprůměrně zastoupení organizací z odvětví s vysokou úrovní zaměstnaneckých výhod (peněžnictví a pojišťovnictví). Vidíme však, že sledujeme-li v tomto regionu daný ukazatel pouze za zpracovatelský průmysl, k tak výrazné diferencii již nedochází.

**Vlastnické formy** také velice významně diferencují výši poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Nejvyšší hodnoty jsou dosahovány u zahraničního vlastnictví (9,1 tis. Kč), smíšeného (8,5 tis. Kč) a mezinárodního vlastnictví (8,0 tis. Kč). Je zajímavým zjištěním, že ve zpracovatelském průmyslu jsou nejvyšší hodnoty dosahovány u státních firem (7,8 tis. Kč) a až potom u zahraničních (7,5 tis. Kč), dále následuje mezinárodní vlastnictví (7,3 tis. Kč). U akciových společností působících ve zpracovatelském průmyslu dosahují zaměstnanecké výhody nejvyšších hodnot u mezinárodních (12,0 tis. Kč) a zahraničních firem (11,3 tis. Kč).

A konečně je to i **velikost organizace**, která ovlivňuje výši zaměstnaneckých výhod. Subjekty do 5 zaměstnanců poskytují zaměstnanecké výhody ve výši 3,4 tis. Kč a firmy se 251 a více zaměstnanci pak 8,0 tis. Kč. Tyto relace, vztahující se k národnímu hospodářství jako celku, se obdobně projevují i ve zpracovatelském průmyslu.

**Dynamika vývoje jednotlivých komponent zaměstnaneckých výhod** za období let 1996 – 2001 je patrná z následujícího přehledu, nejvyšší dynamiky dosáhla položka nákladů na úhradu nadstandardních programů sociálního a penzijního připojištění (index = 2,55).

Pořadí	NH ČR 1996 – 2001	Index 2001/1996
1.	Náklady (výdaje) na úhradu nadstand. programů sociálního, penzijního připojištění	2,55
2.	Vyrovnaní za dobu nemoci placené zaměstnavatelem	1,23
3.	Příspěvek na bydlení	1,09
4.	Odstupné	1,08
5.	Příspěvky na stravování a občerstvení	1,04
6.	Náklady na školení zaměstnanců pro povolání	1,04
7.	Náklady na pracovní oděv, uniformy, „ošatné“	0,87
8.	Ostatní náklady na zabezpečení zaměstnanců (doplátky jízdného, rehabilitační péče ap.)	0,85
9.	Ostatní sociální dávky hrazené zaměstnavatelem	0,79
10.	Výdaje ze sociálního fondu pro sociální účely	0,76
11.	Příspěvky ve formě podnikového spoření, prodeje akcií	0,46
12.	Roční objem rozdílu mezi náklady na výrobu a tržbami z prodeje vyr. zaměstnancům (odhad)	0,42

**Současná praxe v oblasti zaměstnaneckých výhod v akciových společnostech působících ve zpracovatelském průmyslu**

*Cíle, které společnosti poskytováním zaměstnaneckých výhod sledují*

Z námi provedeného výzkumu mezi akciovými společnostmi působícími ve zpracovatelském průmyslu (n = 198 akciových společností) vyplývá, že management cílevědomě podporuje pozitivní vztah zaměstnanců k podniku, při-

čemž za jeden z hlavních nástrojů považuje poskytování zaměstnaneckých výhod. Jako svůj významný záměr to uvedli respondenti v polovině zkoumaných podniků. Důležité ovšem je, co si konkrétně představují pod pojmem pozitivní vztah zaměstnanců k podniku. Jedna třetina dotázaných představitelů podniků se vyjádřila v tom smyslu, že poskytováním zaměstnaneckých výhod sleduje u svých zaměstnanců zvýšení odpovědného plnění pracovních úkolů, setrvání v podniku a zvýšení pracovního výkonu. Pouze jedna čtvrtina uvedla,

že zaměstnaneckými výhodami usiluje také o zvýšení úrovně podnikové kultury a pohody zaměstnanců a jen necelá jedna pětina uvedla, že poskytováním zaměstnaneckých výhod má v úmyslu

podpořit rozvoj kreativity a iniciativy zaměstnanců. Struktura cílů, které podniky sledují poskytováním zaměstnaneckých výhod je patrná z následujícího přehledu:

Pořadí významu	Cíle poskytování zam. výhod	% podíl odpovědí „určitě ano“
1.	pozitivní vztah k podniku	51,0
2.	odpovědné plnění úkolů	32,8
3.	snaha o setrvání v podniku	31,8
4.	pracovní výkonnost	30,5
5.	zvýšení podnikové kultury	26,9
6.	zvýšení pohody zaměstnanců	24,9
7.	iniciativu a kreativitu	18,8
8.	snahu o karierní postup zam.	5,1

*Struktura poskytovaných zaměstnaneckých výhod a jejich důležitost*

Zástupci podniků odpovídali na otázku zda poskytují zaměstnancům různé skupiny výhod a jaký význam jim také připisují. Rozložení odpovědí je patrné z následující tabulky. Je z ní patrná do-

minantní pozice příspěvku na stravování (poskytuje 96,4 % a. s.) a za velmi důležitý ho považuje 62,9 % společností. Nejmenší význam a také nejmenší rozsah poskytovaných výhod jsme zaznamenali zejména u různých druhů finančních příspěvků, viz následující přehled.

Seřazeno vzestupně podle položky „neposkytujeme“	neposkytujeme	velmi důležitý
příspěvek na stravování	3,6	62,9
pracovní oděv	11,7	38,1
osobní vozidla k osobnímu užití	22,8	28,9
finanční příspěvky při životním jubileu	23,2	25,8
příspěvek při odchodu do důchodu	25,8	24,7
dovolená nad běžný rámec	32,7	49,0
příspěvek na důchodové připojištění	44,2	27,9
příspěvek odborové organizaci	48,2	12,7
soc. podpory, půjčky	57,1	11,2
příspěvek na životní pojištění	64,5	13,7
odstupné (nad rámec zákona)	66,8	10,2
prodej vl. výrobku zaměstnancům	70,4	6,6
příspěvky při vánočních svátcích	72,6	8,6
nadstandardní lékařská péče	81,8	5,6
příspěvek při narození dítěte	82,2	4,1
příspěvek na bydlení	87,3	3,6

Seřazeno vzestupně podle položky „neposkytujeme“	neposkytujeme	velmi důležité
stimulační fond	91,4	3,0
příspěvky na podnikové spoření	91,9	1,5
vyrovnání ztrát při nemoci (nad rámec zákona)	92,4	0,5
zvýhodněný prodej akcií	98,0	

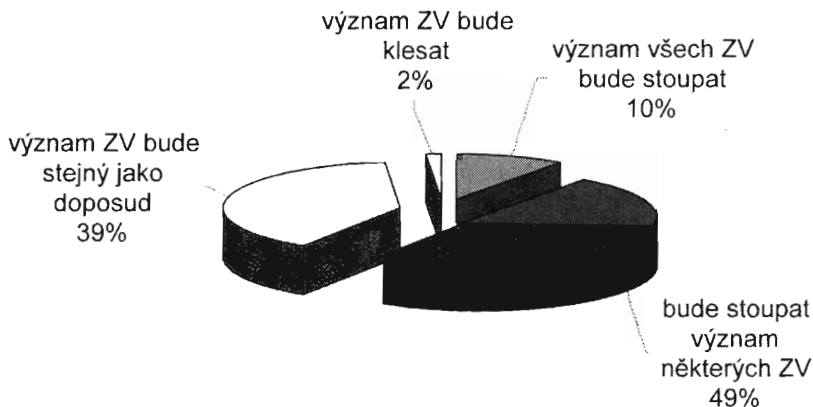
Z hlediska nákladů na jednotlivé skupiny zaměstnaneckých výhod představuje největší nákladovou položku (1.) příspěvek na stravování (35,1 %), dále pak (2.) náklady na pracovní oděv nad rámec zákona (15,7 %) a (3.) náklady na úhradu nadstandardních programů (14,6 %).

#### *Budoucnost zaměstnaneckých výhod*

Zástupci podniků také hodnotili, jaký význam bude mít systém zaměstnane-

ckých výhod v jejich podniku v horizontu 2 – 3 let. Jen 2 % respondentů zastávala názor, že význam tohoto způsobu odměňování bude klesat, nejrozšířenějším zastávaným postojem byl názor, že bude docházet k diferencovanému růstu významu zaměstnaneckých výhod. Dobrá budoucnost je připisována zejména příspěvkům na důchodové a životní pojištění.

#### **Jak se bude v horizontu 2-3 let měnit význam zaměstnaneckých výhod (ZV) poskytovaných zaměstnancům ve Vašem podniku?** (n = 198)



V horizontu 2 – 3 let je předpokládán růst významu zaměstnaneckých výhod zejména pro dělnické kategorie (59,5 % kladných odpovědí), dále pak pro ostatní manažery a THP pracovníky (56,4 %) a až na posledním místě je pak skupina top manažerů (44,7 %). Jako perspektivní výhody se jak pro top manažery tak i pro ostatní manaže-

ry a THP pracovníky shodně jeví zejména automobil k soukr. užívání a dále pak příspěvky na důchodové a životní pojištění. U dělnických kategorií je v první řadě kladen důraz na příspěvek na stravování a dále pak shodně jako u předešlých zaměstnaneckých skupin příspěvky na důchodové a životní pojištění.



Zástupci podniků vidí hlavní důvody ve prospěch užívání těchto výhod zejména ve stabilizaci zaměstnanců, dále ve zvýšení jejich výkonnosti a vytváření pozitivního vztahu k podniku. Naopak argumenty proti užívání zaměstnaneckých výhod jsou spatřovány zejména v jejich finanční náročnosti a také ve skutečnosti, že tyto časem ztrácí svůj motivační účinek. V odborné literatuře je často proti těmto systémům stavěn fakt administrativní náročnosti jejich vedení a spravování. Statistická analýza získaných informací také ukázala, že rozdělení zkoumaného souboru akciových společností do dvou skupin – na skupinu, kde existuje zahraniční vlastník se silným vlivem na organizační kulturu podniku a skupinu, kde zahraniční vlastník buď není anebo má jen nevýznamný vliv na organizační kulturu podniku, vzniknou dvě poměrně odlišně se chovající skupiny ve vztahu k poskytování, hodnocení významu a objemu zaměstnaneckých výhod, ale i k dalším důležitým proměnným. Týká se to zejména objemu poskytovaných zaměstnaneckých výhod s tím, že podniky se zahraničním vlivem poskytují větší objem zaměstnaneckých výhod.

## Závěr

Přestože zaměstnanecké výhody představují v současné době v hodnotovém vyjádření částku pohybující se okolo 5 – 6 tis. Kč na jednoho zaměstnance a jejich podíl na celkových nákladech práce bez ostatních osobních nákladů představuje zhruba 4 – 5%, jejich význam je a bude daleko vyšší, než by odpovídalo těmto údajům. I do budoucna bude stoupat zejména v souvislosti se vstupem ČR do Evropské unie a také i s globalizací ekonomiky a vlivem zahraničních subjektů na chod našich podniků, stejně jako s postupným přejímáním zahraniční (mezinárodní) podnikové kultury. Dá se také předpokládat postupné zmírnění poměrně intenzivního vlivu státní reglementace této oblasti jako pozůstatku předcházejícího vývoje období tzv. reálného socialismu, kdy se uplatňovalo paternalistické pojetí státu, který – jako monopolní za-

městnavatel – sám určoval, jaké výhody a za jakých podmínek mají být zaměstnancům poskytovány. Předpokládá se také diferencovaný růst významu zaměstnaneckých výhod jak ve vztahu k různým odvětvím národního hospodářství, vlastnickým formám, teritoriálním diferenciacím i různým zaměstnaneckým skupinám.

## Seznam použité literatury:

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

ARMSTRONG, Michal. *Personální management*. Praha : Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ATCHISON, T. J., BELCHER, D. W., THOMSEN, D. J. *Internet Based Benefits & Compensation Administration*. Economic Research Institute, 2000 – 2002. ISBN 0-13-154790-9.

*Benefits & Compensation International Magazine*. Dostupný na <http://www.benecompintl.com/>

BLAŽEK, L., HÁLEK, I., NEKUDA, J. *Rozdíly v úrovni pracovních podmínek: zpráva za 1. etapu řešení DÚ 3: interní materiál*. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 72 s.

ČERNÁ, Stanislava. *Zaměstnanecké akcie po novele obchodního zákoníku. Daňová a hospodářská kartotéka*, 2001, roč. 9, č. 1, B. (viz anotace).

DILK, Anja. *Cafeteria-Systeme*. In: *Report Vergütung*. Düsseldorf: Symposium, 2002. ISBN: 3-933814-90-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Zaměstnanecké výhody ve světě společnosti znalostí. Práce a mzda*, 2001, č. 8, s. 29-33.

*Eurostat yearbook 2002: the statistical guide to Europe: Data 1990-2000*. Luxembourg : Office for Official Publicati-

002. 460 p. ISBN 92-894-115-  
Dostupný též na [www.europa.eu.int/comm/eurostat/](http://www.europa.eu.int/comm/eurostat/).  
EYER, E. (Hrsg.) *Vergütung*. Symposium, 2002. 211 s. ISBN 3-933814-90-1.

HÁLA, Jaroslav. *Vnitropodniková sociální politika*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2000. 61 s. ISBN 80-238-5993-5.

HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Praha: VŠE, 1998. 93 s. ISBN 80-7079-068-7.

*Informační systém o průměrném výdělku: pravidelné čtvrtletní výběrové statistické šetření o průměrných výdělcích*. Praha: MPSV, 2002. 60 s.

JOUZA, Ladislav. *Nové povinnosti zaměstnavatelů v ochraně zaměstnanců*. *Práce a mzda*, 2002, č. 1, s. 1-9.

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

KORDAČOVÁ, Soňa; RYMEŠ, Milan. *Zaměstnanecké výhody jako stimulační prostředky v rámci motivačního programu organizace*. Praha: Univerzita Karlova, 1998. 90 s.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

Paoli P., Merlié D. *Third European survey on working conditions 2000*. Euro-

2000. Dostupný na [eurofound.eu.int/publications/11163\\_11164\\_121EN.pdf](http://eurofound.eu.int/publications/11163_11164_121EN.pdf).

Paoli P., Parent-Thirion A., Persson O. *Pracovní podmínky v kandidátských zemích a Evropské unii*. Evropská nadace pro zlepšení životních a pracovních podmínek, 2001.

PŘIKRYL, Jan. *Peníze nejsou vždy rozhodující motivací lidí*. *Hospodářské noviny*, 12. 11. 2001, č. 219, příl. Kariéra s. 1. (Viz anotace).

STÝBLO, Jiří. *Uplatnění mimomzdových stimulů v podnikatelské praxi*. *Práce a mzda*, 2002, roč. 50, č. 4, s. 25-31. (Viz anotace).

*Ten Yars of Working Conditions in the European Union*. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002. 8 p. ISBN 92-897-0092-0.

*Vývoj úplných nákladů práce (1994-2001)*. Praha: Český statistický úřad, 2002. 24 s.

*Working conditions in the acceding and candidating countries*. INRA, 2004. (Doposud nepublikováno).

*Zákoník práce*. Ostrava: Sagit, 2003. 80 s. ISBN 80-7208-333-3.

*Zaměstnanecké výhody: závěrečná zpráva*. Praha: Sofres Factum, 1999.