



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI

THE PROPOSAL TO IMPROVE EMPLOYEE BENEFITS IN COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. EVA VRTÍLKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

JUDr. Ing. JAN KOPŘIVA, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vrtílková Eva, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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 diplomovou práci s názvem:

Návrh na zlepšení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti

v anglickém jazyce:

The Proposal to Improve Employee Benefits in Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ČASTORÁL, Zdeněk. Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013, 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4.

TOTH, Daniel. Personální management. Vyd. 1. Praha: Powerprint, 2010, 474 s. ISBN 978-80-87415-04-7.

Vedoucí diplomové práce: JUDr. Ing. Jan Kopřiva, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhem na zlepšení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti. Teoretická část je věnována shrnutí poznatků týkajících se oblasti řízení lidských zdrojů a jejich hodnocení a odměňování. Velká část je zaměřena na jednotlivé podoby zaměstnaneckých výhod. Praktická část obsahuje analýzu současného stavu ve vybraném podniku, na jejímž základě jsou vypracovány návrhy změn stávajícího systému.

ABSTRACT

The Master's thesis deals with the proposal to improve employee benefits in company. The theoretical part is dedicated to a summary of knowledge related to the human resources management and its evaluation and reward. A large part is focused on individual forms of employee benefits. The practical part contains an analysis of the current situation in the chosen company, on the basis of which are worked out the proposals of changes to the current system.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, lidské zdroje, benefit, hodnocení výkonu, odměna, zaměstnanecké výhody

KEYWORDS

Motivation, human resources, benefits, performance evaluations, reward, employee benefits

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

VRTÍLKOVÁ, E. *Návrh na zlepšení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 96 s. Vedoucí diplomové práce JUDr. Ing. Jan Kopřiva, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. 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).

V Brně, dne 25. května 2015

.....

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce JUDr. Ing. Janu Kopřivovi, Ph.D. za jeho konzultace a vedení při psaní této diplomové práce. Velké díky patří i mé rodině, která mi studium umožnila a zároveň mi byla velkou oporou.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE PRÁCE	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
1.1 Řízení lidských zdrojů	11
1.2 Modely řízení lidských zdrojů	12
1.2.1 Model shody	12
1.2.2 Harvardský systém.....	12
1.3 Úkoly.....	13
1.4 Motivace a pracovní spokojenost.....	14
1.5 Manažerské metody v rozvoji motivace	15
1.5.1 Job enrichment.....	15
1.5.2 Job enlargement	15
1.5.3 Job station	16
1.6 Motivační program v organizaci.....	16
1.6.1 Motivační struktura zaměstnanců	16
1.6.2 Postup při tvorbě motivačního programu	16
1.7 Hodnocení zaměstnanců	17
1.7.1 Metody hodnocení pracovníků	20
1.8 Odměňování zaměstnanců	22
1.8.1 Strategie odměňování	23
1.8.2 Odměna.....	24
1.8.3 Mzdová politika	26
1.8.4 Mzdový systém	26
1.8.5 Mzdové formy	27
1.8.6 Mzdová zvýhodnění.....	29
1.9 Vývoj odměňování v ČR	30
1.10 Zaměstnanecké výhody.....	31
1.11 Členění benefitů a jejich daňové hledisko	33
1.12 Současné trendy	47
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU	53
2.1 Základní údaje o společnosti.....	53
2.1.1 Zaměstnanci	55
2.1.2 Obchodní situace společnosti	57
2.1.3 Výrobky a kvalita	59
2.2 Motivační program společnosti.....	59
2.2.1 Pracovní poměr a pracovní doba	60
2.2.2 Odměňování zaměstnanců	60
2.2.3 Benefity poskytované společnostmi	61
2.3 Dotazníkové šetření	63
2.3.1 Vyhodnocení obecných údajů.....	64
2.3.2 Analýza výsledků.....	66
2.3.3 Hodnocení jednotlivých benefitů.....	71
2.4 SWOT matice.....	75

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	77
3.1 Návrh zrušení příspěvku na dopravu	78
3.2 Návrhy na zlepšení celkové informovanosti.....	79
3.2.1 Vytvoření firemního intranetu	79
3.3 Návrh na změnu v poskytování stravenek	81
3.4 Návrh na zavedení nových benefitů.....	84
3.4.1 Příplatek za zaškolení nových zaměstnanců.....	84
3.4.2 Náborový bonus	86
3.5 Přínosy a náklady navrhovaného řešení.....	87
3.5.1 Přínosy	87
3.5.2 Náklady.....	88
ZÁVĚR	89
POUŽITÉ ZDROJE.....	91
SEZNAM GRAFŮ	95
SEZNAM OBRÁZKŮ	95
SEZNAM TABULEK	96
SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Již dávno neplatí, že zaměstnance motivuje pouze výše mzdy. Jsou to právě firemní benefity, které jsou dnes firmami hojně využívány pro zajištění loajality a motivace stávajících zaměstnanců, či jako nástroj při náboru nových zaměstnanců. Z pohledu budoucího zaměstnance pak bývají důležitým faktorem při rozhodování se mezi několika pracovními nabídkami. Otázkou je, zda mají benefity sloužit jako nástroj odměňování, nebo jako prostředek péče o zaměstnance. Jejich úskalí totiž většinou spočívá v tom, že co je pro zaměstnavatele daňově výhodné, není ze strany zaměstnance vždy úplně žádané a vzniká tak nesoulad mezi benefity, které jsou zaměstnancům poskytovány, a které skutečně chtějí. Výhody tak nejsou nástrojem odměňování ani péče o zaměstnance, jež by vycházely ze specifických potřeb organizace.

Právě problematika optimalizace struktury firemních benefitů je námětem této diplomové práce. Vzhledem k tomu, že je lidský kapitál považován za hlavní bohatství každého podniku, je jeho řízení velice komplexní proces. Teoretická část této práce se tedy zaměřuje na řízení lidských zdrojů, jejich motivaci a následné hodnocení a odměňování. Velká pozornost je věnována rozsáhlé škále benefitů, které mohou být společnostmi poskytovány a to včetně jejich daňového hlediska. Závěr teoretické části pak tvoří náhled na současné trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů. Část praktická je věnována analýze současného stavu struktury zaměstnaneckých benefitů ve vybraném podniku a empirickému šetření mezi jeho zaměstnanci. V návaznosti na získané informace a výsledky je pak poslední část práce věnována vlastním návrhům na zlepšení a jejich přínosům a nákladům pro podnik.

CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout změny v motivačním programu ve vybrané společnosti, zejména pak v oblasti zaměstnaneckých benefitů, a to vzhledem k potřebám jak samotného podniku, tak zaměstnanců. Pro vytvoření zmiňovaného návrhu byly vytyčeny dílčí cíle. Jedním z nich je analýza současného stavu vybrané společnosti, a to prostřednictvím zhodnocení její obchodní situace, struktury zaměstnanců a systému hodnocení a odměňování, zejména pak jejího motivačního programu. To za pomoci studia interních materiálů, důvěryhodných externích zdrojů či příslušných zákonů. K zajištění kompletního pohledu na dění ve společnosti bylo, jako další z dílčích cílů, vytyčeno zpracování dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Dílčími cíli jsou rovněž návrhy na řešení případných nedostatků ve fungování společnosti, jež provedené analýzy odhalí. Součástí splnění stanovených cílů je i ekonomické zhodnocení návrhů. Celý návrh vhodných změn by pak měl vést ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Řízení lidských zdrojů

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. Řízení lidských zdrojů lze považovat za soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie.¹

Představuje tak nejnovější koncepci personální práce, jež se začala formovat již v průběhu 50. a 60. let minulého století ve vyspělých zahraničních zemích. V souvislosti s prosazováním termínu „lidské zdroje“ pak došlo k posunu chápání významu člověka v organizaci jako nejcennějšího zdroje efektivity, který rozhoduje o budoucnosti a konkurenceschopnosti organizace. Prostředky do něj vložené jsou následně považovány za návratné investice, nikoliv jen jako vynaložené náklady. Tímto pojetím se tedy vyjadřuje význam člověka jako nejdůležitějšího výrobního faktoru a samotné řízení lidských zdrojů se tak stává jádrem celého podnikového řízení, jeho nejdůležitější složkou.²

Celý proces by měl být založen na přesvědčení, že s lidmi by mělo být zacházeno jako s bohatstvím, jako s aktivitou a soustředit se především na integraci a orientaci na oddanost a angažovanost. Preferenci individuálnosti, co se týče přístupu k zaměstnaneckým vztahům a samotné praktické řízení v kompetenci liniových manažerů. Nicméně ani uvedené klíčové charakteristiky nemají univerzální platnost. Existuje totiž mnoho modelů a postupů, které jsou v různých organizacích odlišné a často dokonce odpovídají teoretické verzi řízení lidských zdrojů jen v několika málo bodech.³

¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. s. 27

² SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*.s. 32

³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. s.33

1.2 Modely řízení lidských zdrojů⁴

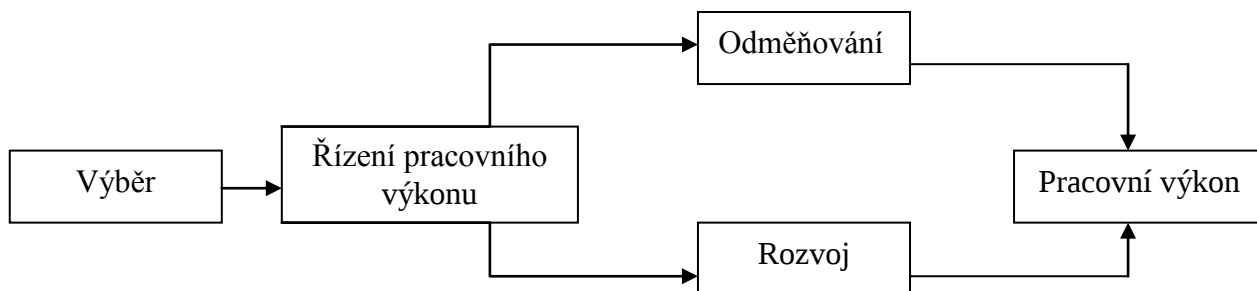
1.2.1 Model shody

Byl jednou z prvních formulací pojetí řízení lidských zdrojů. Jeho autoři zastávali názor, že systém lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace – tedy ve „shodě“. Dále zastávali názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích. Jsou jimi:

- výběr – spojování lidských zdrojů s pracovními místy,
- hodnocení – řízení pracovního výkonu,
- odměňování – nástroj stimulace výkonu organizace,
- rozvoj – růst vysoce kvalitních pracovníků.

Určitá úprava tohoto cyklu je znázorněna na následujícím obrázku.

Obrázek 1: Cyklus lidských zdrojů v Modelu shody



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. s. 29

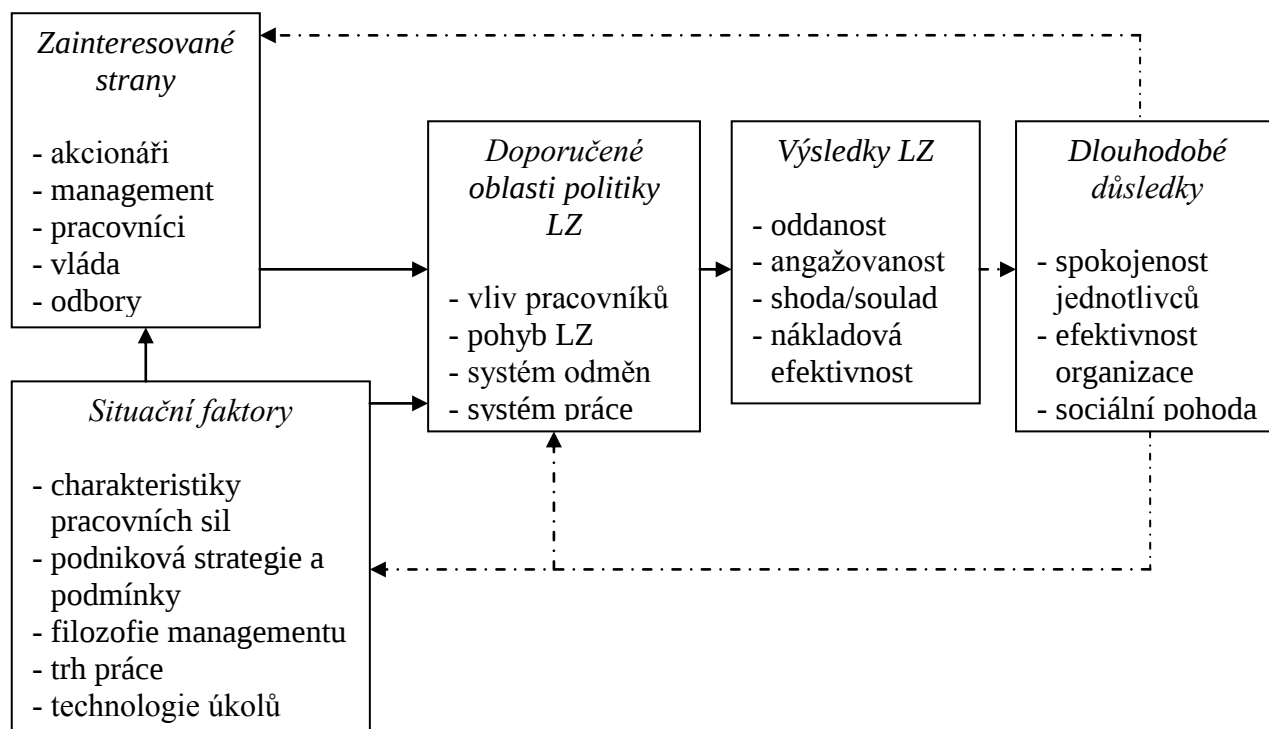
1.2.2 Harvardský systém

Tento přístup vycházel z přesvědčení, že v současné době existuje spousta tlaků, které vyžadují širší, komplexnější a strategičtější úhel pohledu na lidské zdroje organizace. Tyto tlaky vytvořily potřebu dlouhodobějšího hlediska v řízení lidí a potřebu pohlížet na lidi spíše jako na potenciální bohatství než jako čistě nákladovou položku. Jeho představitelé zdůrazňovali zásady, že řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. s.28-30.

manažerů (ti akceptují svou větší odpovědnost za zabezpečování propojenosti strategie konkurenceschopnosti a personální politiky) a posláním personálního útvaru je formulovat politiku a zásady, jimiž se řídí koncipování a realizace personálních činností tak, aby se více vzájemně podporovaly. Tento model v podobě, v jaké byl původně vytvořen, zachycuje následující obrázek.

Obrázek 2: Harvardský systém řízení lidských zdrojů



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. s.30

Harvardský model měl na teorii i praxi řízení lidských zdrojů významný vliv, zejména svým důrazem na skutečnost, že toto řízení se spíše týká všech manažerů než jen personálního útvaru a personalistů.

1.3 Úkoly

Tím hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je napomáhat, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Vzhledem k tomu, že to jsou lidé, kdo rozhodují o využívání materiálních, finančních a informačních zdrojů, pak právě řízení lidských

zdrojů zprostředkovaně ovlivňuje efektivní využití zbývajících zdrojů organizace. Mezi jeho hlavní úkoly tedy patří:

- usilování o zařazení správného člověka na správné místo,
- formování pracovních skupin (týmů), volení efektivního stylu vedení a podpora zdravých mezilidských vztahů na pracovišti,
- péče o pracovní a sociální rozvoj zaměstnanců,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání a lidských práv.

Zatímco první tři úkoly sledují především zájmy samotné organizace, čtvrtý úkol respektuje zájmy zaměstnance a poslední, pátý úkol, sleduje zájmy obou těchto subjektů. Nicméně samotné plnění všech úkolů musí být vzájemně propojeno, protože jedině tak dochází k vzájemnému souladu cílů individuálních s cíli organizace.⁵

1.4 Motivace a pracovní spokojenost

Motivace lidí k práci není jednoduchou záležitostí, vzhledem k tomu, že lidé mají různé potřeby a stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají tak různé kroky ke splnění těchto cílů. Bylo by tedy chybou se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem.

Úvahy o motivaci pracovníků mají velký význam v teorii i v praxi. Rozhoduje o tom zejména fakt, že lidé a lidské chování jsou podstatnou součástí organizací. Konkrétněji řečeno, pro přežití organizace je nutné, aby se lidé rozhodli do nich vstoupit, zůstat v nich po určitý čas, úlohy které jsou jim zadávány vykonávat přibližně předvídatelným způsobem a zároveň jednat tvořivě, spontánně a inovačně. Organizace tedy stojí před úkolem respektovat motivační aspekty chování. Vliv na motivaci mají i měnící se podmínky prostředí, které vedou podniky ke zvyšování výkonnosti a efektivity, což je spojeno se schopností motivovat příslušníky organizace, aby do práce vkládali svou kvalifikaci a cílevědomě ji využívali. Neméně důležitým faktorem je technologický pokrok, který vede v jednotlivých oborech k odklonu od automatizace a k výrazně

⁵SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. s. 34

celostně orientovaným pracovním místům, spojeno se zvýšenou odpovědností a využitím nabyté kvalifikace, které v otázkách motivace rovněž hrají významnou roli.⁶

Pracovní motivace je víceméně vědomý vnitřní proces. Lidé mají určité potřeby a motivace (nebo se domnívají, že je mají), které jsou na pracovišti uspokojovány. Pracovní motivace, která se stala vědomou, zpravidla působí na pracovní chování tak, že se mění v zájmy. Tyto zájmy pak mohou směřovat ke mzdové politice, k otázkám bezpečnosti či k otázkám samotného utváření pracovních aktivit. To, jak je možné pracovníky podnítit, přesvědčit je, že je pro ně důležité a užitečné vykonávat určitou činnost, může mít několik podob.⁷

1.5 Manažerské metody v rozvoji motivace⁸

Vzhledem k tomu, že motivace nevzniká náhodně, nýbrž jako výsledek správného vedení lidí, je nezbytné vypracovat určitou strategii „chválení a kárání“. V prostředí evropského managementu se v rozvoji motivace prosazují tři metody – job enrichment, job enlargement a job station.

1.5.1 Job enrichment

Tato metoda vychází z toho, že z každého dobrého pracovníka lze udělat manažera. Následným zvyšováním odpovědnosti pracovníka se pozná, kdo co umí, na co má a co nezvládne. Rozpozná se tedy, kdo má manažerské schopnosti a v kom je vhodné je pěstovat dále.

1.5.2 Job enlargement

V doslovném překladu znamená zvětšování či rozšiřování práce. Přesněji jde o rozšiřování žádoucích profesních dovedností kvalifikace. Pracovník je veden k tomu, aby místo jedné pracovní operace, zvládal dvě nebo tři. Odstraňují se tak negativní účinky jednotvárnosti (při střídání pracovních pozic a operací), za současného zvyšování kvalifikace pracovníka.

⁶ KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. s. 239

⁷ DIEBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. s. 54

⁸ TOTH, Daniel. *Personální management*. s. 374

1.5.3 Job station

Podstatou této metody je obměna (rotace) na pracovních místech či ve funkcích. Tato rotace může probíhat jak horizontálně (např. pracovník marketingu je pracovníčně zařazen do útvaru výroby či kontroly a naopak), tak vertikálně (např. vyšší vedoucí pracovníci na určitou dobu přecházejí do filiálek či nižších článků organizačních jednotek).

1.6 Motivační program v organizaci

Jak v teorii managementu, tak i v manažerské práci není motivační program organizace jednoznačně vymezen a pod jeho pojmem můžeme tedy chápat jak dílčí, tak i určitý ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů. Ten má v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích zaměstnanců za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců. Aby mohl být proces motivace úspěšný, je nutno všechny vnější podněty spojit se strukturou vnitřních potřeb a motivů zaměstnance.

1.6.1 Motivační struktura zaměstnanců

Jedním z prvních kroků při tvorbě motivačního programu organizace je tedy průzkum motivační struktury zaměstnanců, který umožňuje zjistit výchozí stav v organizaci v oblasti lidských zdrojů, slabé a silné stránky systému a jeho motivační účinky. Existuje celá řada metod těchto průzkumů, v praxi však převažuje dotazníkové šetření, které může být použito vedoucími zaměstnanci či personalisty a následně vyhodnoceny jako základ pro návrh opatření ke zlepšení zjištěného stavu.⁹

1.6.2 Postup při tvorbě motivačního programu¹⁰

- 1) Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci faktorů pracovní (ne)splnění.
- 2) Charakterizování motivačního klimatu v organizaci v oblasti mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli.
- 3) Stanovení cílů motivačního programu.

⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. s. 232

¹⁰ tamtéž. s. 240

- 4) Určení opatření a postupů, které mají za cíl zvýšení výkonnosti organizace prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců.
- 5) Zpracování motivačního programu včetně postupu realizace, časového rozvržení a odpovědnosti za jeho realizaci.

Samotná realizace motivačního programu spočívá v seznámení vedoucích zaměstnanců s jejími výsledky a instruktáž o způsobech a formách reakce na zjištěné skutečnosti při řízení pracovníků, v základních oblastech personální práce a přípravu vedoucích pro realizaci motivačních rozhovorů s podřízenými.

1.7 Hodnocení zaměstnanců

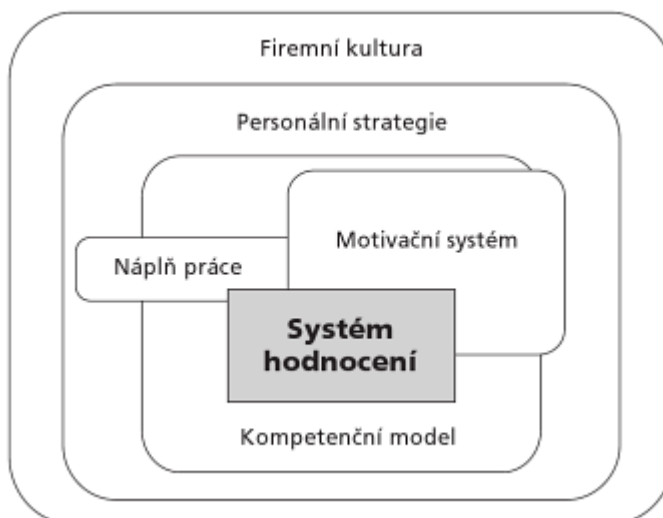
Hodnocení pracovníků je jednou z personálních činností, jejímž smyslem je motivování, kontrolování a korigování způsobu práce a pracovního chování pracovníka. Podstatou hodnocení je zjistit výsledky práce hodnoceného pracovníka, zhodnotit jeho pracovní chování a jeho vztahy se spolupracovníky a se zákazníky. Zjištěné výsledky jsou následně projednány s pracovníkem formou hodnotícího pohovoru a společně jsou hledány vhodné způsoby a opatření vedoucí ke zlepšení. Pokud má být hodnocení efektivní, musí být prováděno systematicky - organizace by měla mít vypracovaný hodnotící systém, který by měl být průběžně aplikován i vylepšován. Hlavním cílem hodnocení pracovního výkonu je zajistit maximální využití schopností, znalostí a také zájmů každého zaměstnance. Společnosti, které se soustředí na plné využití všech schopností a oblastí zájmů každého pracovníka, mají mnohem lépe motivované pracovní síly. Tato skutečnost pak působí pozitivně na produktivitu a tím se zvyšuje konkurenční výhoda dané organizace. Samotné hodnocení pracovníků je podkladem pro odměňování, zlepšování pracovního výkonu, rozmisťování, vzdělávání a motivování pracovníků.¹¹

Každá funkční organizace má definované své strategické cíle a strategii, jak se k nim dostat. Potřebuje však, aby si cíle a strategie vzali za své i její zaměstnanci, kteří ovšem mají též své zájmy. Hodnocení je pak jeden z mála možných nástrojů, pomocí kterých se sladují zájmy všech zúčastněných. Jak bylo zmíněno, hodnocení pracovníků je

¹¹ ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. s. 12

jakýmsi nástrojem ve službách odměňování, musí ale dojít na povýšení této personální činnosti na úroveň s odměňováním a vzděláváním. Při koncipování systému hodnocení je nutné zohlednit ještě další aspekty.¹²

Obrázek 3: Kontext systému hodnocení



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. s. 16

Ze schématu vyplývá, že při koncipování systému hodnocení je třeba dbát především na provázání s náplní práce (která formuluje základní očekávání a smysl dané pozice), motivačním systémem (a dalšími personálními činnostmi, které tvoří jeho jádro), kompetenčním modelem (který vytváří základ pro několik personálních činností), personální strategií (která je odvozena od firemní strategie) a v neposlední řadě s firemní kulturou.

V zásadě existují 3 oblasti hodnocení pracovníků. Aby hodnocení bylo efektivní, je nutné, aby bylo zaměřeno na všechny tyto oblasti. Dle povahy hodnocené funkce je pak kladen větší důraz na jednu či dvě oblasti. Těmito třemi oblastmi hodnocení jsou:

- výstup (výkon),
- vstup (předpoklady = potenciál + způsobilost + praxe),
- proces (pracovní chování a přístup).

¹² HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. s. 16

Oblast výkonu je zaměřena na snadno měřitelné parametry (tržby, množství, kvalita, apod.) a má charakter výstupu. Vstup je charakterizován tím, co pracovník vkládá, nebo může vkládat do své práce a jaké má předpoklady. Pouhá zaměřenost na výkon představuje krátkodobé zaměření. Zaměřenost na vstupy, které jsou reprezentovány různými předpoklady, pak může posléze akcelarovat výkon. Ovšem i zaměřenost na 2 oblasti a vynechání hodnocení mezi oblastí, tedy proces, může přinést komplikace. Vždy se totiž může objevit někdo, kdo dosahuje špičkového výkonu, má vynikající potenciál, ale svým chováním spíše druhé demotivuje.¹³

Výstup

Výstup nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné. Často se při jeho měření používá metoda Balance Score Card. Hodnocení může probíhat přímo – číselné vyjádření, které má rozlišovací schopnost (např. obrat, chybovost), či nepřímo – výsledky na základě stupnice, na které je odhadována hodnota výstupu (výstupy pracovníka ohodnotím na stupnici 0-4 hodnotím známkou 3).

Vstup

Sem jsou velmi často zařazovány kompetence. Leckteré kompetence ovšem odráží i přístup hodnoceného k úkolu, který je hodnocen v rámci oblasti procesu. Pod vstupy se tedy rozumí vše, co pracovník do své práce vkládá. To mohou být nejen kompetence, ale i zkušenosti.

Proces

Hodnocení procesu je hodnocením přístupu pracovníka k různým zadáním, úkolům a podobně. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o střední článek mezi výstupy a vstupy, tedy o tom, jak se pracovník při práci chová.¹⁴

¹³ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. s. 20

¹⁴ tamtéž. s. 21

Tabulka 1: Příklad hodnotícího formuláře

Jméno a příjmení nadřízeného:		Jméno a příjmení hodnoceného:		
Kritérium	Oblast hodnocení	Komentář	Bodové hodnocení	Průměr hodnocení
Své cíle plní včas a úplně (tj. produktivně a efektivně).	Výkon			
Vyhledává příležitosti (nečeká na zadání).	Výkon			
Dává si náročné cíle (více, než se od něj čeká).	Výkon			
Pro svou práci má všechny potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti.	Vstup			
Je otevřený dalšímu rozvoji a změně, neustále na sobě pracuje.	Vstup			
Přemýšlí v souvislostech a systému.	Vstup			
Je zaujat svou prací.	Proces			
Vytváří atmosféru důvěry a spolupráce.	Proces			
Prosazuje zájmy celku, nejen svého a bezprostředního okolí.	Proces			
Datum:				

Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. s. 28

Na základě výsledků je možné sestavit profil ze tří základních oblastí, na jehož základě pak lze formulovat obsah dalšího rozvoje.

1.7.1 Metody hodnocení pracovníků¹⁵

Existují různé metody hodnocení pracovníků a systémy hodnocení standardně využívají kombinaci více metod. Některé z metod zachycují pracovní výkon pouze zčásti (soustředí se pouze na pracovní výsledky – například na základě plnění norem), některé umožňují přesnější porovnání výkonu pracovníků (například volným popisem). Určité

¹⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 150-153

metody jsou vhodné pouze pro hodnocení konkrétních kategorií pracovníků (hodnocení dle cílů u manažerů a hodnocení na základě plnění norem u výrobních dělníků).

Hodnotící rozhovor

Metodou, která je zpravidla součástí každého systému hodnocení. Je příležitostí k výměně názorů mezi nadřízeným a pracovníkem a slouží ke sladění požadavků kladených na výkon konkrétní činnosti a skutečných schopností pracovníka. Jeho cílem je zpravidla bilance uplynulého období a diskuse vztahující se k období následujícímu. Zásadní význam má na hodnotící rozhovor jeho příprava – hodnotitel by si měl ujasnit nároky na pracovní místo pracovníka, připravit si podklady k jeho činnosti za hodnocené období a uvažovat o působení pracovníka v příštím období. Hodnocený pracovník by si měl ujasnit argumenty ke své činnosti za uplynulé období a své představy pro příští období. Pracovníkovi by pak mělo být umožněno projednat s nadřízeným, co považuje za nutné.

Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)

Tato metoda se využívá zpravidla pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů. Stanovené cíle musí být přesně definované a termínované, musí být zpracován plán postupu jejich dosažení a vytvořeny podmínky pro jejich splnění. Samotné splnění je pak vyhodnocované ke stanovenému termínu a následně jsou stanoveny cíle nové.

Hodnotící anketa

Jedná se o kombinaci hodnotící stupnice a check-listu (dotazníku s otázkami vztahujícími se k chování pracovníka), kde hodnotitel u otázek volí na stupnici, např. 1 = vždy, 2 = často, 3 = příležitostně, 4 = zřídka, 5 = nikdy.

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Je zaměřena na přístup k práci, dodržování postupu při práci a účelnost výkonu.

Assessment centre – AC

Diagnostikuje pracovní způsobilost jedinců – jejich kompetence (zejména uchazečů při obsazování pracovních míst) podle stanovených kritérií pro práci na daném pracovním místě.

Development centre – DC

Jde o soubor diagnostických metod zaměřený na identifikaci úrovně schopností, na posouzení silných a slabých stránek a jejich rozvojového potenciálu.

Competency Based Interview – CBI

Představuje metodu posuzování kompetencí. Hodnotitel při ní hledá důkazy o přítomnosti kompetencí na základě analýzy minulých událostí v pracovním životě hodnoceného. Hodnocený pak v jeho průběhu odpovídá na otázky, které mají za cíl odkrýt způsob chování, jež při řešení minulých úkolů uplatňoval.

Potřebu zapojení kompetencí do hodnotících systémů vyvolala nemožnost porovnat náročnost cílů v různých pozicích. Očekávané výsledky navíc nejsou vždy pod kontrolou pracovníků, kteří jsou za ně následně hodnoceni a přestože bývá dosaženo výsledků, nebývá pak jasné, které kvality lidí by měly být rozvíjeny. V organizacích, kde existuje několik desítek pracovních pozic je tedy při absenci hodnotícího systému velmi náročné stanovit odměnu.

1.8 Odměňování zaměstnanců

Odměňování představuje velmi významnou personální oblast pro organizaci i pracovníka. Je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny a je kompenzací za vykonanou práci. Je přitom důležité brát v potaz, že odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu práce budoucí. Tím se tak stává jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici. Vzhledem k tomu, že každá organizace je specifický celek, měl by i systém odměňování být jedinečný a přesně odpovídat jak jejím potřebám, tak potřebám jejich zaměstnanců. Vždy je ale stěžejní, aby byl celý systém spravedlivý a motivující.

Samotné řízení odměn se týká toho, jak jsou pracovníci v souladu s jejich hodnotou pro organizaci odměňováni. V rámci tohoto procesu je třeba vytýčit jasnou filozofii, strategii, politiku, plány a postupy, jež bude organizace aplikovat při vytváření a udržování systému odměňování. Jednotlivé procesy odměňování jsou pak zaměřeny na vytváření, zavádění a udržování systému odměňování, přičemž každý z nich je zacílen na zvyšování výkonu organizace, týmů a jednotlivců.¹⁶

1.8.1 Strategie odměňování

Aby odměňování bylo co možná nejvíce efektivní a komplexní, je zapotřebí nejen stanovit mzdu za vykonanou práci, ale také poskytovat zaměstnanecké výhody. Budoucnost hmotné stimulace při řízení zaměstnanců má totiž širší rozměr, než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance. Strategie odměňování tedy sleduje propojení mzdy za práci s různými formami nefinančního uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů. V praxi to tedy znamená, že zaměstnavatel nabízí svým pracovníkům příležitost učit se a rozvíjet se, snaží se vytvářet pracovní úkoly, které zvyšují pracovní spokojenost a přispívají k víceoborové flexibilitě a především pečují o kvalitní pracovní podmínky.

Strategie odměňování musí vycházet ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Působí na ni jak trh a zákonné regulace, tak vnitřní prostředí firmy, jako organizační kultura, manažerské postupy, klima ve společnosti či historie a současnost vnitřních mzdových předpisů. Strategie odměňování v podstatě definuje deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit. Stává se tak východiskem mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd.

Strategie odměňování je formulována se záměrem přispět k realizaci cílů organizace, což reálně znamená, že:

- vymezuje mzdové nároky a strategie organizace,
- zabývá se získáváním a stabilizací klíčových zaměstnanců,
- hledá účinnou stimulaci k nadprůměrnému a kvalitnímu pracovnímu výkonu,

¹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. s.551

- sleduje vývoj mzdových struktur (aby byla konkurenceschopná a stimulovala k práci),
- věnuje se způsobům informování zaměstnanců o mzdové politice a zásadách odměňování,
- snaží se nalézt určitý poměr mezi individuálními a kolektivními formami mzdy a účastí na výsledcích hospodaření,
- zabývá se zdokonalováním mzdového systému a kombinací se zaměstnaneckými výhodami,
- snaží se sladit proces stanovení mzdy s potřebami a očekáváním zaměstnance,
- orientuje se na prosazení flexibility do stanovení mzdy.¹⁷

Dříve, než začne být jakýkoliv systém vytvářen, je klíčové, aby si organizace ujasnila svou filozofii a strategii. Nezbytné je především stanovení postoje, jež uplatní v otázkách, jakou mzdovou pozici chce zaujímat ve srovnání s konkurenty v oboru činnosti a na trhu práce a jaké kroky k tomuto učiní.

1.8.2 Odměna

Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. Dalo by se říci, že celkovou odměnu tvoří vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení.¹⁸

Pojetí celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něčím více než jen jejich zasypávání penězi. V aplikaci koncepce celkové odměny totiž dochází k tomu, že sdružený efekt různých typů odměn má hlubší efekt a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost lidí. Zaměstnanecké vztahy vytvořené pomocí koncepce celkového odměňování vedou k optimálnímu využívání relačních (vztahových) i transakčních odměn, a tedy více ovlivňují pracovníky v pozitivním směru. Relační odměny mohou pracovníky zároveň silněji připoutat k organizaci, protože mohou odpovídat jejich

¹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. s. 306

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. s. 551

zvláštním individuálním potřebám. Tyto odměny pomáhají nastolit pozitivní psychologickou smlouvu a to může sloužit jako něco, co organizaci na trhu práce při získávání pracovníků jasně odlišuje od ostatních organizací a co je mnohem obtížnější napodobovat než jednotlivé postupy peněžního odměňování. Organizace se tak může stát atraktivním zaměstnavatelem a skvělým místem pro práci a tak přitahovat a udržovat si potřebné talentované lidi.¹⁹

Obrázek 4: Model celkové odměny

TRANSAKČNÍ (hmatatelné/ hmotné)			
INDIVIDUÁLNÍ	Peněžní odměny mzda/plat odměna podle zásluh peněžní bonusy podíly na zisku Akcie	Zaměstnanecké výhody příspěvky na penzijní připojištění příspěvky na soukromé životní pojištění prodloužená dovolená zdravotní dny volna zdravotní péče	SPOLEČNÉ
	Vzdělávání a rozvoj vzdělávání a výcvik osobní rozvoj na pracovišti řízení pracovního výkonu rozvoj kariéry	Pracovní prostředí základní hodnoty organizace styl vedení vytváření pracovních míst Uznání kvalita pracovního života rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem řízení talentů	
RELAČNÍ/ VZTAHOVÉ (nehmotné)			

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. s. 522

Horní dva kvadranty představují transakční odměny, které mají v podstatě peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků, ale mohou být konkurenty snadno kopírovány. Naproti tomu relační (nepeněžní) odměny odpovídající dolním dvěma kvadrantům jsou důležité pro zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů. Skutečná síla tedy plyne z toho, když organizace kombinuje relační a transakční odměny.

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. s. 522

1.8.3 Mzdová politika

S tím jak se záměry střetávají se situačními požadavky a nepředvídatelnými okolnostmi, které nutí vedoucí zaměstnance odchýlit se od vyhlášených směrů a zásad, ovlivňuje jednání manažerů rozhodnutí vrcholového vedení o prioritě cílů mzdové politiky organizace.

Těmi jsou:

- získat a stabilizovat zaměstnance,
- stimulovat k pracovnímu výkonu,
- udržet objem mzdových prostředků v efektivním poměru k produktivitě práce,
- prosazovat odůvodněnou diferenciaci mezd uvnitř organizace,
- zajistit konkurenceschopné relace mezd ve srovnání s konkurenty na trhu práce.²⁰

Samotné nalezení optimální mzdové struktury je však považováno za historický mzdový problém, jenž nemá konečné řešení a zaměstnavatel musí stále znovu ověřovat účinnost metod, které při jeho řešení uplatňuje. Výše uvedené cíle mzdové politiky totiž nelze uskutečňovat paralelně a zaměstnavatel se tak musí rozhodovat o jejich prioritách. Úspěch organizace tedy stojí na dobrém zvládnutí mzdového problému přes cílevědomé rozvíjení systému odměňování a zaměstnanecké výhody.

1.8.4 Mzdový systém

V zájmu respektování práva a k naplnění mzdové politiky je zapotřebí mzdového systému. Ten musí být vytvořen tak aby byl:

- transparentní, srozumitelný a jednoduchý
- spravedlivý (co nejobjektivněji stanoveny rozdíly ve mzdách)
- efektivní (aby produktivita práce rostla rychleji než růst mezd, aby mzda účinně stimulovala k práci)

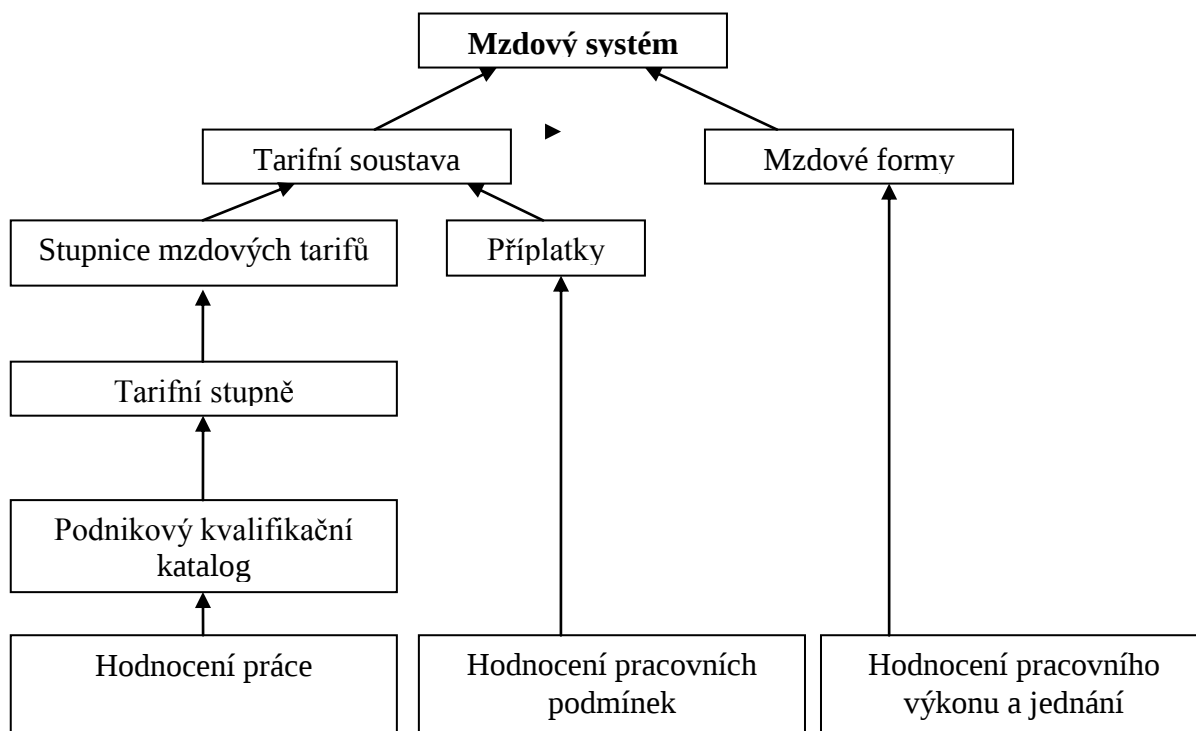
Výsledkem pak je strukturovaná mzda, jejíž jednotlivé složky jsou stanovovány pomocí specifických nástrojů, jako je metoda hodnocení práce, podnikový kvalifikační katalog či stupnice mzdových tarifů apod.²¹

²⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. s. 307

²¹ tamtéž. s. 309

Mzdový systém, především ve velkých firmách, se může skládat z tarifní soustavy a mzdových forem. Ten je založen na hodnocení práce a má následující strukturu:

Obrázek 5: Mzdový systém založený na hodnocení práce



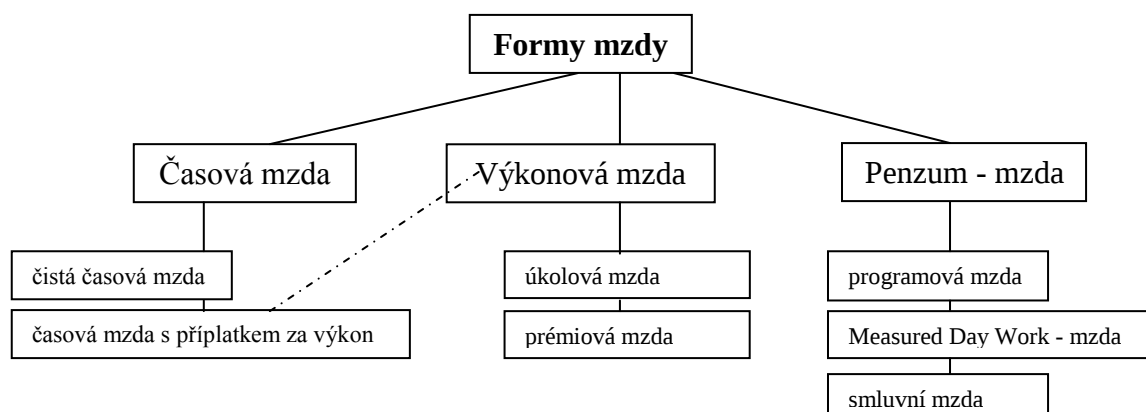
Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. s. 310

1.8.5 Mzdové formy

Smyslem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. Organizace je uplatňuje k odměňování toho, jakým způsobem a s jakými výsledky zaměstnanci vykonávají svou práci. Různé mzdové formy tedy slouží podniku jež chce finančně odměnit i další kritéria spojená s pracovní činností nebo s osobou, jako kvalifikaci, flexibilitu nebo týmové chování.

Možné členění mzdových forem je zachyceno na následujícím obrázku.

Obrázek 6: Diferenciace mzdových forem



Zdroj: KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. s. 505

Časová mzda

Je nejjednodušší formou odměňování, kde se vychází ze základního platu, tudíž je vyplácena za časovou jednotku předem stanovená a neměnná odměna. Všeobecně je používána tam, kde jsou časové studie a průběžná kontrola pracovního výkonu nemožné nebo nevhodné. To může být zpravidla v případě, kdy jsou práce mnohotvárné a tedy nepředvídatelné, nebo když výkon nezávisí na pracovníkovi. Nevýhodu chybějící orientace na výkon lze pak kompenzovat výkonnostním příplatkem, který se většinou řídí podle osobního a pravidelného posudku provedeného daným posuzovatelem.²²

Výkonová mzda

Základem výkonových mezd jsou krátkodobé a objektivně měřitelné údaje. V případě úkolové mzdy kde je zaplácena pracovní síla lineárně proporcionalně k jejímu kusovému výkonu. Využívá se tam, kde se s velkou jednotvárností a předem stanoveným očekáváním provádějí stále se opakující práce. Prémiová mzda pak nabízí více tvůrčího prostoru, než mzda úkolová. Na rozdíl od výkonnostních příplatků však musí být kritéria pro získání prémie objektivně měřitelná. K přednostem prémiového mzdového systému patří motivační účinek, který může být předem koordinován s podnikovými potřebami.²³

²² KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. s. 506

²³ tamtéž. s. 509

Penzum – mzda

Mzda za penzum staví na výkonu, který se očekává do budoucna. Společné pro různé formy mzdy za penzum je, že se k základní mzdě, vztažené na požadavky, nabídne za určité období fixní penzum, které spočívá na výkonových charakteristikách. Výše tohoto penza je pak teprve s časovým zpožděním přizpůsobena k eventuální stabilní změně výkonu.

- Programová mzda: předpoklad pevné mzdy za určitou časovou jednotku, při splnění pevně zadaného pracovního úkolu, při nedodržení je možné mzdu procentuálně krátit.
- Measured Day Work mzda: zakládá pevnou mzdu na bázi plánovaného výkonu na den. Výkon trvale ležící pod normou pak vede ke školení, pohovoru s pracovníkem či dokonce k výpovědi.
- Smluvní mzda: nadřízený a pracovník se individuálně dohodnou na omezeném časovém prostoru, určitém výkonu a za to na pevné mzdě. Po uplynutí smluvené doby je domlouvána nová smlouva.²⁴

1.8.6 Mzdová zvýhodnění

Zaměstnanci je možné poskytovat vedle mzdy za vykonanou práci také další jednorázová mzdová zvýhodnění. Do této skupiny mzdových forem je zařazována široká paleta mzdových výhod, které mohou být chápány jako doplňkové ocenění pracovního výkonu. V České republice jsou běžná mzdová zvýhodnění, poskytovaná ve formě prémie, odměn, mimořádných výplat, podílech na zisku a tantiém.²⁵

V zahraničí jsou běžné tzv. gratifikace. Ty představují příspěvky poskytované k určité příležitosti, jakožto dodatečná odměna a uznání za odvedenou práci. Motivují tak zaměstnance k zachování věrnosti podniku a ke stabilizaci pracovního výkonu. Nejčastěji se vyskytují následující typy:

- vánoční gratifikace,

²⁴ KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFFER. *Personální management, řízení, organizace*. s. 512

²⁵ TOTH, Daniel. *Personální management*. s. 304

- jubilejní gratifikace,
- gratifikace na dovolenou,
- odměny za roční účetní závěrku (podíl na zisku),
- tantiémy,
- prémie.

Nejběžněji poskytovanou gratifikaci představují *prémie*, ty jsou dodatečným zvýhodněním za mimořádně uspokojivé plnění pracovních povinností a vyskytují se jak v podobě jednorázové, tak ve formě prémiových mezd. Naopak *tantiémy* nejsou vázány na výkon pracovníka a jejich výše je poskytována v závislosti na velikosti zisku podniku. Jsou zvláštní formou odměny pro řídicí pracovníky. *Podíl na zisku* bývá poskytován v podnicích všem zaměstnancům po uzavření hospodářského roku, přičemž výše odměn bývá diferencována podle jednotlivých skupin pracovníků v závislosti na odpovědnosti za celkový hospodářský výsledek. V zahraničí je účelem *vánoční gratifikace* a *gratifikace na dovolenou* přispět k úhradě zvýšených finančních nákladů spojených s těmito mimořádnými událostmi. V našich podmínkách se tato mzdová zvýhodnění vyskytují zejména v podobě tzv. třináctých a čtrnáctých platů. *Jubilejní gratifikace* jsou u nás známy spíše jako odměny při pracovních a životních jubileích.²⁶

1.9 Vývoj odměňování v ČR ²⁷

Obecně se dá říci, že je v České republice nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Nejméně polovina společností působících na českém trhu označuje dostupnost kvalifikovaných zaměstnanců za nedostatečnou. Kvůli tomuto jevu se zaměstnavatelé snaží své spolehlivé a přínosné zaměstnance podporovat v podobě odměn za práci.

Podle průzkumů v posledních letech podniky upouštějí od plošných nárůstů mezd a při jejich zvyšování více zohledňují jednotlivé kategorie zaměstnanců, kdy nárůst mezd často podmiňují produktivitou. Firmy nevýrazně zvyšují mzdy a spíše se snaží provázat navýšení mzdy s variabilní složkou mzdy, která je zpravidla závislá na hospodářském výsledku společnosti. Růst mezd je tedy ovlivněn ekonomickou situací firem. V České republice se stále více uplatňuje tento způsob variabilního odměňování a to na všech

²⁶ HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. str. 83

²⁷ TOTH, Daniel. *Personální management*. str. 307

hierarchických úrovních. Jako forma tohoto odměňování u nás převažuje podíl na zisku na základě závazné smluvní úpravy.

Mezi další faktory významně ovlivňující velikost mzdy patří velikost společnosti. V podstatě platí, že čím větší společnost, tím vyšší příjmy, především u vrcholových manažerů. Na úrovni odborných pracovníků a kvalifikovaných dělníků se tato souvislost už neprojevuje tak výrazně.

V minulých letech docházelo k nejvyššímu nárůstu mezd zejména ve firmách s rychloobrátkovým zbožím nebo ve farmaceutických společnostech. Výrobní podniky se s navyšováním řadí zpravidla k průměru. Výraznější nárůst mezd byl pozorován u pracovních pozic s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. U těch firem, kde nedochází ke zvyšování mezd, tak podle průzkumů je nabízeno zaměstnaneckých výhod, přičemž se mezi nejpopulárnější řadí služební automobil, příspěvek na stravování nebo mobilní telefon.

1.10 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké benefity zahrnují širokou škálu požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou mít jak peněžitou, tak nepeněžitou formu a představují dodatečné zvýhodnění zaměstnance. Jejich typickým znakem je, že nebývají závislé na zásluhách, nicméně jejich rozsah a struktura se často zlepšuje s postavením zaměstnance a délkou trvání pracovního poměru. Rovněž lze pozorovat, že u finančně silných organizací nalezneme širokou škálu benefitů, zatímco malé podniky jich nabízejí jen omezený počet. Jednotlivé výhody mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, avšak mohou podněcovat i nespokojenost, a to v případě, kdy dochází k nesystémovému přiznávání jednotlivých benefitů a je vyvoláván pocit nespravedlnosti. Doposud nebyl předložen jednoznačný důkaz o tom, nakolik právě benefity přitahují do podniku uchazeče o zaměstnání, na druhé straně je však jisté, že odrazují zaměstnance od ukončení pracovního poměru.²⁸

²⁸ DVORÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. s. 325

Jednotlivé zaměstnanecké výhody mohou být poskytovány plošně, nebo na základě individuální volby jednotlivých pracovníků (flexibilní benefity, cafeteria systém).

Cafeteria systém

Cafeteria systém, jako program flexibilních benefitů má za cíl zvýšení spokojenosti zaměstnanců s benefity, jelikož nabídka různorodých benefitů lépe reaguje na rostoucí diverzitu personálu, který má rozmanité potřeby. Rovněž je stále kladen čím dál větší důraz na snižování nákladů a tudíž je i v této oblasti cílem udržení nákladů na co nejnižší úrovni. Cestou k tomu je, že se nabízí místo nedefinovaného benefitu, který je stanoven bez ohledu na jeho čerpání, příspěvek, kdy je přislíbena určitá úroveň výdajů na benefity, bez omezení, co si zaměstnanec může pořídit z jemu přiznaného rozpočtu. Organizace tak šetří na nákladech, protože prosazuje zájem optimalizovat jejich rozdělení podle motivačních potřeb zaměstnanců, namísto toho aby zvyšovala objem na ně vynakládaných prostředků. Výše zmíněné s sebou však nese nutnou potřebu pravidelného průzkumu motivační struktury zaměstnanců, sledování konkurence, aktualizace nabídky benefitů a informovanosti zaměstnanců, jež zaručí lepší pochopení, jaké jsou náklady na benefity a uvědomění si, jak dané výhody zvyšují hodnotu příjmu.

29

Jedná se o velmi efektivní a pružný systém, kdy každý ze zaměstnanců disponuje se svým osobním účtem zaměstnaneckých výhod, kde bývá určen jistý limit, který bývá obvykle stanoven na základě délky trvání pracovního poměru či pozice ve firmě. V rámci tohoto finančního limitu si pak zaměstnanec sestavuje balíček benefitů z nabízeného portfolia.

V současné době firmy k těmto účelům používají různé softwarové aplikace na intranetu firmy, případně využívají služeb firem, jež se specializují na outsourcing cafeteria systému. Takové pak nabízí univerzální papírové poukázky nebo internetové samoobslužné aplikace či předplacené platební karty. Nevýhodou však bývá ve finanční náročnosti a v obtížné evidenci individuálních účtů zaměstnanců.³⁰

²⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. s. 326

³⁰ TOTH, Daniel. *Personální management*. s. 317

V praxi systém funguje tak, že zaměstnavatelé například využívají on-line aplikaci Cafeterie vyvinutou společností Benefits, kde má každý zaměstnanec své konto, na které mu zaměstnavatel posílá tzv. benefitní body. Za tyto body pak může zaměstnanec nakupovat služby u partnerů zapojených do systému. Čerpání benefitů pak záleží na frekvenci připisování benefitních bodů na jednotlivé účty zaměstnanců – některé společnosti nabízejí na začátku roku všem svým zaměstnancům plošně jednotnou částku a konkrétní čerpání bodů pak záleží na každém jednotlivci. Jiné firmy naopak nabíjejí body každý měsíc. Firma může také zvolit formu nabíjení kvartálně dle dosažených výsledků či jako osobní ohodnocení.

Novinkou poslední doby je produkt nazývaný „bonus sacrifice“. Jeho systém je velmi pružný - zaměstnanec si může sám rozhodnout, jestli si přidělené benefitní body ponechá v cafeterii, kde je jejich čerpání pro něj nejvýhodnější, anebo si je převede v podobě peněz do mzdy.³¹

Malou a jednoduchou formou cafeteria systému, jsou v dnešní době velmi populární poukázky Flexi pass. Ty pokrývají téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury a sportu po relaxace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče až po lázeňské pobyty a očkování. Ze široké nabídky výhod a možností si tedy vybere každý z řad zaměstnanců. Zaměření Flexi passu je však orientováno na jednu z vybraných aktivit, která nemusí plně vyhovovat dlouhodobých požadavkům zaměstnanců. Špatné nastavení a zaměření Flexi passů tak může způsobovat plýtvání finančními zdroji organizace.³²

1.11 Členění benefitů a jejich daňové hledisko

Z daňového hlediska rozlišujeme zaměstnanecké benefity na straně zaměstnavatele

- poskytovány na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů),
- poskytovány na vrub daňově neuznatelných výdajů (nákladů),

³¹ KUDRNOVÁ, Veronika. *Benefitní odměňování zaměstnanců zavádí i malé firmy, systém je pro ně výhodný* [online]. 2014. [cit. 2015-04-14].

³² TOTH, Daniel. *Personální management*. s. 318

- poskytovány z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění.

Dle Zákona o daních z příjmů považujeme výhody, které lze klasifikovat jako daňově uznatelné, za výdaje (náklady) vynaložené na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví či zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců. Práva zaměstnanců zároveň vyplývají z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovní smlouvy nebo jiné smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tento zákon rovněž stanovuje, kdy je daňová uznatelnost vynaložených výdajů (nákladů) daňově omezena.³³

U zaměstnance mohou být jednotlivé benefity:

- osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti,
- nezahrnovány nebo zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění,
- zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti z tzv. superhrubé mzdy.

Za optimální se považují takové ty benefity, jež jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a zároveň jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů.³⁴

1.11.1 Stravenky

K jednomu z nejčastěji poskytovaných benefitů patří příspěvky na stravování zaměstnanců, v současné době pak zejména stravenek. Výše její nominální hodnoty není přitom nikterak omezena. Zároveň není zaměstnavateli při jejím poskytování stanoveno, za jakou částku z této nominální hodnoty má být prodána zaměstnancům. Závisí tedy výlučně na zaměstnavateli, zda bude nabízena například zcela bezplatně. Samotnému zaměstnanci pak přísluší rozhodování o způsobu jejího uplatnění.

Zaměstnanci v případě obdržení stravenky vzniká nepeněžní příjem, jenž je od daně z příjmů osvobozen. Přičemž je osvobozena celá nominální hodnota stravenky, bez

³³ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. s. 25

³⁴ tamtéž. s. 16

ohledu na to, zda mu byla poskytnuta za úplatu či zcela bezplatně. Pokud by však zaměstnanec namísto stravenek obdržel peněžní příspěvek například ve formě částky zahrnuté do superhrubé mzdy, bude tato částka vstupovat do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění.³⁵

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR vyhláškou č. 435/2013 Sb. upravilo od 1. ledna 2015 hodnotu stravného na pracovních cestách. Od tohoto stravného se odvíjí i daňově uznatelná výše příspěvku na stravování. Zmíněné sazby stravného, poskytovaného zaměstnancům za každý kalendářní den tuzemské pracovní cesty, v roce 2015 činí:

- pracovní cesta trvající 5 až 12 hodin: 69 – 82 Kč,
- pracovní cesta nad 12 hodin: 104 – 125 Kč,
- pracovní cesta nad 18 hodin: 163 – 195 Kč.

V roce 2015 tedy může zaměstnavatel poskytovat zaměstnanci daňově uznatelný příspěvek na stravování maximálně do výše 57,40 Kč (70% ze sazby stravného trvající 5 až 12 hodin, v tomto případě $82 \cdot 0,7$). Tato částka zároveň může činit nejvýše 55 % ceny jednoho jídla. Ideální nejvyšší daňově uznatelná hodnota stravenky tak v roce 2015 činí 104 Kč, v praxi tedy zůstává nejvyšší nominální hodnota stravenky na částce 100 Kč.³⁶

1.11.2 Příspěvek na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění³⁷

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění zaměstnanců patří stále mezi nejčastější zaměstnanecké výhody. Poskytování těchto příspěvků představuje pro zaměstnance účinnou motivaci, která je jak pro něj samotného, tak pro zaměstnavatele výhodnější než samotné zvyšování mzdy. To je způsobeno díky úspoře na dani z příjmu u zaměstnance a snížení celkových osobních nákladů na straně zaměstnavatele.

³⁵ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. s. 25

³⁶ PROXY. *Změny ve zdanění fyzických osob pro rok 2015* [online]. 2014. [cit. 2015-03-11].

³⁷ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. s. 53-57

V souvislosti se zavedením důchodové reformy se od roku 2013 k příspěvkům na penzijní připojištění nově řadí i příspěvky zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření.

Od roku 2013 je důchodový systém realizován v rámci 3 pilířů:

I. Pilíř

Zahrnuje důchodové pojištění spravované státem. Jedná se o tzv. průběžný systém, do něhož jsou prostředky odváděny prostřednictvím sociálního pojištění, ze kterého jsou pak následně vypláceny starobní důchody.

Výše sazby důchodového pojištění z vyměřovacího základu v roce 2015 u poplatníků, kteří nejsou účastni II. pilíře činí u zaměstnance 6,5%, u zaměstnavatele 21,5% a u OSVČ 28% (celková výše pojistného u OSVČ po přičtení 1,2% na státní politiku zaměstnanosti činí 29,2% a u zaměstnavatele, rovněž po připočtení výše uvedeného a navíc ještě 2,3% na nemocenské pojištění činí tato suma 25%).

Výše sazby důchodového pojištění z vyměřovacího základu u poplatníků, kteří jsou účastni II. pilíře odpovídá u zaměstnance 3,5%, u zaměstnavatele 21,5% a u OSVČ 25% (celková výše pojistného je pak u OSVČ 26,2% a u zaměstnavatele 25%).

Jak je vidět, sazba pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti u zaměstnavatele zůstává neměnná, nezávisle na tom, zda jeho zaměstnanec je či není účasten ve II. pilíři.

II. Pilíř

V tomto případě se jedná o důchodové spoření. Vstup do něho je zcela dobrovolný a závisí výlučně na rozhodnutí každého. Jeho účastníkem se může stát osoba, jež dosáhla 18 let, pokud uzavře s penzijní společností smlouvu o důchodovém spoření nejpozději do konce kalendářního roku, ve kterém dosáhne 35 let (osoby starší 35 let mohly vstoupit do tohoto systému pouze do konce června 2013). Účastníkem se nemůže stát osoba, které již byl přiznán starobní důchod podle zákona o důchodovém pojištění.

Pokud se osoba rozhodne vstoupit do tohoto pilíře, nemůže z tohoto systému vystoupit a jako účastník důchodového spoření je povinna hradit pojistné po celou dobu účasti na tomto spoření. Následně po vstupu si bude na svůj účet důchodového spoření převádět 3% z prostředků, které dosud odváděla v rámci pojistného na důchodové pojištění do státního rozpočtu a to za podmínky, že si bude k této částce sama přidávat 2% ze svých příjmů (mzdy).

Výše sazby důchodového spoření z vyměřovacího základu v roce 2015 u poplatníků, jež jsou účastníky tohoto pilíře činí u zaměstnanců i OSVČ 5%. Vzhledem k tomu, že u zaměstnanců je plátcem tohoto pojistného zaměstnavatel, je právě jeho prostřednictvím odváděno příslušnému finančnímu úřadu, který pojistné následně převádí na účet příslušného důchodového fondu. Těmto zaměstnancům se tak snižuje výše pojistného na důchodové pojištění z původních 6,5% na 3,5% z vyměřovacího základu, které i nadále odvádí zaměstnavatel. U OSVČ se tato sazba rovněž snižuje a to na 26,2% (3% odečtena od původních 29,2%).³⁸

Co do hlediska poskytování zaměstnaneckých benefitů – nemůže zaměstnavatel nikterak přispívat na úhradu plateb na důchodové spoření svých pracovníků.

III. Pilíř

Zahrnuje doplňkové penzijní spoření. V jeho rámci vznikly počátkem roku 2013 nové účastnické fondy, kde si jejich účastníci mají možnost vybrat z různých investičních profilů. S tímto souvisejí vzniklé rozdíly ve výši příspěvku poskytovaného státem. Ten se původně poskytoval již od měsíční úložky 100 Kč, od roku 2013 nově až od 300 Kč. Jeho maximální výše dosahovala 150 Kč pro měsíční úložku 500 a více, nově lze měsíčně dosáhnout až na 230 Kč v případě úložek nad 1000 Kč (za rok mohl tedy účastník obdržet příspěvek max. ve výši 1800 Kč při úložce 500 a více, nově tomu může být až 2 760 Kč při měsíční úložce 1 000 a více).

³⁸ ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. *Změny v pojištění osob samostatně výdělečně činných od 1. 1. 2015*. [online]. 2014. [cit. 2015-03-13].

Daňové hledisko

V rámci zaměstnaneckých výhod je možné, aby zaměstnavatel přispíval svým zaměstnancům jak na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na penzijní pojištění, na doplňkové penzijní spoření tak i na soukromé životní pojištění. Právě v případě těchto příspěvků je dle Zákona o dani z příjmů u zaměstnance od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena platba zaměstnavatele v celkovém úhrnu nejvýše 30 000 Kč (původně 24 000 Kč). Tato částka se sleduje u téhož zaměstnavatele souhrnně za všechny druhy uvedeného pojištění a nesmí být poskytnuta ve finanční podobě přímo zaměstnanci, jinak by byla zdaněna současně ze zaměstnancovou mzdou z jeho superhrubé mzdy a byla by rovněž zahrnuta do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění.³⁹

U zaměstnavatele je daňové řešení příspěvků na tato pojištění, jež poskytuje zaměstnanci, podřízeno obecnému režimu daňově uznatelných nákladů na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců. Příspěvky zaměstnancům na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření, penzijní pojištění a na soukromé životní pojištění jsou u zaměstnavatele daňově uznatelné bez ohledu na jejich výši, pokud jejich poskytování vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovní či jiné smlouvy.⁴⁰

1. ledna 2015 nabyla účinnosti novela zákona o daních z příjmů, která má omezit úniky na daních a pojistném z důvodu benevolentně nastavených pravidel pro daňovou uznatelnost příspěvků na životní pojištění. Zaměstnavatelé, kteří tento benefit zaměstnancům poskytují, tak musí upravit jeho podmínky.

Do konce roku 2014 byly daňově uznatelné příspěvky i na takové životní pojištění, které umožňuje naspořené peníze (popř. zisk z nich) zaměstnanci průběžně vybírat. Mnozí zaměstnavatelé toho zneužívali a část mzdy zaměstnancům „vypláceli“ ve formě příspěvku na životní pojištění, aby ušetřili na daních a pojistném. Od 1. ledna 2015 je však daňově uznatelným pouze příspěvek na životní pojištění, které splňuje i podmínku,

³⁹ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. s. 58

⁴⁰ tamtéž. s. 60

že pojistná smlouva na životní pojištění neumožňuje předčasný výběr naspořených peněz (zisku z nich), aniž by došlo k současnému ukončení smlouvy.

V případě, že pojistná smlouva bude sice všechny podmínky daňové uznatelnosti splňovat, ale zaměstnanec se dostane např. do finanční tísně a životní pojištění předčasně vypoví, bude nutné zpětně dodanit všechny příspěvky vyplacené zaměstnavatelem tomuto zaměstnanci a doplatit z nich zdravotní a sociální pojištění (zaměstnanci mají povinnost tuto informaci zaměstnavateli nahlásit).

Zaměstnavatelé, kteří příspěvek na životní pojištění poskytují svým zaměstnancům jako benefit a chtějí zachovat jeho daňovou uznatelnost i v letošním roce, by tak měli vyzvat zaměstnance, kteří tento benefit čerpají, k předložení potvrzení od pojišťovny o tom, že jejich smlouva splňuje podmínky daňové uznatelnosti i pro rok 2015. Zároveň by mělo dojít k zanesení nových podmínek daňové uznatelnosti a povinnosti zaměstnanců nahlásit předčasné ukončení životního pojištění do vnitřních předpisů zaměstnavatele upravujících poskytování příspěvku na životní pojištění.⁴¹

1.11.3 Příspěvky na vzdělávání

Účast zaměstnavatele na odborném rozvoji zaměstnanců, zejména pak na prohlubování a zvyšování kvalifikace jeho zaměstnanců lze řadit k významným motivačním prvkům zaměstnanců, které u nás v současné době patří mezi nejoblíbenější zaměstnanecké benefity.

S ohledem na zákoník práce se oblasti odborného rozvoje zaměstnanců rozlišuje mezi:

- zaškolením a zaučením,
- odbornou praxí absolventů,
- prohlubováním kvalifikace,
- zvyšováním kvalifikace.

Přičemž u prvních třech typů je odborná praxe, účast na školení nebo jiná forma vzdělávání je na straně zaměstnance považována za výkon práce a tudíž mu za tuto

⁴¹ KUDRHALT SUCHÁ, Barbora. *Pracovněprávní novinky od 1. ledna 2015* [online]. 2015. [cit. 2015-03-13].

činnost náleží mzda. Náklady vzniklé, při jejichž zajišťování, je pak povinen hradit zaměstnavatel.

Jinak je tomu v případě zvyšování kvalifikace, které je považováno za překážku v práci, nikoliv výkon práce. Zaměstnanci za toto přísluší od zaměstnavatele příslušné pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku.⁴²

Daňové hledisko

V případě zaměstnance, se při rozhodování o daňovém řešení příjmů za odborné vzdělávání rozlišuje, zda byly ve formě nepeněžního či peněžního plnění. V prvním případě jsou osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti, ovšem za předpokladu, že se jedná o nepeněžní plnění poskytnuté zaměstnavatelem (zaměstnavatel hradí částky za poskytnuté vzdělávání přímo příslušné instituci) a dané vzdělávání souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele (v případě rekvalifikací však tato podmínka splněna být nemusí).⁴³

Daňové řešení na straně zaměstnavatele se odvíjí od stanovení daňových výdajů. Těmi jsou veškeré výdaje (jak peněžní, tak nepeněžní plnění) zaměstnavatele na prohlubování nebo zvyšování kvalifikace a na rekvalifikaci zaměstnanců, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele. Daňovým výdaje ovšem není nepeněžní plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci ve formě možnosti používat vzdělávací zařízení (jednotlivé výjimky jsou pak uvedeny v Zákoníku práce).⁴⁴

1.11.4 Bezplatné použití osobní automobilu k osobním účelům

Tento typ zaměstnanecké benefity patří k hojně užívaným zejména u středních a větších firem. Této možnosti mohou využívat nejen zaměstnanci v řádném pracovním poměru, ale i zaměstnanci vykonávající činnost na základě dohody o práci konané mimo pracovní poměr. K tomuto účelu může být poskytnuto jakékoliv motorové vozidlo (včetně těch, nezahrnutých do obchodního majetku, najatých formou finančního leasingu či vypůjčené z půjčovny) a může jej poskytnout jakýkoliv zaměstnavatel, včetně fyzické osoby – podnikatele. Bezplatné využití poskytnutého služebního vozidla

⁴² MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. s. 70

⁴³ tamtéž. s.75-76

⁴⁴ tamtéž s. 77

pro soukromé účely nemá charakter smlouvy o výpůjčce ani charakter nájmu dopravního prostředku, nicméně funguje na základě smluvního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.⁴⁵

Daňové hledisko

Při využívání motorového vozidla zaměstnancem se za nepeněžní příjem považuje částka ve výši 1% vstupní ceny vozidla za každý započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla (bez ohledu na to, zda v daném měsíci zaměstnanec vozidlo využije).

Při poskytování motorového vozidla, které je zahrnuto v obchodním majetku zaměstnavatele, nedochází k uplatňování režim poměrné výše nákladů. Výdaje s tímto vzniklé, jako odpisy, náklady na opravy, silniční daň, pojištění apod. jsou u zaměstnavatele daňově uznatelné v plné výši a nedochází k jejich daňovému krácení v poměru ujetých kilometrů pro podnikatelské a soukromé účely. Zaměstnavatel tedy nemůže po zaměstnanci požadovat dílčí poměrnou úhradu takto vzniklých výdajů, nicméně náklady na spotřebované pohonné hmoty již náleží plně zaměstnanci a u zaměstnavatele nejsou daňově uznatelné.⁴⁶

1.11.5 Nepeněžní plnění a dary⁴⁷

Tato skupina motivačních výhod bývá poskytována jak z fondu kulturních a sociálních potřeb, sociálního fondu, tak ze zisku po zdanění a na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti.

1.11.5.1 Příspěvky na kulturu, sport a rekreaci

Příspěvky na volný čas jsou velmi oblíbenou skupinou benefitů. Může jít například o vstupenky do kina, divadla, knihovny, na koncerty, výstavy, sportovní či vzdělávací kurzy, vstupy do sportovních areálů, příspěvek na dovolenou či letní tábor. Vždy se musí jednat o služby, nikoliv o zboží a podmínkou je, aby toto plnění bylo nepeněžní, tedy hrazené přímo zaměstnavatelem poskytovateli, nikoli placené zaměstnancem a zpětně proplácené zaměstnanci zaměstnavatelem.

⁴⁵ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. s. 86

⁴⁶ tamtéž. s. 89

⁴⁷ tamtéž s. 114

Daňové hledisko

U tohoto benefitu je na straně zaměstnance od daně osvobozeno nepeněžní plnění jemu poskytnuté, buď z výše zmíněných fondů, zisku či na vrub nedaňových výdajů (nákladů) a to ve formě možnosti používat rekreační, zdravotnické, vzdělávací a školní zařízení, závodní knihovny nebo tělovýchovná a sportovní zařízení. Totéž platí i v případě příspěvku na kulturní pořady a sportovní akce. Jisté omezení vzniká při poskytnutí rekreace (tuzemský i zahraniční zájezd), kde je z hodnoty nepeněžního plnění od daně osvobozena v úhrnu nejvýše částka 10 000 Kč⁴⁸ za kalendářní rok. Přičemž se za plnění zaměstnanci považuje i plnění poskytnuté jeho rodinným příslušníkům.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že osvobození od daně z příjmů ze závislé činnosti se vztahuje u zaměstnance výhradně na nepeněžní plnění, jako například v situaci, kdy zaměstnavatel sám uhradí příslušné výdaje a zaměstnanci předá poukazy, vstupenky nebo permanentky.

Obdobně jako u zaměstnance je i u zaměstnavatele klíčové rozlišovat, zda jde o plnění peněžní či nikoliv. Pokud zaměstnavatel poskytne zaměstnanci peněžní příspěvek na zájezd nebo uhradí zaměstnanci předložené vstupenky na kulturní vystoupení či sportovní akce, bude se bez ohledu na výši úhrady jednat u zaměstnavatele o jeho daňový výdaj, pokud půjde o práva zaměstnance vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu či jiné smlouvy (ovšem v případě finančního plnění se bude u zaměstnance jednat o zdanitelný příjem, jak výše uvedeno). V případě nepeněžního plnění vznikajícího za stejných podmínek a omezení, jako jsou uvedeny u zaměstnavatele, se u zaměstnavatele jedná o výdaj nedaňový.⁴⁹

1.11.5.2 Dary zaměstnancům⁵⁰

Zaměstnanecké benefity ve formě darů může zaměstnavatel poskytovat jak ve věcně, tak finanční podobě. Zaměstnanci mohou být tímto způsobem odměněni za

⁴⁸ PROXY, *Změny ve zdanění fyzických osob pro rok 2015* [online]. 2014. [cit. 2015-03-11].

⁴⁹ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. s. 116

⁵⁰ tamtéž. s. 120

mimořádnou aktivitu, při pracovních a životních výročích nebo ku příležitosti odchodu do důchodu.

Daňové hledisko

Od daně z příjmu ze závislé činnosti je osvobozena hodnota nepeněžních darů poskytovaných buď z fondu kulturních a sociálních potřeb, případně sociálního fondu, zisku po zdanění či na vrub nedaňových výdajů a to až do úhrnné výše 2 000 Kč ročně u každého zaměstnance. V souvislosti s tímto je tedy nutno všechny nepeněžní dary, které během kalendářního roku zaměstnanec získal, sečíst a z tohoto součtu osvobodit pouze zmíněných 2 000 Kč (nadlimitní částka se daní ze superhrubé mzdy). Rovněž platí, že celková výše darů může činit maximálně 15% ze základního přídělu do fondu kulturních a sociálních potřeb a nevyčerpanou část limitu lze převádět do dalšího roku pro stejný účel, a to nad stanovený limit.

1.11.6 Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání

Někteří zaměstnavatele zajišťují svým pracovníkům bezplatnou dopravu do a ze zaměstnání formou nepeněžního plnění, popřípadě jim hradí tuto dopravu formou peněžního plnění v případě užívání veřejného dopravního prostředku či osobního automobilu.

Daňové hledisko

Na straně zaměstnance se příspěvek stává v plné výši příjmem ze závislé činnosti, který od daně z příjmů fyzických osob není osvobozen. Na základě toho se rovněž stává součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Možnost osvobození od daně je v tomto případě uvažována pouze v případě, kdy se jedná o zvýhodnění ve formě poskytování bezplatných nebo zlevněných jízdenek zaměstnavatelem, jež provozuje veřejnou dopravu. Naopak u zaměstnavatele jsou veškeré výdaje na poskytovanou nebo hrazenou dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání považovány za daňově uznatelné výdaje. Podmínkou této daňové uznatelnosti však je, že toto plnění zaměstnavatele je dohodnuto

v kolektivní smlouvě nebo stanoveno ve vnitřním předpisu nebo je zakotveno přímo v pracovní či jiné smlouvě uzavřené se zaměstnancem.⁵¹

1.11.7 Sleva z ceny při prodeji zaměstnancům

V rámci tohoto benefitu se jedná o prodej výrobků a služeb za nižší ceny než jsou obvyklé ceny. Může se jednat jak o nakoupené výrobky od dodavatelů, vyrobené výrobky, služby, tak o odprodání zaměstnancům použitého majetku zahrnutého v obchodním majetku nebo majetku firmy za výhodnější ceny.

Daňové hledisko

Pro zaměstnance představuje poskytnutá sleva zdanitelný příjem, a to ve výši rozdílu mezi cenou obvyklou a cenou, kterou zaplatil. Tato částka rovněž vstupuje do vyměřovacího základu pro pojistné na sociální a zdravotní pojištění ze superhrubé mzdy. Výjimku v tomto případě tvoří zvýhodněný prodej bytu zaměstnanci, pokud v něm měl zaměstnanec bydliště po dobu dvou let bezprostředně před jeho koupí, který není považován za příjem ze závislé činnosti.

U zaměstnavatele se za daňově uznatelné výdaje považují výrobní náklady na zhotovení výrobku, náklady spojené se službou, nákupní ceny zboží a daňová zůstatková cena hmotného majetku prodaného zaměstnanci se slevou.⁵²

1.11.8 Provoz firemní mateřské školky

Zaměstnavatele mohou poskytovat určité výhody i v souvislosti s návštěvou jejich dětí v mateřské škole. Může se jednat o případ provozování vlastní firemní mateřské školy, ale i poskytování příspěvků zaměstnancům na úhradu pobytu dítěte v cizí mateřské škole.

Daňové hledisko

Co se týče vlastní firemní školky, lze výdaje na provoz tohoto zařízení u zaměstnavatele zařadit do jeho daňových výdajů. U případu, kdy zaměstnavatel svým zaměstnancům přispívá na pobyt dětí jeho zaměstnanců v mateřských školách jiného provozovatele, vyplývá daňové řešení z toho, zda se jedná o nepeněžní či peněžní příspěvek. V situaci,

⁵¹ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. s. 134 - 135

⁵² tamtéž. s. 148

kdy zaměstnavatel hradí plně nebo částečně přímo u provozovatele dané mateřské školy, půjde u zaměstnavatele o nedaňový výdaj. Pokud však poskytne peněžní příspěvek přímo zaměstnanci, může využít znění §24 odst. 2 písm. j, a při splnění daných podmínek může být i tento peněžní příspěvek daňově uznatelný.⁵³

Vzhledem k tomu, že výdaje na provoz vlastní firemní mateřské školky jsou u zaměstnavatele daňovým výdajem, není u zaměstnance splněna podmínka pro osvobození nepeněžního plnění a tento příjem je tedy posuzován jako nepeněžní příjem zdaňovaný ze superhrubé mzdy. Půjde-li o poskytnutí příspěvku na pobyt dítěte zaměstnance v mateřské škole provozované cizím provozovatelem, rozhoduje, zda se bude jednat o peněžní příjem či nikoliv. U nepeněžního příjmu dojde vzhledem ke splnění podmínky, že se jedná na straně zaměstnavatele o nedaňový výdaj, k osvobození od daně z příjmu ze závislé činnosti.

V tomto případě zaměstnanci stačí jediné – vzdát se části hrubé mzdy ve výši školkovného a požádat zaměstnavatele, aby platil fakturu za školku místo něj. Z každé tisícikoruny, kterou firma pošle na školu zaměstnance, nemusí odvádět 340 korun na odvodech a zaměstnanec ze stejné tisícikoruny hrubého nemusí odvádět 311 korun na svých odvodech a dani z příjmů.⁵⁴

1.11.9 Opční akciové programy

Tento motivační nástroj je možné uplatňovat jednak pro představenstvo a dozorčí radu akciové společnosti, ale i může být využit i jako forma odměňování vedoucích zaměstnanců společnosti, zejména pak vrcholových manažerů a ředitelů. Tento program umožňuje určitým osobám na základě smlouvy o koupi cenných papírů s odkládací podmínkou (opcí) zakoupit určité množství akcií společnosti, ve které pracují nebo vykonávají funkci některého z orgánů, a to za zvýhodněnou cenu oproti tržní ceně dané akcie a následně tyto akcie dle své vůle prodat. Zaměstnanec tak jasně ví, že při růstu kurzu akcií vydělá a při jeho pádu nic neriskuje, neboť opci nemusí využít. Navíc se většinou jedná o dlouhodobé opce, obvykle 5 až 10 let, a možnost jejich uplatnění je často vázána na trvání pracovního poměru. Zaměstnanecké opční programy zajišťované

⁵³ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. s. 151

⁵⁴ VLKOVÁ, Jitka. *Firmy lákají zaměstnance na školkovné. Opomíjený benefit se stává hitem* [online]. 2014. [cit. 2015-03-13].

formou nákupní opce mají převážně charakter americké opce, tudíž může být právo nákupní opce uplatněno kdykoliv v průběhu předem sjednaného období.⁵⁵

Daňové hledisko

Zdanění zaměstnaneckých opcí není nijak upraveno Zákonem o daních z příjmů, a tudíž se tato problematika řídí pokynem Generálního finančního ředitelství, ve kterém se uvádí, že při bezúplatném poskytnutí práva na koupi akcií za předem sjednanou cenu se za příjem ze závislé činnosti považuje majetkový prospěch, který zaměstnanci plyne až v okamžiku uplatnění opce, nikoliv při jejím poskytnutí. Výše příjmu je přitom stanovována jako rozdíl mezi vyšší obvyklou cenou v okamžiku uplatnění opce a nižší sjednanou kupní cenou.⁵⁶

1.11.10 Dovolená nad rámec zákona

Informační systém o pracovních podmínkách sleduje oblast poskytování dovolené zaměstnancům nad rámec zákoníku práce, podle kterého činí základní výměra dovolené nejméně 4 týdny v kalendářním roce. V roce 2014 byla poskytnuta delší dovolená v téměř 86 procentech podnikových kolektivních smluv. Prodloužení délky dovolené o jeden týden je sjednáno v 76,3%, 2% podnikových kolektivních smluv prodloužuje délku dovolené o dva týdny. Průměrný počet dnů, o které byla tato dovolená navýšena, činí 3,8 dne.⁵⁷

1.11.11 Zdravotní péče

Představují ty benefity, které přispívají k dobrému zdraví zaměstnanců. Často mají zaměstnanci možnost nákupu vitamínů či očkování proti chřipce, příspěvky na plavání, masáže, dostanou poukázky do fitness center. Někteří zaměstnavatelé nabízejí svým zaměstnancům gymbally, na kterých mohou sedět při práci u pracovního stolu a posilovat si tak svaly a cvičit správné držení těla. Netradičním benefitem je rovněž odměna v rámci pomoci zaměstnanci v procesu odvykání si kouření. V tomto případě si

⁵⁵ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. s. 153

⁵⁶ tamtéž. s. 154

⁵⁷ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Výsledky informačního systému o pracovních podmínkách* [online]. 2014. [cit. 2015-03-13].

zaměstnavatelé dobře uvědomují, že kuřáci mohou trpět vyšší nemocností a sníženou produktivitou práce.⁵⁸

1.11.12 Sick days

Sick days, neboli zdravotní volno je benefitem založeným na principu, kde je kratší léčení výhodnější než dlouhodobá nemoc. Zaměstnanec tak může zůstat tři dny doma bez lékařského potvrzení či vystavení neschopenky. Tyto dny se zaměstnanci rovněž neodečítají od dovolené a navíc v průběhu jejich čerpání pobírá mzdu. Na rozdíl od nemocenské, kde zaměstnanec za první tři dny nemoci nedostává náhradu mzdy a teprve od čtvrtého dne začne zaměstnavatel vyplácet její náhradu, což však činí pouze 60% z průměrného výdělku. V zákoníku práce ani souvisejících předpisech se pojem sick days (zdravotní volno) nevyskytuje. Jde tedy pouze o smlouvenou výhodu poskytovanou zaměstnavatelem, a tak je to právě zaměstnavatel, kdo určuje konkrétní podmínky sick days (délka, způsob oznamování, výše peněžité náhrady a podobně). Nevyčerpané dny se nepřevádějí do dalšího roku a neproplácují se jako nevybraná dovolená. Pokud tedy zaměstnanci zůstanou na konci roku sick days nevyužité, opět záleží jen na zaměstnavateli, jestli nechá nárok jen tak uplynout nebo zaměstnanci nabídne jiný bonus.⁵⁹

1.12 Současné trendy

Se zlepšující se ekonomickou situací ve společnostech se zvedá i pozitivní nálada zaměstnavatelů znamenající nejen ochotu zvyšovat mzdy a nabírat nové pracovníky, ale začínají být i štedřejší co se do poskytování benefitů týká. Pravidelný průzkum ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR ukázal, že zlepšující se ekonomická situace má pozitivní vliv i na množství nabízených benefitů.

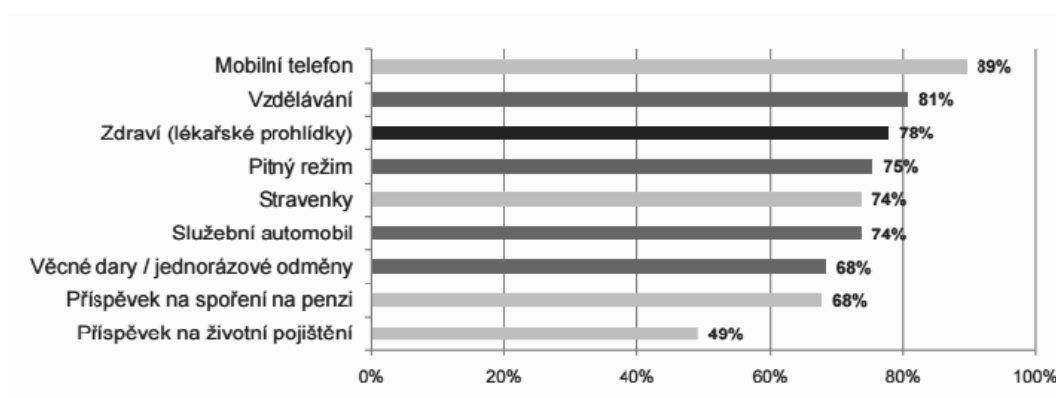
Zaměstnanecké benefity poskytuje svým zaměstnancům většina oslovených společností (99 %). Pro rok 2014 byly opět nejoblíbenějšími benefity mobilní telefon (89 %) a vzdělávání (81 %), nově mezi top 3 benefity patří podpora zdraví (78 %). Vzdělávání

⁵⁸ ONDRÁČKOVÁ, Kamila. *Přehled: Jaké benefity nám poskytují zaměstnavatelé?* [online]. 2014. [cit. 2015-03-13].

⁵⁹ JASANSKÁ, Ladislava. *Marodíte? Kdy si můžete vzít „sick days“* [online]. 2014. [cit. 2015-03-20].

spolu s příspěvkem na životní pojištění vykazují dlouhodobě nejvyšší tendenci růstu. Nějaký vzdělávací kurz je v průměru nabízen třetině zaměstnanců, přičemž nejčastěji jsou to jazykové a PC kurzy. Příspěvek na spoření na penzi a životní pojištění zaznamenává dlouhodobý zájem a patří mezi devět nejčastěji poskytovaných benefitů. Celkově zaměstnanecké benefity poskytuje 99 % společností. V průměru firmy nabízejí 10 benefitů – s méně než 50 zaměstnanci nabízejí jen sedm, podniky 250+ zaměstnanců 11 benefitů.⁶⁰

Obrázek 7: Top zaměstnanecké benefity



Zdroj: ŠTĚRBOVÁ, Kateřina. *Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize* [online]. 2014. [cit. 2015-03-13].

Benefity, které v posledních pěti letech u zaměstnavatelů v oblíbenosti nejvíce posílily, jsou vzdělávání a jednorázové odměny (oba shodně o 11%) a dále příspěvek na životní pojištění (o 10%). Firmy také více investují do zdraví svých zaměstnanců, zejména do pravidelných lékařských prohlídek, přispívají na vitamíny či rehabilitace a podporují sportovní aktivity. Naopak meziročně mezi zaměstnavateli nejvíce poklesl zájem o stravenky – v roce 2013 je poskytovalo 82%, v roce 2014 už jen 74% společností.⁶¹

⁶⁰ KOHOUTOVÁ, Zuzana. *Firmy v Česku ožívají a je to znát i na zaměstnaneckých benefitech* [online]. 2014. [cit. 2015-04-02].

⁶¹ KOHOUTOVÁ, Zuzana. *Firmy v Česku ožívají a je to znát i na zaměstnaneckých benefitech* [online]. 2014. [cit. 2015-04-02].

Tabulka 2: Vývoj benefitů v letech 2010 – 2014

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mobilní telefon	80%	84%	75%	87%	89%
Vzdělávání	70%	78%	82%	85%	81%
Lékařské prohlídky	-	-	-	75%	78%
Pitný režim	71%	79%	71%	82%	75%
Stravenky	75%	68%	81%	82%	74%
Služební automobil	75%	80%	75%	76%	74%
Věcné dary/jednorázové odměny	57%	64%	64%	71%	68%
Příspěvek na penzijní připojištění	60%	71%	74%	68%	68%
Příspěvek na životní pojištění	39%	54%	43%	53%	49%
Sport	33%	32%	39%	40%	42%
13. plat	32%	37%	37%	39%	39%
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24%	31%	35%	36%	39%
Kultura	29%	28%	33%	41%	35%
Zaměstnanecké půjčky	31%	32%	36%	38%	34%
Očkování proti chřipce	24%	28%	25%	35%	27%
Příspěvek na dovolenou	20%	24%	28%	32%	27%
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30%	25%
Flexi – poukázky	14%	13%	12%	24%	26%
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14%	20%	15%	22%	20%

Zdroj: ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR

Vzdělávání bylo v roce 2014 nejdynamičtěji rostoucím benefitem a jeho rozšíření v tomto roce plánuje 11 % společností. V průměru firmy dávají na vzdělávání zaměstnanců 2 procenta ze svého obrátu. Nějakou formu vzdělávání dnes poskytuje 81 procent firem, není však určeno všem zaměstnancům – v průměru jej může využívat třetina zaměstnanců firmy. Nejčastěji jsou to jazykové a PC kurzy (shodně 76 %).

Nabídka kurzů je většinou nastavena tak, aby odpovídala využitelnosti. Jazykové kurzy jsou naopak častěji nabízeny i zaměstnancům, kteří je nevyužijí a jsou tak pro ně odměnou.

Z výsledků průzkumu je patrné, že zájem o podporu vzdělávání jako o benefit poskytovaný pracovníkům, bude u zaměstnavatelů dále narůstat. Mírný růst lze očekávat také u spoření na penzi a životního pojištění. Stejně tak porostou příspěvky na

zdraví a sport. Naopak pokles lze očekávat u služebního automobilu. Celková nabídka zaměstnaneckých benefitů by však v tomto roce neměla zaznamenat větší výkyvy.⁶²

Tabulka 3: Poskytované vzdělávací kurzy

	Kolik společnosti nabízí	Pro kolik zaměstnanců určeno
Jazykové kurzy	76%	42%
PC dovednosti, na jednotlivé programy atp.	76%	32%
Využívání nových technologií, materiálů apod.	67%	23%
Vedení a řízení lidí	66%	30%
Osobní rozvoj	66%	13%
Využívání nových přístrojů apod.	61%	20%
Rozvoj obchodu	57%	16%
Hodnoty a cíle společnosti	54%	53%
Projektové vedení	54%	15%

Zdroj: ŠTĚRBOVÁ, Kateřina. *Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize* [online]. 2014. [cit. 2015-03-13].

Do popředí se ale kromě výše zmíněných benefitů pomalu ale jistě derou také méně tradiční benefity. Firmy se totiž odklání od přímých finančních benefitů k nefinančním a zaměřují se více na efektivitu, účelnost a daňové zvýhodnění při poskytování odměn svým zaměstnancům. Žádaným benefitem se stávají různé formy flexibilního zaměstnávání a poskytování dnů volna navíc. Mezi již klasické výhody patří týden volna navíc nebo tzv. sick days, které se nepočítají do dovolené. Společnosti ale začínají zaměstnancům nabízet další dny volna navíc, například na zařízení osobních věcí nebo na návštěvu doktora. Firmy totéž mohou dávat dny volna při významných životních událostech (narozeninový den a podobně), nebo – což je už poměrně známé – pro možnost věnovat se dobrovolnictví.⁶³

⁶² KOHOUTOVÁ, Zuzana. *Firmy v Česku ožívají a je to znát i na zaměstnaneckých benefitech* [online]. 2014. [cit. 2015-04-02].

⁶³ VLKOVÁ, Jitka. *Firmy lákají zaměstnance na školkovně. Opomíjený benefit se stává hitem* [online]. 2014. [cit. 2015-04-02].

Dalším, ještě nepříliš rozšířeným benefitem, který získává na oblibě, jsou programy péče o zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené. Pracovníkům umožňují snazší návrat do zaměstnání. Jedná se třeba o částečné úvazky pro matky, které se vrací z mateřské dovolené, nebo třeba o firemní školky. Právě rozmach dětských skupin ve firmách nebo firemních školkách očekávají odborníci v příštích letech, a to v souvislosti s nedostatkem místa ve státních a obecních školkách. Firmy tyto benefity zatím příliš nevyužívaly, jelikož jsou považovány za administrativně náročné a mnohdy o této možnosti ani nevědí. Přístup firem by se však mohl změnit a to díky firmě Edenred (druhá největší „stravenková“ firma v ČR), která školkovně začala balit do elektronických poukázek. Rodiče by tak mohli ušetřit třetinu na poplatcích za školku a firma rovněž neprodělá.⁶⁴

Třetím netradičním benefitem, který postupně nabízí více firem, jsou programy nadstandardní péče v oblasti zdraví a životního stylu. Vyšší počet benefitů v oblasti zdraví též způsobily povinné lékařské prohlídky zaměstnanců. Zaměstnavatelé jdou však dále. Organizují tematické semináře i individuální konzultace, věnují zvláštní prostředky na vhodnou úpravu pracovního prostředí, poskytují zaměstnancům např. možnost absolvovat masáž v rámci pracovní doby a někteří dokonce v rámci firmy také zřizují vlastní fitness či wellness centra.⁶⁵

Specifickou kategorií tvoří nabídka firemních benefitů pro top manažery. Krom již obligátních příspěvků na stravování, notebooku a příspěvků na kulturu jsou na manažerských pozicích v posledních letech oblíbené:

- založení sportovního týmu + placený pronájem tělocvičny
- odměny za odpracované roky u firmy
- home office až 3 dny v týdnu
- sick days – intenzivní léčení
- personal days či free days – dny osobního volna
- služební automobil

⁶⁴ VLKOVÁ, Jitka. *Firmy lákají zaměstnance na školkovně. Opomíjený benefit se stává hitem* [online]. 2014. [cit. 2015-04-02].

⁶⁵ MORÁVEK, Daniel. *5 netradičních benefitů, které můžete nabídnout svým zaměstnancům* [online]. 2013. [cit. 2015-04-02].

- pojištění při pracovních cestách
- poskytnutí adrenalinových zážitků v rámci teambuildingu.⁶⁶

Rozdílné jsou i investice do pracovníků podle jejich pozice ve společnosti. Na řadového zaměstnance připadá přibližně 3 500Kč ročně, na člena nižšího managementu necelých šest, na člena vyššího managementu kolem 10 tisíc a na top manažera pak 16 tisíc korun.⁶⁷

⁶⁶ ČEPELÍKOVÁ, Kateřina. *Nenechte si utéct klíčové zaměstnance. Objevte pro ně nové benefity* [online]. 2013. [cit. 2015-04-02].

⁶⁷ ŠTĚRBOVÁ, Kateřina. *Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize* [online]. 2014. [cit. 2015-04-02].

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU

Tato část práce je zaměřena na analýzu výrobní společnosti Fritzmeier, s. r. o. Je zde mimo jiné rozebrán vývoj počtu zaměstnanců, obchodní situace společnosti a její současný motivační program. Poslední část je pak věnována dotazníkovému šetření mezi zaměstnanci společnosti a sestavení matice SWOT.

2.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	Fritzmeier, s. r. o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Tovární č. p. 592/3, 682 14 Vyškov
IČ:	46975730
Datum vzniku:	12. 10. 1992
Základní kapitál:	74 000 000 Kč (100% splaceno)
Předmět podnikání:	

- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
- pronájem a půjčování věcí movitých
- povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- opravy ostatní dopravních prostředků
- kovoobráběčství
- zámečnictví
- výroba karoserií

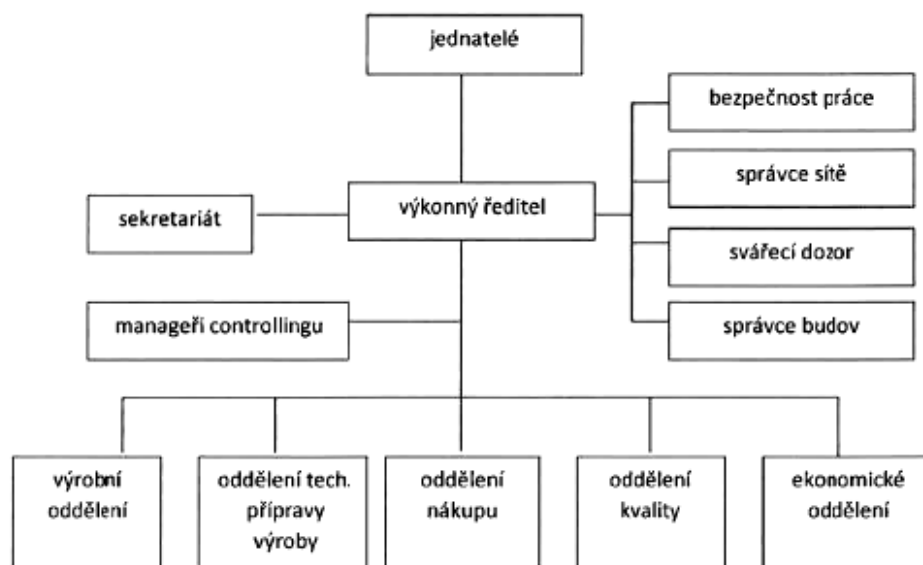
Podíly v jiných společnostech:

Obchodní firma:	FMB, s.r.o.
Sídlo:	Partizánská 73, 957 01 Bánovce nad Bebravou, SR
Rozhodující předmět činnosti:	výroba komponentů na kabiny pro stavební, zemědělské a manipulační stroje
Datum vzniku:	25. 03. 2005

Základní kapitál:

6 638,78 EUR (výše podílu – 100%)⁶⁸

Obrázek 8: Organizační struktura společnosti Fritzmeier, s.r.o.



Zdroj: FRITZMEIER, s.r.o. *Výroční zpráva 2014* [online]. 2015. [cit. 2015-04-09]

Firma Fritzmeier s.r.o. je součástí koncernu Fritzmeier, německé soukromé výrobní firmy, založené v roce 1926, která se zabývá výrobou komponentů jak pro zemědělské, stavební a manipulační stroje (kabiny, karoserie, bezpečnostní rámy), tak dílů pro osobní i nákladní vozy. V současné době koncern působí v 7 zemích a mezi její největší zákazníky patří například MAN, BMW, Mercedes, ale i firmy z oboru těžké stavební, manipulační i zemědělské techniky, jakými jsou Caterpillar, Linder, Hitachi nebo Still. Celý koncern dodává na trh cca 50 000 kabin ročně a zaujímá tak na něm téměř třetinový podíl. Česká pobočka vyváží veškerou část své výroby, přičemž 90% směřuje do Německa, 5% do Rakouska, 3% do Belgie a 2% na Slovensko.

Na území ČR společnost oslavila v roce 2015 své 23. výročí. Původně byla založena se sídlem v Rousínově pod názvem GFR spol. s.r.o. a od roku 1998 působí v průmyslové zóně města Vyškov pod názvem Fritzmeier s.r.o. V současné době zaměstnává přes 500 zaměstnanců z širokého okolí a patří mezi významné zaměstnavatele regionu. Celkový obrat společnosti z vlastních výrobků a služeb se v roce 2014 meziročně zvýšil o cca

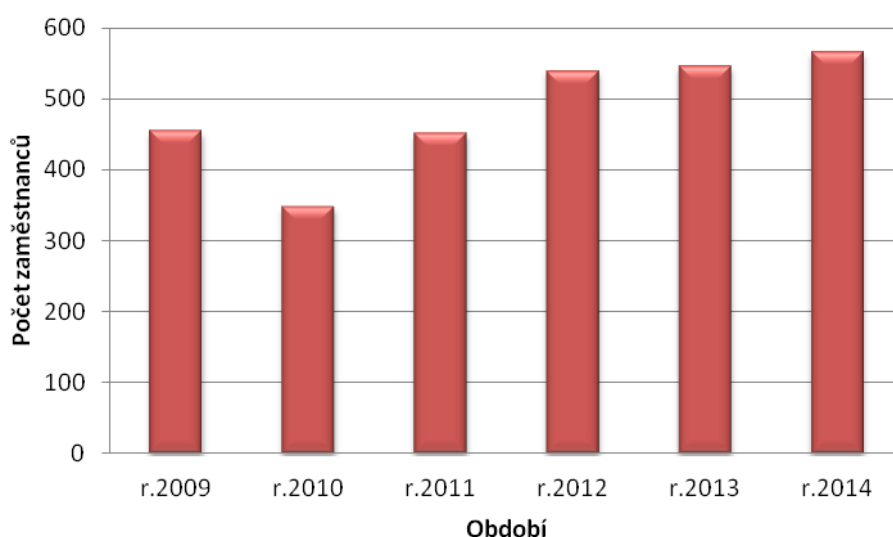
⁶⁸ FRITZMEIER, s.r.o. *Výroční zpráva 2014* [online]. 2015. [cit. 2015-04-09]

20% na 1,12 mld. Kč. A v následujícím účetním období je rovněž očekáván pozitivní trend v objemu pohledávek a odhad obratu činí 1,2 mld. Kč.⁶⁹ Firma se stále rozvíjí a s početným nárůstem produktivních zaměstnanců dochází ke vzniku nových pracovních míst i na úrovni nižšího a středního managementu firmy (mistři, předáci a ostatní administrativní zaměstnanci). V příštím období je tedy jedním z jejich cílů rozšířit tým o několik desítek nových zaměstnanců.⁷⁰

2.1.1 Zaměstnanci

Průměrný přepočtený stav zaměstnanců v roce 2014 činil 566, z čehož 6 bylo řídících pracovníků. Výše osobních nákladů na zaměstnance činila 215 899 tisíc Kč, přičemž na řídící pracovníky připadalo 8 540 tisíc Kč.⁷¹

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v období 2009 - 2014



Zpracováno dle: interní dokumenty společnosti

V oblasti personální je u společnosti za poslední 3 roky viditelný značný nárůst. Po překonání nejhorších důsledků krize v roce 2011 posílila o téměř 100 pracovníků. Jednalo se zejména o kvalifikované zámečníky a svářeče. Téhož roku se jako přímý důsledek opětovného rozrůstání zakázek, a s tím spojeného růstu obratu, došlo (po

⁶⁹ FRITZMEIER, s.r.o. *Výroční zpráva 2014* [online]. 2015. [cit. 2015-04-09]

⁷⁰ FRITZMEIER, s.r.o. *Profil společnosti* [online]. 2015. [cit. 2015-04-09].

⁷¹ FRITZMEIER, s.r.o. *Výroční zpráva 2014* [online]. 2015. [cit. 2015-04-09]

dočasném útlumu v rámci krize) k navyšování mezd, jež vedlo k navýšení průměrné hodinové mzdy v dělnických profesích na 145,- Kč/hod. (ve srovnání s rokem 2008 - 141,- Kč/ hod, v roce 2009 - 124,- Kč). V rámci nových zakázek u stávajících zákazníků došlo k náběhu výroby nového typu kabiny Kubota MB23 a paralelně k tomu odstartovaly i úplně nové projekty kabin pro firmu Dynapac (silniční válce), Fendt (zemědělské stroje) a karosářských výrobků pro firmu Caterpillar doprovázené rozsáhlým projektem výroby kabin velkého vysokozdvížného vozíku pro firmu Cargotec. Vzhledem k tomuto obrovskému nárůstu bylo pro tyto projekty potřeba dalších zaměstnanců i nových strojů a zařízení a dočasný nedostatek kvalifikovaných pracovníků bylo nutné pokrývat zvýšeným pracovním úsilím, odrážející se ve větším množství přesčasových hodin. V průběhu roku 2012 byli přijati další zaměstnanci, a to kromě svářečů, zámečníků a lakýrníků, taktéž i obsluhy CNC strojů a vysokozdvížných vozíků, čímž tak byli nahrazeni jak agenturní pracovníky, tak i práce o sobotách a přes svátky. V roce 2013 pak došlo vzhledem k náročnosti a komplexnosti všech projektů i k posílením středního managementu zejména na úseku výroby, skladování a logistiky a v oddělení technické přípravy výroby. V dubnu 2014 pak bylo dosaženo historického maxima co do počtu zaměstnanců.⁷²

Tabulka 4: Vývoj osobních nákladů na zaměstnance

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Počet zaměstnanců	454	348	451	539	546	566
Roční osobní náklady na zam. (v tis. Kč)	153 866	120 410	182 853	228 560	201 448	215 899
Roční osobní náklady na 1 zam. (v tis. Kč)	338,9	346	405,4	424	369	381,4
Měsíční osobní náklady na 1 zam. (v Kč)	28 243	28 834	33 787	35 337	30 746	31 787
Změna oproti předešlému období	-18,28% ⁷³	-21,74%	+51,86%	+25%	-11,86%	+7,17%

Zpracováno dle: interní dokumenty společnosti

⁷² FRITZMEIER. *Svět kabin*. Vyškov: Fritzmeier, 2014, č.2, s.3

⁷³ Roční osobní náklady na zaměstnance v roce 2008 činily 188 273 tis. Kč.

Po období nejznatelnějšího hospodářského útlumu došlo úměrně s navýšením počtu zaměstnanců i k značnému, více než padesátiprocentnímu zvýšení osobních nákladů na zaměstnance. Další nárůst v následujícím roce byl zapříčiněn velkým objemem přesčasové práce a mimořádnými směnami, kde byly propláceny kromě zákonem daných přesčasových příplatků i cestovní náhrady a stravné. V následujících letech se pak spolu s ustálením počtu zaměstnanců ustálila i výše osobních nákladů na jednotlivé pracovníky připadající.

2.1.2 Obchodní situace společnosti

Na základě dostupných firemních Výkazů zisků a ztrát za posledních 5 let byla vytvořena následující tabulka, která shrnuje vývoj tržeb této společnosti.

Tabulka 5: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb firmy Fritzmeier

Rok	Tržby (v tis. Kč)	Rozdíl oproti předešlému období	Procentuální změna oproti předešlému období
2010	515 774	-129 425 ⁷⁴	-25%
2011	831 312	315 538	38%
2012	1 115 155	283 843	25%
2013	927 673	-187 482	-17%
2014	1 104 517	176 844	19%

Zpracováno dle: interní dokumenty společnosti

Pokles ve výši 25% z roku 2009 na rok 2010 byl zapříčiněn finanční krizí a nejistou situací nejen v Evropě, tak po celém světě. Zákazníci, mající velké množství firmou Fritzmeier vyráběných kabin na skladě, houfně rušili objednávky a v některých případech přerušili příjem kabin na nějakou dobu úplně.

⁷⁴ Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v roce 2009 činily 645 199 tisíc Kč.

Během roku 2010, stále v období krize, se však firmě podařilo získat nové zákazníky, jako např. významného švédského producenta vysokozdvížných vozíků Cargotec, výrobce silničních válců Dynapac či firmu Fendt. Podařilo se i udržet stabilní výši objednávek od firmy Linder a dokonce zdvojnásobit počet zakázek od společnosti Caterpillar a navzdory útlumu v objemu zakázek ze strany některých, krizí oslabených, zákazníků se tak firmě podařilo zvednout své tržby téměř o 40%. Na tomto nárůstu se podílel i náběh nových výrob pro firmy Komatsu, Ahlmann a Mahindra. V tomto období byl rovněž podstatným kladným faktorem dalšího růstu objemu zakázek největší veletrh stavebních a manipulačních strojů v Německu - BAUMA 2010, pořádaný každé 3 roky v Mnichově, který přispěl v této branži k dalšímu podstatnému rozvoji.⁷⁵

V roce 2011 došlo k posunu z fáze prototypů do fáze náběhu do sériové výroby u některých projektů velkých zákazníků jako Cargotec a Caterpillar, což znamenalo další objem zakázek. Rovněž bylo zahájeno několik dodatečných projektů, jež spolu se stabilním portfoliem stávajících zakázek pomohlo v roce 2012 dosáhnout na objem tržeb ve výši přes 1 miliardu Kč, způsobující čtvrtinový nárůst oproti předchozímu období.⁷⁶

Sedmnáctiprocentní pokles v roce 2013 byl zapříčiněn přesunutím výroby dveří Nacco k dceřiné společnosti FMB s.r.o. v Bánovcích nad Bebravou, která vykazovala menší mzdové náklady a kde delší vzdálenost pro transport nehrál zásadní roli. Nicméně v roce 2014 se pak společnosti opět podařilo dosáhnout tržeb převyšující 1 miliardu Kč a to zejména díky velmi důležitému projektu motorových dveří pro největší bagr firmy Caterpillar, který byl převeden do sériové výroby, ale také díky zefektivnění práce na 2-D-laserech, který přinesl zvýšení produktivity o 7 %.⁷⁷

Celkově lze shrnout, že stálý nárůst tržeb je ovlivněn zejména silným postavením koncernu Fritzmeier na trhu a skutečností, že firma je dodavatelem světových značek.

⁷⁵ FRITZMEIER. *Svět kabin*. Vyškov: Fritzmeier, 2009, č.2, s.3

⁷⁶ FRITZMEIER. *Svět kabin*. Vyškov: Fritzmeier, 2012, č.1, s.3

⁷⁷ FRITZMEIER. *Svět kabin*. Vyškov: Fritzmeier, 2014, č.2, s.3

2.1.3 Výrobky a kvalita

V současné době firma vyrábí cca 25 typů kabin celkem v 60 provedeních. Ovládá široké spektrum strojového zpracování plechu. Zvláštní profily různých tvarů, které kupuje v tyčovínách, zpracovává podle požadavků zákazníků, zřejmě jako jedna z mála v Čechách v této branži. Má také lakovnu s kataforetickou linkou a pro svrchní lak používá v sériové výrobě téměř 30 různých odstínů. Mezi její hi-tech bezesporu patří tři 3-D lasery na plech s otáčecí hlavou, šest 2-D laserů, dva hlubokotažné lisy, tři CNC frézovací centra, ohýbačky speciálních profilů pro kostru kabiny a roboty na lepení.

V listopadu 2012 proběhl ve firmě integrovaný kontrolní audit pro normu ISO 9001 (oblast kvality) a recertifikační audit pro normu ISO 14001 (oblast životního prostředí). Oba audity prováděla společnost TUV NORD. V obou případech byl výsledek pozitivní a společnost úspěšně obhájila oba certifikáty. V oblasti kvality pak byla oceněna zejména implementace nových kvalitativních nástrojů, jako je např. kontrola prvního kusu. Při auditu však bylo poukázáno i na řadu oblastí, ve kterých je třeba se zlepšit. Velké rezervy jsou např. ve svařovně (orientace ve výkresové dokumentaci, obecně podklady pro výrobu), ve způsobu implementace technických změn, v řízení skladů z pohledu životního prostředí.⁷⁸

Potvrzení kvality se firma Fritzmeier dočkala i přímo od jednoho ze svých největších zákazníků, společnosti Caterpillar. Ta jí udělila své ocenění, které nabývá na své významnosti zejména díky faktu, že společnost Caterpillar bezesporu patří ke světové jedničce v oboru a firma Fritzmeier je jejím třetím největším dodavatelem. Pro udělení této ceny jsou hlavní kritéria kvalita a plnění termínu dodávek, kde například nesmí za celý rok vzniknout prodleva delší než jeden den.⁷⁹

2.2 Motivační program společnosti

Motivační program je pro společnost velmi důležitým prvkem. Jeho úkolem je podněcovat pracovníky k lepším pracovním výkonům, ale také jim zajistit takové pracovní prostředí,

⁷⁸ FRITZMEIER. *Svět kabin*. Vyškov: Fritzmeier, 2012. č.1.s. 6.

⁷⁹ FRITZMEIER. *Svět kabin*. Vyškov: Fritzmeier, 2012. č.1, s. 8.

aby byli sami spokojeni se svou vlastní prací. Jeho kmenovou funkcí tedy je zajistit, aby nedocházelo k přecházení zaměstnanců ke konkurenci.

2.2.1 Pracovní poměr a pracovní doba

Při nástupu do pracovního poměru je se zaměstnanci uzavírána pracovní smlouva na dobu neurčitou. V této smlouvě je rovněž zakotvena tříměsíční zkušební doba. S externími pracovníky společnost uzavírá dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, a to dohody o provedení práce nebo dohody o provedení činnosti.

Provoz ve společnosti je dvousměnný (pouze ve velmi výjimečných případech je provoz navýšen o třetí, noční směnu), kdy první směna začíná v 6:00 a končí ve 14:00 a na ni pak navazuje směna druhá s pracovní dobou od 14:00 do 22:00. Celková pracovní doba odpovídá 37,5 hodinám týdně (z pevné osmihodinové pracovní doby se zaměstnancům proplácí 7,5 hodiny, jelikož 30 min odpovídá přestávce na jídlo a oddech).

V případech, kdy je zaměstnanci vykonávána práce přesčas, v sobotu či v den státního svátku, je za dobu strávenou při práci přesčas pracovníkům ke mzdě vyplácen příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku, za dobu práce přesčas v sobotu přísluší pracovníkům příplatek ke mzdě ve výši 40 % průměrného výdělku a v případě práce ve svátek je pracovníkům mzda navýšená o 100 % průměrného výdělku. Kromě zákonem daných přesčasových příplatků společnost vyplácí i cestovní náhrady a stravné, to zejména na mimořádných sobotních směnách. Po dohodě se zaměstnancem může být případně poskytnuto náhradní volno. Způsob kompenzace je pak se zaměstnanci sjednáván současně s nařízením práce přes čas.

2.2.2 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnancům je na základě vnitřního mzdového předpisu poskytována základní mzda pro danou pozici, která je uvedena vždy při podpisu pracovní smlouvy. Základní mzdou je pro pracovníky na dílnách hodinová smluvní mzda (145 Kč/hod brutto) a u technickohospodářských a režijních zaměstnanců je to měsíční smluvní mzda, ta je pro každého zaměstnance odlišná a odvíjí se od složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a je tak sjednávána s každým zaměstnancem individuálně na základě pracovní pozice,

zkušeností a kvalifikace. Nad rámec této mzdy jsou poskytovány nejen příplatky za práci přesčas, v soboty či o svátcích, ale i odměny v podobě zaměstnaneckých benefitů. Nově příchozím zaměstnancům bývá na dobu zkušební lhůty poskytována garantovaná hodinová mzda. Společnost rovněž poskytuje příplatky ve výši 12 Kč/hod v případě odpolední směny a 18 Kč/hod v případě směny noční.

2.2.3 Benefity poskytované společností

Veškeré benefity jsou poskytovány plošně, tudíž má na jejich čerpání při splnění daných podmínek nárok každý zaměstnanec bez ohledu na to, na jaké pozici pracuje.

Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění

Zaměstnanci, kteří mají sjednanou pracovní smlouvu na dobu neurčitou, a pracují ve firmě alespoň 6 měsíců, případně na dobu určitou (minimálně však na 1 rok), mají možnost čerpat příspěvek 400 Kč/měsíc na penzijní připojištění či životní pojištění. Zaměstnanec si může sám zvolit, zda chce příspěvek využívat na životní pojištění nebo penzijní připojištění, či zda chce částku rozdělit mezi obě spoření.

Stravenky

Na tento benefit mají nárok zaměstnanci, kteří mají sjednanou pracovní smlouvu na dobu neurčitou a pracují ve firmě alespoň 6 měsíců, vyjma externích zaměstnanců. Nárok na stravné vzniká při odpracování minimálně 4 hodin denně. Stravenky jsou poskytovány v hodnotě 60 Kč, které zaměstnanec dostane v množství dle počtu odpracovaných dní v měsíci. Z hodnoty stravenky je 33 Kč hrazeno společností a zaměstnanec hradí srážkou ze mzdy doplatek do hodnoty stravenky ve výši 27 Kč.

Týden dovolené navíc

Každému zaměstnanci náleží nárok na jeden týden dovolené navíc nad rámec stanovený zákonem. Zaměstnancům je tak poskytováno celkem 5 týdnů na čerpání dovolené. Stejně jako u předchozích benefitů je nutnost splnění podmínky smlouvy na dobu neurčitou případně na dobu určitou (min. na 1 rok).

Vzdělávací a jazykové kurzy

Do této skupiny se řadí různá školení – a to zejména na prohlubování odbornosti v oblasti svařování, studium k prohloubení kvalifikace v oblasti měření, čtení výkresové dokumentace, údržby strojů a jakosti, určený pro pracovníky přípravy. Součástí vzdělávacích kurzů pro zaměstnance je i odborná výuka německého a anglického jazyka. Za účast na školeních a projektech pak zaměstnancům náleží příslušná mzda a veškeré náklady nese společnost. Té s pokrytím vzniklých nákladů napomáhá skutečnost, že je zapojena do dotačních programů Evropské Unie (projekt „Vzdělávejte se pro růst!“, „Odborné praxe pro mladé do 30 let v Jihomoravském kraji“ či projekt „Vzdělávejte se pro růst v Jihomoravském kraji II“⁸⁰), které jí umožňují získat finanční příspěvky na vzdělávání svých zaměstnanců. Jednotlivá školení jsou realizována přímo v prostorách podniku v pracovní době, ve výjimečných případech (například při projektech zaměřených na prohlubování odbornosti v oblasti svařování) probíhají ve svářecí škole ve Slavkově u Brna.

Příspěvek pro dojíždějící pracovníky

Tento benefit je určen těm zaměstnancům, jež mají smlouvu na dobu neurčitou, případně na dobu určitou (minimálně na 1 rok), kteří mají bydliště mimo město Vyškov a využívají pro cestu do práce hromadnou dopravu. Příspěvek je vyplácen proti předložení dokladu o zaplacení časové jízdenky do výše 200 Kč na kalendářní měsíc.

Peněžní dar při narození dítěte a při svatbě zaměstnance

Ve společnosti je zvykem ku příležitosti mimořádné životní události jakými jsou svatba zaměstnance, či narození dítěte poskytovat peněžní dar. Většinou ve výši 5 000 Kč, vyplácený formou speciální odměny.

Soukromé firemní parkoviště

Všem zaměstnancům je k dispozici firemní parkoviště s dostatečnou parkovací kapacitou uvnitř areálu společnosti. Plocha parkoviště je monitorována a střežena pracovníkem bezpečnosti.

⁸⁰ FRITZMEIER. *Svět kabin*. Vyškov: Fritzmeier, 2013, č. 2, s. 8

Pořádání sociálně-kulturních akcí (Dětský den, Setkání před dovolenou)

Společnost pro své zaměstnance již 10 let pořádá vždy v červnu firemní akce. První z nich je Dětský den, určen pro zaměstnance a jejich potomky, pořádaná na Ranči Grošek v Hamiltonech. Pravidelně je navazována spolupráce například se Sborem dobrovolných hasičů Drnovice či Policií ČR. Dětem je v rámci akce zajišťována možnost projížďky na koních či segwayích, je pronajímán skákací hrad a další atrakce jako je facepainting či vystoupení umělců. Pro veškeré účastníky společnost zabezpečuje občerstvení. V rámci akce Setkání před dovolenou je neformálním setkáním všech zaměstnanců, v období před letními dovolenými, kdy je společností zajišťováno občerstvení, pivo a limo a živá muzika. Akce má sloužit pro budování dobrých mezi pracovních vztahů, prohlubování loajality zaměstnanců, ale rovněž nabízí i možnost zapojit se do neformální debaty s vedením.

Podpora dárců krve mezi zaměstnanci

Společnost se v rámci programu „Daruj krev s firmou Fritzmeier“ snaží vyjádřit podporu jak stabilní početné skupině dárců krve, tak i případným zaměstnancům, kteří by rádi darovali krev. V roce 2014 se do projektu v rámci programu společenské zodpovědnosti firem zapojilo 70 zaměstnanců firmy, což bylo o něco více než minulý rok. Odměnou pro každého dárce (kromě zákonných výhod jako je placené volno v den darování krve a možnost snížení základu daně z příjmu při ročním zúčtování o 2 000 Kč) je také poukázka ve formě UNIŠEKU+ v hodnotě 500 Kč.

2.3 Dotazníkové šetření

Vzhledem k jeho časové nenáročnosti, možnosti získání velkého objemu dat a vysoké míry anonymity jsem si pro zjištění spokojenosti zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých výhod ve firmě a dalších názorů spojených se systémem odměňování zvolila právě průzkum pomocí mnou vytvořeného dotazníku. Ten je primárně zaměřen na zkoumání, o které konkrétní benefity mají zaměstnanci největší zájem. Data z dotazníku vyplývající jsou posléze analyzována a na jejich základě pak navrženy eventuální změny, jež by mohly vést k vyšší efektivitě poskytovaných výhod.

Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi zaměstnanci společnosti prostřednictvím jeho tištěné formy přímo v sídle společnosti a částečně i zasláním e-mailů. Tištěná forma byla zvolena z důvodu absence firemního intranetu a zároveň s ohledem na fakt, že valná většina zaměstnanců v pracovním procesu nevyužívá počítač a tudíž byla zahrnuta i možnost distribuce dotazníku prostřednictvím platformy Google Doc či různých dotazníkových portálů. Samotné otázky byly koncipovány tak, aby byly anonymní a zajistily tak co nejvyšší věrohodnost.

Dotazník byl rozdělen do dvou částí. V úvodu první části byly uvedeny otázky zjišťující obecné údaje o respondentech a posléze otázky zaměřené na míru spokojenosti s nabídkou benefitů, informovanost o nich a jejich celkový vliv na zaměstnance. Ve druhé části bylo cílem zjistit, o které benefity mají respondenti největší zájem, a které by tedy nejvíce ocenili, v případě, že by jim je zaměstnavatel nabídl. K ohodnocení byly záměrně nabídnuty i benefity, jež společnost neposkytuje, aby tak mohlo být zkoumáno, jak na zaměstnance působí alternativní varianty. Vyhodnocení dotazníku bylo uskutečněno jak prostřednictvím tabulek, tak formou grafů.

Celý dotazník je k nahlédnutí v příloze této diplomové práce.

2.3.1 Vyhodnocení obecných údajů

Výzkum byl primárně zaměřen na využívání poskytovaných benefitů všemi zaměstnanci bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Respondenty byli jak pracovníci kanceláří, tak pracovníci na dělnických pozicích, muži, ženy a také zaměstnanci v různých platových třídách. Z celkového počtu 566 zaměstnanců bylo získáno 136 vyplněných dotazníků, z nichž 8 bylo vyplněno neúplně či chybně, tudíž k dalšímu vyhodnocení nebyly použity. Úplných 128 dotazníků tedy představuje necelých 23% z celkového počtu zaměstnanců.

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o strojírenský podnik, je možné pozorovat jistý vliv na genderové složení respondentů. Konkrétně pak muži zastupovali většinou, více než sedmdesátiprocentní část.

Tabulka 6: Složení respondentů dle pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
žena	35	27,34%
muž	93	72,66%

Zdroj: dotazníkové šetření

Co se týče věkového složení, tak více než 60% dotázaných spadá do věkové kategorie 35 až 55 let, přičemž do nižší hranice (35-45 let) spadá celkově nejvyšší procento respondentů – téměř 34%.

Tabulka 7: Věkové složení respondentů

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
< 25 let	8	6,25%
25 – 35 let	22	17,19%
35 – 45 let	43	33,59%
45 – 55 let	39	30,47%
> 55 let	16	12,5%

Zdroj: dotazníkové šetření

Téměř polovina respondentů působí ve společnosti v rozmezí 5 až 10 let a tvoří tak nejpočetnější vzorek co do odpracovaných let ve firmě. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří respondenti zaměstnaní ve společnosti od 1 do 3 let. Tento fakt může být způsoben tím, že společnost v posledních letech navyšovala zaměstnanecké stavy (v současné době se nachází na svém historickém maximu) a noví zaměstnanci pak vykazovali větší ochotu ke spolupráci při vyplňování dotazníku.

Tabulka 8: Složení respondentů dle délky pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Absolutní četnost	Relativní četnost
< 1 rok	5	3,91%
1 - 3 roky	37	28,91%
3 - 5 let	11	8,59%
5 - 10 let	54	42,19%
> 10 let	21	16,41%

Zdroj: dotazníkové šetření

2.3.2 Analýza výsledků

Ke zjištění názoru na stávající situaci ve firmě posloužila následující část dotazníku. Jejím cílem, bylo zjistit postoj zaměstnanců vůči systému motivace a odměňování, který je uplatňován.

Graf 2: Struktura odpovědí dle názoru na výši mzdy



Zdroj: dotazníkového šetření

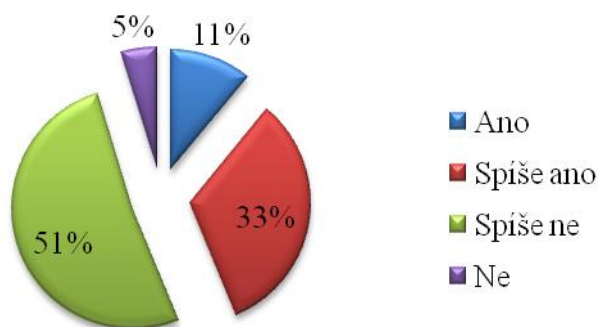
Pro zjištění obecné spokojenosti dotazovaných s výší mzdy, kterou za svou práci přebírají, sloužila otázka – *Odpovídá mzdové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?*

Z grafu je zřejmé, že ve více než polovině případů (58%) považují zaměstnanci výši své mzdy za odpovídající. Tento pozitivní výsledek v tomto případě přiřazují faktu, že se společnost řadí mezi nejlépe placící zaměstnavatele v lokalitě. Svou roli jistě sehrála i skutečnost, kdy byla zaměstnancům v červenci 2014 navýšena mzda o 4%.⁸¹

⁸¹ FRITZMEIER. *Svět kabin*. Vyškov: Fritzmeier, 2014. č. 2, s. 3.

Graf 3: Struktura odpovědí dle úrovně informovanosti

Víte jaké benefity podnik nabízí, kde se o ně přihlásit a na co máte nárok?



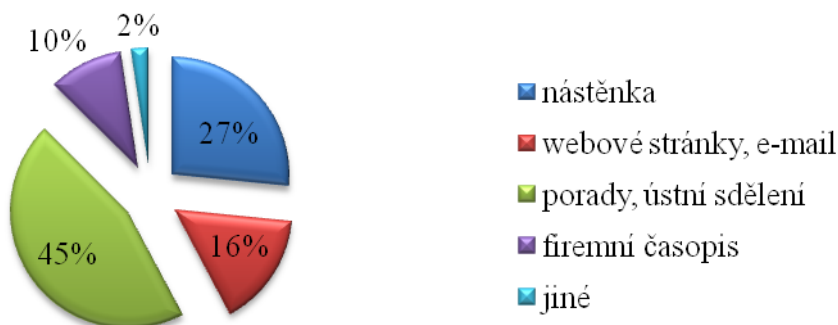
Zdroj: dotazníkové šetření

Otázka zkoumající do jak dobře jsou společností poskytované benefity komunikovány.

Z výsledků vyplynulo, že způsob zprostředkování informací není vůbec ideální. Více jak polovina dotázaných s přesností neví, jaké benefity jsou nabízeny a na co vlastně mají nárok. Ve společnosti chybí ucelený systém, který by přesně a stručně definoval, co benefit je a co není. Mnohdy se také stává, že si zaměstnanec ani neuvědomuje, že mu je benefit poskytován a přijímá jej jako samozřejmost, což se naprosto míjí motivačním účinkem, který má poskytování benefitů mít.

Graf 4: Zdroje informací o poskytovaných benefitech

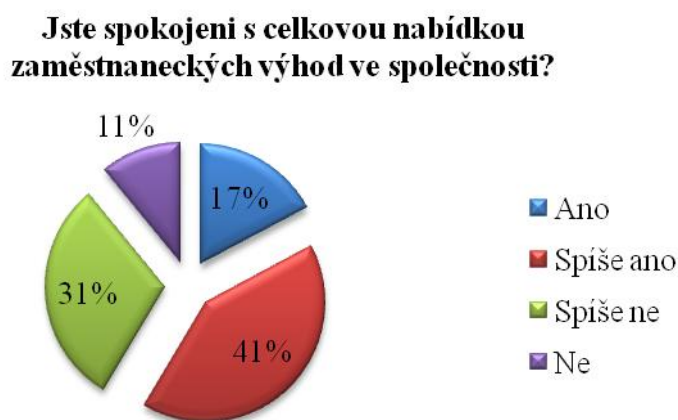
Jakým způsobem jste nejčastěji informováni zaměstnavatelem ohledně zaměstnaneckých výhod?



Zdroj: dotazníkové šetření

Nejčastější formou získávání informací o poskytovaných benefitech jsou v tomto případě porady a ústní sdělení – téměř polovina dotázaných tuto možnost vyhodnotila jako nejběžnější způsob, jakým jsou zaměstnavatelem informováni ohledně zaměstnaneckých výhod. Tuto formu hodnotím jako velmi nespolehlivou a to z důvodu možné neúplnosti informace či potencionálního vlivu komunikačního šumu. Nevýhodou je rovněž i časová náročnost, jež se k této formě váže. Jako druhým nejběžnějším zdrojem informací byla uváděna nástěnka (ta je umístěna v přípravně u 2D laserů). Z výsledků je tedy patrné, že rozhodně chybí všemi přijímaný a srozumitelný systém, který by všem zajistil potřebné informace. Jelikož právě tento nedostatek zapříčiňuje zřejmé nejasnosti patrné z předchozí otázky.

Graf 5: Spokojenost s celkovou nabídkou benefitů

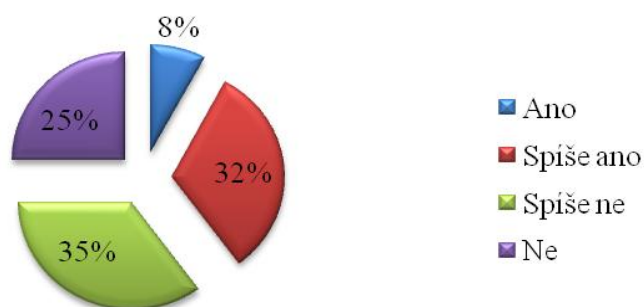


Zdroj: dotazníkové šetření

Vzhledem k tomu, jak vysoké procento týkající se neinformovanosti zaměstnanců o poskytovaných benefitech bylo zaznamenáno v předchozích otázkách, jsou tyto výsledky poměrně překvapující. Nejvíce dotazovaných, 41% je spíše spokojeno s celkovou nabídkou benefitů. Společně se 17% spokojených respondentů tak tvoří nadpoloviční většinu. Velká část respondentů však zvolila možnost „spíše ne“ a s 31% podílem tak zaujímá druhou nejčastější odpověď, což rozhodně není uspokojivým výsledkem a bude potřeba na tento výsledek reagovat.

Graf 6: Struktura odpovědí dle hodnocení motivace

Považujete současnou nabídku benefitů za dostatečně motivující?



Zdroj: dotazníkové šetření

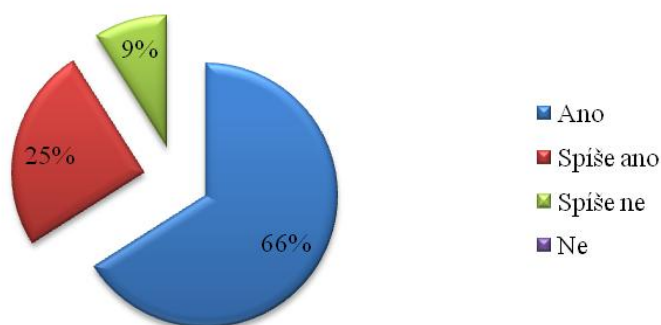
Nejvíce respondentů (35%) si myslí, že současná nabídka benefitů spíše není motivující. Více než polovina všech respondentů se pak vyjádřila k nedostatečnosti motivace. Tento výsledek tak poukazuje na velkou mezeru, jelikož odhaluje, jak protichůdně jsou benefity zaměstnanci vnímány. Motivace by totiž měla být jedním z hlavních důvodů jejich poskytování. Možnou příčinou se tak nabízí skutečnost, že benefity nejsou poskytovány přesně v závislosti na odvedeném výkonu a nejsou v souladu s potřebami zaměstnanců. Vzhledem k velkým mezerám v informovanosti o samotných benefitech je velmi pravděpodobné, že zaměstnanci ani pořádně netuší, že jim je nějaký benefit poskytován a berou jej jako samozřejmost či nárok. Rovněž je nutné brát v potaz i subjektivitu, jíž je motivace vnímána, kde jistý poměr zaměstnanců upřednostní vnitřní motivaci, jako je uznání, pochvala či příjemné pracovní prostředí.

Následující otázka měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci považují současnou škálu zaměstnaneckých výhod za dostačující, či by byli raději za nabídku obšírnější a uvítali by možnost zapojit se do výběru jednotlivých výhod.

Většina respondentů v tomto případě odpověděla pozitivně. Je tedy jasné vidět, že si zaměstnanci přejí možnost zásahu do struktury získávaných výhod. Do popředí se tedy dostává poptávka po systému, jež by zaměstnancům přinesla možnost svobodné volby podle jejich momentálních preferencí.

Graf 7: Struktura odpovědí dle zájmu o výběr z širší nabídky

Uvítal(a) byste možnost Vašeho výběru benefitů z širší nabídky?

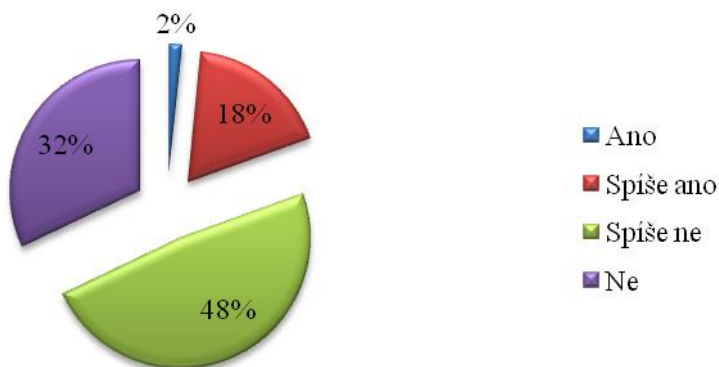


Zdroj: dotazníkové šetření

Poslední otázka z první části dotazníku se týkala rozhodnutí o změně zaměstnavatele v případě lákavější nabídky zaměstnaneckých výhod.

Graf 8: Struktura odpovědí dle tendence změny zaměstnavatele

Uvažoval(a) byste nad změnou zaměstnavatele, kdyby měl horší nabídku benefitů než konkurence?



Zdroj: dotazníkové šetření

Pouhá 2% dotázaných by o této možnosti uvažovala. O změně zaměstnavatele by pak spíše či rozhodně neuvažovalo 80% respondentů. Výsledek je poměrně překvapivý, nicméně je možné jej chápat v souvislosti s postojem vůči udržení pracovního místa jako takového. Ve společnosti totiž všeobecně přetrvává určitá nejistota ve spojení s proběhlou finanční krizí a zaměstnanci tak preferují jistotu, jež představuje stabilní práce.

2.3.3 Hodnocení jednotlivých benefitů

V rámci druhé části dotazníku respondenti hodnotili jednotlivé benefity na základě toho, do jaké míry každý z nich pokládají za atraktivní. Výčet obsahoval i zaměstnanecké výhody, jež společnost nenabízí. Bylo tak učiněno záměrně, aby mohlo být zkoumáno, jak na zaměstnance tyto alternativy působí. K samotné evaluaci byla k dispozici následující škála

:

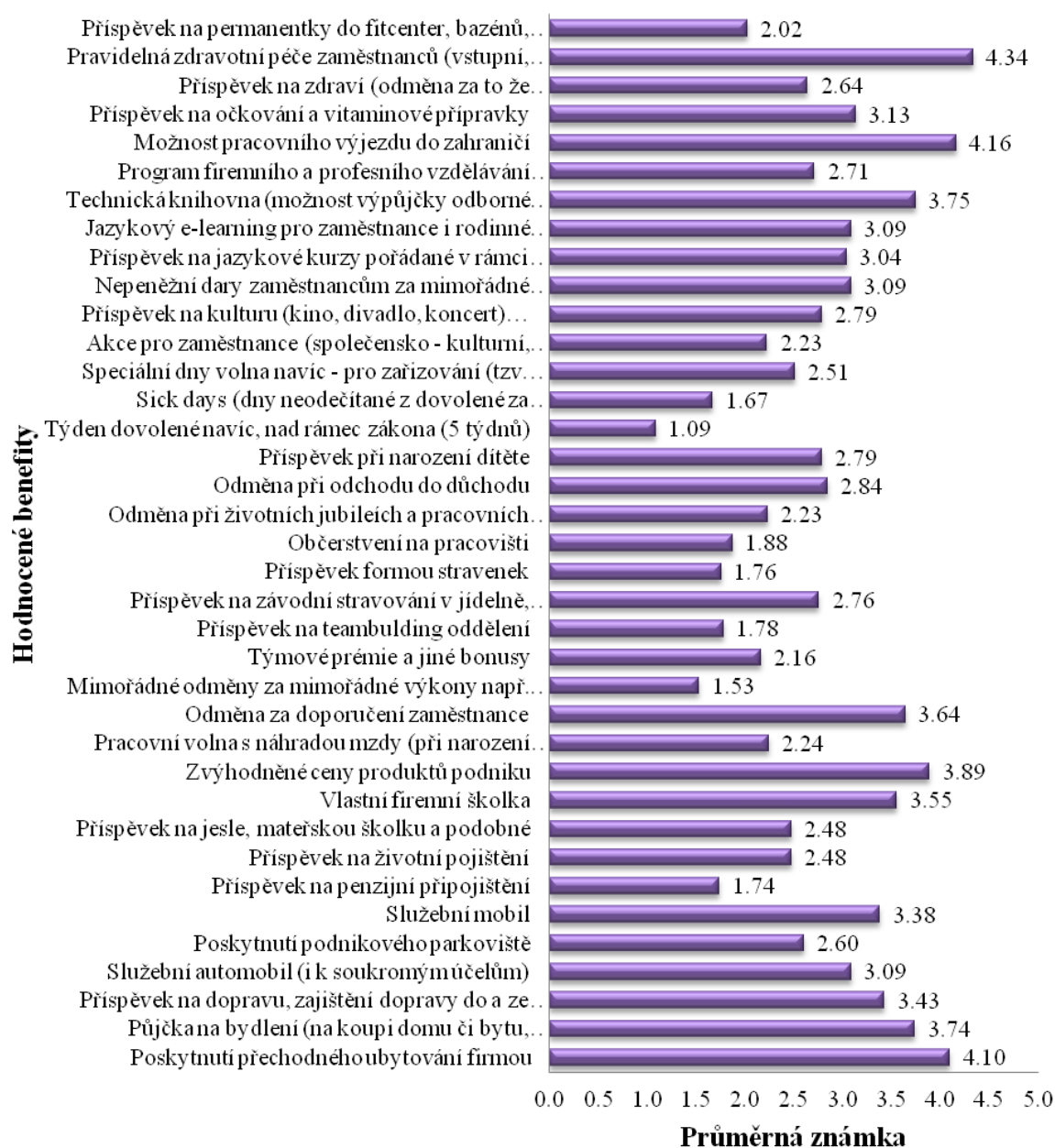
- 1) Velmi atraktivní
- 2) Atraktivní
- 3) Neutrální
- 4) Spíše neatraktivní
- 5) Zbytečný

Výsledky této části dotazníku by tedy měly poskytnout odpověď na otázku, o jaké benefity mají zaměstnanci skutečný zájem a které naopak považují za zbytečné. Získané údaje byly zpracovány do tabulky (viz. Příloha č. 2 této diplomové práce), ze které byla posléze vypočtena průměrná známka přiřazena každému hodnocenému benefitu.

Výsledné hodnoty byly pro názorné porovnání zachyceny na grafu na následující straně.

Jako nejhůře hodnoceným benefitem se ukázala pravidelná zdravotní péče, jejíž průměrná známka byla 4,34. Druhou nejhůře hodnocenou byla možnost pracovního výjezdu do zahraničí s průměrným hodnocením 4,16. Do třetice nejméně populárních benefitů se zařadila i možnost poskytnutí přechodného ubytování firmou, a to se známkou 4, 1. Tento benefit není společně s prvním uvedeným společností nabízen. Možnost pracovního výjezdu mají pouze vedoucí pracovníci, popřípadě mistři. Na většinu zaměstnanců tak může tato skutečnost působit pouze jako povinnost spojená s určitou pracovní pozicí a jako benefit jej nevnímají.

Graf 9: Průměrné známky jednotlivých benefitů



Zdroj: dotazníkové šetření

Mezi nejméně populární benefity se rovněž zařadila i zvýhodněná cena produktů podniku. Ta svým hodnocením popularity dosáhla na známku 3,89. V tomto případě bych očekávala známku ještě o něco horší, vzhledem k povaze výroby (kabiny pro stavební a zemědělské stroje či kabiny a dveře pro vysokozdvizné vozíky) a tedy i neatraktivnosti pro zaměstnance. Slevu na produkty svým zaměstnancům podnik rovněž neposkytuje. Dalším spíše nepopulárním benefitem byla vyhodnocena vlastní firemní

školka, která obdržela průměrnou známku 3,55. Naopak spíše pozitivně vnímán se ukázal příspěvek na mateřskou školu, jesle a podobné, který si vysloužil průměrnou známku 2,48. Na tento výsledek bude mít vliv fakt že více než polovina respondentů je ve věku kdy se problematikou umístění potomků do školky aktuálně zabývá, či v posledních letech zabývala. Možnost školkového je navíc kladně hodnocena v souvislosti s nedostatkem míst ve státních školkách, kdy pak rodičům vznikají vyšší náklady v případě školek soukromých. Rovněž jako v předchozím případě, ani jeden z těchto benefitů není zaměstnancům nabízen.

Spíše neatraktivním se ukázal příspěvek na dopravu do zaměstnání, případně zajištění dopravy do a z pracoviště, konkrétně si vysloužil průměrnou známku 3,43. Nepopulárnost tohoto benefitu je poměrně překvapivá, vzhledem k lokaci podniku, jež se nachází v průmyslové zóně na úplném okraji města Vyškova. Může to být způsobeno preferencí dopravy vlastním osobním automobilem, na ten se však příspěvek nevztahuje. Poměrně nízkého hodnocení se dočkal i benefit v podobě služebního mobilu. Jeho hodnocení 3,38 tak poukázalo na trend, který se projevuje ve společnosti v posledních letech, a to zvyšující se nezáměr o tento benefit. Služební mobil tak již není považován za výhodu nýbrž pracovní nástroj, který navíc nenápadně prodlužuje pracovní dobu. Z řad zaměstnanců je v analyzované firmě nabízen pouze vrcholovému managementu.

Nevalné nadšení vzbuzovala i možnost technické knihovny, jako cesty k dalšímu vzdělávání a osobnímu rozvoji za pomoci výpůjčky odborné literatury. S hodnocením 3,75 tak tento benefit dopadl nejhůře v porovnání s ostatními benefity podporující vzdělávání se a rozvoj. Oblíbenější se ukázaly jazykové kurzy, případně jazykový e-learning přístupný i pro rodinné příslušníky. Vůbec nejvyššího ohodnocení v této oblasti dosáhlo vlastní vzdělávací centrum firmy, které bylo s průměrnou známkou 2,71 vyhodnoceno jako atraktivní zaměstnanecký benefit.

Poměrně dobře byly hodnoceny i příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění. Zajímavým jevem se však v tomto případě ukázalo, jak velké procento (v obou případech kolem poloviny z celkového počtu) respondentů ohodnotilo tento benefit jako

neutrální. Je tedy velmi možné, že právě tato zaměstnanecká výhoda není pracovníky vnímána jako výhoda, nýbrž jako něco, na co mají zaměstnanci nepopíratelné právo. Hodnocení 2,23 dosáhly společensko-kulturní akce pořádané pro zaměstnance. Poukázalo tak na oblíbenost tzv. zážitkových benefitů, kdy je zaměstnancům umožněno prohlubování pracovních vztahů, firemní kultury či loajality k zaměstnavateli neformální cestou. Stejného hodnocení pak dosáhly odměny při životních či pracovních výročích.

Na úplném čele tabulky se umístil týden dovolené navíc a to s průměrným hodnocením 1,09. Potvrzuje tak, pozici nejoblíbenějšího benefitu mezi zaměstnanci. Tato skutečnost je dána velkým množstvím přesčasů a pro zaměstnance tak vzrůstá hodnota volného času. Těsně za ním, se s hodnocením 1,53 umístily výplaty mimořádných odměn za mimořádné výkony, jako je například 13. plat. Velmi atraktivním benefitem se ukázaly být i tzv. Sick days – dny, které si zaměstnanci neodečítají z dovolené a zároveň jim umožní nevybírat si nemocenskou. Populárními se mezi respondenty ukázaly i stravenky. Tento zaměstnanecký benefit obdržel průměrné hodnocení 1,76 a výrazně tak dominuje možnosti příspěvku na závodní stravování v jídelně či kantýně se známkou atraktivity 2,76. Do popředí se s hodnocením 1,88 dostalo i občerstvení na pracovišti. Jako velmi atraktivní se ukázaly být i benefity v podobě různých permanentek na vstupy do posiloven, bazénů či na masáže.

2.4 SWOT matice

Pro shrnutí analytické části byla sestavena SWOT matice, která přehledně identifikuje silné a slabé stránky podniku ve vztahu k příležitostem a hrozbám plynoucích z vnějšího prostředí.

Tabulka 9: SWOT matice společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
• výborné zázemí při koncernu • dobré jméno společnosti • užívání nejnovějších technologií • velký podíl stálých zákazníků • rostoucí tržby • vytváření stále dalších pracovních pozic	• mezery v kvalifikaci zaměstnanců • velké množství přesčasové práce • rozpor mezi nabízenými a požadovanými benefity • slabé povědomí o zaměstnaneckých výhodách
Příležitosti	Hrozby
• možnost získat dotace z EU • dostatek volných zdrojů na trhu práce • zvýšení konkurenceschopnosti • prostor pro zlepšení motivačního programu	• pokles poptávky • nesplnění podmínek pro dotace • neobhájení certifikátů • odchod kvalifikovaných pracovníků ke konkurenci

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět, společnost disponuje výhodou interní stability, pramenící z faktu, že je součástí silného koncernu a pracuje se špičkovými technologiemi. Velký podíl stálých zákazníků a stále rostoucí tržby jí navíc poskytují kvalitní základnu pro zaměření se na eliminaci vyskytujících se slabin, které představují jak ne zcela ideálně nastavený motivační program, tak i přemíra přesčasové práce, která v zaměstnancích vyvolává silnou potřebu osobního volna a dovolených na její kompenzaci. Patrný je tedy i

problém spočívající v nesouladu mezi tím, kolik a jaké zaměstnance společnost přijímá (vzhledem k tomu, že probíhá průběžný nábor pracovníků) a tím, kolik a jakých pracovníků je skutečně potřeba (jsou pozorovány nedostatky v kvalitě práce za současného navyšování odpracovaných hodin). V oblasti lidských zdrojů jsou pak odhaleny další slabiny a to konkrétně nízká informovanost zaměstnanců o firemních benefitech a nesoulad mezi tím, které benefity jsou jim poskytovány a o které mají ve skutečnosti zájem. Daný motivační program se tak jeví jako ne zcela optimální a efektivní. Co se týče příležitostí, je rozhodně důležité i nadále využívat možnosti čerpání dotací z Evropské Unie, které tak alespoň částečně odlehčí rozpočtu podniku a umožní mu tak další rozvoj (v tomto případě díky rozvoji lidských zdrojů za pomoci škály vzdělávacích programů). Jako příležitost byla identifikována rovněž možnost zlepšení stávajícího motivačního programu a to na základě již zmíněné interní stability. Zvýšenou pozornost je pak potřeba věnovat samotným žádostem a čerpání dotací, u kterých zejména kvůli nedostatkům v administrativní oblasti dochází k problémům. Hrozba v podobě odchodu kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci, je rozhodně rizikem, které by se nemělo podceňovat. Lidské zdroje jsou pro podnik to nejcennější a jejich udržení a spokojenost, by tam měla být prioritou.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části práce jsou zpracovány návrhy na zlepšení motivačního systému společnosti. Pro odstranění zjištěných nedostatků a navržení inovace byly důležitým podkladem informace získané z analýzy současného stavu podniku a výstupy z provedeného dotazníkového šetření. Vlastní návrhy řešení by pak měly sloužit ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců, vedoucí k většímu uspokojení vedení a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Ze získaných výsledků analýz a dotazníkového šetření vyplynulo několik oblastí, na které je potřeba se zaměřit a vylepšit je. Jsou jimi:

- mezery v kvalifikaci zaměstnanců – projevující se zejména u nových zaměstnanců. Na druhou stranu se zároveň v dotazníku objevila obliba možnosti dalšího vzdělávání se.
- velké množství přesčasové práce – fakt, na který upozornil i dotazníkový průzkum. Zaměstnanci výrazně upřednostňují volný čas, jako je týden dovolené navíc, možnost využití sick days v případě lehčí nemoci, či jakousi formu oddychu v podobě pořádané firemní akce.
- rozpor mezi nabízenými a požadovanými benefity – z průzkumu vyšlo, že by nadpoloviční většina (66%) uvítala možnost výběru ze širší nabídky benefitů. Rovněž byl pozorován zvýšený zájem o benefity, jež společnost nenabízí (sick days, rodičovský příspěvek, příspěvky na permanentky, atd.) a naopak nižší zájem o některé z již nabízených benefitů (příspěvek dopravu do zaměstnání, firemní mobil).
- slabé povědomí o zaměstnaneckých výhodách - více jak polovina dotázaných s přesností neví, jaké benefity jsou nabízeny a na co vlastně mají nárok. Z průzkumu vyplynulo i to, že většina respondentů nepovažuje současnou nabídku na motivující, což může být opět následek špatné komunikace a slabého porozumění systému zaměstnaneckých výhod.

V samotné nabídce společností poskytovaných benefitů budou zachovány téměř všechny dosavadní benefity - tedy týden dovolené navíc (celkově mají zaměstnanci k čerpání pět týdnů dovolené), vzdělávací a jazykové kurzy (které jsou navíc podporovány dotacemi z Evropské Unie), peněžní dar při narození dítěte a při svatbě zaměstnance, mobilní telefon (který je poskytován pouze zaměstnancům na vedoucích pozicích), soukromé firemní parkoviště, pořádání dětského dne a setkání před dovolenou (jejichž organizování má ve společnosti již mnohaletou tradici) i podpora dárců krve. Jedinou výjimku představuje příspěvek na dopravu do zaměstnání, který bych navrhovala zrušit.

Rovněž vyvstává potřeba po aktualizaci a inovaci některých z nich (jako v případě stravenek), případně po zavedení benefitů nových.

3.1 Návrh zrušení příspěvku na dopravu

Vzhledem k jeho nevelké popularitě mezi zaměstnanci a v návaznosti na nevýhodnost poskytování tohoto benefitu (pro společnost je náklad na tento benefit, tedy 200 Kč, daňovým výdajem a u konkrétního zaměstnance se pak jedná o zdanitelný příjem ve výši 200 Kč, který podléhá nejenom zdanění, ale i odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění), navrhuji jeho úplné zrušení. Tímto zrušením se tak docílí následující úspory nákladů:

Tabulka 10: Kalkulace úspor nákladů při zrušení příspěvku na dopravu

Počet zaměstnanců vyživajících benefit	97 zaměstnanců
Měsíční náklady	200 Kč
Celkové roční náklady na benefit	232 800Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Navrhované zrušení přinese rovněž úlevu administrativnímu oddělení, kde je celý proces prokazování a uplatňování nároku prováděn.

3.2 Návrhy na zlepšení celkové informovanosti

3.2.1 Vytvoření firemního intranetu

V rámci prohloubení informovanosti zaměstnanců a celkového propojení systému hodnocení a odměňování navrhuji vytvoření firemního intranetu. Síťově orientovaného personálního systému jako kontrolovaného a bezpečného přístupu pracovníků k odpovídajícím a potřebným informacím s možností samoobslužného přístupu. Jeho cílem bude přenést úkol distribuce informací od personálního oddělení na síť, kde budou veškeré informace aktuální a navíc dostupné z libovolného místa. Data tak budou přístupna z osobního počítače přes standartní prohlížeče internetových stránek.

Jeho tvorba by byla řešena dodavatelsky, na základě referencí, dle informací o dosavadním působení, úrovně poskytovaných služeb a cenové nabídky. Je však nutné sestavit seznam požadavků na jeho tvorbu, aby tak plně odpovídal potřebám společnosti. Tyto požadavky jsem shrnula následovně:

- vysoký důraz na snadnost používání – jednoduché, srozumitelné a osvojitelné uživatelské rozhraní,
- okamžitá možnost aktualizace,
- jednoduchá správa systému,
- vysoká bezpečnost a úroveň zálohování.

Navrhovaný intranet by měl sloužit převážně k shromažďování dat a k prezentování vnitřních zdrojů společnosti, počínaje telefonním seznamem podniku, přes podnikové směrnice, systém hodnocení a odměn až po ucelený přehled zaměstnaneckých výhod. Jednotlivé **požadavky na obsah** intranetu tedy vypadají následovně:

- osobní účet pro každého zaměstnance,
- úvodní nástěnka s informacemi o aktuálním dění a blížících se akcích,
- kalendář
- plán dovolených
- centrum dokumentů společnosti
 - organizační struktura,
 - vnitropodnikové směrnice,

- bezpečnostní řád společnosti,
- kodex zaměstnance,
- manuály a návody,
- popis firemních procesů,
- oběžníky,
- centrum dokumentů vztahující se k pracovnímu výkonu
 - systém hodnocení a odměňování (srozumitelné vysvětlení vazby mezi odměnou a pracovním výkonem),
 - přehled zaměstnaneckých benefitů a kritéria pro jejich získání,
- plán školení a vzdělávacích kurzů (nabídka, obsahová stránka, náplň jednotlivých kurzů, časový fond) včetně systému na jejich registraci,
- komunikační platforma, diskuzní fórum,
- ankety a dotazníková šetření,
- nástroj pro pokročilé vyhledávání.

Uživatelé intranetu budou zaměstnanci na různých pracovních pozicích, od skladníků až po vrcholový management. V rámci lepšího zapojení intranetu do fungování společnosti, by byly přikoupeny 2 stolní počítače – jeden pro umístění v prostorách skladu a druhý v přípravně u lisů. Tyto dodatečné počítače by tak sloužily k průběžnému seznámení se s některými dokumenty, případně jejich vytištění, či plánování dovolené a absencí. Zaměstnanci by tak měli možnost přihlášení se na intranet přímo v pracovní době. Aplikace však bude moci být využívána kdekoli, nebude totiž nutné instalovat žádné programy, postačí internetový prohlížeč a znalost URL adresy intranetu.

Vedením projektu implementace intranetu by byl pověřen ředitel personálního oddělení, který zná personalistiku v organizaci a přebere tak odpovědnost za jeho realizaci. Jeho úkolem by rovněž bylo vybrat z řad zaměstnanců zástupce, jež by napomáhal s definováním potřeb a požadavků budoucích uživatelů. Odpovědný bude i za následné školení spjaté se zavedením intranetu.

Poskytovatel intranetu byl vybrán na základě ceny, referencí na podobné realizované zakázky a rychlosti a kvality komunikace a servisu. Po prozkoumání dostupných nabídek a předběžných kalkulací byla navržena společnost SE-MO Data s.r.o., se sedmiletou zkušeností na trhu, 24 hodinovou reakční dobou v případě problémů a předběžnou cenou 170 000 Kč.

Tabulka 11: Náklady na zavedení intranetu

Náklady	Cena
Hardware (2 notebooky)	28 998 Kč ⁸²
Vývoj a zavedení intranetu	170 000 Kč
Celkem	198 998 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Návrh na změnu v poskytování stravenek

Vzhledem k popularitě tohoto benefitu mezi zaměstnanci společnosti navrhuji nejen jeho úpravu ale i případnou modernizaci. Společnost tak touto cestou navýší zaměstnancům jejich příjem bez vzniku dalších nákladů v podobě daně z příjmů a odvodů na sociální a zdravotní pojištění, jako je to v případě navýšení mzdy. V tomto případě poskytnutí stravenky ve vyšší hodnotě bude pro společnost znamenat pouze navýšení daňově uznatelných výdajů (vzhledem k tomu, že není plánováno zaměstnancům dotovat více než 55% hodnoty stravenky). V současné době činí nejvyšší daňově uznatelná hodnota stravenky 104 Kč, v praxi tedy zůstává nejvyšší nominální hodnota stravenky na částce 100 Kč. Navrhuji tedy navýšení nominální hodnoty stravenky ze současných 60 Kč na 80 Kč, z nichž by společnost hradila 44 Kč (maximální daňově uznatelný náklad) a zaměstnanci by formou srážky ze mzdy zaplatili zbývajících 36 Kč. Hodnota stravenky tak téměř pokryje cenu celého hlavního jídla, které obvykle činí okolo 85 Kč a sníží se tak doplatek, který ke stravenkám zaměstnanci v restauračních zařízeních běžně doplácí.

⁸² Počítáno s průměrnou cenou 14 499 Kč/ks za notebook Asus X555LD-XO053H.

Za předpokladu, že budou stravenky poskytovány 80% zaměstnanců, kteří by splňovali podmínky pro jejich nárokování (pracovní smlouva na dobu neurčitou, zaměstnancem firmy alespoň 6 měsíců, při současném odpracování alespoň 4 hodin denně) a na základě průměrného počtu 226 odpracovaných dní v roce (vyplývající z celkových 251 pracovních dní pro rok 2015 snížených o 25 dní připadající na čerpání dovolené) byla vytvořena kalkulace uvedena níže.

Tabulka 12: Přehled ročních nákladů na stravenky v hodnotě 80 Kč

80% zaměstnanců	453 zaměstnanců
Počet odpracovaných dní (odpovídající počtu stravenek)	226 dní (ks stravenek na 1 zam.)
Náklady odpovídají části hrazené společností	44 Kč/ks
Provize za nákup stravenek	2,2 Kč/ks (2,75% ⁸³ z nominální hodnoty 1 stravenky)
Stravenek celkem	102 378 ks
Náklady na stravenky	4 504 632 Kč
Provize za nákup stravenek	225 232 Kč
Náklady celkem	4 729 864 Kč

Pro porovnání s variantou stravenek v hodnotě 60 Kč, byla vytvořena následující tabulka:

Tabulka 13: Kalkulace ročních nákladů na stravenky v hodnotě 60 Kč

80% zaměstnanců	453 zaměstnanců
Počet odpracovaných dní (odpovídající počtu stravenek)	226 dní (ks stravek na 1 zam.)
Náklady odpovídají části hrazené společností	33 Kč/ks
Provize za nákup stravenek	1,65 Kč/ks (2,75% z nominální hodnoty 1 stravenky)
Stravenek celkem	102 378 ks
Náklady na stravenky	3 378 474 Kč
Provize za nákup stravenek	168 924 Kč
Náklady celkem	3 547 398 Kč

⁸³ Průměrná provize se pohybuje zhruba v rozmezí 0,5 až 5% z nominální hodnoty stravenky. Pro účely výpočtu byl použit průměr toho rozmezí.

Zavedení stravenek ve vyšší hodnotě bude pro společnosti znamenat navýšení nákladů na tento benefit o 1 182 466 Kč.

Přechod na systém e-stravenek

Rozhodně bych navrhovala alespoň zvážit přechod na elektronickou variantu stravenek, neboli systém e-stravenek. Jedná se o inovaci, která by ulevila administrativě díky zbavení se nutnosti objednávání, přebírání, rozpočítávání a rozdávání papírových stravenek za současného zvýšení pohodlí zaměstnanců.

Princip fungování je založen na internetové aplikaci, ve které mají zaměstnanci vytvořeny své benefitní účty a společnost jim tam každý měsíc nahrává určitou částku na stravování. Zaměstnanci si z ní pak sami platí za oběd ve vybraných restauracích a dalších zařízeních. Platbu je možné uskutečnit prostřednictvím bezkontaktní karty (která není personifikovaná a mohou ji tak využívat i ostatní členové rodiny) anebo přes chytrý mobilní telefon. Díky tomu je možné zaplatit přesnou částku na koruny a odpadá tak řešení klasického problému v případě kdy prodejci na stravenky nevrací a rovněž nehrozí nebezpečí ztráty či odcizení jako u papírových stravenek.⁸⁴

Se samotným zaváděním systému bych však ještě počkala, jelikož v současné době na trhu s e-stravenkami dominuje pouze společnost Benefit Management, přičemž konkurenční společnosti Cheque Déjeuner, Edenred a Sodexo jsou ve fázi analýz a vyhodnocování a se spuštěním elektronických stravenek vyčkávají. Některé z nich však mají v plánu zahájení provozu stihnout ještě do konce tohoto roku.⁸⁵ Rovněž by bylo vhodné počkat i z důvodu nárůstu počtu míst, kde je tato forma placení akceptovatelná (od roku 2013 je po České republice téměř tisíc restaurací⁸⁶).

⁸⁴ KOHOUTOVÁ, Zuzana. *Konec stravenek? Ne, jen místo papírových budou elektronické*. [online]. 2015. [cit. 2015-05-17].

⁸⁵ NOVÁK, Daniel. *Sodexo zavede elektronické stravenky. Mají začít fungovat už letos* [online]. 2015. [cit. 2015-05-17].

⁸⁶ KOHOUTOVÁ, Zuzana. *Konec stravenek? Ne, jen místo papírových budou elektronické*. [online]. 2015. [cit. 2015-05-17].

3.4 Návrh na zavedení nových benefitů

V současné době je v případech, kdy je zaměstnanci vykonávána práce přesčas, v sobotu či v den státního svátku, za dobu strávenou při práci přesčas pracovníkům ke mzdě vyplácen příplatek stanovený procentuální částkou průměrného výdělku. Kromě těchto příplatků společnost vyplácí i cestovní náhrady a stravné, či nabízí možnost výběru náhradního volna. Toto řešení ale logicky nevede ke snížení přesčasů, nýbrž jen zmírňuje jejich dopady. Je totiž nutné brát v potaz, že přemíra odpracovaných hodin převažující na úkor osobního a rodinného života pracovníků má pak dopad na celkovou spokojenost, výkonost a produktivitu.

Je tedy v zájmu společnosti aby se zaměřila na celkové posílení pracovního týmu novými zaměstnanci, či věnovala zvýšenou pozornost celkové efektivnosti a produktivitě a případně tak podstoupila kroky jejich maximalizaci.

V reakci na to bych tedy navrhovala:

- zavedení nových benefitů souvisejících s náborem nových pracovníků (náborový bonus a příplatek za zaškolení nových zaměstnanců),
- realizaci personálního auditu,
- využití brigádníků.

3.4.1 Příplatek za zaškolení nových zaměstnanců

Tento navrhovaný zaměstnanecký benefit spočívá ve využití znalostí a schopností stávajících zaměstnanců při nabírání nových pracovních sil, jež je potřeba zaškolit. Jeho prostřednictvím tak bude zajištěn nejen přenos pracovních zkušeností a praktických rad od již zaběhlých pracovníků ale i hladší zařazení nového pracovníka na pracovní pozici. Stávající zaměstnanci se tak budou moci ještě více zapojit do dění ve společnosti a současně tak získat odměnu na víc za svou snahu. Společnost tím tak může ušetřit náklady spojené s organizací školení a zároveň tak zefektivnit celý náborový proces.

V případě možnosti získání toho benefitu z řad kmenových zaměstnanců jsem stanovila následující podmínky:

- zaměstnanec musí být v pracovním poměru minimálně 2 roky,
- celková doba zaškolení nepřesáhne 2 týdny,
- podmínka vykázání minimálně 15 školicích hodin v průběhu prvního týdne,
- podmínka vykázání minimálně 10 školicích hodin v průběhu druhého týdne,
- povinnost písemně zpracovat výkaz činnosti o proběhlém zaškolení.

Příplatek je zaměstnanci přiznán, pokud řádně odvede proškolení nového zaměstnance. O tomto bude rozhodovat vedoucí personálního oddělení, a to na základě hodnotícího pohovoru a výstupu z hodnotícího formuláře.

Výše tohoto benefitu se bude odvíjet od celkového počtu školicích hodin, přičemž za každou hodinu tohoto zaškolování bude zaměstnanci náležet příplatek ve výši 50% hodinové sazby.

Tabulka 14: Kalkulace ročního příspěvku na zaškolení nového pracovníka

50% z hodinové sazby	72,5 Kč/hod
Odhadovaný počet nových zaměstnanců	40 zaměstnanců
Minimální časový fond na 1 nového zaměstnance	25 hodin
Celkové náklady na benefit	72 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pro účely této kalkulace byla jako výchozí hodinová sazba použita hodinová mzda na dělnických pozicích odpovídající 145 Kč/hod. Při odhadu počtu nově příchozích zaměstnanců bylo počítáno se 7% navýšením (které odpovídá tendenci počtu zaměstnanců z roku 2014) stavu kmenových zaměstnanců z 566 na 606. Jako minimální časový fond na zaškolení 1 nového zaměstnance bylo použito limitů minimálních počtů hodin (15 hodin + 10 hodin) stanovených v podmínkách pro možnost čerpání tohoto benefitu.

3.4.2 Náborový bonus

V rámci urychlení celého procesu, kdy je z důvodu zvýšeného objemu výroby a celkové potřeby doplnění pracovního týmu o specifické zaměstnance, navrhuji zařadit benefit v podobě náborového bonusu. Obsazování volného místa občas může trvat i v řádech několika týdnů až měsíců, tudíž je potřeba potenciálním adeptům nabídnout něco navíc. Navrhuji částku 1 000 Kč, která by byla zaměstnanci vyplacena až po uplynutí tříměsíční zkušební doby a na niž by se vztahovala podmínka, že bude vrácena v případě, že se zaměstnancem bude v následujících 6 měsících předčasně ukončen pracovní poměr.

Tabulka 15: Kalkulace ročních nákladů na náborový bonus

Výše náborového bonusu	1 000 Kč
Odhadovaný počet nových zaměstnanců	40 zaměstnanců
Celkové náklady na benefit	40 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Odhad počtu nových zaměstnanců je stejně jako v předchozím případě proveden na základě předpokládané tendence 7% navýšení počtu zaměstnanců (které odpovídá růstu počtu zaměstnanců z roku 2014) z původních 566 na 606 zaměstnanců.

Personální audit

V rámci doporučení na řešení vysoké přesčasovosti zahrnuji do návrhů i personální audit. Ten by měl společnosti přinést nezávislý pohled na úroveň a využití lidského potenciálu v současných podmínkách. Na jeho základě pak bude možné přehodnotit jak náplně práce jednotlivých pozic, tak i počet zaměstnanců na danou pracovní pozici.

Jeho cílem tedy je:

- zmapování personální situace,
- důkladná analýza činností či procesů souvisejících s personální a sociální oblastí,
- posouzení, zda jak profesní struktura, tak kompetence zaměstnanců,
- nalezení dalšího potenciálu rozvoje zaměstnanců,
- zjištění vytíženosti zaměstnanců.

Personální audit velmi těsně souvisí s procesním auditem. Jehož předmětem je organizace práce a pracovních procesů (do velké míry tak podmiňuje pracovní výkon). Bylo by tedy na snaze provést zároveň i tento audit, jelikož se může stát, že výsledky z procesního auditu mohou rovněž vést k personálním změnám.⁸⁷

Vzhledem k tomu, že se jedná o komplexní soubor analýz, tak konkrétní podobu zmíněných auditů nechám na samotné společnosti.

Využití brigádníků

Nedostatek pracovníků (a s tím spojená zmíněná vysoká přesčasovost) může být řešena pomocí středoškolských nebo vysokoškolských studentů najatých na delší či kratší časové období. Této možnosti je však ideální využít pouze v případě pozic, kde není nutná předchozí praxe a zaučení nových pracovníků není náročné. V tomto případě by se tedy jednalo například o pozice skladníků či baličů. Osvědčení brigádníci se navíc mohou do budoucna stát stálými zaměstnanci.

Najímání těchto pracovníků by pak bylo sjednáváno mimo pracovní dohody, a to dohodami o pracovní činnosti či dohodami o provedení práce. Jelikož se jedná o flexibilnější a levnější varianty oproti klasickým pracovním smlouvám.

3.5 Přínosy a náklady navrhovaného řešení

Tato kapitola je věnována shrnutí jednotlivých přínosů navrhovaných změn a vyčíslení nákladů, které by podniku v souvislosti se zavedením návrhů vznikly.

3.5.1 Přínosy

Hlavním přínosem navrhovaných změn bude **zvýšení informovanosti** zaměstnanců v jejímž důsledku pak lépe pochopí, co přesně se od nich očekává, jak nejlépe by mohli přispět k růstu podnikového výkonu a jak nejlépe zvýšit efektivnost své práce. Rovněž se očekává i lepší pochopení systému odměn a s nimi spojených zaměstnaneckých výhod, a to zejména díky systematicky vytvořenému přehledu v interním systému, do

⁸⁷ *Metodika personálního auditu* [online]. 2015. [cit. 2015-05-17].

kterého budou mít zaměstnanci nepřetržitý přístup a budou tak moci získávat stále aktualizované informace. Lepší porozumění systému odměn pak pomůže eliminovat stav, kdy si zaměstnanci ani neuvědomovali, že je jim poskytováno něco navíc a konkrétně zaměstnanecké benefity se tak mívají účinkem – tedy motivováním zaměstnanců. Spolu s navrhovaným dodatečným zvýšením příjmů (v podobě zvýšení zaměstnanci oblíbeného příspěvku na stravenky a možného získání dalších dodatečných prémie) se pak očekává přínos v podobě **zvýšení motivace** a s tím související **větší spokojenosti** zaměstnanců zaručující **prohloubení jejich loajality**. Dodatečné návrhy na snížení přesčasů by pak měly přinést **zvýšení produktivity a efektivity práce**.

Navrhované řešení s sebou přináší i **část úspor** a to díky zrušení nepříliš populárního příspěvku na dopravu, jehož zrušení bude představovat úsporu ročních nákladů ve výši 232 800 Kč.

.

3.5.2 Náklady

Jednotlivé náklady na řešení zpracované v návrhové části této diplomové práce jsou uvedeny v následující tabulce. Je nutné brát v úvahu, že část těchto nákladů je daňově uznatelným nákladem a tudíž se tato investice společnosti vrátí ve formě nižší daňové povinnosti.

Tabulka 16: Celkové náklady návrh změn v zaměstnaneckých benefitech

Navrhovaná změna	Částka
Zavedení intranetu	198 998 Kč
Roční náklady na stravenky	4 729 864 Kč
Roční náklady na příspěvek na zaškolení nových pracovníků	72 500 Kč
Roční náklady na náborový bonus	40 000 Kč
Náklady celkem	5 041 362 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady na navrhované změny, po odečtení plánovaných úspor dosahují částky **4 808 562 Kč**, což představuje roční náklad na 1 zaměstnance ve výši 8 496 Kč.

ZÁVĚR

Úspěch každé firmy záleží především na lidech, kteří v ní pracují a ani u společnosti Fritzmeier, s. r. o. tomu není jinak. Velmi důležitým aspektem je tedy hledání optimálního řešení pro jejich formování, motivaci k výkonnosti a pro jejich celkovou spokojenost. Právě tak, prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů pak může být zajištěno kýžené úspěšné působení společnosti na trhu. A právě hledání zmíněného optimálního řešení bylo záměrem této diplomové práce.

Z provedených analýz v její praktické části byl získán pohled na současnou situaci v podniku. Fritzmeier je firmou, která již třetím rokem udržuje počet svých kmenových zaměstnanců nad hodnotou 500, v loňském roce dokonce dosáhla historického maxima zaměstnáním 566 lidí. Jednou z jejich hlavních konkurenčních výhod je disponování 3D laserem, který spolu s dalším hi-tech vybavením umožňuje plnit velké objemy zakázek a dosáhnout tak na tržby přes 1 miliardu Kč, jako se jí podařilo v loňském roce. Za účelem motivování svých zaměstnanců má společnost ve svém motivačním programu zahrnuto standartní množství zaměstnaneckých výhod a nevyskytuje se mezi nimi žádný, který by byl něčím neobvyklý. Na firemní benefity bylo zaměřeno i dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, které představovalo jeden z dílčích cílů této práce. Na jeho základě vyplynula všeobecná spokojenost pracovníků s tím, jak jsou odměňováni. Zároveň však byly odhaleny nedostatky v jejich celkové informovanosti a nedostatečnosti motivace. Co se konkrétních benefitů týče, výrazně převyšovala volba takových, které představovaly dodatečné chvíle volna. Ukázalo se tedy, jak velké množství přesčasů ovlivnilo volbu dotazovaných. Jako benefit, který se mívá účinkem byl vyhodnocen příspěvek na dopravu do zaměstnání, který se ukázal nikterak oblíbeným a pro společnost rovněž ne zcela výhodným.

Hlavních cílů této práce bylo dosaženo vypracováním návrhu na zavedení firemního intranetu, který by měl sloužit k prohloubení informovanosti mezi zaměstnanci a zároveň plnit funkci uceleného přehledu, vysvětlující systém odměn a jednotlivé zaměstnanecké benefity, pro dokonalé pochopení jejich principů fungování. Dále návrhu na zrušení příspěvku na dopravu zaměstnanců do zaměstnání a návrhu na

zvýšení hodnoty stravenek, oblíbeného benefitu, jež je tak pro zaměstnance výhodnější a společnost si zároveň může uplatnit vyšší daňově uznatelné náklady. Součástí tohoto návrhu byl i podnět ke zvážení možnosti přechodu na e-stravenky, jako modernějšího přístupu k poskytování tohoto benefitu. V rámci dosažení dílčích cílů byl vypracován návrh na snížení přesčasů, který doporučuje jak personální audit a využití brigádníků, tak zavedení dvou nových zaměstnaneckých benefitů – příspěvku na zaškolení nového pracovníka a náborový benefit. Výsledkem realizace vypracovaných návrhů by pak mělo být zvýšení motivace a spokojenost zaměstnanců společnosti, následované vyšší produktivitou a zvyšující tak konkurenceschopnost podniku na trhu.

Celkové náklady na zavedení navrhovaného řešení představují částku 4 808 562 Kč, což v případě společnosti Fritzmeier, s. r. o., s ročními tržbami přes 1 mld. Kč a jejím stabilním postavením při koncernu, hodnotím jako investici realizovatelnou.

POUŽITÉ ZDROJE

Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4

ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010, 142 s. ISBN 978-80-248-2264-8.

FRITZMEIER. *Svět kabin*. Vyškov: Fritzmeier, 2014. č. 2.

FRITZMEIER. *Svět kabin*. Vyškov: Fritzmeier, 2012. č. 1

FRITZMEIER. *Svět kabin*. Vyškov: Fritzmeier, 2009. č. 2

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 5. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006, 260 s. ISBN 80-213-1585-7.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

TOTH, Daniel. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Powerprint, 2010, 474 s. ISBN 978-80-87415-04-7.

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 3., aktualiz., rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7041-995-3.

Internetové zdroje

ČEPELÍKOVÁ, Kateřina. *Nenechte si utéct klíčové zaměstnance. Objevte pro ně nové benefity* [online]. 2013. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z:
<<http://www.podnikatel.cz/clanky/nenechte-si-utect-klicove-zamestnance-objevte-pro-ne-nove-benefity/>>

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. *Změny v pojištění osob samostatně výdělečně činných od 1. 1. 2015*. [online]. 2015. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z:
<<http://www.cssz.cz/cz/pojisteni-osvc/platba-pojistneho/zmeny-v-pojisteni-osob-samostatne-vydelecne-cinnych-od-1-1-2015.htm>>

FRITZMEIER, s.r.o. *Výroční zpráva 2014* [online]. 2014. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z:
<<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=20941873&subjektId=499504&spis=695100>>

FRITZMEIER, s.r.o. *Profil společnosti* [online]. 2015. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <<http://www.fritzmeier.cz/index.php?page=profil>>

JASANSKÁ, Ladislava. *Marodíte? Kdy si můžete vzít „sick days“* [online]. 2014. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <<http://www.jobs.cz/poradna/marodite-kdy-si-muzete-vzit-sick-days/>>

KOHOUTOVÁ, Zuzana. *Konec stravenek? Ne, jen místo papírových budou elektronické* [online]. 2015. [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://finance.idnes.cz/konec-papirovych-stravenek-firmy-prechazeji-na-elektronicke-e-stravenky-1lp-/podnikani.aspx?c=A140203_143836_podnikani_zuk>

KOHOUTOVÁ, Zuzana. *Firmy v Česku ožívají a je to znát i na zaměstnaneckých benefitech* [online]. 2014. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://finance.idnes.cz/zamestnanecke-benefity-posiluji-d4m/podnikani.aspx?c=A140903_153848_podnikani_zuk>

KUDRHALT SUCHÁ, Barbora. *Pracovněprávní novinky od 1. ledna 2015* [online]. 2015. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <<http://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/pracovnepravni-novinky-od-1-ledna-2015>>

KUDRNOVÁ, Veronika. *Benefitní odměňování zaměstnanců zavádí i malé firmy, systém je pro ně výhodný* [online]. 2014. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <<http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-62775560-benefitni-odmenovani-zamestnancu-zavadi-i-male-firmy-system-je-pro-ne-vyhodny>>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Výsledky informačního systému o pracovních podmínkách* [online]. 2014. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/3360>>

Metodika personálního auditu [online]. 2015. [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <www.valasskemezirci.cz/doc/38007/element/307586/download>

MORÁVEK, Daniel. *5 netradičních benefitů, které můžete nabídnout svým zaměstnancům* [online]. 2013. [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/5-netradicnich-benefit-u-ktere-muzete-nabidnout-svym-zamestnancum/>>

NOVÁK, Daniel. *Sodexo zavede elektronické stravenky. Mají začít fungovat už letos* [online]. 2015. [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <<http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/sodexo-zavede-elektronicke-stravenky-maji-zacit-fungovat-jeste-letos-1182605>>

ONDŘÁČKOVÁ, Kamila. *Přehled: Jaké benefity nám poskytují zaměstnavatelé?* [online]. 2014. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <<http://finexpert.e15.cz/prehled-jake-benefity-nam-poskytuji-zamestnavatele>>

PROXY, a.s. *Změny ve zdanění fyzických osob pro rok 2015* [online]. 2014. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <<http://www.proxy.cz/tax-news/zmeny-ve-zdaneni-fyzickych-osob-pro-rok-2015/>>

ŠTĚRBOVÁ, Kateřina. *Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize* [online]. 2014. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://www.apropos.cz/files/studie_a_analyzy/33_ING.pdf>

VLKOVÁ, Jitka. *Firmy lákají zaměstnance na školkovné. Opomíjený benefit se stává hitem* [online]. 2014. [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: <http://ekonomika.idnes.cz/sleva-skolka-danova-uleva-zamestnanec-zamestnavatel-pcv-/ekonomika.aspx?c=A140910_191528_ekonomika_jvl#utm_source=sph.idnes&utm_medium=richtext&utm_content=clanek-box>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v období 2009 - 2014	55
Graf 2: Struktura odpovědí dle názoru na výši mzdy	66
Graf 3: Struktura odpovědí dle úrovně informovanosti.....	67
Graf 4: Zdroje informací o poskytovaných benefitech	67
Graf 5: Spokojenost s celkovou nabídkou benefitů	68
Graf 6: Struktura odpovědí dle hodnocení motivace	69
Graf 7: Struktura odpovědí dle zájmu o výběr z širší nabídky	70
Graf 8: Struktura odpovědí dle tendence změny zaměstnavatele	70
Graf 9: Průměrné známky jednotlivých benefitů.....	71

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cyklus lidských zdrojů v Modelu shody.....	12
Obrázek 2: Harvardský systém řízení lidských zdrojů	13
Obrázek 3: Kontext systému hodnocení	18
Obrázek 4: Model celkové odměny	25
Obrázek 5: Mzdový systém založený na hodnocení práce	27
Obrázek 6: Diferenciace mzdových forem	28
Obrázek 7: Top zaměstnanecké benefity	48
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti Fritzmeier, s.r.o.	55

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Příklad hodnotícího formuláře.....	20
Tabulka 2: Vývoj benefitů v letech 2010 – 2014.....	49
Tabulka 3: Poskytované vzdělávací kurzy.....	50
Tabulka 4: Vývoj osobních nákladů na zaměstnance	56
Tabulka 5: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb firmy Fritzmeier, s.r.o.	57
Tabulka 6: Složení respondentů dle pohlaví.....	65
Tabulka 7: Věkové složení respondentů	65
Tabulka 8: Složení respondentů dle délky pracovního poměru.....	65
Tabulka 9: SWOT matice společnosti	75
Tabulka 10: Kalkulace úspor nákladů při zrušení příspěvku na dopravu.....	78
Tabulka 11: Náklady na zavedení intranetu	81
Tabulka 12: Přehled ročních nákladů na stravenky	82
Tabulka 13: Kalkulace ročního příspěvku na zaškolení nového pracovníka.....	85
Tabulka 14: Kalkulace ročních nákladů na náborový bonus	86
Tabulka 15: Celkové náklady návrh změn v zaměstnaneckých benefitech.....	88

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Tabulka dat – hodnocení benefitů

Příloha č. 1: Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia Fakulty podnikatelské na Vysokém učení technickém v Brně. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výstupy budou sloužit pouze pro účely zpracování mé diplomové práce „Návrh na zlepšení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti“.

Dotazník je anonymní. Prosím o jeho objektivní vyplnění.

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování odpovědí.

Eva Vrtílková

Vhodnou odpověď označte prosím křížkem. (strana 1/3)

Pohlaví

- ☐ Žena
- ☐ Muž

Věk

- ☐ < 25
- ☐ 25 – 35
- ☐ 35 – 45
- ☐ 45 – 55
- ☐ > 55

Jak dlouho již ve společnosti pracujete?

- ☐ < 1 rok
- ☐ 1 – 3 roky
- ☐ 3 – 5 let
- ☐ 5 – 10 let
- ☐ >10

Odpovídá mzdové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Víte jaké benefity podnik nabízí, kde se o ně přihlásit a na co máte nárok?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Jste spokojeni s celkovou nabídkou zaměstnaneckých výhod ve společnosti?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Vhodnou odpověď označte prosím křížkem. (strana 2/3)

Hrála u Vás nabídka benefitů firmy při hledání zaměstnání rozhodující roli?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Uvažoval(a) byste nad změnou zaměstnavatele, kdyby měl horší nabídku benefitů než konkurence?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

Jakým způsobem jste nejčastěji informováni zaměstnavatelem ohledně zaměstnaneckých výhod?

- ☐ nástěnka
- ☐ webové stránky, e-mail
- ☐ porady, ústní sdělení
- ☐ firemní časopis
- ☐ jiným způsobem, uveďte jakým: _____

Vhodnou odpověď označte prosím křížkem. (strana 3/3)

Prosím, ohodnoťte následující benefity					
1 – velmi atraktivní, 2 – atraktivní, 3 – neutrální, 4 – spíše neatraktivní, 5 – zbytečný					
	1	2	3	4	5
BYDLENÍ					
Poskytnutí přechodného ubytování firmou					
Půjčka na bydlení (na koupi domu či bytu, výstavby, modernizaci, přestavbu)					
MOBILITA					
Příspěvek na dopravu, zajištění dopravy do a ze zaměstnání např. speciální linkou					
Služební automobil (i k soukromým účelům)					
Poskytnutí podnikového parkoviště					
OSOBNÍ					
Služební mobil					
Příspěvek na penzijní připojištění					
Příspěvek na životní pojištění					
Příspěvek na jesle, mateřskou školku a podobné					
Vlastní firemní školka					
Zvýhodněné ceny produktů podniku					
Pracovní volna s náhradou mzdy (při narození dítěte, svatbě)					
SPECIÁLNÍ					
Odměna za doporučení zaměstnance					
Mimořádné odměny za mimořádné výkony např. 13. plat					
Týmové prémie a jiné bonusy					
Příspěvek na teambuilding oddělení					
STRAVOVÁNÍ					
Příspěvek na závodní stravování v jídelně, kantýně nebo jiném občerstvení					
Příspěvek formou stravenek					
Občerstvení na pracovišti					
SPECIÁLNÍ PŘÍLEŽITOSTI					
Odměna při životních jubileích a pracovních výročích					
Odměna při odchodu do důchodu					
Příspěvek při narození dítěte					
VOLNÝ ČAS					
Týden dovolené navíc, nad rámec zákona (5 týdnů)					
Sick days (dny neodečítané z dovolené za současného nevybíráni si nemocenské)					
Speciální dny volna navíc - pro zařizování (tzv. Free days)					
Akce pro zaměstnance (společensko - kulturní, rodinné)					
Příspěvek na kulturu (kino, divadlo, koncert)...					
Nepeňěžní dary zaměstnancům za mimořádné výkony					
VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ					
Příspěvek na jazykové kurzy pořádané v rámci firmy					
Jazykový e-learning pro zaměstnance i rodinné příslušníky					
Technická knihovna (možnost výpůjčky odborné literatury)					
Program firemního a profesního vzdělávání zaměstnanců tzn. vlastní vzdělávací centrum					
Možnost pracovního výjezdu do zahraničí					
ZDRAVÍ					
Příspěvek na očkování a vitaminové přípravky					
Příspěvek na zdraví (odměna za to že zaměstnanec není nemocný)					
Pravidelná zdravotní péče zaměstnanců (vstupní, periodické, výstupní prohlídky)					
Příspěvek na permanentky do fitcenter, bazénů, masáží					

Příloha č. 2: Tabulka dat - hodnocení benefitů

Prosím, ohodnoťte následující benefity							
1 – velmi atraktivní, 2 – atraktivní, 3 – neutrální, 4 – spíše neatraktivní, 5 – zbytečný							
	1	2	3	4	5		
						Celkem	Průměrná známka
BYDLENÍ							
Poskytnutí přechodného ubytování firmou	1	0	29	53	45	128	4.10
Půjčka na bydlení (na koupi domu či bytu, výstavby, modernizaci, přestavbu)	0	12	40	45	31	128	3.74
MOBILITA							
Príspevek na dopravu, zajištění dopravy do a ze zaměstnání např. speciální linkou	11	11	41	42	23	128	3.43
Služební automobil (i k soukromým účelům)	18	34	16	39	21	128	3.09
Poskytnutí podnikového parkoviště	32	36	26	19	15	128	2.60
OSOBNÍ							
Služební mobil	11	17	35	42	23	128	3.38
Príspevek na penzijní připojištění	43	24	56	3	2	128	2.20
Príspevek na životní pojištění	24	27	60	12	5	128	2.59
Príspevek na jesle, mateřskou školkou a podobné	32	35	41	8	12	128	2.48
Vlastní firemní školka	9	25	18	38	38	128	3.55
Zvýhodněné ceny produktů podniku	0	11	17	75	25	128	3.89
Pracovní volna s náhradou mzdy (při narození dítěte, svatbě)	21	67	30	8	2	128	2.24
SPECIÁLNÍ							
Odměna za doporučení zaměstnance	7	12	40	30	39	128	3.64
Mimořádné odměny za mimořádné výkony např. 13. plat	71	46	11	0	0	128	1.53
Týmové prémie a jiné bonusy	43	25	56	4	0	128	2.16
Príspevek na teambulding oddělení	67	44	5	2	10	128	1.78
STRAVOVÁNÍ							
Príspevek na závodní stravování v jídelně, kantýně nebo jiném občerstvení	20	19	61	28	0	128	2.76
Príspevek formou stravenek	74	22	23	7	2	128	1.76
Občerstvení na pracovišti	61	25	39	3	0	128	1.88
SPECIÁLNÍ PŘÍLEŽITOSTI							
Odměna při životních jubileích a pracovních výročí	30	59	21	15	3	128	2.23
Odměna při odchodu do důchodu	23	25	36	37	7	128	2.84
Príspevek při narození dítěte	29	21	35	34	9	128	2.79
VOLNÝ ČAS							
Týden dovolené navíc, nad rámec zákona (5 týdnů)	118	9	1	0	0	128	1.09
Sick days (dny neodečítané z dovolené za současného nevybíráni si nemocenské)	68	39	16	5	0	128	1.67
Speciální dny volna navíc - pro zařizování (tzv. Free days)	42	31	18	22	15	128	2.51
Akce pro zaměstnance (společensko - kulturní, rodinné)	49	43	10	10	16	128	2.23
Príspevek na kulturu (kino, divadlo, koncert)	27	30	26	33	12	128	2.79
Nepeněžní dary zaměstnancům za mimořádné výkony	14	18	45	45	6	128	3.09
VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ							
Príspevek na jazykové kurzy pořádané v rámci firmy	9	36	38	31	14	128	3.04
Jazykový e-learning pro zaměstnance i rodinné příslušníky	13	34	29	33	19	128	3.09
Technická knihovna (možnost výpůjčky odborné literatury)	5	15	12	71	25	128	3.75
Program firemního a profesního vzdělávání zaměstnanců tzn. vlastní vzdělávací centrum	12	30	69	17	0	128	2.71
Možnost pracovního výjezdu do zahraničí	2	0	8	83	35	128	4.16
ZDRAVÍ							
Príspevek na očkování a vitaminové přípravky	13	38	13	47	17	128	3.13
Príspevek na zdraví (odměna za to že zaměstnanec není nemocný)	25	40	19	44	0	128	2.64
Pravidelná zdravotní péče zaměstnanců (vstupní, periodické, výstupní prohlídky)	3	8	11	27	79	128	4.34
Príspevek na permanentky do fitcenter, bazénů, masáží	56	42	9	13	8	128	2.02