

Projekt zlepšení řízení systému zaměstnaneckých benefitů ve firmě XYZ

Bc. Zdeněk Böhm

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zdeněk Böhm**

Osobní číslo: **M13260**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zlepšení řízení systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma personálního odměňování se zaměřením na zaměstnanecké benefity a určete teoretická východiska pro praktickou část.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu a podnikatelské prostředí.
- Analyzujte současný stav řízení zaměstnaneckých benefitů v podniku v návaznosti na ekonomický zisk firmy.
- Zpracujte projekt pro posílení významu zaměstnaneckých benefitů s akcentem na zvýšení spokojenosti zaměstnanců.
- Projekt podrobte časové, rizikové a nákladové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael a Wayne BROCKBANK. A handbook of human resource management practice. 9th ed. Sterling, VA: Kogan Page, 2003, 979 p. ISBN 07-494-4105-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Wayne BROCKBANK. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce: praktická pomůcka jejich daňového řešení. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- ULRICH, David a Wayne BROCKBANK. The HR value proposition. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2005, 316 p. ISBN 15-913-9707-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjmem – tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 20.4.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá poskytováním zaměstnaneckých benefitů. Cílem je vytvoření projektu na zlepšení systému řízení poskytování zaměstnaneckých benefitů ve společnosti XYZ.

Práce pojednává o základních pojmech z řízení lidských zdrojů, řízení odměňování, systémech odměňování a samotných zaměstnaneckých benefitech. Je zde zpracována analýza charakteristik společnosti, personální analýza, finanční analýza a analýza personálních nákladů. Práce dále obsahuje dotazníkové šetření zaměřené na zjištění spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity.

V práci je rovněž zpracován projekt vycházející z výsledků analýz a dotazníkového šetření. Cílem projektu je posílení zaměstnaneckých benefitů s akcentem na zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace k vyšším výkonům.

Klíčová slova: Zaměstnanecké benefity, personální analýza, finanční analýza, nákladová analýza, dotazníkové šetření, poukázkový systém, zvýšení spokojenosti.

ABSTRACT

The thesis deals with the provision of employee benefits. The goal is to create a project for improvement of system of providing employee benefits in the company XYZ.

The work discusses the basic concepts of human resource management, reward management, reward systems and employee benefits themselves. It includes an analysis of the company characteristics, personnel analysis, financial analysis and analysis of personnel costs. The work also contains a survey, aimed at identifying employee satisfaction with the provision of benefits.

The project based on the results of analyzes and survey is also included. The aim of the project is to strengthen employee benefits, with an emphasis on increasing employee satisfaction and motivation to higher performance.

Keywords: Employee benefits, personnel analysis, financial analysis, cost analysis, questionnaire, voucher system, increase in satisfaction.

Tímto bych rád poděkoval Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval svojí rodině a přítelkyni za podporu.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2 ODMĚŇOVÁNÍ	16
2.1 CÍLE ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ.....	16
2.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	17
2.3 CELKOVÁ ODMĚNA.....	19
3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	23
3.1 EXISTENCE ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ A JEJICH MOTIVAČNÍ FAKTOR.....	23
3.2 INFORMACE O ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHODÁCH A JEJICH ČERPÁNÍ	24
3.3 TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	25
3.3.1 Peněžní a nepeněžní benefity	25
3.3.2 Evropské členění zaměstnaneckých benefitů	26
3.4 SYSTÉMY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	27
3.4.1 Plošný (fixní) systém zaměstnaneckých benefitů.....	27
3.4.2 Pružný (flexibilní) systém zaměstnaneckých benefitů	28
3.4.3 Holistický přístup k systémům poskytování benefitů	31
3.5 BENEFITY KTERÉ PŘINÁŠEJÍ DAŇOVÉ ZVÝHODNĚNÍ	31
4 ANALÝZA POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ V ČR	34
4.1 POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ V ZÁVISLOSTI NA EKONOMICKÉM ZDRAVÍ FIRMY.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI A PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	37
5.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	37
5.2 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	37
5.3 PERSONÁLNÍ ANALÝZA.....	40
5.3.1 Organizační struktura	40
5.3.2 Personální oddělení	41
5.3.3 Struktura zaměstnanců	42
5.4 FINANČNÍ ANALÝZA	46
5.5 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ	52
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	53
6.1 ANALÝZA POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ	53
6.1.1 Fond kulturních a sociálních potřeb	53
6.1.2 Benefity poskytované celoplošně všem zaměstnancům.....	59

6.2	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY V ZÁVISLOSTI NA EKONOMICKÉM VÝSLEDKU SPOLEČNOSTI A ČASE	60
6.3	DAŇOVÉ HLEDISKO POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ Z FONDU FKSP.....	63
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	67
7.1	ANALÝZA RESPONDENTŮ.....	67
7.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	69
7.3	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ	79
8	PROJEKT ZAVEDENÍ POUKÁZKOVÉHO SYSTÉMU.....	81
8.1	CÍLE PROJEKTU	81
8.2	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE.....	82
8.2.1	Analýza vhodných dodavatelů poukázek	82
8.2.2	Výběr poskytovatele poukázek.....	88
8.3	DETAILY ZAVEDENÍ POUKÁZKOVÉHO SYSTÉMU.....	89
8.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	93
8.5	KLÍČOVÉ ČINNOSTI	95
8.6	NOSITELÉ OPRÁVNĚNÉHO ZÁJMU.....	95
8.7	MATICE SPOLUPRÁCE A ODPOVĚDNOSTI	97
8.8	ČASOVÁ ANALÝZA	98
8.9	ANALÝZA RIZIK PROJEKTU	100
8.10	OSTATNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ	101
	ZÁVĚR	104
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	106
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	109
	SEZNAM OBRÁZKŮ	110
	SEZNAM TABULEK.....	112
	SEZNAM PŘÍLOH.....	114

ÚVOD

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů si stále více uvědomují potřebu komplexního přístupu k lidskému potenciálu. S lidskými zdroji je nutné správně hospodařit, formovat je a pomocí motivace zvyšovat konkurenceschopnost podniků.

Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je odměňování. Již dlouhou dobu není odměňováním zaměstnanců chápána pouze mzda či jiné peněžní odměny.

Odměna může mít i jiné formy. Jedná se například o zaměstnanecké benefity. Firmy dnes bojují o to, kdo bude nabízet atraktivnější a konkurenceschopnější systémy zaměstnaneckých benefitů, které jsou nedílnou součástí podnikatelské strategie všech firem. Zaměstnanecké benefity jsou pro potenciální zaměstnance jedním z důležitých kritérií, která ovlivňují výběr zaměstnání.

Firmy jsou si tohoto konkurenčního boje o kvalifikované zaměstnance vědomy, proto se snaží nabídku zaměstnaneckých benefitů neustále zkvalitňovat a rozvíjet. Prostřednictvím poskytování různých zaměstnaneckých benefitů se firmy snaží zaměstnance motivovat k vyšším výkonům a posilovat jejich loajalitu vůči firmě a ve velké konkurenci získat ty nejlepší.

Cílem diplomové práce je tedy navržení konkrétního projektu zlepšení současného systému poskytování zaměstnaneckých benefitů ve společnosti XYZ. Hlavním cílem vytvořeného projektu je posílení významu zaměstnaneckých benefitů tak, aby byli zaměstnanci více motivováni a zvýšila se jejich spokojenost.

V teoretické části práce objasňuji základní pojmy z řízení lidských zdrojů, řízení odměňování, systémy odměňování a samotné zaměstnanecké benefity. V rámci analytické části představuji společnost XYZ a charakteristiky odvětví, v němž působí. Dále analyzuji současný systém řízení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti. Pro detailnější pochopení zpracovávám personální analýzu, finanční analýzu a analýzu personálních nákladů. Stěžejní částí analýz je dotazníkové šetření, zaměřené na zjištění spokojenosti zaměstnanců s aktuálním systémem poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Výstupem práce je projekt, v rámci kterého vypracovávám návrh na zlepšení současného stavu s akcentem na zvýšení spokojenosti zaměstnanců. V projektu se opírám o závěry dílčích analýz včetně nákladové, časové a rizikové analýzy.

CÍLE A METODY PRÁCE

Jak jsem již zmínil, cílem práce je analyzovat současný systém řízení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti XYZ a na základě vyhodnocení těchto analýz vytvořit projekt na posílení významu zaměstnaneckých benefitů. Práce je rozdělena na část teoretickou, analytickou a projektovou.

Teoretická část práce je úvodem do problematiky a objasňuje zejména základní údaje a dává teoretickou základnu pro další fáze práce. Analytická část práce poskytuje za využití dílčích analýz potřebný základ pro tvorbu projektu.

V rámci této části práce je analyzována aktuální situace společnosti XYZ a podnikatelské prostředí, ve které společnost působí. Dále je provedena personální analýza společnosti, která zajišťuje povědomí o složení a rozmístění pracovníků, analyzuje zejména organizační strukturu, věk zaměstnanců, jejich pohlaví, dosažené vzdělání a míru fluktuace.

Pro zajištění povědomí o ekonomické situaci společnosti je zpracována finanční analýza. Ve finanční analýze se zabývám zejména analýzou účetních výkazů a sestavováním nejrůznějších ukazatelů. Analyzovány jsou celkové náklady, výnosy a jejich skladba, dále se zabývám analýzou hospodářského výsledku a jeho vývojem v čase. Je provedena analýza cashflow a analýza pohledávek a závazků. V rámci finanční analýzy jsou sestaveny a posuzovány v čase ukazatele zadluženosti, likvidity a aktivity. Další provedenou analýzou je analýza personálních nákladů, která se detailně zabývá vývojem a skladbou celkových osobních nákladů a mzdových nákladů.

Po analýzách ukazatelů společnosti, přistupuji k samotné analýze současného systému řízení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti XYZ. Analyzuji všechny současně poskytované benefity i benefity, které se již neposkytují. Pro lepší pochopení závislosti poskytování zaměstnaneckých benefitů na ekonomických výsledcích analyzuji vývoj poskytovaných benefitů v závislosti na ekonomické situaci společnosti. U všech poskytovaných benefitů analyzuji výhody, nevýhody, využití a daňové dopady.

Dále je podrobně analyzován fond, z kterého jsou benefity financovány. Podrobuji analýze především jeho rozpočet, využití a u jednotlivých položek sleduji nákladové dopady.

Po vyhodnocení všech analýz a získání povědomí o všech výše uvedených skutečnostech, je na míru sestaven dotazník pro zaměstnance. Metodu dotazníku volím z důvodu požadavku objektivitu, standardnosti, spolehlivosti, požadavku validity, požadavku interpretovatelnosti zjištěných údajů, úspornosti a ekonomičnosti. Dotazníkové šetření zaměřuji na zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným systémem poskytovaných benefitů. Otázky jsou koncipované tak, aby bylo zjištěno skutečné využití jednotlivých benefitů, jejich oblíbenost u zaměstnanců a celková spokojenost zaměstnanců s aktuální situací.

Všechny nasbírané a analyzované informace slouží k vytvoření projektu, v rámci něhož zpracovávám návrh na zlepšení současné situace tak, abych přispěl ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, prestiži zaměstnavatele, motivaci zaměstnanců a ke snížení míry fluktuace zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Funkční organizace může existovat jen a pouze za předpokladu, že se jí daří shromažďovat, propojovat, uvádět do pohybu a využívat základní zdroje pro její činnost. Těmito základními zdroji jsou materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje. Neustálé shromažďování a propojování těchto zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace. Materiální a finanční zdroje jsou ovšem zdroje, které jsou samy o sobě k ničemu. Musí tu být síla, která je oživí a uvede do pohybu. Touto silou jsou v každé organizaci lidské zdroje. (Koubek, 2007)

Cílem řízení lidských zdrojů je dle Armstronga (2006) zabezpečení kvalifikovaných, způsobilých, oddaných a plně motivovaných pracovníků, kteří budou pro organizaci pracovat s maximálním využitím svých schopností a dovedností.

Cesta, která vede k úspěchu ve formě dosažení tohoto cíle je používání vhodného systému odměňování. Tradičně je odměna považována za mzdu vyjádřenou v peněžních jednotkách, popřípadě jiné peněžní prostředky, které nám zaměstnavatel poskytne za provedenou práci. Dnes však tyto povinné formy odměňování zaměstnavatelé obohacují také o nepřímé formy různých dodatečných služeb a výhod. (Armstrong, 2006)

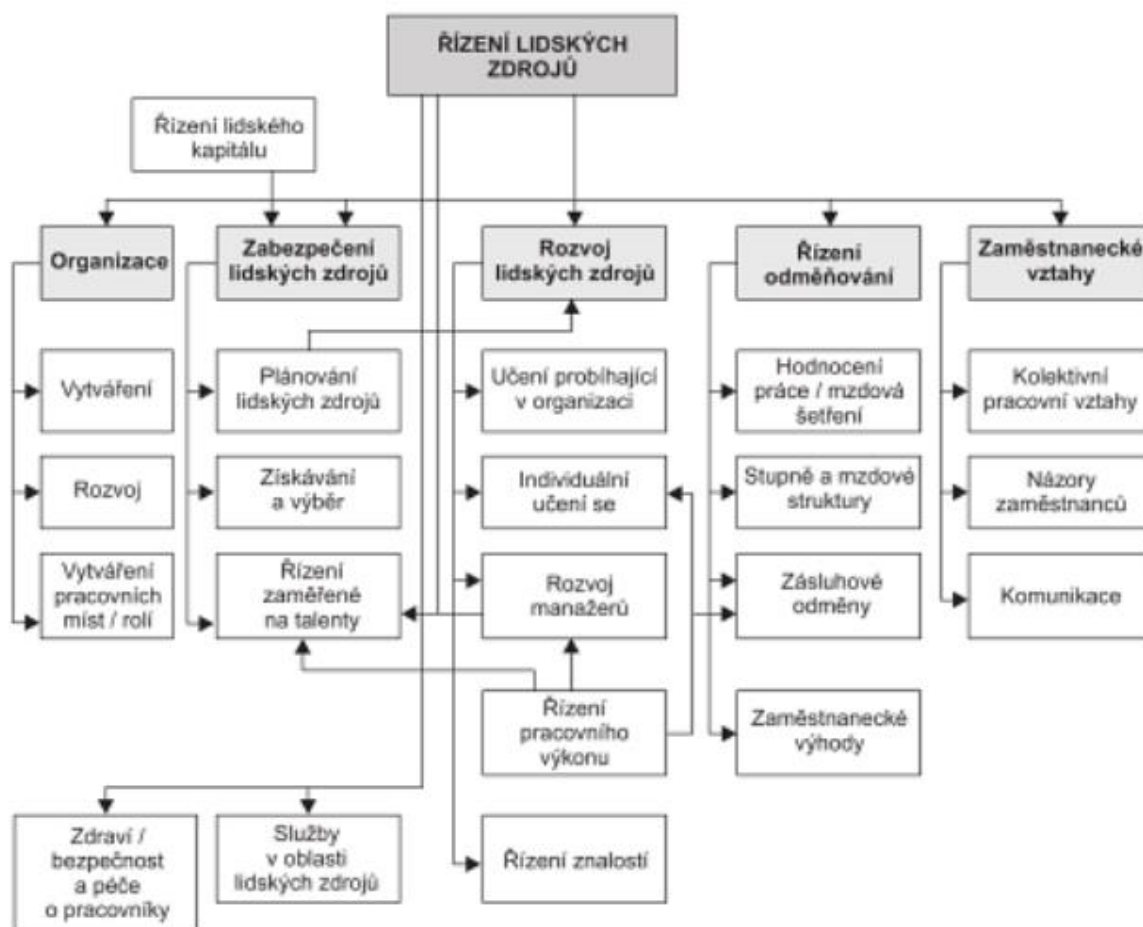
Dle mého názoru jsou právě dnes tyto nepovinné a doplňkové formy odměňování velmi důležitým nástrojem. Zejména pak pro účinnou motivaci a udržení kvalitních pracovníků. Zastávám názor, že lidské zdroje v dnešním světě představují největší bohatství organizací.

Dle Dudy (2008) je uvědomení si hodnoty a významu lidských zdrojů stěžejní a hlavní podmínkou úspěšnosti podniku.

Armstrong (2007) říká, že řízení lidských zdrojů představuje strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají. Jedná se samozřejmě o lidi, kteří pro organizaci pracují a přispívají k dosažení cílů organizace.

Armstrong (2007) dále popisuje fungování řízení lidských zdrojů prostřednictvím systémů lidských zdrojů. Tyto systémy logicky a promyšleně propojují:

- Filozofie lidských zdrojů (klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí)
- Strategie lidských zdrojů (směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít)
- Politiky lidských zdrojů (zásady, jak by měly být jednotlivé hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů)
- Procesy v oblasti lidských zdrojů (formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů)
- Praxe v oblasti lidských zdrojů (neformální přístupy používané při řízení lidí)
- Programy v oblasti řízení lidských zdrojů (umožňují, aby se strategie, politika i praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu) (Armstrong, 2007)



Obr. 1. Aktivity řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007)

2 ODMĚŇOVÁNÍ

„Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou“ (Armstrong, 2009).

Jsem přesvědčen, že by v každé firmě mělo být řízení odměňování zaměřeno hlavně na tvorbu, realizaci a udržení správného systému odměňování. Takový systém by měl usilovat o uspokojování potřeb organizace a všech osob do ní zainteresovaných.

2.1 Cíle řízení odměňování

Dle mého názoru je obecným cílem hlavně zajistit lidem odměňování, které bude slušné a spravedlivé. Mělo by se důsledně odvíjet od jejich hodnoty, kterou pro firmu představují. Jako výsledný efekt působení takových cílů je dle mého názoru hlavně dosahování strategických cílů firmy.

Cíle řízení odměňování dle Armstronga (2009):

- Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků
- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků
- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalifikované pracovníky
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost
- Vytvářet kulturu vysokého výkonu

2.2 Systém odměňování

Přístupy k plnění výše uvedených cílů řízení odměňování jsou vtěleny do systému odměňování organizace, který dle Armstronga (2009) tvoří:

- Strategie odměňování

Jedná se o soubor metod či plánů, které organizace zamýšlí realizovat v budoucnu za účelem vytvoření a realizace politiky a postupů odměňování. (Armstrong, 2009)

Myslím si, že je taktéž důležité, aby takto vytvořené politiky a postupy podporovaly dosahování podnikatelských cílů.

- Politika odměňování

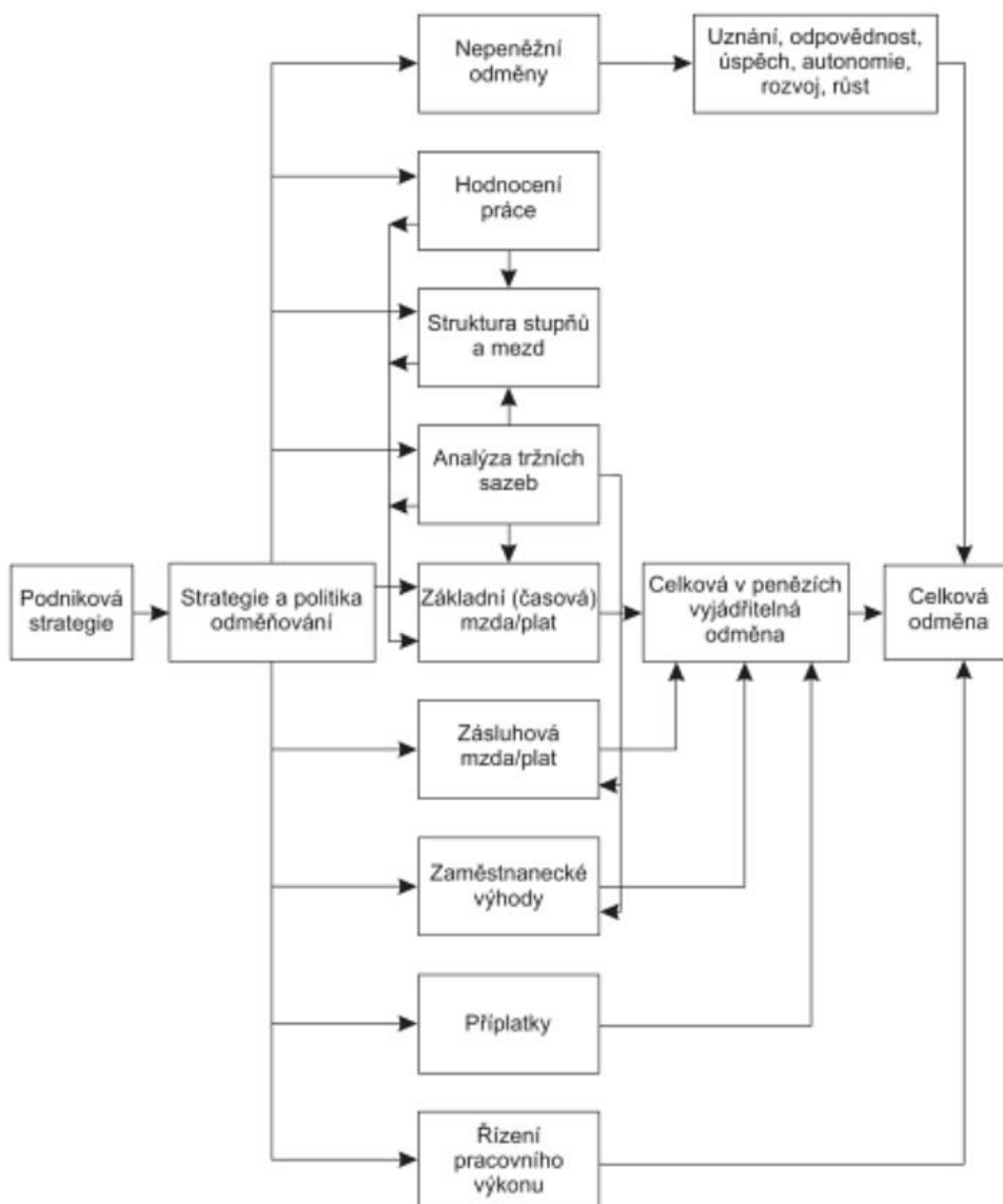
Poskytuje návod pro rozhodování a pro provádění potřebných kroků. Dle mého názoru je např. možné v rámci podnikové strategie, která má za úkol udržení mzdových sazeb na konkurenceschopné úrovni mít politiku, která říká, že úroveň finančních odměn ve firmě musí odpovídat průměrných tržním sazbám.

- Praxe v odměňování

Jedná se o praxi v odměňování dané firmy, tvořena je souborem platových tříd a stupňů, kterým jsou přiřazeny finanční částky, které by měly být upravovány dle aktuální tržní situace. Pomocí určených metod hodnocení práce se poté přerozdělují další volné mzdové prostředky.

- Procesy odměňování

Procesy odměňování jsou velmi důležitou součástí systému odměňování. Procesy říkají, jak manažeři využívají např. výstupy z hodnocení zaměstnanců a jakým způsobem na ně reagují a provádějí revize platových poměrů. Domnívám se, že se jedná o zásadní položku motivace zaměstnanců.



Obr. 2. Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy (Armstrong, 2009)

Z výše uvedeného obrázku (Obr. 2) je patrné, že celková odměna pracovníka za jeho službu organizaci se skutečně odvíjí od podnikové strategie. Z podnikové strategie se taktéž odvíjí i struktura zaměstnaneckých benefitů, které jsou zaměstnancům poskytovány.

2.3 Celková odměna

Dle Armstronga (2007) je celková odměna výstupním prvkem systému odměňování. Jsou v ní již zahrnuty všechny typy odměn jako např. základní mzda, osobní příplatek, zaměstnanecké benefity, nepeněžní odměny a různé vnitřní odměny či požitky, které práce zaměstnanci přináší. Je důležitá hlavně provázanost všech dílčích položek celkové odměny.

Celková odměna podle Armstronga (2009) propojuje vliv dvou stěžejních druhů odměn:

- Transakční odměny

Hmotné a hmatatelné odměny plynoucí z pracovního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, týkající se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod.

- Relační (vztahové) odměny

Nehmotné popř. vnitřní odměny, které se mohou týkat např. vzdělávání, rozvoje, sběru pracovních zkušeností a zážitků z práce.

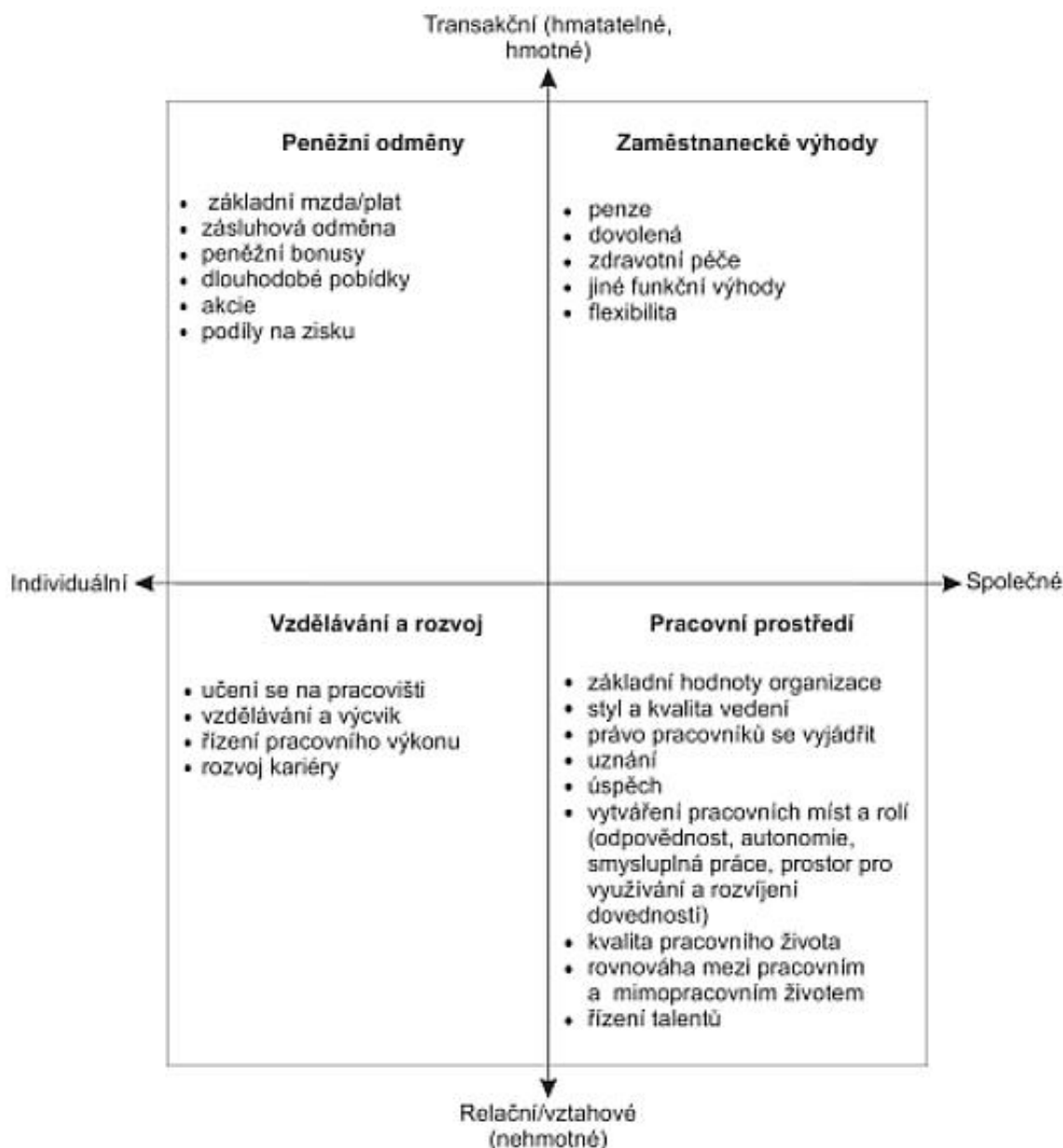
Tab. 1. Složky celkové odměny (Armstrong, 2009)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřená (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Dle mého názoru má skladba celkové odměny velký vliv na spokojenost zaměstnanců. Má stěžejní dopad na to, aby zaměstnanci nalézali uspokojení prostřednictvím práce, kterou pro organizaci vykonávají.

Výhody koncepce celkové odměny dle Armstronga (2009) jsou:

- Větší vliv
Sdružený efekt různých typů odměn má hlubší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost pracovníků.
- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů
Zaměstnanecké vztahy vytvářené pomocí koncepce celkové odměny vedou k optimálnímu využívání relačních (vztahových) i transakčních odměn a mají tedy větší vliv na pracovníky v pozitivním směru.
- Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb
Relační (vztahové) odměny mohou pracovníky silněji připoutat k organizaci, protože mohou odpovídat jejich zvláštním individuálním potřebám.
- Úspěch ve válce o talenty
Relační (vztahové) odměny nastolují pozitivní psychologickou smlouvu s organizací a to může sloužit jako něco, co organizaci na trhu práce jasně odlišuje od ostatních organizací. Takovýto druh odměny je pro ostatní organizace velmi obtížně napodobitelný.



Obr. 3. Model celkové odměny (Armstrong, 2009)

Na výše položeném obrázku (Obr. 3) je znázorněn model celkové odměny, který je založen na čtyřech kvadrantech. Horní dva kvadranty (peněžní odměny, zaměstnanecké výhody) představují transakční odměny. Tyto dva kvadranty představují hlavně peněžní odměny a jsou velmi důležité pro získávání, udržení a stabilizaci pracovníků. Jsou však konkurencí velmi lehce napodobitelné. Spodní 2 kvadranty (vzdělávání a rozvoj, pracovní prostředí) představují relační (nepeněžní) odměny. Spodní 2 kvadranty zvyšují podstatně význam těch horních. (Armstrong, 2009)

Dle mého názoru je pro celkovou spokojenost zaměstnanců a udržení jejich loajality stěžejní a zásadní správná kombinace transakčních a relačních odměn.

Hmotné vs. nehmotné odměny

Nejslabším místem poskytování finančních či nefinančních hmotných odměn je fakt, že po určitém čase je zaměstnanci začnou vnímat jako samozřejmou věc, nikoliv jako něco, co je podmíněno zásluhou. Neposkytnutí odměny je následně chápáno jako trest. (Urban, 2003)

Dle mého názoru právě zde vzniká důležitý motivační prostor pro nehmotné odměny. Ulrich a Brockbank (2005) shrnují nehmotné odměny do jednoho slova „VOICE“:

- V = vision (vize)

Pomáhá budovat v zaměstnancích vědomí hrdosti na firmu.

- O = opportunity (příležitost)

Příležitost navštívit např. uzavřené školení pro vyšší management nebo možnost prezentovat svůj nápad před vedením je určitým stimulem k lepšímu výkonu.

- I = incentive (motivy)

Uznání a chvála dokáží někdy více, než finanční odměna.

I = impact (nátlak)

Delegování rozhodnutí a pravomocí může povzbudit zaměstnance.

- C = communication (komunikace)

Pomocí komunikace lze předejít mnoha problémům.

C = community (společenství)

Řadí se, do potřeb člověka tzn. někam patřit.

- E = experimentation (experimenty)

Vše jako např. pružná pracovní doba, možnost výběru místa výkonu práce (práce z domu) může pracovníka motivovat a činit šťastnějším.

3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

V předchozí kapitole se zmiňují o dalších možných zaměstnaneckých benefitech, které mohou být zaměstnancům spolu se mzdou poskytovány. V této kapitole se budu zaměstnaneckým benefitům věnovat detailně.

Zaměstnanecké benefity zahrnují velkou škálu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péče, za kterou by standardně vznikly zaměstnanci dodatečné náklady. Jsou poskytovány zaměstnavatelem spolu se mzdou za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu, nebo podobu výhod peněžité hodnoty. (Dvořáková, 2007)

Domnívám se, že se v současné době dají zaměstnanecké benefity chápat i jako zbraň, která slouží v boji o kvalitní pracovní sílu. Pro moderní organizaci, která potřebuje kvalitní zaměstnance, je dnes dle mého názoru neposkytování žádných benefitů naprosto nepřijatelné.

3.1 Existence zaměstnaneckých benefitů a jejich motivační faktor

Dle Armstronga (2009) jsou hlavními důvody existence zaměstnaneckých benefitů zejména:

- Služba osobním potřebám a přáním zaměstnanců, pomoc při stabilizaci kvalifikovaných zaměstnanců a snížení fluktuace včetně jejich negativních dopadů.
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zlepšení atmosféry pracovního prostředí.
- Dávají zaměstnancům na vědomí, že někdo pečuje o jejich blahobyt a pohodu.
- Přináší konkurenceschopnost hmotných odměn jako celku.

Janoušková (2005) říká, že zaměstnavatelé jsou motivováni k poskytování zaměstnaneckých výhod zejména z následujících důvodů:

- V případě poskytování vhodných zaměstnaneckých benefitů získává firma lépe nové zaměstnance a dosahuje tak i určitého stabilizačního efektu u zaměstnanců.
- Zisk konkurenční výhody na rozdíl od zaměstnavatelů, kteří zaměstnanecké benefity zaměstnancům nenabízejí.

- Zisk velkého množství daňových úspor a úspor za odvody sociálního a zdravotního pojištění.
- Budováním dobrého jména firmy.

3.2 Informace o zaměstnaneckých výhodách a jejich čerpání

Některé zaměstnanecké výhody jsou zaměstnanci čerpány povinně, některé čerpají zaměstnanci dle svého uvážení. Za některé si připlácejí, některé jsou jim poskytovány zcela zdarma. Koubek (2007) popisuje problém povinnosti zaměstnanců připlácet za některé benefity, o jejichž čerpání nemají zájem. Jedná se např. o strhávání určitých částek z měsíčního platu, které slouží na krytí benefitů popř. odměn. Dle Koubka (2007) tyto praktiky v minulosti využívala např. některá česká zemědělská družstva.

Dle mého názoru by v žádném případě nemělo být využívání jakýchkoliv benefitů povinné a zaměstnanci by měli s jakoukoliv srážkou ze svého platu týkající se zaměstnaneckých výhod souhlasit. Odbory velmi často při kolektivních vyjednáváních vyvíjí tlak na poskytování zaměstnaneckých benefitů a ty se potom stávají předmětem kolektivních smluv.

Zkušenosti ale naznačují, že i navzdory existenci značného množství zaměstnaneckých benefitů v organizaci, mají průměrní pracovníci velmi malou představu o tom, na co mají v rámci poskytování benefitů nárok. (Koubek, 2007)

Myslím si, že se tak děje z důvodu, že organizace velmi často nevyvíjí dostatečné úsilí, aby zajistily informovanost svých zaměstnanců o benefitech, které mohou čerpat. Informace jsou velmi často v nepřehledné formě rozkouskovány na mnoha uložistiích, kde je zaměstnanec buď nenajde, anebo přehlédne.

Dle Koubka (2007) je prvořadá srozumitelnost a dostupnost informací pro pracovníka. Dále tvrdí, že informovatelnost se značně zvýší, pokud jsou informace o zaměstnaneckých benefitech předány každému zaměstnanci zvlášť. Jako příklad může sloužit např. pravidelný oběžník či hromadná zpráva. Informace mohou být obsaženy také v materiálech, jako je třeba výroční zpráva či ročenka.

Dle mého názoru je velmi důležité, aby se organizace intenzivně zajímala o to, jaké benefity zaměstnanci upřednostňují. „Pokud organizace chce, aby měly zaměstnanecké

výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují“ (Koubek, 2007).

3.3 Typy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké benefity se dělí podle několika kritérií. Dle mého mínění je nejznámější dělení zaměstnaneckých benefitů na finanční a nefinanční.

3.3.1 Peněžní a nepeněžní benefity

Jedná se o benefity poskytované peněžní formou, ve formě poukázek, nebo věcí, které ušetří zaměstnanci peníze. To je také hlavní přínos těchto zaměstnaneckých odměn. Peněžní benefity jsou nejčastěji používané a dle mého názoru mají také největší motivační účinek.

Mezi peněžní benefity řadíme:

- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na sport a zdraví
- Příspěvky na kulturu a rekreaci
- Příspěvek na ubytování a dopravu
- Příplatek k nemocenské
- Zaměstnanecké akcie
- Penzijní a životní připojištění
- Zvýhodněné půjčky
- Vzdělávací kurzy, školení
- Používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely
- Dary k životním i jiným výročím
- Naturálie – produkty firmy atd. (*Péče o zaměstnance, 2015*)

Vysokou, nebo v některých případech největší hodnotou pro zaměstnance, mohou být nepeněžní benefity. Nedají se přesně ocenit či určit. Někdy se jedná o volnou pracovní dobu, nebo třeba určitý typ nadstandardní dovolené.

K nepeněžním benefitům patří:

- Nadstandardní dovolená
- Volno pro zařizování nebo léčení
- Pružná pracovní doba
- Práce z domova atd. (*Péče o zaměstnance, 2015*)

3.3.2 Evropské členění zaměstnaneckých benefitů

Jedná se o další, dle Koubka (2007), v Evropě velmi časté členění zaměstnaneckých benefitů.

- Výhody sociální povahy
Do této kategorie spadá například poskytování důchodu organizací, životní či penzijní pojištění hrazené organizací, výhodné půjčky a ručení za ně a mateřské školky.
- Výhody, které mají vztah k práci
Může se jednat o stravování, výhodný prodej výrobků organizace a vzdělávání hrazené organizací.
- Výhody spojené s postavením v organizaci
Řadíme sem benefity jako třeba nadstandardní podnikové automobily, proplácení účtů za telefon, prestižní oděvy a jiné náklady na reprezentaci. Další formou může být např. placené bydlení.

3.4 Systémy zaměstnaneckých benefitů

Co se týče systémů poskytování zaměstnaneckých benefitů, jsou rozlišovány následující dva:

- Plošný (fixní) systém zaměstnaneckých benefitů:

Zaměstnavatelem jsou poskytovány zaměstnanecké benefity plošně všem zaměstnancům stejné, zaměstnavatel nehledí na to, zda o benefity mají zaměstnanci zájem či nikoliv.

- Pružný (flexibilní) systém zaměstnaneckých benefitů:

Volitelný systém zaměstnaneckých benefitů představuje další vývojový stupeň. Flexibilní systém je založen na předpokladu, že efektivní může být pouze systém, který umožňuje poskytování zaměstnaneckých výhod v souladu s preferencemi zaměstnanců.

Tab. 2. Stručná tabulka výhod a nevýhod jednotlivých systémů (Tyl, 2009)

Systém	Klady	Zápory
Fixní/ plošný	- jednoduchost - nenáročnost zavedení	- málo efektivní - nepružné - často vnímány jako nespravedlivé
Poukázky	- rychlost a nenáročnost implementace	- málo efektivní - administrativní náročnost (distribuce) - omezená (byť široká) síť dodavatelů
Cafeteria	- efektivní - spravedlivé - větší hodnota pro zaměstnance	- administrativní náročnost - složitější zavedení - náročné na komunikaci
Proplácení účtenek	- zaměstnanec obdrží přímo peníze - relativní neomezenost volby	- daňově nevýhodné - administrativní náročnost

3.4.1 Plošný (fixní) systém zaměstnaneckých benefitů

Z benefitů poskytovaných v rámci plošného systému je zřejmé, že jsou poskytovány všem zaměstnancům bez žádných rozdílů. Jedná se např. o:

- Příspěvek na stravování
- Nápoje na pracovišti

- Nadstandardní délka dovolené
- Sick-days

Tyto benefity je téměř nemožné poskytovat jen některým zaměstnancům, měly by být vždy poskytovány pro všechny bez rozdílu. V opačném případě by se organizace mohla dokonce dostat i do problémů se zákonem a být obviněna z diskriminace. Jak již bylo řečeno, typickou vlastností tohoto systému je poskytování benefitů všem zaměstnancům bez rozdílu a bez ohledu na opravdové využití. Jako klasický příklad je možné uvést společnost, která zaměstnancům poskytuje například stravenky, permanentky na regionální sportovní tým, vstupenky do fitcentra, letní tábor pro děti zaměstnanců a všem zaměstnancům poskytuje tzv. třinácté platy. Za výhodu systému můžeme považovat administrativní nenáročnost a jednoduchost. Zásadní trhlinou systému jsou však negativa, která mohou být velmi významná. Jedná se hlavně o velmi nízkou efektivitu systému a vnímání systému samotnými zaměstnanci jako nespravedlivého. Někteří zaměstnanci nechodí cvičit, sportovní klání pro ně není příliš zajímavé, nebo třeba nemají děti, které by na tábor mohli poslat. (Tyl, 2009)

Dle mého názoru je možné tento systém efektivně využívat pouze u benefitů, které je nemožné zařadit, nebo jsou nevhodné k zařazení do flexibilního systému. Tyl (2009) tvrdí, že jakékoli neoprávněné zvýhodnění některého ze zaměstnanců současně obsahuje znevýhodnění druhého.

3.4.2 Pružný (flexibilní) systém zaměstnaneckých benefitů

Dle Tyla (2009) je možné flexibilní systémy chápat jako další vývojový stupeň fixních systémů. Za efektivní systém považuje pouze takový systém, ve kterém jsou výhody poskytovány s respektem k nejrůznějším osobním preferencím zaměstnanců. Mezi hlavní zástupce patří například papírové poukázky, nebo speciální internetové aplikace.

Poukázky

Pomocí jakýchkoliv druhů poukázek mohou organizace nejjednodušším způsobem poskytovat zaměstnancům svobodný výběr jak s benefičními prostředky naložit. Jedná se tedy o administrativně nenáročné a velmi rychlé řešení zaměstnaneckých benefitů. Stačí pouze učinit rozhodnutí, které spočívá ve výběru dodavatele poukázek a určení

částky, kterou zaměstnanec ve formě takovýchto poukázek obdrží. Další volbou mohou být oblasti, ve kterých zaměstnavatel umožní zaměstnancům benefity čerpat.

Jako příklad uvádím společnost Edenred, která emituje poukázky Ticket Benefits, které od ní mohou po registraci zaměstnavatelé pro své zaměstnance čerpat. V nabídce je několik druhů poukázek a záleží na zaměstnavateli, které druhy pro zaměstnance objedná.

„Poukázky Ticket Benefits slouží k úhradě služeb v rekreačních, zdravotnických či vzdělávacích zařízeních nebo k úhradě sportovních, anebo kulturních akcí a to vždy výhradně podle svého účelu“ (Edenred, 2015).

Firma Edenred (2015) například nabízí následující druhy poukázek:

- Ticket Holiday (úhrada služeb v rekreačních zařízeních)
- Ticket Medica (úhrada služeb ve zdravotnických zařízeních)
- Ticket Academica (úhrada služeb ve vzdělávacích zařízeních)
- Ticket Sport&Kultura (úhrada služeb ve sportovních a kulturních zařízeních)
- Ticket Multi (úhrada služeb ve všech výše uvedených zařízeních)



Obr. 4. Ukázka poukázky Ticket Multi (vlastní majetek)

Druhou stranou mince, a dle Tyla (2009) zásadní nevýhodou, která se ale často nezmiňuje, může být čistě psychologická a tedy těžko prokazatelná přílišná podobnost s penězi a tedy mzdou. Zaměstnanci velmi často začnou brzy považovat i tyto poukázky za samozřejmost, za kterou není třeba být vděčný, protože jde

o zaměstnavatelskou povinnost. Tyl (2009) tento systém doporučuje společnostem, které chápou benefity především jako nástroj daňové optimalizace a nechtějí se příliš zabývat jejich dalším využitím v oblasti motivace nebo zvyšování loajality.

Dle mého názoru se tomuto jevu dá velmi jednoduše zabránit. Jako velmi sofistikované se dle mého soudu jeví řešení, které bere v potaz nominální hodnotu poukázky. Již jsem se několikrát setkal s řešením, kdy se nominální hodnota poukázky odvíjela od dosaženého obrátu společnosti. Např. zaměstnanci mají garantovaný určitý počet poukázek v nominální hodnotě 50 Kč, pokud se bude společnosti daný měsíc dařit a splní požadované kvóty, poukázky budou mít další měsíc hodnotu 100 Kč atd. Tento systém se tedy nakonec může jevit i jako dobrý nástroj k motivaci pracovníků.

Cafeteria systémy

Cafeteria systém je program zaměstnaneckých benefitů, v němž si zaměstnanec do výše předem stanoveného rozpočtu vybírá z nabídky benefitů. Zaměstnanec si tak může vybrat jen ty benefity, o které má skutečný zájem. Rozpočet se většinou stanovuje na rok a odvíjí se např. od pracovního zařazení zaměstnance, nebo je vypočítáván určitým procentem ze mzdy. Hlavní výhodou oproti fixnímu systému poskytování benefitů je volba a předem stanovený limit. (Kurel, 2005)

Setkal jsem se s firmou, která Cafeteria systém svým zaměstnancům poskytuje. Zaměstnanci napříč organizací byli s tímto systémem velmi spokojeni a pravidelně jej využívali. Systém spočíval v tom, že každý zaměstnanec dostal roční limit, který se rovnal 10 % roční mzdy. S tímto přiděleným rozpočtem ve formě bodů, si mohl objednat široké spektrum služeb. Např. se rozhodl, že část použije jako příspěvek na penzijní připojištění, část si vybere ve formě poukázek tuzemské cestovní kanceláře a zbytek si nechá dodat ve formě poukázek Ticket Multi.

Podle Tyla (2009) cafeteria systém navíc zajistí přirozeně optimální rozprostření nákladů na jednotlivé skupiny benefitů, takže zaměstnavatel nemusí mít obavy z nesprávného nastavení.

Dle mého názoru je ovšem zásadní nevýhodou vysoká administrativní náročnost. Další nevýhodou jsou pak zvýšené finanční náklady na implementaci. Soudím, že cafeteria je vhodná pro společnosti s více než cca 100 zaměstnanci, které vnímají benefity jako

nedílnou součástí odměňování a jejichž cílem je výkonnější a maximálně loajální zaměstnanec.

Proplácení účtenek

Vzhledem k praxi by nebylo vhodné vynechat ještě čtvrtou z možností, a to poskytování benefitů formou proplácení účtenek zaměstnancům. Dle Tyla (2009) je výhodou tohoto přístupu neomezenost zaměstnance při výběru (platí přímo penězi a tedy kdekoliv za cokoliv). Velkým problémem systému je ale právě daňová nevýhodnost takového přístupu, jelikož se jedná o benefit, kde dochází k přímému peněžnímu plnění. Tyl (2009) tvrdí, že ačkoliv se jedná o existující formu, nelze tento systém doporučit, protože oproti mzdě nepřináší cokoliv navíc (kromě zvýšené administrativy) a je nákladově nevýhodný.

3.4.3 Holistický přístup k systémům poskytování benefitů

S přihlédnutím k výhodám a nevýhodám výše uvedeného lze konstatovat, že jako ideální řešení se jeví přístup holistický, který využívá to nejlepší ze všech systémů.

Dle mého názoru by se mělo jednat o vhodně zvolenou kombinaci fixního a flexibilního systému, kdy zaměstnavatel poskytuje některé benefity plošně. V oblastech, kde se mohou preference zaměstnanců rozcházet, poskytnete zaměstnancům možnost čerpat benefity pomocí cafeteria systému.

Může tak pokrýt všechny oblasti od objednávání stravenek přes poukázky na volnočasové aktivity až např. po správu příspěvků na penzijní připojištění a ještě tím navíc získá užitečný kanál pro nezbytnou komunikaci benefitů svým zaměstnancům. (Tyl, 2009)

3.5 Benefity které přinášejí daňové zvýhodnění

Zaměstnanecké benefity a jejich daňová hlediska jsou zásadní otázkou pro organizaci při rozhodování, které benefity svým zaměstnancům nabídne. Za daňově optimální a výhodné lze považovat ty zaměstnanecké benefity, které jsou ze strany zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

Současně musí být na straně zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem, jenž bude snižovat základ daně z příjmů. (Macháček, 2010)

Daňový pohled na nejoblíbenější zaměstnanecké benefity

V následující kapitole věnuji pozornost daňovým aspektům nejoblíbenějších a nejčastějších zaměstnaneckých benefitů, které jsou v současné době zaměstnancům poskytovány, nebo zaměstnanci nejvíce usilují o jejich zavedení.

Služební vozidlo pro soukromé účely

Pořízení automobilu je pro zaměstnavatele obecně daňově uznatelným nákladem. Je-li zaměstnavatelem poskytnut zaměstnanci bezplatně automobil k používání jak pro služební, tak i pro soukromé účely, podléhá bezplatné užívání vozidla zaměstnancem zdanění. Za příjem zaměstnance se v tomto případě považuje částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla. Vstupní cenou vozidla se rozumí vstupní cena včetně DPH. Tato částka vstupuje také do vyměřovacího základu pojistného na zdravotní a sociální pojištění. (Tomanová, 2010)

Stravenky

Daňově uznatelná hodnota stravenky pro zaměstnavatele je 55 % ceny jednoho jídla za směnu. Maximálně uznatelná hodnota stravenky je 70 % stravného podle platných cestovních náhrad při trvání pracovní cesty 5–12 hodin. Hodnota nepodléhá dani z příjmů, nevstupuje do vyměřovacího základu pojistného na zdravotní a sociální pojištění. (Tomanová, 2010)

Vzdělávání

Při splnění podmínek zákona o daních z příjmů se náklady spojené se vzděláváním zaměstnanců považují za daňově uznatelné náklady u zaměstnavatele. Zároveň se jedná o osvobozený příjem u zaměstnance, který nepodléhá ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Jednou ze základních podmínek, kterou je třeba splnit, je, že poskytované vzdělávání musí souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele. (Koubek, 2007)

Penzijní připojištění a životní pojištění

Příspěvek do výše zákonného limitu je osvobozeným příjmem pro zaměstnance a zároveň nepodléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Limit pro příspěvky na penzijní a životní pojištění činí dohromady 24 000 Kč ročně. Pokud tedy zaměstnavatel zaměstnanci přispívá pouze na jedno pojištění, může mu přispět částkou až do výše 24 tisíc korun, aniž by musel za zaměstnance cokoliv zdaňovat. Pokud jsou podmínky pojištění zakotveny ve vnitřním předpise zaměstnavatele nebo pracovní smlouvě zaměstnance, může zaměstnavatel uplatnit náklady jako daňové uznatelné v neomezené výši. (Tomanová, 2010)

Využití sportovních, vzdělávacích a zdravotnických zařízení

Všechny tyto aktivity jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a pojistného. Je ale nutné splnit podmínku nepeněžního poskytnutí benefitu ze strany zaměstnavatele. Ten tyto náklady bude současně považovat za daňově neuznatelné. (Janoušková, 2005)

Přechodné ubytování

Zaměstnavatelé často zařizují ubytování pro zaměstnance v místě výkonu práce. Může se jednat o případy, ve kterých zaměstnanec bydlí tak daleko, že by z toho důvodu mohl jen velmi těžko pro firmu pracovat. V tuto chvíli nemyslím ubytování v rámci služební cesty. Pro zaměstnavatele je celá částka zaplaceného ubytování daňově uznatelným nákladem. Pro zaměstnance je částka, která překročí zákonnou hranici 3 500 Kč měsíčně zdanitelným příjmem. Aby byla alespoň částka do 3 500 Kč osvobozena od daně z příjmů u zaměstnance, musí být benefit zaměstnanci poskytnut nepeněžní formou. Ubytování musí poskytnout zaměstnanci zaměstnavatel. Zaměstnavatel má podepsanou smlouvu s pronajímatelem a také za ubytování pronajímateli platí. Aby byl výše zmíněný náklad daňově uznatelným pro zaměstnavatele, musí být poskytnutí tohoto ubytování zakotveno buď v kolektivní smlouvě, ve vnitřní směrnici zaměstnavatele nebo v pracovní smlouvě zaměstnance. (Tomanová, 2010)

4 ANALÝZA POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ V ČR

V závěru teoretické části práce, se věnuji analýze současného stavu poskytování zaměstnaneckých benefitů v České republice.

Jak vyplývá z průzkumu Employee benefits (2014), který prováděla ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR, jsou v nynější době zaměstnanecké benefity opět na vzestupu. Ekonomická situace ve společnosti se zlepšuje a zaměstnavatelé tak nabírají nové pracovníky, zvyšují mzdy a jsou šetřivější v oblasti poskytování benefitů.

Z průzkumu Employee benefits (2014) například vzešly informace, že více než 70 % firem přispívá svým zaměstnancům na penzi a téměř 50 % na životní pojištění. Dalším faktem je, že benefity, které byly v posledních pěti letech u zaměstnavatelů oblíbené, nejvíce posílily. Jedná se zejména o vzdělávání a jednorázové odměny. Nabídka obou benefitů se zvýšila shodně o 11 %. Další položka, která zaznamenala nárůst, je životní pojištění, jednalo se o nárůst 10 %. Na druhou stranu meziročně mezi zaměstnavateli nejvíce poklesl zájem o stravenky. V roce 2013 je poskytovalo 82 %, v roce 2014 už jen 74 % firem.

Zodpovědné firmy také investují do zdraví svých zaměstnanců. V praxi nejvíce do pravidelných lékařských prohlídek. Dále přispívají také na vitaminy a rehabilitace, nebo podporují sportovní aktivity.

Dle průzkumu Employee benefits (2014) byl v roce 2014 stabilní zájem o penzijní připojištění a o životní pojištění. V roce 2015 plánují firmy více poskytovat právě tyto benefity. Mohlo by se jednat o nárůst až 6 % v případě penzijního připojištění a o nárůst 4 % u životního pojištění.

Dle mého názoru patří příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění mezi stěžejní benefity. Poskytují ho zejména ty firmy, které se cítí ekonomicky zdravé, silné a chtějí do svých zaměstnanců investovat pravidelně a dlouhodobě.

Nárůst je také očekáván v případě podpory zdraví zaměstnanců ze strany zaměstnavatele. Firmy chtějí v příštím roce v rámci zaměstnaneckých benefitů více investovat do zdraví svých zaměstnanců a více podpořit sportovní aktivity. Jedná

se o zvýšení 6% v oblasti zdraví a o 4% nárůst v oblasti sportovních aktivit. (Employee benefits, 2014)

V roce 2015 se dále očekává růst zájmu firem o podporu vzdělávání, jako o benefit poskytovaný pracovníkům. Jeho rozšíření v roce 2015 plánuje 11 % firem. Mezi vzdělávacími programy připadá největší podpora na jazykové a PC kurzy (shodně je zaměstnancům nabízí 76 % firem). V současné době poskytuje alespoň nějakou formu vzdělávání 81 % firem. Průzkum ale ukázal, že vzdělávání není v organizacích určeno všem zaměstnancům. V průměru jej může využívat třetina zaměstnanců firmy, někdy jsou rozdílné i investice do pracovníků v závislosti na jejich pozici ve společnosti. (Employee benefits, 2014)

V tabulce uvedené v příloze (P XI) je přehledně zobrazen vývoj poskytování zaměstnaneckých benefitů v České Republice za posledních 5 let. (Employee benefits, 2014)

4.1 Poskytování benefitů v závislosti na ekonomickém zdraví firmy

Je zřejmé, že míra a množství poskytování zaměstnaneckých benefitů je velmi často přímo úměrné ekonomickému zdraví firmy.

ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR ve svém průzkumu Employee benefits (2014) dále poukazují na fakt, že např. mobilní telefon a vzdělávání patří mezi benefity, které jsou nejvíce ovlivněny ekonomickou kondicí firmy. Obdobně jsou na tom příspěvky na vzdělávání, sport a podporu zdraví, kterých dostává až o třetinu více zaměstnanců prosperujících společností.

Vývoj poskytování zaměstnaneckých benefitů v závislosti na zlepšující či zhoršující ekonomické situaci firmy je uveden v příložené tabulce (P XII). (Employee benefits, 2014)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI A PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Moje diplomová práce je zaměřena na společnost XYZ. Společnost bohužel nedala souhlas se zveřejněním svého názvu v mé diplomové práci, proto nebude v celé práci název uveden. Skutečný název je nahrazen pracovním názvem XYZ.

V této kapitole se věnuji základním charakteristikám společnosti, dále pak charakteristice prostředí, ve kterém společnost působí. Jelikož se jedná o státní zdravotnické zařízení, zaměřil jsem analýzu na české zdravotnictví. Dále byla zpracována personální analýza, finanční analýza a analýza personálních nákladů společnosti. Všechny zveřejněné informace byly zjištěny v rámci rozhovorů s personálními pracovníky, pomocí analýzy personálních a finančních dat a zkoumáním interních dokumentů.

5.1 Charakteristika společnosti

Společnost patří k velkým státním zdravotnickým zařízením v České republice. Pacientům všech věkových kategorií poskytuje specializovanou péči ve všech oborech medicíny v souladu s dostupnými poznatky současné lékařské vědy. Zdravotnické zařízení je díky modernímu vybavení, týmu profesionálních odborníků, komplexnímu diagnosticko-léčebnému zázemí a přímému vztahu k vědě a výzkumu řazeno k předním českým nemocnicím. V současnosti jde o velké a plně rozvinuté zařízení, které se dělí na 3 areály. Všechny areály jsou vybaveny moderním lékařským vybavením a jsou plně konkurenceschopné.

5.2 Charakteristika podnikatelského prostředí

Jak již bylo zmíněno, společnost XYZ působí ve zdravotnickém sektoru a patří ke státním zdravotnickým zařízením. V rámci charakteristiky podnikatelského prostředí byla do práce zpracována souhrnná statistická data, která prezentují současný stav zdravotnictví v České republice. Dále jsem se zabýval charakteristikou českého zdravotnického systému.

Charakteristika zdravotnického systému ČR

Zdravotnický systém ČR, tak jak ho známe v dnešní podobě, funguje zhruba čtvrt století. „Předchozí systém státního zdravotnictví, financovaného ze státního rozpočtu, byl nahrazen vícezdrojovým financováním zdravotní péče na principu solidarity. Převažující podíl tvoří ze zákona povinné veřejné zdravotní pojištění občana“ (Darmopilová, 2010, s. 39). Za hlavní aktéry zdravotnického systému lze považovat pacienty, plátce a poskytovatele zdravotní péče.

Pacientům vyplývá zákonné právo na ochranu zdraví a na poskytnutí první pomoci v případě ohrožení života. Dále je jim přiznána svobodná volba lékaře, zdravotnického zařízení i zdravotní pojišťovny.

Poskytovatelé zdravotní péče jsou státní i nestátní zdravotnická zařízení, která poskytují své služby pacientům. Hlavní činností plátců je správa veřejného zdravotního pojištění. Prostředky jsou získávány z plateb pojistného od pojištěnců, zaměstnavatelů a státu. Hlavní výdaje pak tvoří platby za poskytnutou zdravotní péči poskytovatelům péče, se kterými mají zdravotní pojišťovny uzavřenou smlouvu. Tímto způsobem jim tedy proplácí jejich poskytnuté služby vůči pacientům, kteří jsou současně i pojištěnci.

Systém zdravotních pojišťoven funguje na principu pay-as-you-go. „Pod formálním názvem „zdravotní pojištění“ se skrývá systém, kdy ekonomicky aktivní, kteří jsou v průměru zdraví, financují systém pro ekonomicky neaktivní“ (*Vývoj finanční situace českého zdravotnictví, 2012*).

Jako budoucí problém se mi jeví například systém zdravotního pojištění. Jde o výborný systém pro rostoucí populaci, problematický se systém jeví pro populaci stárnoucí, jako je právě česká. Množství finančních zdrojů vůči nákladům je přímo úměrné poměru ekonomicky aktivní a neaktivní populace. S rostoucím věkem roste průměrná ekonomická náročnost pacienta a s pokrokem v medicíně roste cena léčby. Existuje synergie efektu stárnutí populace a efektu zvyšování nákladů na léčbu. (*Vývoj finanční situace českého zdravotnictví, 2012*)

Tak jako jiných segmentů, se i českého zdravotnictví dotýkají politické a ideologické vlivy. V porevolučním období zaujala pozice na ministerstvu zdravotnictví pravice, od roku 1998 necelých 10 let levice a od roku 2006 opět pravice. Levicového ministra

zdravotnictví máme nově od roku 2014. Vliv politiky na české zdravotnictví je poměrně vysoký. Samotný volební cyklus má nemalý vliv na ekonomiku zdravotnictví jak v nastavení celého systému, tak ve slibech o navyšování prostředků do systému prostřednictvím parametrických změn. S každým novým politikem se kompletně vymění velká část osazenstva, která může ovlivňovat a nastavovat pravidla, tedy činit systémové změny. Zejména zákonné ukotvení platebních mechanismů značně ovlivňuje finanční udržitelnost systému ve zdravotnictví.

Stav českého zdravotnictví v sobě odráží celou řadu problémů. Do výsledků hospodaření jednotlivých zdravotnických zařízení se v posledních letech promítla především úhradová vyhláška, která znevýhodňovala zařízení se specializovanou péčí (tedy zejména velké fakultní nemocnice), dále se promítl nárůst DPH, výpadek regulačních poplatků, zvyšování platů. Někteří ředitelé nemocnic dlouhodobě upozorňovali na nerovnost VZP k proplácení péče. Podle nich za stejný zákrok dostávaly různé nemocnice různé peníze. Dá se tedy říct, že pro různá zdravotnická zařízení byla nastavena různá výše sazeb za stejné výkony. (Horáková, 2014)

Úhradová vyhláška v posledních letech v podstatě říkala, že nemocnice mají určitý paušál, za který se musí postarat o neomezené množství pacientů, což nemohlo ekonomicky fungovat. Vyhláška určovala, kolik výkonů zdravotnické zařízení může udělat a pokud jich udělá více, tak je sankcionováno, je mu snížena úhrada za to, že překročilo povolený limit.

Současný ministr zrušil některé poplatky (ponechal pouze poplatek za pohotovost), dále pak přistoupil k pravidelnému zveřejňování výsledků přerozdělování pojistného na veřejné zdravotní pojištění. Tyto informace jsou dle MZČR poskytovány za účelem snadné orientace veřejnosti v hospodaření zdravotních pojišťoven. (*Přerozdělování pojistného na veřejné zdravotní pojištění*, 2014)

Vláda ČR letos v lednu schválila tzv. transparentní novelu, která ukládá zdravotním pojišťovnám povinnost zveřejňovat smlouvy se zdravotnickými zařízeními o poskytování a hrazení péče. Novela má zvýšit transparentnost při nakládání s penězi ze zdravotního pojištění. Zdravotní pojišťovny teď budou pod daleko větší veřejnou kontrolou. (*Zdravotní pojišťovny budou pod veřejnou kontrolou*, 2015)

Ministr mimo jiné usiluje o pořádek v systému úhrad za poskytnutou péči projektem DRG restart. Zavádí tedy kontrolu státu nad zaváděním DRG systému převzetím těchto činností Ministerstvem zdravotnictví z tzv. Národního referenčního centra. (*Ministerstvo zdravotnictví představilo projekt DRG restart, 2014*)

System DRG funguje na základě proplácení péče a určuje jednotnou cenu za provedené výkony. Ten Ministerstvo zdravotnictví začalo testovat před více než pěti lety. Tento nový systém převzal podmínky plateb z původního, kde už byly mezi nemocnicemi nerovnosti. DRG je postavený na bodovém hodnocení podle obtížnosti zákroku, každá nemocnice má určenou hodnotu jednoho bodu. Rozdíly mezi zařízeními jsou v tisících korunách. (Horáková, 2014)

V příloze (P XIII) se v tabulce nachází souhrnné ukazatele českého zdravotnictví. (Český statistický úřad, 2015)

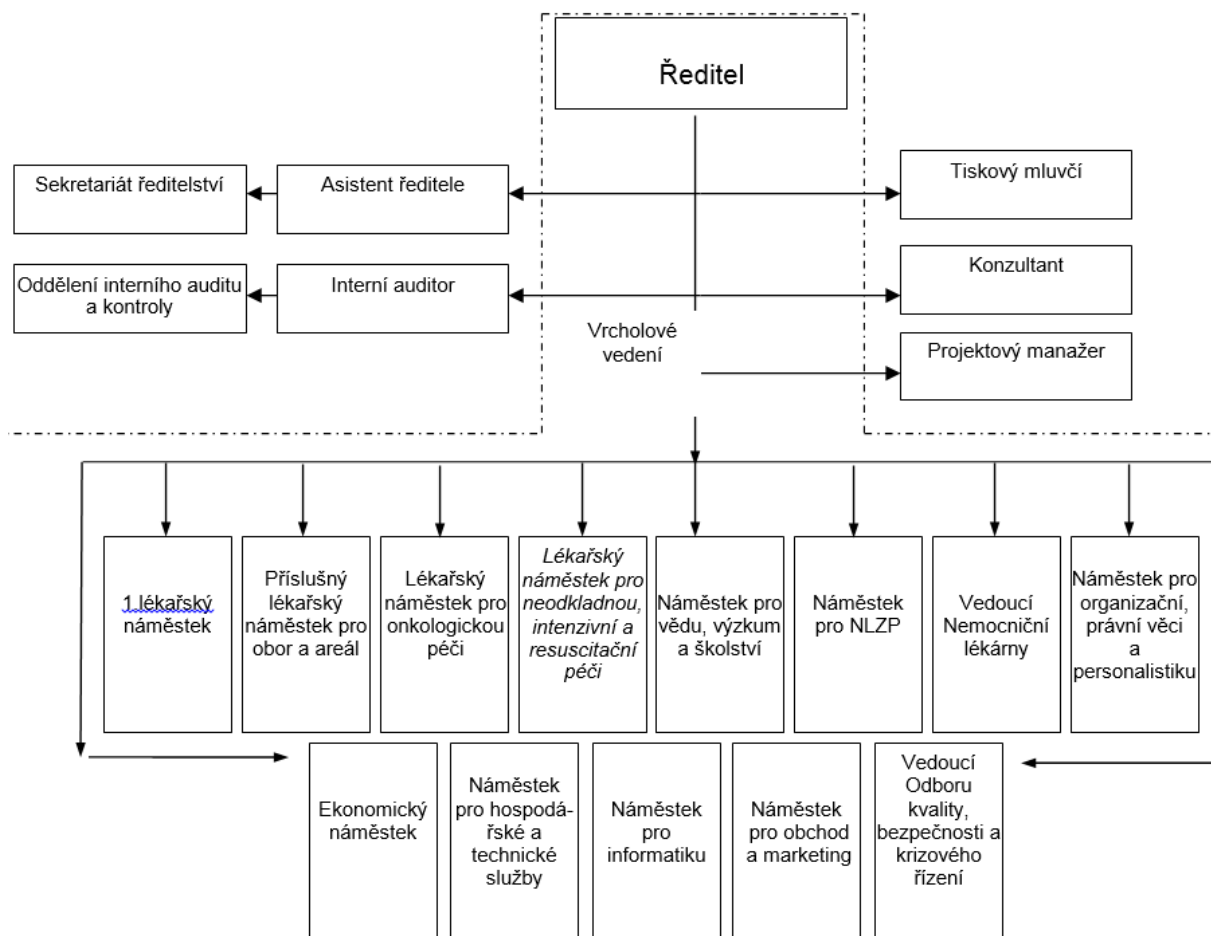
V příloze (P XIV) je na obrázku zobrazena aktuální struktura výdajů za zdravotnictví rozdělená dle zdrojů financování. Je patrné, že velká většina výdajů je financována zdravotními pojišťovkami z peněz, které obyvatelstvo zaplatí na zdravotním pojištění. Ovšem nemalá část je financována i samotnými domácnostmi. (Český statistický úřad, 2015)

5.3 Personální analýza

V následující kapitole byla zpracována personální analýza společnosti. Zabýval jsem se zejména organizační strukturou, činností personálního oddělení společnosti, strukturou zaměstnanců a mírou jejich fluktuace.

5.3.1 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je zobrazena na níže položeném obrázku (Obr. 5). V čele společnosti stojí ředitel, kterému přímo podléhá asistentka ředitele, tisková mluvčí, konzultant, projektový manažer, interní auditor a náměstci pro příslušné obory. Pod asistentku ředitele dále spadá sekretariát ředitelství a pod interního auditora patří dále oddělení interního auditu a kontroly. Všichni uvedení jsou také součástí takzvaného vrcholového vedení.



Obr. 5. Organizační struktura společnosti XYZ (interní řízená dokumentace)

5.3.2 Personální oddělení

Personální oddělení společnosti spadá pod náměstka pro organizačně-právní věci a personalistiku. Náměstkovi je přímo podřízený vedoucí personálního oddělení, který stojí v čele všech personalistů společnosti.

K úkolům personálního oddělení patří vytváření a analýza pracovních míst, včetně vytváření popisů k jednotlivým pracovním místům. Dále je to definice pracovních úkolů a k nim potřebných pravomocí či odpovědností. Dalším úkolem je plánování potřeby pracovníků, které je spojeno s výběrem a přijímáním nových zaměstnanců. Personální oddělení vytváří také hodnocení pracovního výkonu a dohlíží na dodržování platné legislativy v oblasti pracovně-právních vztahů. Do této oblasti patří i odměňování a s ním spojené vypracování interních předpisů a postupů pro personalistiku a mzdové účetnictví. Personální oddělení nadále zajišťuje přihlašování pracovníků u zdravotní pojišťovny, spolupráci se správou sociálního zabezpečení

a zpracování daňových přiznání pro zaměstnance. Personální oddělení také zajišťuje správu zaměstnaneckých dat v interních systémech.

5.3.3 Struktura zaměstnanců

V rámci zpracování analýzy struktury zaměstnanců jsem na základě poskytnutých personálních dat vypracoval následující analýzu.

V tabulce (Tab. 3) jsou uvedeny průměrné evidenční stavy zaměstnanců dle kategorií za posledních 5 let. Ve společnosti pracuje nejvíce tzv. nelékařských zdravotnických pracovníků, jedná o zdravotnický personál s různými úrovněmi kvalifikace. Tyto pracovníci jsou právě dle kvalifikace děleni do podskupin. Podskupiny se nazývají „nižší zdravotnický personál“, „střední zdravotnický personál“ a „pomocný zdravotnický personál“. Nejpočetnější podskupinou je střední zdravotnický personál, jedná se zejména o všeobecné zdravotní sestry s plnou kvalifikací.

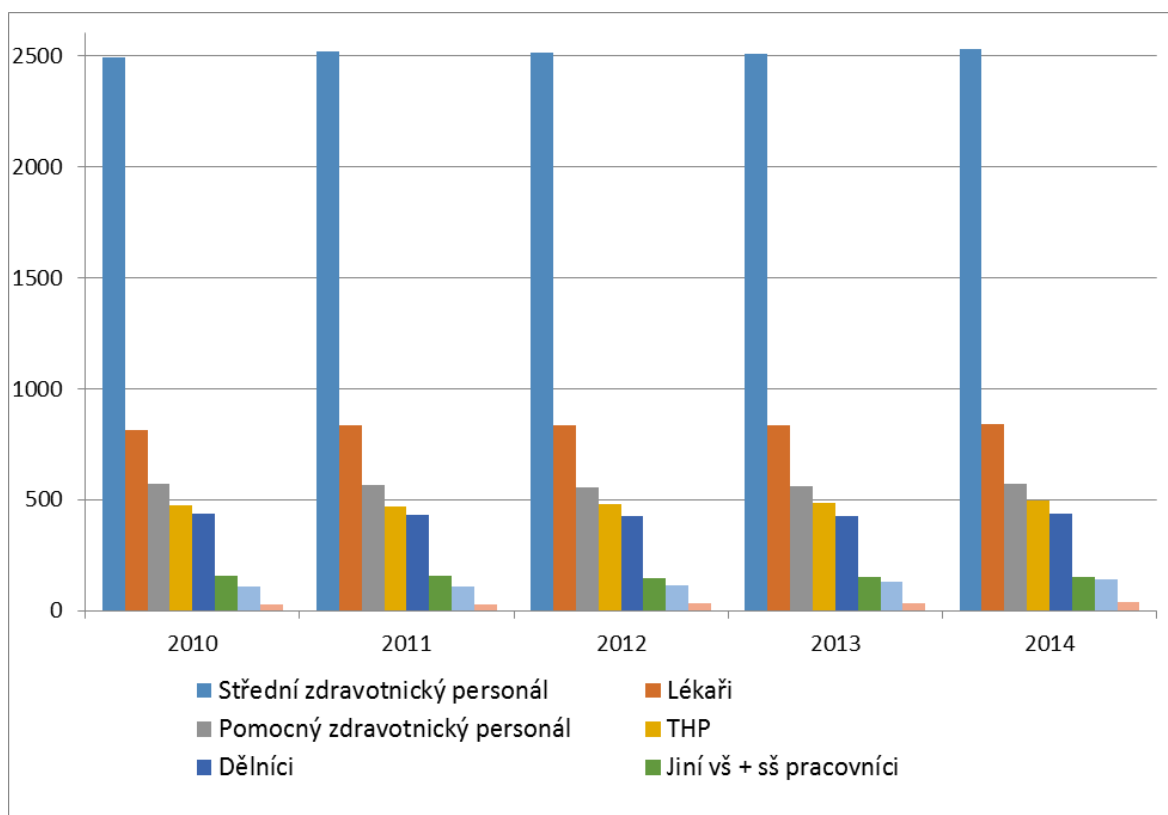
Druhou nejpočetnější skupinou jsou lékaři, dále pak technicko-hospodářští pracovníci (THP) a dělníci. Celkový přepočtený evidenční stav zaměstnanců v současné době činí 5210.

Pokud vyloučíme rok 2012, v němž bylo zrušeno jedno menší detašované pracoviště, můžeme říci, že za posledních 5 let měl celkový počet zaměstnanců tendenci mírně růst.

Tab. 3. Průměrné přepočtené evidenční stavy zaměstnanců dle kategorií za posledních 5 let (vlastní zpracování)

Kategorie	2010	2011	2012	2013	2014
Střední zdravotnický personál	2492	2520	2515	2508	2529
Lékaři	812	833	835	837	841
Pomocný zdravotnický personál	573	565	555	561	572
THP	473	472	482	486	494
Dělníci	438	433	426	424	437
Jiní vš + sš pracovníci	157	158	146	152	154
Nižší zdravotnický personál	110	110	112	128	142
Farmaceuti	29	31	31	32	41
Počet zaměstnanců	5082	5122	5103	5128	5210

Na obrázku (Obr. 6) je zobrazeno rozdělení struktury zaměstnanců v přehledném grafu.



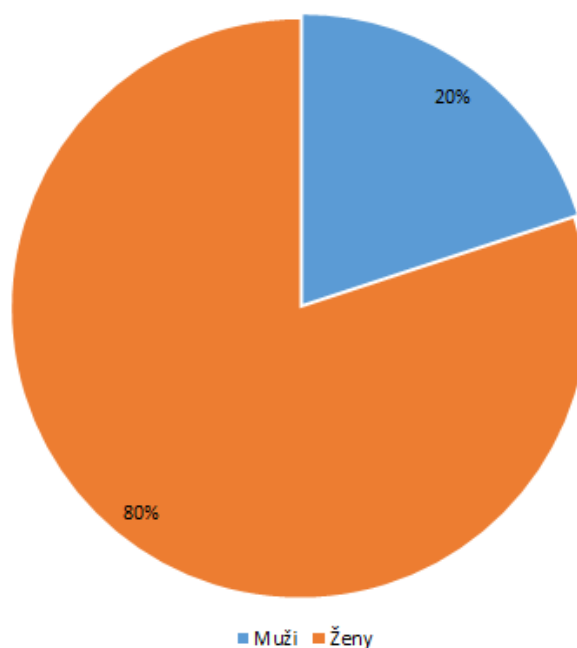
Obr. 6. Grafický pohled na strukturu zaměstnanců dle pracovního zařazení (vlastní zpracování)

Tabulka (Tab. 4) zobrazuje věkové složení zaměstnanců. Je patrné, že nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci od 31 do 40 let. Tito zaměstnanci tvoří celých 32 % všech zaměstnanců. Na základě rozhovoru s jednou ze zkušených personalistek jsem zjistil, že tato nejpočetnější skupina zaměstnanců je tvořena převážně zdravotními sestrami a lékaři. Zajímavým faktem je skutečnost, že 6 % zaměstnanců je starších více než 61 let. Nejstaršímu zaměstnanci je 87 let. Tento fakt připisuji tomu, že v analyzovaném odvětví je nutná letitá praxe, dlouholetý výzkum a akademické působení.

Tab. 4. Věková struktura zaměstnanců (vlastní zpracování)

Věk	
18–21	1 %
22–30	19 %
31–40	32 %
41–50	24 %
51–60	19 %
61 a více	6 %

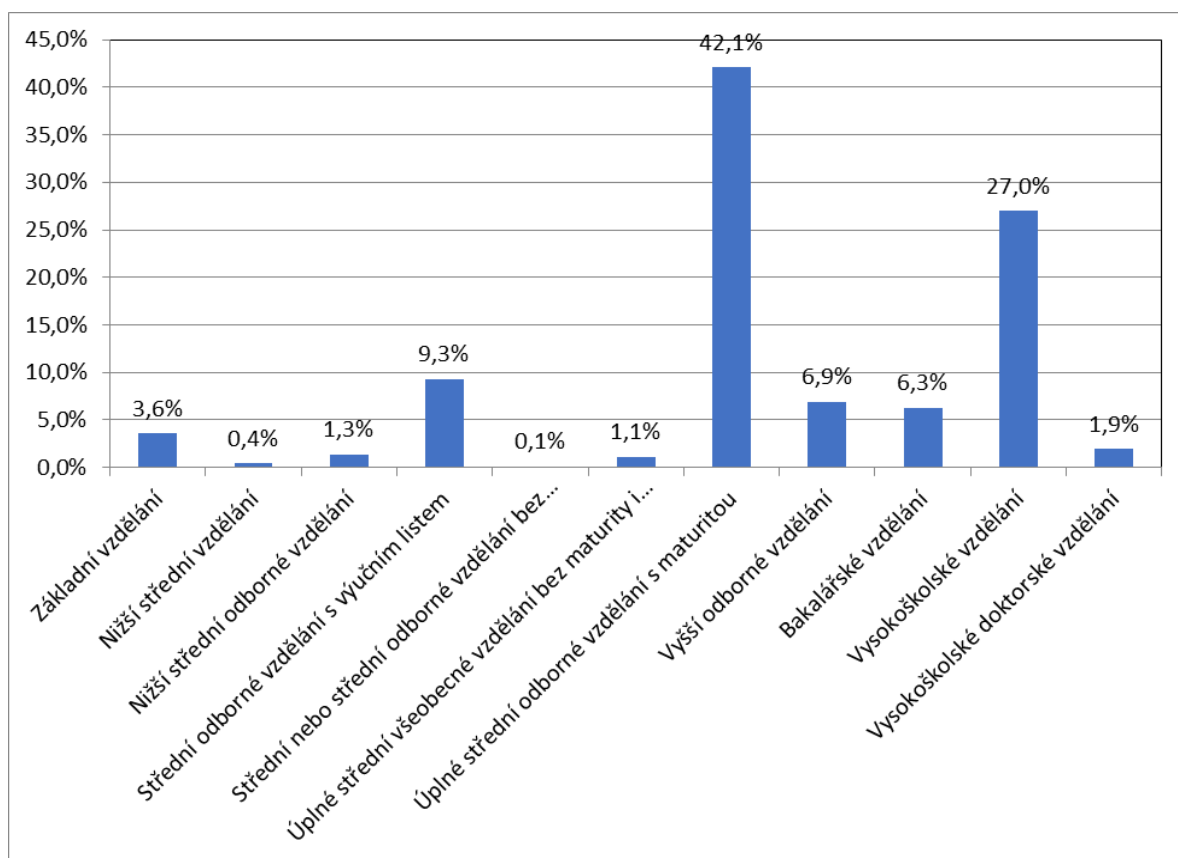
Další zajímavou informací je skutečnost, že ve společnosti pracuje pouze 20 % mužů a 80 % žen. Dle informací z personálního oddělení je jev způsoben zejména tím, že nelékařští zdravotničtí pracovníci, kteří představují nadpoloviční většinu celého personálu, jsou v drtivé většině ženy.



Obr. 7. Dělení zaměstnanců dle pohlaví (vlastní zpracování)

Na obrázku (Obr. 8) je zobrazena struktura zaměstnanců z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání. Jednoznačnou převahu mají zaměstnanci s úplným středním odborným vzděláním s maturitou. Jedná se zejména o střední zdravotnický personál a THP pracovníky. Střední zdravotnický personál ovšem musí k úplnému střednímu vzdělání splnit zkoušky odbornosti a získat další doplňkové certifikáty. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, patří sem

zejména lékaři, THP pracovníci, výzkumní pracovníci a malá část středního zdravotnického personálu.



Obr. 8. Rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)

Důležitým personálním ukazatelem je míra fluktuace zaměstnanců, která je zobrazena v tabulce (Tab. 5) v číselné podobě. Míra fluktuace byla nejnižší v roce 2012 a činila 8 %. Naopak nejvyšší míra fluktuace byla dosažena v roce 2011 a měla hodnotu 14 %.

Tab. 5. Míra fluktuace zaměstnanců za posledních 5 let (vlastní zpracování)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrný počet zaměstnanců	5082	5122	5103	5128	5210
Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů	685	698	420	572	594
Míra fluktuace	13 %	14 %	8 %	11 %	11 %

5.4 Finanční analýza

Pro lepší pochopení ekonomické situace společnosti jsem zpracoval finanční analýzu. Analyzoval jsem základní ukazatele jako zadluženost, likviditu, výsledek hospodaření a vývoj peněžních toků. Dále jsem analyzoval vývoj hlavních zdrojů příjmů společnosti XYZ a chování výše pohledávek a závazků.

V níže položené tabulce (Tab. 6) jsou zobrazeny náklady, výnosy a hospodářský výsledek společnosti za posledních 5 let. Jelikož se jedná o státní zdravotnické zařízení, je jasné, že záporný výsledek hospodaření neznamena krach společnosti. Snahou je samozřejmě udržení kladného výsledku hospodaření, ovšem nikoli s orientací na zisk, ale spíše na dlouhodobou udržitelnost fungování společnosti.

V letech 2010–2012 a 2014 byl hospodářský výsledek kladný, ovšem jen s minimálními zisky. V roce 2013 společnost zaznamenala drastickou ztrátu ve výši téměř 300 mil. Kč. Hrozilo omezení provozu, snižování kapacity lůžek a nebylo dost prostředků na základní provoz. Na řadu přišly i velké rozpočtové škrty. Stát musel zdravotnickému zařízení vypomoci formou finanční injekce.

Tab. 6. Analýza vývoje výsledku hospodaření za posledních 5 let (vlastní zpracování)

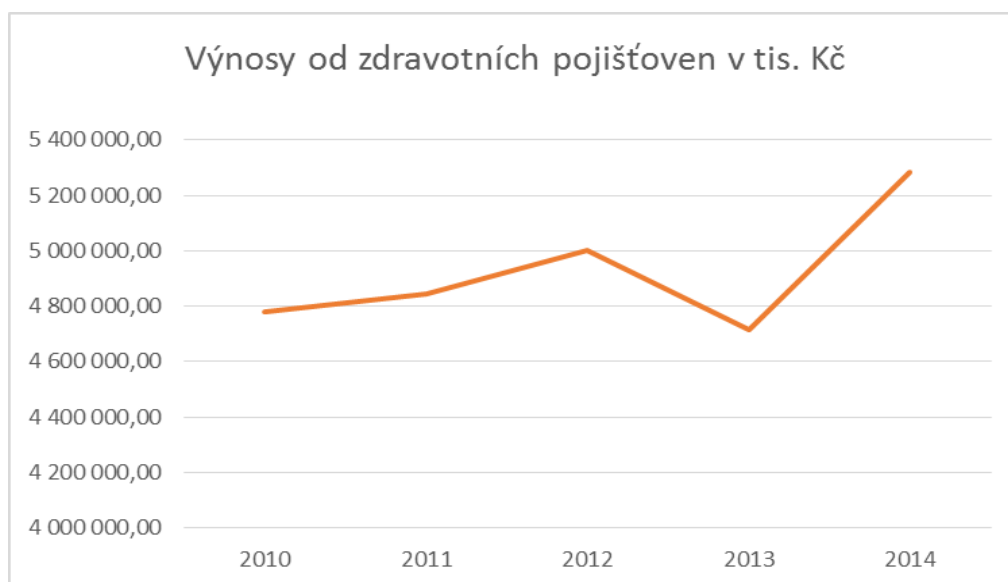
Hodnota v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Výnosy	5 957 326,00	6 054 254,17	6 223 475,72	6 139 322,51	6 588 113,88
Náklady	5 950 169,00	6 051 475,53	6 223 293,67	6 436 238,49	6 587 570,41
Výsledek hospodaření před zdaněním	7 157,00	2 778,64	182,05	-296 915,98	543,47
Daň z příjmů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dodatečné odvody daně z příjmů	7 049,00	1 902,83	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření po zdanění	108	875,80	182,05	-296 915,98	543,47

Ztráta v roce 2013 byla zapříčiněna hlavně změnou legislativy a dotkla se velkého počtu zdravotnických zařízení v České republice. V roce 2013 totiž došlo ke změně úhradové vyhlášky, která určuje výši plateb, které zdravotnická zařízení dostanou od zdravotních pojišťoven za své zákroky. V roce 2014 se platby zvýšily a došlo k ekonomickému zotavení společnosti.

Tab. 7. Vývoj přijatých plateb od zdravotních pojišťoven za posledních 5 let (vlastní zpracování)

Hodnoty v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Výnosy od zdravotních pojišťoven	4 781 062,25	4 845 530,91	5 000 666,63	4 716 127,05	5 285 946,48

Na výše položené tabulce (Tab. 7) a níže položeném obrázku (Obr. 9) je zobrazen vývoj přijatých plateb od zdravotních pojišťoven. Je zde jednoznačně viditelný zmiňovaný úbytek výnosů, který společnost XYZ dostal do problému. Zatímco platby od pojišťoven měly tendenci meziročně růst v návaznosti na zvyšování nákladů, v roce 2013 společnost XYZ obdržela za své výkony o téměř 300 mil. méně než v roce 2012.



Obr. 9. Grafické zpracování vývoje přijatých plateb (vlastní zpracování)

V následující tabulce (Tab. 8) je zobrazen vývoj cashflow společnosti XYZ. Stavby peněžních prostředků na počátcích i koncích období hovoří o dostatečném množství peněžních prostředků společnosti XYZ. V letech 2010 a 2012 byl vývoj cashflow silně pozitivní, v roce 2011 a 2013 došlo ke snížení jeho hladiny. V roce 2013 se ale jednalo jen o drobné snížení. V roce 2014 zaznamenala společnost opět kladné cashflow.

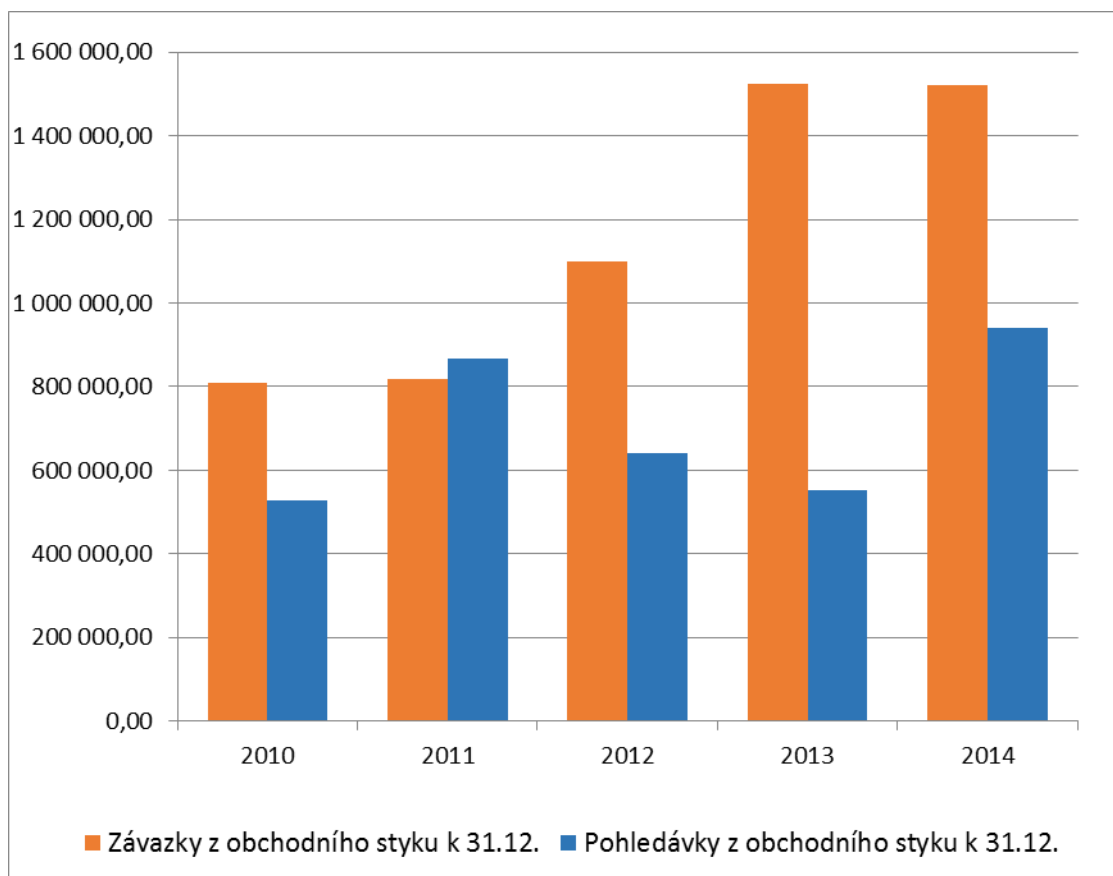
Tab. 8. Vývoj stavu cashflow za posledních 5 let (vlastní zpracování)

Hodnoty v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Stav peněžních prostředků na začátku období	168 239,05	370 631,51	275 044,54	481 610,85	472 815,70
Stav peněžních prostředků k rozvahovému dni	370 631,51	275 044,54	481 610,85	472 815,70	496 544,69
Změna peněžních prostředků	202 392,46	-95 586,97	206 566,31	-8 795,15	23 728,99

V tabulce (Tab. 9) a grafu (Obr. 10) je zobrazen vývoj pohledávek a závazků z obchodního styku. V letech 2010, 2012 a 2013 byl vývoj pohledávek relativně konstantní, v roce 2011 a 2014 byla hladina pohledávek vyšší. Co se týče závazků, jejich hladina má rostoucí charakter. Nejvyšší nárůst, o téměř 420 mil. Kč, byl zaznamenán mezi roky 2012 a 2013.

Tab. 9. Analýza výše pohledávek a závazků z obchodního styku (vlastní zpracování)

Hodnoty v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Pohledávky z obchodního styku k 31. 12.	528 539,66	867 089,54	641 777,19	551 186,55	939 713,74
Závazky z obchodního styku k 31. 12.	808 701,26	819 342,08	1 099 563,36	1 523 353,09	1 522 547,24



Obr. 10. Grafické zpracování vývoje pohledávek a závazků z obchodního styku (vlastní zpracování)

Ukazatele celkové zadluženosti a míry zadluženosti jsou uvedeny v níže položené tabulce (Tab. 10). Oba mají rostoucí charakter, ovšem jednalo se zejména o skokový nárůst mezi roky 2012 a 2013, kdy se společnost dostala vlivem již zmiňovaných problémů do špatné ekonomické situace.

Tab. 10. Analýza zadluženosti společnosti za posledních 5 let (vlastní zpracování)

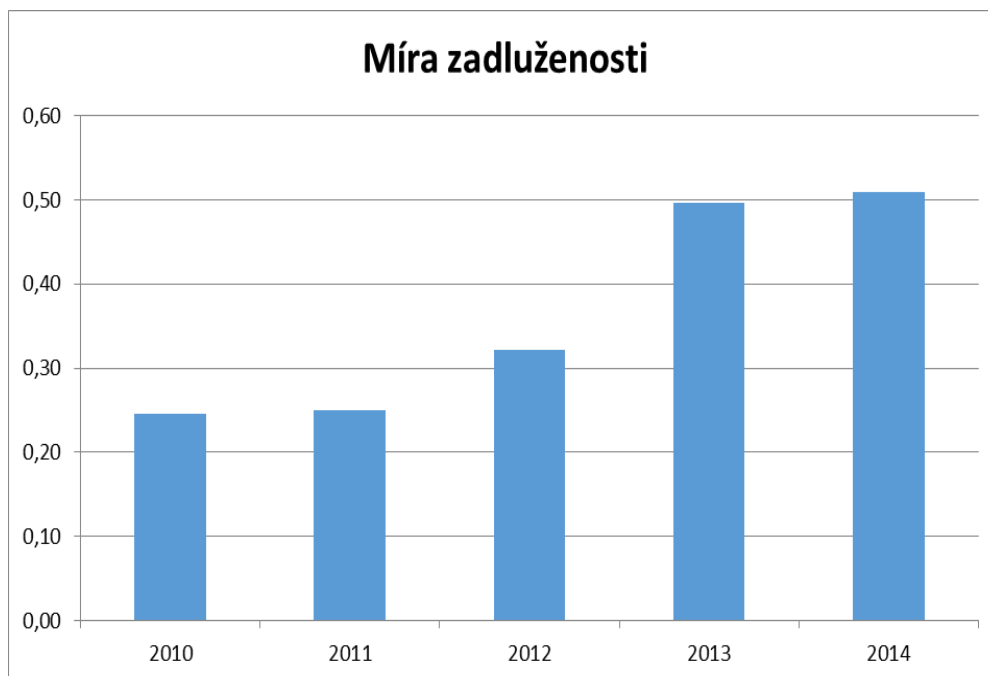
	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	24,88 %	25,95 %	32,68 %	45,13 %	46,18 %
Míra zadluženosti	0,25	0,25	0,32	0,50	0,51

Celková zadluženost se dá hodnotit pozitivně. Je z ní patrné, že společnost využívá více vlastních zdrojů než cizích. Míra zadluženosti nabývá taktéž přijatelných hodnot. Ovšem v posledním sledovaném roce se zadluženost již přibližuje hranici 50%. Normálně by se jednalo o přijatelnou hodnotu, trend růstu zadluženosti společnosti XYZ ale naznačuje, že by tento jev mohl ukazovat na blížící se problémy.

Na níže položených obrázcích (Obr. 11.) a (Obr. 12.) je zobrazen vývoj celkové zadluženosti a míry zadluženosti společnosti v letech 2010–2014.



Obr. 11. Grafické zpracování vývoje celkové zadluženosti (vlastní zpracování)



Obr. 12. Grafické zpracování vývoje míry zadluženosti (vlastní zpracování)

V tabulce (Tab. 11.) jsou zaznamenány ukazatele likvidity společnosti. Hodnota běžné likvidity vypovídá o značném riziku pramenícím z této skutečnosti. Je zřejmé, že společnost používá část krátkodobých cizích zdrojů k financování dlouhodobého

majetku. Pohotová likvidita nabývá také špatných hodnot, v případě problému by společnost neměla jiné řešení než prodej zásob. Ukazatel hotovostní likvidity dosahuje optimální hladiny a signalizuje dostatečné množství hotovosti ke krytí krátkodobých závazků.

Tab. 11. Vývoj likvidity ve společnosti XYZ (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	1,14	1,19	1,06	0,81	0,81
Pohotová likvidita	0,36	0,26	0,36	0,26	0,27
Hotovostní likvidita	0,35	0,25	0,35	0,26	0,27

V poslední řadě jsem provedl také analýzu aktivity společnosti. V níže položené tabulce (Tab. 12.) jsou zobrazeny ukazatele vypovídající o řízení aktivity společnosti.

Tab. 12. Ukazatele aktivity společnosti XYZ za posledních 5 let (vlastní zpracování)

	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv z výnosů	1,02	1,06	1,09	1,09	1,19
Doba obratu zásob z tržeb (Dny)	7,01	9,20	9,74	11,36	7,94
Doba obratu pohledávek z tržeb (Dny)	44,21	53,49	38,03	38,03	38,03
Doba obratu závazků z tržeb (Dny)	70,55	68,62	81,28	111,36	103,76
Obratovost závazků	5,10	5,25	4,43	3,23	3,47

Ukazatel obratu celkových aktiv má zlepšující se charakter a ve všech sledovaných letech nabýval příznivých hodnot (vyšších než 1). Z doby obratu pohledávek a doby obratu závazků soudím, že společnost inkasuje pohledávky v průměru za 42 dní od jejich vzniku. Závazky jsou pak hrazeny v průměru za 87 dní. Oba ukazatele nabývají pro odvětví naprosto normálních hodnot.

5.5 Analýza personálních nákladů

V následující kapitole jsem zpracoval analýzu personálních nákladů společnosti. Analyzoval jsem výši a strukturu osobních nákladů, mzdových nákladů a nákladů na benefity, dále jsem se zabýval jejich vývojem v čase.

Tab. 13. Rozbor osobních a mzdových nákladů společnosti za posledních 5 let (vlastní zpracování)

Hodnoty v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Mzdové náklady	1 669 852,00	1 802 460,08	1 907 139,29	1 897 063,84	1 919 341,62
Zákonné sociální pojištění	567 222,00	612 393,16	641 900,48	636 844,56	644 881,69
Zákonné sociální náklady	32 625,00	18 160,98	19 750,92	20 604,04	19 734,84
Jiné sociální pojištění	6 995,00	7 381,87	7 904,14	7 982,19	7 883,84
Jiné sociální náklady	2 847,00	7 502,75	0,00	0,00	0,00
Celkové osobní náklady	2 279 541,00	2 447 898,84	2 576 694,83	2 562 494,62	2 591 841,99
Celkové náklady	5 950 169,00	6 051 475,53	6 223 293,67	6 436 238,49	6 587 570,40
Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech	28,06 %	29,79 %	30,65 %	29,47 %	29,14 %
Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	38,31 %	40,45 %	41,40 %	39,81 %	39,34 %

Ve výše položené tabulce (Tab. 13) jsou zobrazeny personální náklady společnosti. Z tabulky je patrné, že mzdové náklady a celkové osobní náklady mají rostoucí charakter v závislosti na zvyšování průměrných platů. Z pohledu benefitů je nutné se zaměřit na položky zákonné sociální náklady a jiné sociální náklady.

- Zákonné sociální náklady

Jedná se o ze zákona povinný příděl do fondu kulturních a sociálních potřeb.

- Jiné sociální náklady

Jedná se o další dobrovolný příděl do fondu kulturních a sociálních potřeb.

Fondu kulturních a sociálních potřeb se detailně věnuji v další kapitole.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

V následující kapitole analyzuji všechny aktuálně poskytované benefity. Dále se zmiňuji i o benefitech, které se v posledních několika letech poskytovaly, ale v současné době bylo jejich poskytování ukončeno.

Část kapitoly se věnuje právě analýze poskytování benefitů v čase a v závislosti na hospodářském výsledku společnosti. Právě tyto skutečnosti ve společnosti mají za následek neustálé, každoroční a stále trvajících „ořezávání benefitů“, které čím dál více prohlubuje nespokojenost zaměstnanců.

6.1 Analýza poskytování benefitů

Ve společnosti XYZ jsou benefity poskytovány všem zaměstnancům, kteří pracují na hlavní pracovní poměr.

Poskytují se dva druhy benefitů:

- Benefity poskytované z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP)
- Benefity poskytované celoplošně všem zaměstnancům

6.1.1 Fond kulturních a sociálních potřeb

Základní informace

Zaměstnavatelé veřejného sektoru napojení na státní rozpočet, organizační složky státu, státní příspěvkové organizace a příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky – obcemi nebo kraji zřizují ve prospěch svých zaměstnanců fondy FKSP.

Z těchto fondů je následně financován soubor benefitů, které jsou poskytované z fondu kulturních a sociálních potřeb, dále jen FKSP.

Zásady pro používání FKSP ve společnosti XYZ jsou závaznou směrnicí, jejíž právní rámec je zakotven vyhláškou MF č. 434/2013 Sb., v platném znění. Zaměstnavatel si vyhrazuje právo upravit rozpočet FKSP dle aktuální finanční situace.

Při jejich poskytování se přihlíží k době, jakou je zaměstnanec v pracovním poměru, jeho pracovnímu zařazení a mnohým dalším kritériím, které jsou podmínkou pro získání benefitu. Samotné udělení benefitu musí zaměstnanci schválit nadřízený, příslušný náměstek a někdy dokonce i ředitel společnosti.

Nákladové dopady a výše fondu

Fond je tvořen dle § 2 vyhlášky MF č. 434/2013 Sb., v platném znění. Zaměstnavatel tvoří fond základním přídělem ze svého rozpočtu běžného roku ve výši 1 % ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů a odměny za pracovní pohotovost. Fond je dále tvořen ostatními příjmy. Do roku 2010 byl fond FKSP tvořen ze zákona 2 % ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů a odměny za pracovní pohotovost.

V nákladech jsou tyto položky zobrazeny jako:

- 527 – Zákonné sociální náklady

Pod tímto nákladovým účtem je zobrazen zákonný příspěvek do fondu FKSP.

- 528 – Jiné sociální náklady

Na účet 528 se účtují příděly do FKSP nad rámec zákonného minima.

Aktuální poskytované benefity z fondu

Příspěvek na stravování

Společnost poskytuje zaměstnancům hlavní jídlo za sníženou úhradu během stanovené směny, pokud jejich přítomnost v práci trvala alespoň 3 hodiny. Částka je stanovena na 13,50 Kč. Benefit lze čerpat pouze v jídelně společnosti, jako odběr hlavního jídla ve stanovený čas.

Společnost kompenzuje benefit zaměstnancům, kteří jsou zařazení do nepřetržitého provozu. Jedná se např. o zaměstnance, kteří pracují v době, kdy se obědy nevydávají. Příspěvek je jim přidělen ve formě kreditní částky, která je připsána na individuální účet zaměstnance a její výše se rovná násobku počtu směn, které vykonal zaměstnanec v daném kalendářním měsíci, a částky 13,50 Kč. Takto získaný kredit může potom zaměstnanec uplatit v kantýnách společnosti.

Podmínky pro dosažení benefitu

- Pracovní poměr na hlavní pracovní úvazek
- Odpracování alespoň 3 hod v den čerpání příspěvku

Výhody

- Sleva z ceny obědu 13,50 Kč v zaměstnanecké jídelně

Nevýhody

- Neférové rozdělování příspěvku na stravování (někteří zaměstnanci nechodí na obědy, nebo jim nevyhovuje jídlo podávané v zaměstnanecké jídelně)
- Nízká kvalita pokrmů v nabídce

Příspěvek na rekreaci na podnikové chatě

Zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům, kteří využijí pobytu na rekreační chatě společnosti, je poskytnut příspěvek ve výši 120 Kč na jedno lůžko a 60 Kč na přistýlku za noc. Dětem a mladistvým od 3 do 26 let je poskytován příspěvek ve výši 140 Kč na 1 lůžko a 70 Kč na přistýlku za noc. Dále je benefit poskytován bývalým zaměstnancům (důchodcům), jejichž posledním zaměstnavatelem byla společnost XYZ. Poskytuje se příspěvek ve stejné výši jako pro zaměstnance.

Podmínky pro dosažení benefitu

- Vyplnění žádosti a schválení nadřízeným

Výhody

- Rekreace na podnikové chatě za zvýhodněných podmínek

Nevýhody

- Velmi nízká kapacita lůžek
- Zastaralé vybavení

Příspěvek na sociální výpomoc

Z fondu lze poskytnout jednorázovou sociální výpomoc zaměstnancům, popřípadě jejich nejbližším pozůstalým, v mimořádně závažných případech a při řešení složitých a neočekávaných sociálních situacích.

Sociální výpomoc je nenávratná a může být v jednotlivých případech poskytnuta až do výše 5 000 Kč, ve zvlášť závažných případech až do výše 15 000 Kč.

Sociální výpomoc k překlenutí tíživé finanční situace se poskytuje v hotovosti nebo formou mimořádné zálohy na plat. Každá poskytnutá výpomoc musí být schválena samostatně.

Podmínky pro dosažení benefitu

- Žadatel musí vyplnit formulář žádosti, který musí schválit nadřízený
- Schválení personálním oddělením a následně schválení příslušnou komisí
- Schválení příslušným náměstkem a následně ředitelem společnosti

Výhody

- Pomoc zaměstnancům s překlenutím špatného životního období

Nevýhody

- Složitě schvalovací řízení
- Velmi malá šance na udělení benefitu

Příspěvek na věcné dary v platném znění

Je poskytován za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele a to zejména za:

- Získání Zlaté Jánského plakety za 40 odběrů krve. V tomto případě náleží zaměstnanci příspěvek ve výši 10 000 Kč na rekreaci dle vlastního výběru. Faktura na rekreaci musí být vystavena na společnost XYZ s tím, že zaměstnanec uhradí rozdíl celkové ceny po odečtení příspěvku.
- Soustavnou dobrovolnou práci s dětmi v průběhu roku a za organizování dětských táborů pro děti zaměstnanců společnosti.
- Soustavnou dobrovolnou pečovatelskou činnost zaměřenou na starší a nemohoucí spoluobčany.
- Pomoc při požárech, živelných pohromách a jiných mimořádných událostech a při odstraňování jejich následků.

Za poslední 3 aktivity je zaměstnanci poskytnut věcný dar dle vlastního výběru až do hodnoty 5 000 Kč. Faktura na vybraný předmět musí být vystavena na společnost XYZ s tím, že zaměstnanec uhradí rozdíl celkové ceny po odečtení příspěvku.

Podmínky pro dosažení benefitu

- Nadřízený, jakožto návrhováte, musí vyplnit a schválit žádost
- Schválení personálním oddělením
- Schválení příslušným náměstkem a následně ředitelem společnosti

Výhody

- Jistý zisk odměny za 40 odběrů krve

Nevýhody

- Složitá schvalovací řízení
- Neprůhledné a nejasné posuzování dobrovolnických aktivit

Príspevek na setkání s důchodci (bývalými zaměstnanci)

Podmínky pro dosažení benefitu

- Nadřízený, jakožto návrhováte, musí vyplnit a schválit žádost
- Schválení personálním oddělením
- Schválení příslušným náměstkem a následně ředitelem společnosti

Výhody

- Udržování přátelských vztahů s bývalými zaměstnanci a sdílení informací

Nevýhody

- Velmi malá šance na udělení příspěvku (reálnou šanci má pouze úzký okruh zaměstnanců)

Príspevek na penzijní připojištění nebo pojistné na soukromé životní pojištění

Společnost přispívá svým zaměstnancům část na penzijní připojištění nebo na pojistné na soukromé životní pojištění s tím, že pojišťovacího makléře pro realizaci agendy spojené s penzijním připojištěním a soukromým životním pojištěním vybírá společnost XYZ ve spolupráci s odborovými organizacemi.

Výše příspěvku z fondu:

- Na penzijní připojištění při úložce:
 - 200 Kč zaměstnancem je příspěvek 100 Kč
 - 300 Kč zaměstnancem je příspěvek 200 Kč
 - 400 Kč a více zaměstnancem je příspěvek 300 Kč
- Na pojistné na soukromé životní pojištění při úložce:
 - 300 Kč zaměstnancem je příspěvek 100 Kč
 - 400 Kč zaměstnancem je příspěvek 200 Kč
 - 600 Kč a více zaměstnancem je příspěvek 300 Kč

Podmínky pro dosažení benefitu

- Doba trvání pracovního poměru min. 5 let v roce zahájení poskytování příspěvku.
- Min. výše pracovního úvazku 0,5 anebo min. výše průměrného měsíčního příjmu 10 000 Kč v uplynulém kalendářním roce. U zaměstnanců na rodičovské dovolené a nastupujících po rodičovské dovolené je rozhodující výdělek či úvazek v kalendářním roce, ve kterém nastupovali na rodičovskou, resp. mateřskou dovolenou.
- Úložka zaměstnance hrazená formou srážek z platu prováděných společností.
- Realizace veškeré agendy včetně změn týkajících se výše úložky na penzijní připojištění a pojistné na soukromé životní pojištění se provádí prostřednictvím pojišťovacího makléře vybraného společností ve spolupráci s odborovými organizacemi.

Výhody

- Pravidelný příspěvek na penzijní připojištění, nebo životní pojištění

Nevýhody

- Příspěvek až po pěti letech zaměstnání u společnosti
- Velmi nízká hodnota příspěvku

- Nutnost využití makléře vybraného společností
- Spousta zaměstnanců nechce rušit stávající pojištění a přecházet k pojišťovně, která má smlouvu s makléřem společnosti

6.1.2 Benefity poskytované celoplošně všem zaměstnancům

Jedná se o balík benefitů, které jsou k dispozici všem zaměstnancům bez nutnosti schvalovacího řízení a dalšího papírování. Zpravidla se jedná o poskytování zvýhodněných produktů či služeb zaměstnancům od firem, které mají se společností XYZ nějaký druh dohody či smlouvy. Jsou zde ale obsaženy i benefity, které jsou ve formě služeb poskytovány společností XYZ, tyto služby jsou pak zaměstnancům poskytnuty za zvýhodněných podmínek. Z takto poskytnutých benefitů neplynou společnosti XYZ žádné náklady. V drtivé většině se jedná o protislužby, nebo množstevní rabaty.

- Nabídka finančních produktů a služeb Raiffeisen Bank
Zvýhodněná nabídka podstatné části sortimentu. Možnost získat zdarma osobní účet bez poplatku za jeho vedení, hypotéční úvěr za zvýhodněnou úrokovou sazbu, spořicí produkty se zvýhodněnými podmínkami atd.
- Přístup do lékařské knihovny
Je zdarma poskytován všem zaměstnancům, bez nutnosti platit jakékoliv další poplatky za výpůjčky.
- Zaměstnanecký program operátora Vodafone
Mobilní operátor Vodafone na základě smlouvy se společností XYZ, poskytuje všem zaměstnancům 50% slevy na volání, SMS a mobilní internet.
- Přednostní ošetření
Zaměstnavatel zajišťuje přednostní ošetření svým zaměstnancům v době od 14.00 do 15.00 hod. na všech zdravotnických ambulancích včetně případné hospitalizace, pokud se zaměstnanec nedohodne s ošetřujícím lékařem jinak.

- Využití nadstandardního pokoje při hospitalizaci

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům v případě jejich hospitalizace, je-li to provozně možné, bezúplatné využití nadstandardního pokoje.

- Benefit v oblasti stomatologie

Nejmenovaná společnost, která zajišťuje stomatologickou péči v prostorách společnosti XYZ, nabízí zaměstnancům poskytnutí 10% slevy z aktuální ceny výkonu na vybrané stomatologické služby, které nejsou hrazeny ze zdravotního pojištění.

- Benefit v oblasti asistované reprodukce

Pro páry, z nichž min. jeden je zaměstnancem společnosti XYZ (nemusí se jednat o manžele), jsou připraveny slevy na umělé oplodnění až do výše 50%. Výše slevy se odvíjí od druhu požadovaného výkonu.

- Zvýhodněný odběr pohonných hmot

Společnost nabízí odběr pohonných hmot pro zaměstnance za zvýhodněné ceny. Pohonné hmoty jsou poskytovány partnerskou čerpací stanicí, která se nachází přímo v areálu společnosti. Úhrada faktury 1x měsíčně zaměstnancem.

- Benefit od CK Čedok

Cestovní kancelář Čedok poskytuje zaměstnancům společnosti nabídku na zvýhodněné tuzemské i zahraniční zájezdy.

6.2 Zaměstnanecké benefity v závislosti na ekonomickém výsledku společnosti a čase

V této kapitole se věnuji analýze vývoje poskytování zaměstnaneckých benefitů v závislosti na ekonomickém výsledku společnosti. Analyzuji hlavně balík zaměstnaneckých benefitů, který je financován z fondu FKSP, jelikož za druhý balík benefitů společnosti nevznikají žádné další dodatečné náklady.

Poskytování benefitů ve společnosti XYZ zaznamenalo za poslední roky dramatické škrty, které způsobují čím dál větší nespokojenost a rozladěnost zaměstnanců. Trend

vývoje byl takový, že se čím dál víc krátil rozpočet fondu FKSP a více se zpříšňovaly podmínky pro využití benefitů. Snižování rozpočtu vedlo dokonce až k vyškrtnutí nejvyužívanějšího benefitu. Jednalo se o poskytování příspěvku na rekreaci pro zaměstnance ve výši 3 000 Kč ročně. Samozřejmým výsledkem byla narůstající nespokojenost zaměstnanců.

V tabulce (Tab. 14) je vidět vždy zákonné procento na tvorbu fondu FKSP a částka, která byla na základě procenta vypočtena jako povinný příděl do fondu. Dále je vidět srovnání se skutečným rozpočtem FKSP. Z tabulky je patrné, že zákonné minimum na tvorbu fondu bylo od roku 2011 sníženo na základě změny vyhlášky státu. V roce 2011, 2012 a 2013 bylo snížení zákonného minima zčásti kompenzováno finanční injekcí nad zákonný rámec ze strany zaměstnavatele. Až v roce 2014 se snížil volitelný příjem nad rámec zákonného minima natolik, že celkový rozpočet téměř odpovídal zákonnému minimu.

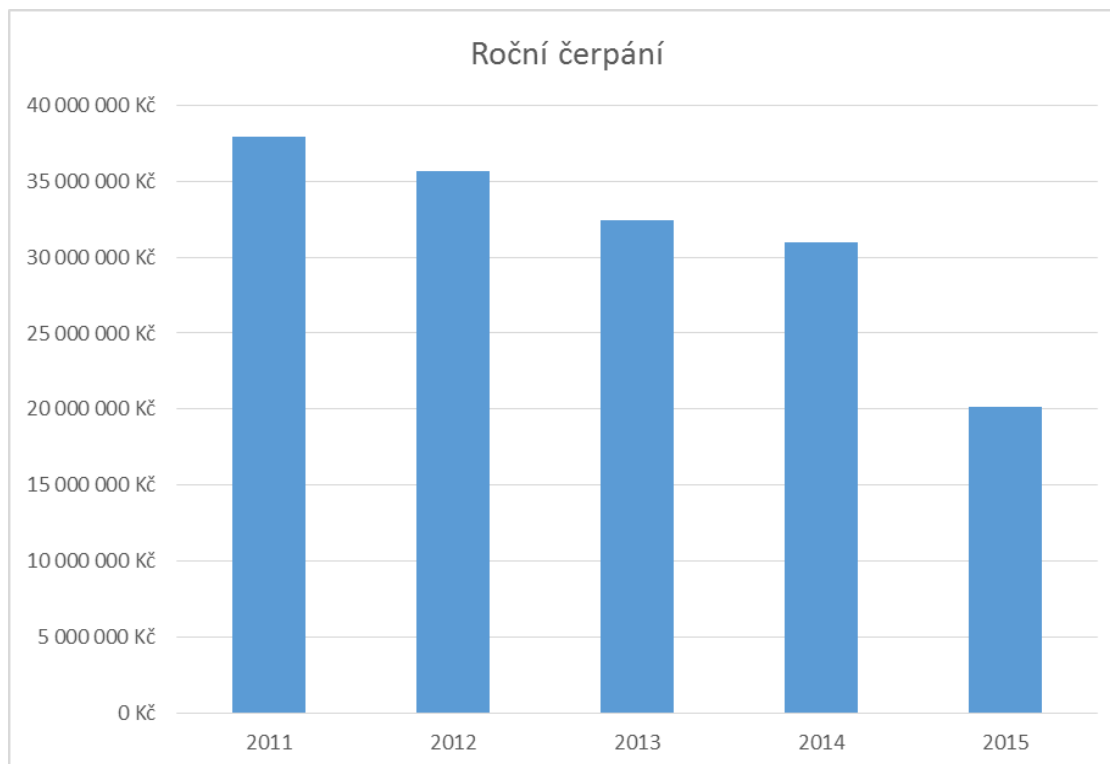
Tab. 14. Podrobnosti tvorby rozpočtu fondu FKSP (vlastní zpracování)

Hodnoty v tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Zákonné procento na tvorbu FKSP	2 %	1 %	1 %	1 %	1 %
V tis. Kč	33 397,04	18 024,60	19 071,39	18 970,64	19 193,42
Celkový rozpočet FKSP	37 930,00	35 650,00	32 400,00	31 000,00	20 150,00
Nad zákonný rámec	4 532,96	17 625,40	13 328,61	12 029,36	956,58

Tab. 15. Vývoj rozpočtu fondu na poskytování zaměstnaneckých benefitů za posledních 5 let s návazností na výsledek hospodaření a zadluženost (vlastní zpracování)

Hodnoty v tis. Kč	2011	2012	2013	2014	2015
Příspěvek na setkání s důchodci	50	50	30	30	30
Kulturní a sociální rozvoj (pořízení majetku, očkování)	550	---	500	100	---
Kultura, tělovýchova a sport	200	---	---	---	---
Stravování	8 400	9 500	9 800	9 800	9 800
Dovolená a rekreace	16 140	13 000	10 100	8 400	---
Provoz podnikové chaty	90	100	500	600	400
Sociální výpomoci nenávratně	100	100	70	70	70
Dary	1 000	1 000	500	600	50
Výroční	2 400	3 500	2 000	2 000	---
Penzijní připojištění a soukromé životní pojištění	9 000	8 400	8 900	9 400	9 800
Roční čerpání	37 930	35 650	32 400	31 000	20 150
Výsledek hospodaření po zdanění	875,80	182,04	-296 915,98	543,47	---
Celková zadluženost	25 %	26 %	33 %	45 %	46 %

Ve výše položené tabulce (Tab. 15.) a níže položeném grafu (Obr. 13.) je zobrazen vývoj rozpočtu na benefiční fond za posledních 5 let. Rozpočet pro fond se určuje vždy na začátku roku s ohledem na ekonomickou situaci.



Obr. 13. Grafické zobrazení vývoje rozpočtu na benefiční fond (vlastní zpracování)

Od roku 2010, kdy rozpočet činil bezmála 40 mil., docházelo každoročně k drobným škrtům, které vyústily až k masivním škrtům v rozpočtu na rok 2015, který dosahoval téměř poloviny.

Doplatili na to téměř všichni zaměstnanci, jelikož každoročně využívali příspěvek na rekreaci, který byl poskytován ve formě proplacení faktury za rekreaci až do výše 3 000 Kč na zaměstnance. Rozpočet této položky byl v průběhu let pomalu seškrtáván z 16 mil. až na nulu.

Zaměstnanci očekávali, že po snížení rozpočtu benefitů v roce 2014, kdy se společnost dostala vlivem nové úhradové vyhlášky a zvýšení sazby daně v roce 2013 do problémů, dojde po zlepšení situace v roce 2014 opět k navýšení rozpočtu pro tento benefit. Namísto toho zjistili, že benefit byl zrušen úplně i po kladném výsledku hospodaření v roce 2014.

6.3 Daňové hledisko poskytování benefitů z fondu FKSP

V této kapitole se věnuji jednotlivým benefitům, které jsou v rámci FKSP ve společnosti XYZ nabízeny, jejich daňovým dopadům pro zaměstnavatele i samotné

zaměstnance. Všechny uvedené informace vycházejí ze Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. (*Businesscenter.cz, 2014*)

Stravování

- Daňový režim na straně zaměstnavatele

Daňovými výdaji jsou náklady na provoz vlastního stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin, nebo příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55% ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70% stravného vymezeného pro zaměstnance. (*§ 6 odst. 9 písm. b*)

Příspěvek na stravování lze uplatnit jako výdaj (náklad), pokud přítomnost zaměstnance v práci během této stanovené směny trvá alespoň 3 hodiny. Za stravování ve vlastním stravovacím zařízení se považuje i stravování zabezpečované ve vlastním stravovacím zařízení prostřednictvím jiných subjektů. (*§ 24 odst. 2 písm. j*)

- Daňový režim na straně zaměstnance

Od daně z příjmu fyzických osob (jako příjem zaměstnance) je osvobozena hodnota stravování poskytovaného jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti nebo v rámci závodního stravování zajišťovaného prostřednictvím jiných subjektů. (*§ 6 odst. 9 písm. b*)

Dovolená a rekreace, provoz podnikové chaty, kultura, tělovýchova a sport a příspěvek na setkání s důchodci

- Daňový režim na straně zaměstnavatele

Výdaje na nepeněžní plnění zaměstnancům (jejich rodinným příslušníkům) formou pořádání kulturních a sportovních akcí, zájezdy a náklady na provoz vlastního (pronajatého) rekreačního zařízení, závodní knihovny, tělovýchovného a sportovního zařízení nemůže zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů.

- Daňový režim na straně zaměstnance

Od daně z příjmů fyzických osob je osvobozeno pouze plnění poskytované v nepeněžní formě. (*§ 6 odst. 9 písm. d*)

Sociální výpomoc nenávratně

- Daňový režim na straně zaměstnavatele

Náklady na sociální výpomoc, pokud právo zaměstnanců na její poskytnutí vyplývá z kolektivní smlouvy nebo z vnitřního předpisu zaměstnavatele, může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů. (§ 24 odst. 2 písm. j)

- Daňový režim na straně zaměstnance

U zaměstnance jsou od daně z příjmů osvobozeny – příjmy do výše 500 000 Kč poskytnuté zaměstnavatelem jako sociální výpomoc zaměstnanci. Od daně z příjmů jsou osvobozeny pouze sociální výpomoci poskytnuté zaměstnancům na překlenutí mimořádně tíživé situace

Dary

- Daňový režim na straně zaměstnavatele

Náklady na dary zaměstnancům, a to bez ohledu na příležitost, za které je takový dar (bezúplatné plnění) zaměstnanci poskytnut, nemůže zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů. (§ 25 odst. 1 písm. t)

- Daňový režim na straně zaměstnance

Od daně z příjmů je u zaměstnance osvobozena – hodnota nepeněžního bezúplatného plnění poskytovaného z fondu kulturních a sociálních potřeb podle příslušného předpisu. (vyhlášky č. 310/1995 Sb. a č. 114/2002 Sb., o FKSP)

Výroční

- Daňový režim na straně zaměstnavatele

Náklady na výplatu odměn při životním nebo pracovním jubileu může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů. (§ 24 odst. 2 písm. j)

- Daňový režim na straně zaměstnance

Odměny poskytnuté při výše uvedených příležitostech, a to v peněžní i nepeněžní formě jsou na straně zaměstnance zdanitelným příjmem.

Penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

- Daňový režim na straně zaměstnavatele

Zaměstnavatel může náklady vynaložené na příspěvky zaměstnanců na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění zahrnout do daňových výdajů, a to v rozsahu v jakém právo zaměstnanců na výše uvedené příspěvky vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele nebo pracovní či jiné smlouvy. *(24 odst. 2 písm. j)*

- Daňový režim na straně zaměstnance

U zaměstnance je od daně z příjmů osvobozena – platba zaměstnavatele v celkovém úhrnu nejvýše 30 000 Kč ročně. *(24 odst. 2 písm. k)*

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V rámci praktické části práce jsem vytvořil dotazník pro zaměstnance společnosti. Tento dotazník mi pomohl k lepšímu pochopení současného pohledu zaměstnanců na poskytované benefity.

Zaměstnanci měli možnost dotazníky vyplnit jak v tištěné tak v elektronické podobě. Zároveň byly dotazníky po společnosti distribuovány rovnoměrně tak, aby bylo zajištěno jejich vyplnění od zaměstnanců různých pracovních zařazení, různého věku a různého pohlaví.

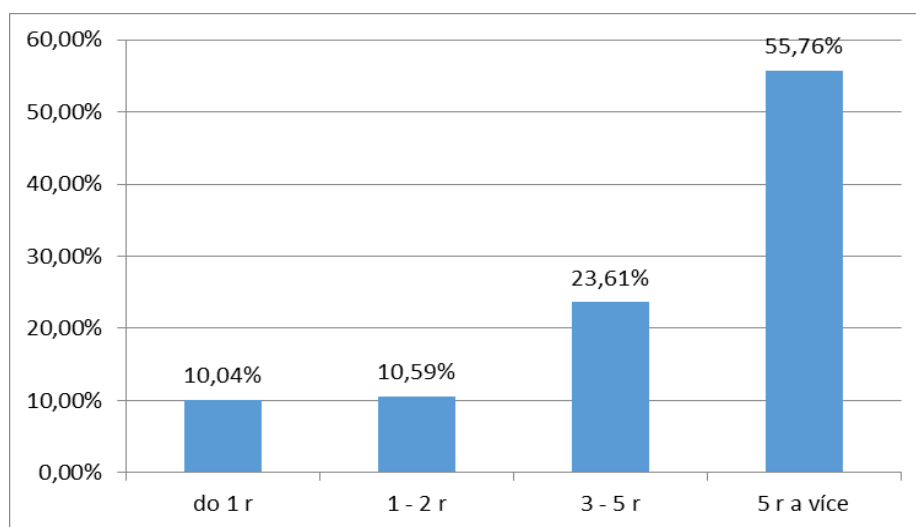
7.1 Analýza respondentů

Společnost XYZ v současné době zaměstnává v průměru 5210 zaměstnanců. Podařilo se mi nasbírat celkem 538 plnohodnotně vyplněných dotazníků z celkem 1000 odeslaných dotazníků. Přesné přerozdělení a struktura vyhodnocovaných dotazníků jsou uvedeny v tabulce (Tab. 16).

*Tab. 16. Počty a struktura distribuovaných a vrácených dotazníků
(vlastní zpracování)*

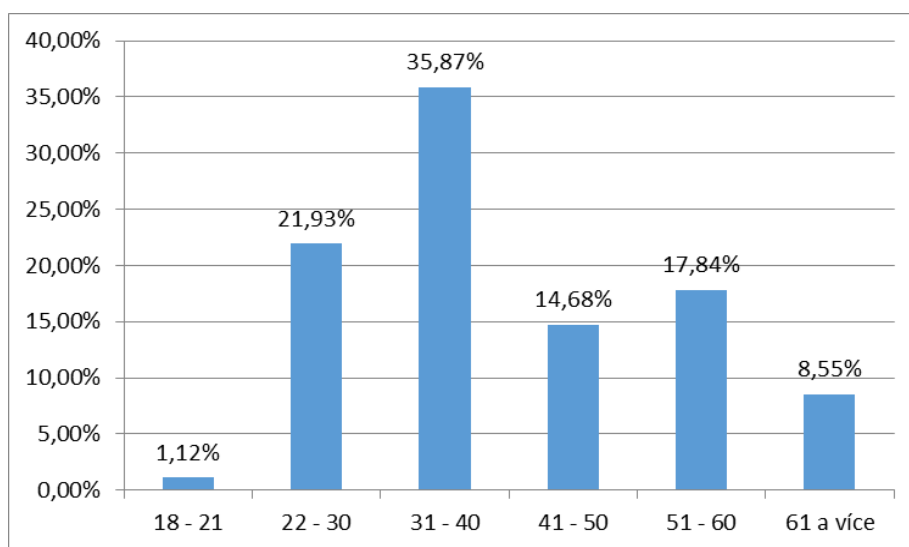
Počet rozdaných dotazníků		Přijaté a plně vyplněné dotazníky	
Pracovní zařazení	Počet	Pracovní zařazení	Počet
SZP	500	SZP	238
PZP	100	PZP	49
NZP	20	NZP	7
Lékař	150	Lékař	107
THP	100	THP	82
Dělník	80	Dělník	21
Jiný odborný pracovník	50	Jiný odborný pracovník	34
Celkový počet	1000	Celkový počet	538

Na níže položeném obrázku (Obr. 14) je zobrazen analýza respondentů týkající se délky jejich pracovního poměru u společnosti XYZ. Je vidět, že nadpoloviční většina (56 %) všech dotázaných zaměstnanců již u zaměstnavatele pracují 5 a více let. Pokud k této skupině přičteme zaměstnance, kteří u zaměstnavatele pracují 3–5 let, získáme téměř 80 % všech respondentů.



Obr. 14. Délka pracovního poměru respondentů (vlastní zpracování)

Na níže položeném obrázku (Obr. 15) je zobrazeno věkové složení dotázaných respondentů. Nejvíce zúčastněných respondentů je mezi 31 a 40 lety věku.



Obr. 15. Věkové složení respondentů (vlastní zpracování)

Co se týče pohlaví, průzkumu se zúčastnilo 73 % žen a 27 % mužů. Je tedy patrné, že se zapojili více muži, přestože je jich ve společnosti XYZ pouze 20 %.

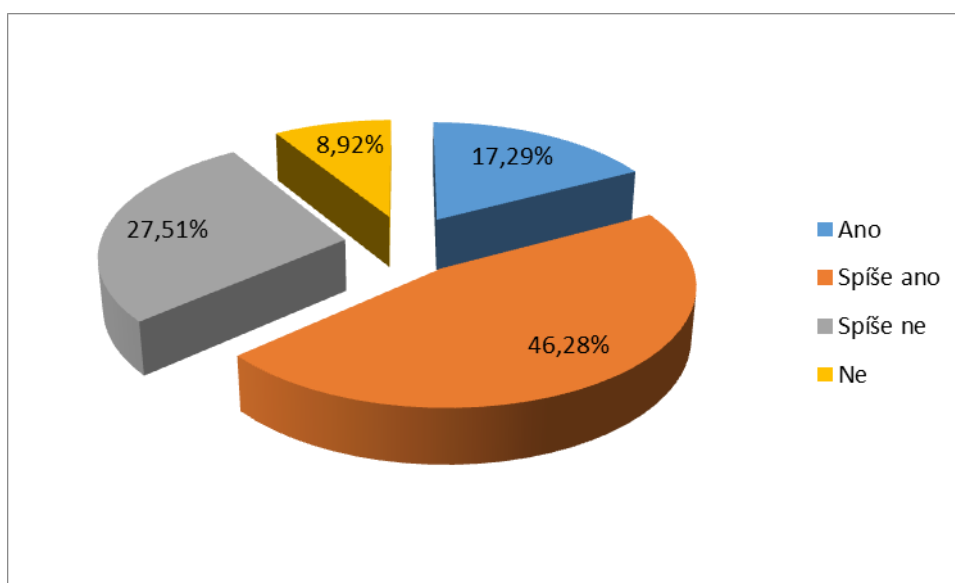
7.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V následující kapitole provádím vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku ve stejném pořadí, jak byly pokládány.

Informovanost zaměstnanců o poskytovaných benefitech

Položená otázka: Myslíte si, že máte dostatečné množství informací o benefitech poskytovaných v rámci naší organizace?

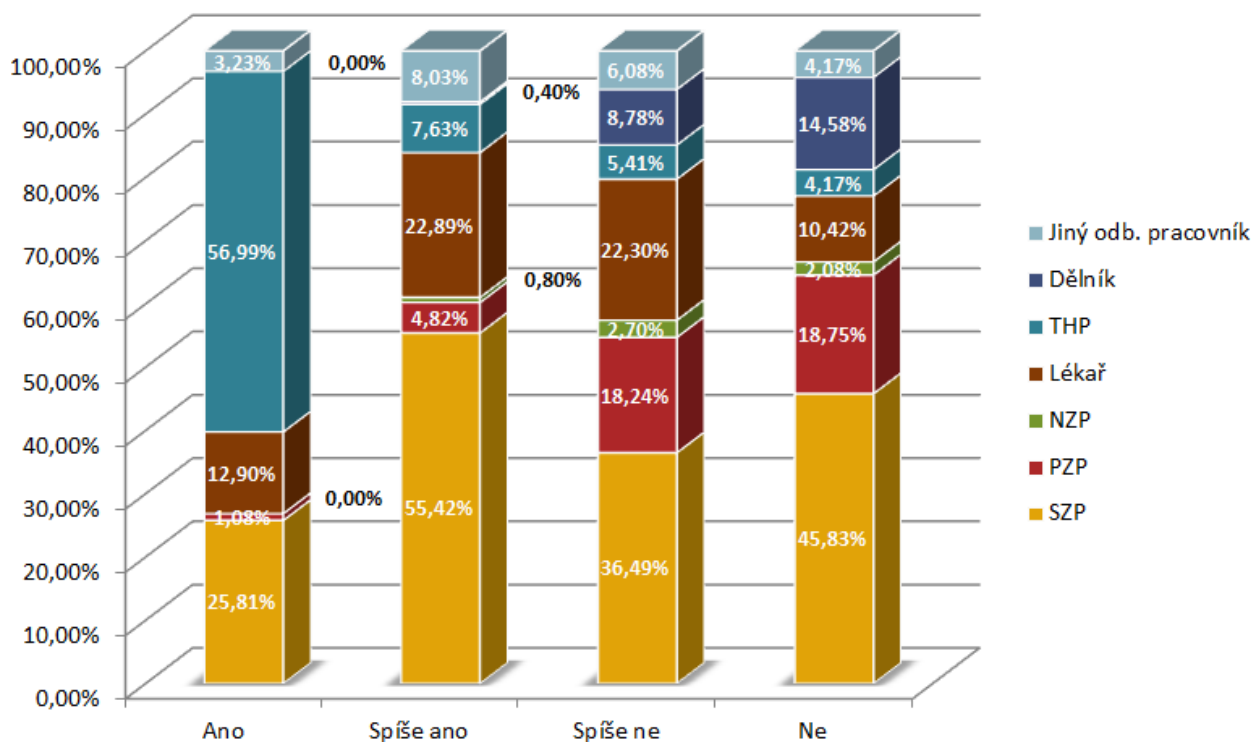
Na níže uvedeném obrázku (Obr. 16) je vidět celková informovanost všech respondentů o možnostech poskytování všech zaměstnaneckých benefitů. Pouze 16 % respondentů odpovědělo na otázku „ano“, více než 46 % respondentů odpovědělo „spíše ano“. Téměř 28 % respondentů se necítí moc dobře informovaných a odpovědělo „spíše ne“. Zbýlých 9 % respondentů si myslí, že nejsou dobře informováni – odpověď „ne“.



Obr. 16. Informovanost zaměstnanců v oblasti poskytovaných benefitů
(vlastní zpracování)

V dalším obrázku (Obr. 17) je informovanost zaměstnanců o benefitech rozdělena dle pracovního zařazení. Cílem je zjistit, u kterých kategorií pracovníků je vhodné soustředit větší důraz na informovanost.

Je vidět, že nejvíce informovaní se cítí THP pracovníci, naopak hůře informovaní jsou dělníci, pomocný zdravotnický personál (PZP) a část středního zdravotnického personálu (SZP).



Obr. 17. Informovanost zaměstnanců v oblasti poskytovaných benefitů dle pracovního zařazení (vlastní zpracování)

Spokojenost zaměstnanců se současným systémem poskytování benefitů

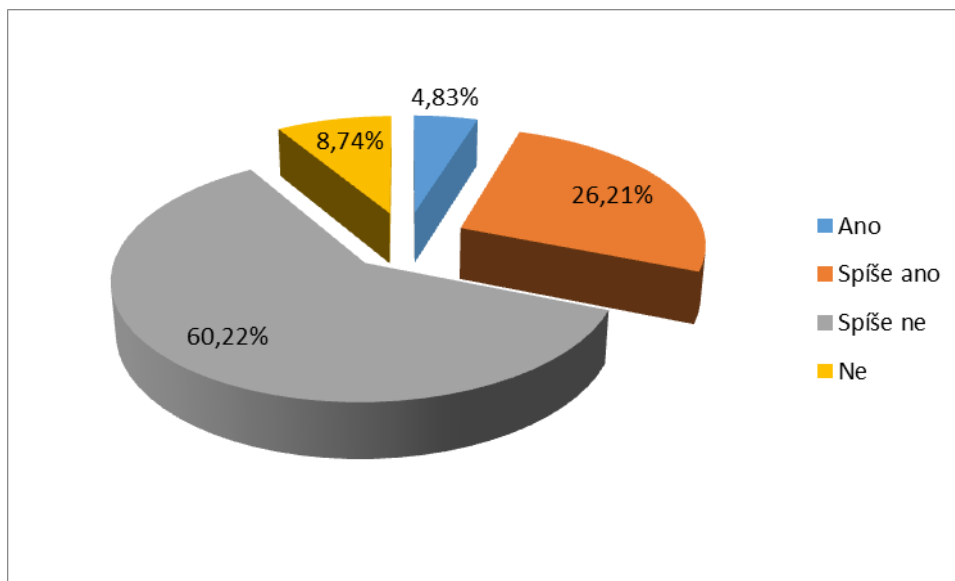
Položená otázka: Jak jste spokojen / spokojena s poskytováním zaměstnaneckých benefitů v naší společnosti?

Cílem otázky bylo zjistit, na kolik jsou zaměstnanci spokojeni či nespokojeni se současným systémem poskytování benefitů. Průzkumem jsem měl šanci zjistit, zda je vhodné navrhnout změny současného systému.

Na níže položeném obrázku (Obr. 18) je znázorněna celková spokojenost zaměstnanců s aktuálně poskytovaným systémem benefitů.

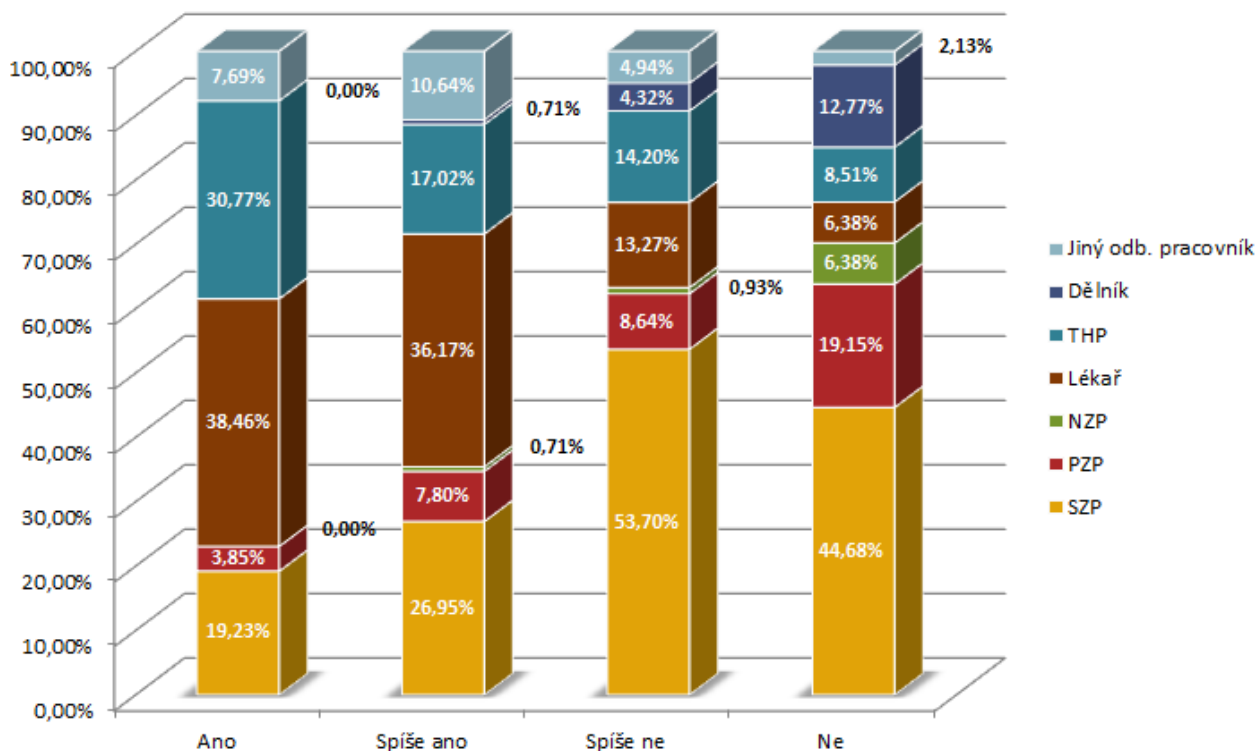
Je patrné, že spokojenost zaměstnanců není příliš valná. Sice jen 9 % respondentů uvedlo, že je se současným systémem „nespokojeno“, ovšem celých 60 % respondentů odpovědělo na otázku „spíše nespokojen“. Pouze 5 % respondentů je „spokojeno“ a zbývajících 26 % odpovědělo „spíše ano“.

Jedná se o znepokojivá čísla, více než 69 % respondentů uvedlo, že je se současným systémem více či méně nespokojeno.



Obr. 18. Spokojenost zaměstnanců s aktuálním systémem poskytování benefitů (vlastní zpracování)

Dále pro mě byla podstatná informace, zda je nespokojenost zaměstnanců rovnoměrná nebo jsou někteří zaměstnanci spokojenější než jiní (pracovní zařazení).



Obr. 19. Spokojenost zaměstnanců s aktuálně poskytovanými benefity dle pracovního zařazení. (vlastní zpracování)

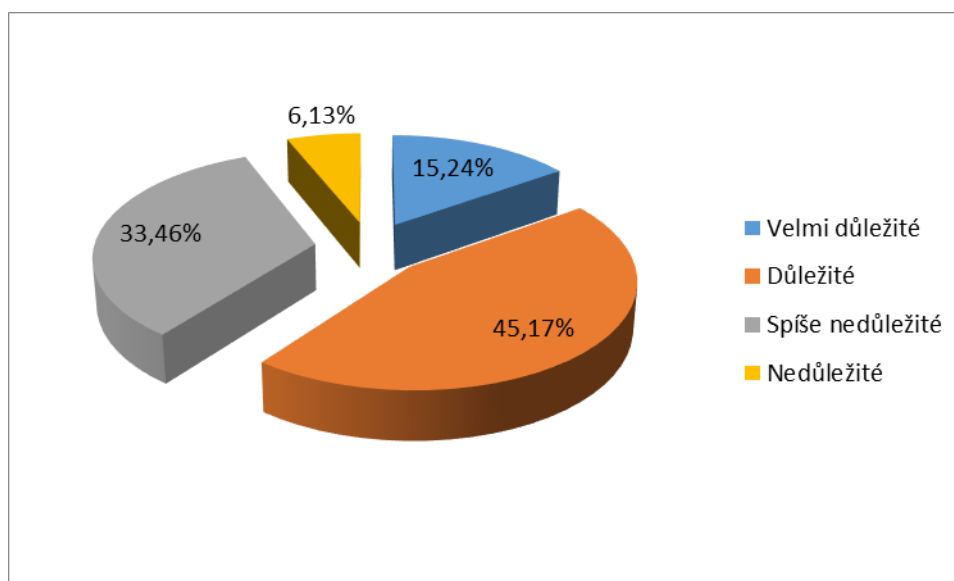
Na obrázku (Obr. 19) je zobrazena spokojenost zaměstnanců s aktuálně poskytovaným systémem benefitů s přihlédnutím k pracovnímu zařazení. Jde vidět, že lékaři a THP pracovníci patří k těm, jež jsou s benefity spokojeni více. Naopak střední zdravotnický personál (SZP), dělníci, pomocný zdravotnický personál (PZP) a nižší zdravotnický personál (NZP) jsou spíše nespokojeni.

Vnímání důležitosti poskytování zaměstnaneckých benefitů

Položená otázka: Nakolik je pro Vás důležité poskytování zaměstnaneckých benefitů od Vašeho zaměstnavatele?

Cílem otázky je zjistit, jak velkou váhu přikládají zaměstnanci společnosti zaměstnaneckým benefitům.

Obrázek (Obr. 20) ukazuje, že pro 15 % respondentů je poskytování benefitů od zaměstnavatele velmi důležité a pro 45 % důležité. Více než polovina respondentů tak dává najevo, že nabídka benefitů od aktuálního zaměstnavatele jim není lhostejná a při výběru zaměstnavatele hraje značnou roli.

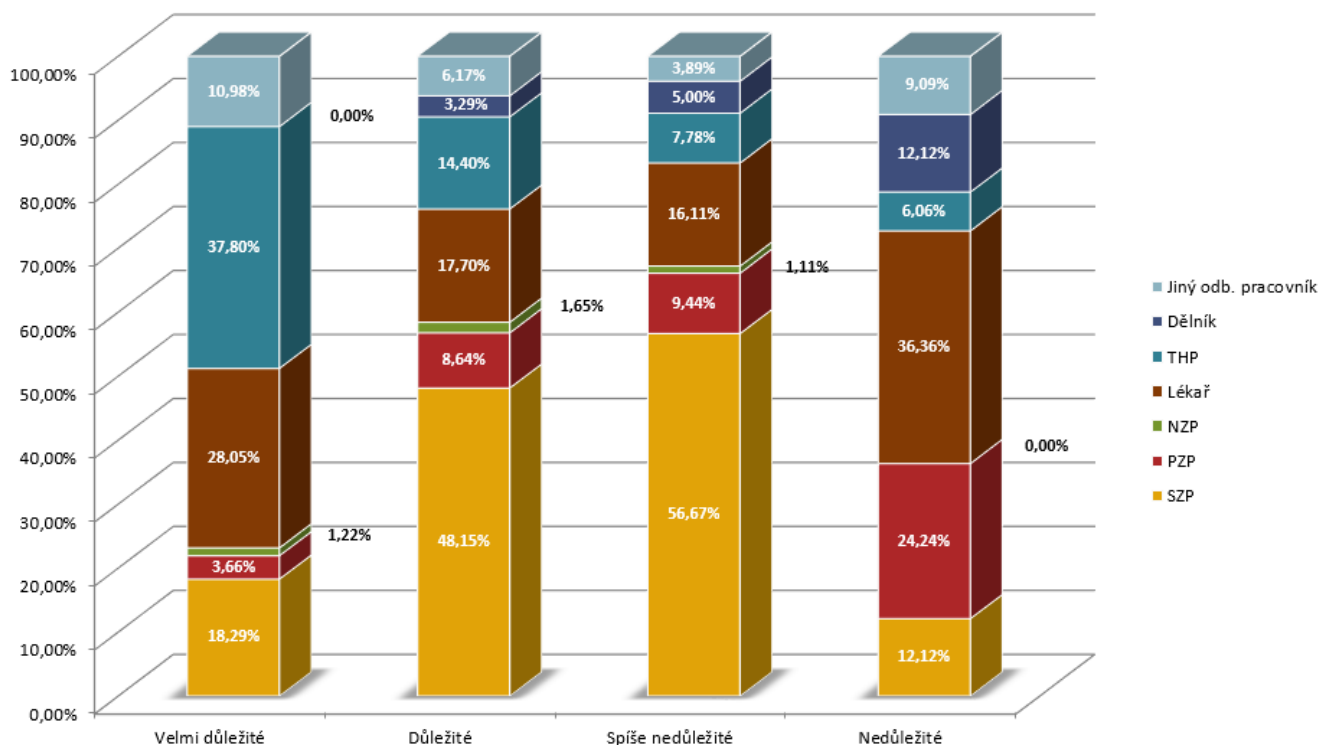


Obr. 20. Vnímání důležitosti zaměstnaneckých benefitů z pohledu zaměstnanců (vlastní zpracování)

Překvapil mě fakt, že 33 % respondentů odpovědělo na otázku „spíše ne“ a zbylých 6 % „ne“. Navazoval jsem tedy analýzou napříč pracovním zařazením.

Na níže položeném obrázku (Obr. 21) je viditelné, že benefity jsou nejdůležitější pro technicko-hospodářské pracovníky, na druhou stranu nejméně důležité jsou pro

pomocný zdravotnický personál (PZP), dělníky a značnou část lékařů. U ostatních pracovních zařazení se vyskytují rovnoměrně oba názory.



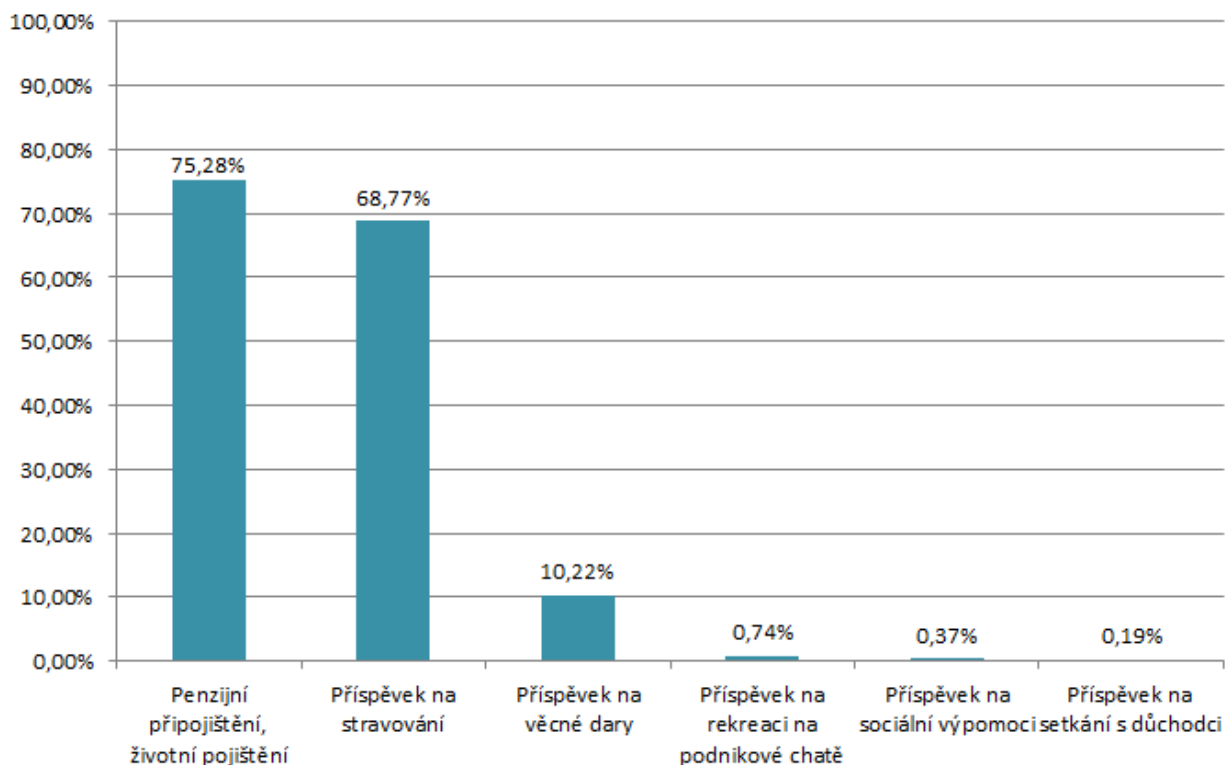
Obr. 21. Vnímání důležitosti zaměstnaneckých benefitů z pohledu zaměstnanců s přihlédnutím k pracovnímu zařazení (vlastní zpracování)

Aktuální využití benefitů zaměstnanci

Položená otázka: Jaké benefity ze současné nabídky fondu FKSP využíváte?

Cílem položené otázky je zjištění, nakolik jsou poskytované benefity využívány a zda jsou využívány všechny.

Na obrázku (Obr. 22) je potvrzena moje předchozí domněnka. Ve skutečnosti se z fondu FKSP reálně využívají pouze 3 benefity. Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění využívá 75 % respondentů, příspěvek na stravování využívá 69 % respondentů a příspěvek na věcné dary využívá pouze 10 % respondentů. Ostatní benefity jsou využívány spíše jen výjimečně.



Obr. 22. Využití aktuálně poskytovaných benefitů zaměstnanci (vlastní zpracování)

Oblíbenost jednotlivých benefitů

Položená otázka: Obodujte benefity z fondu FKSP dle vašich preferencí body (1 – nejméně, 5 – nejvíce)

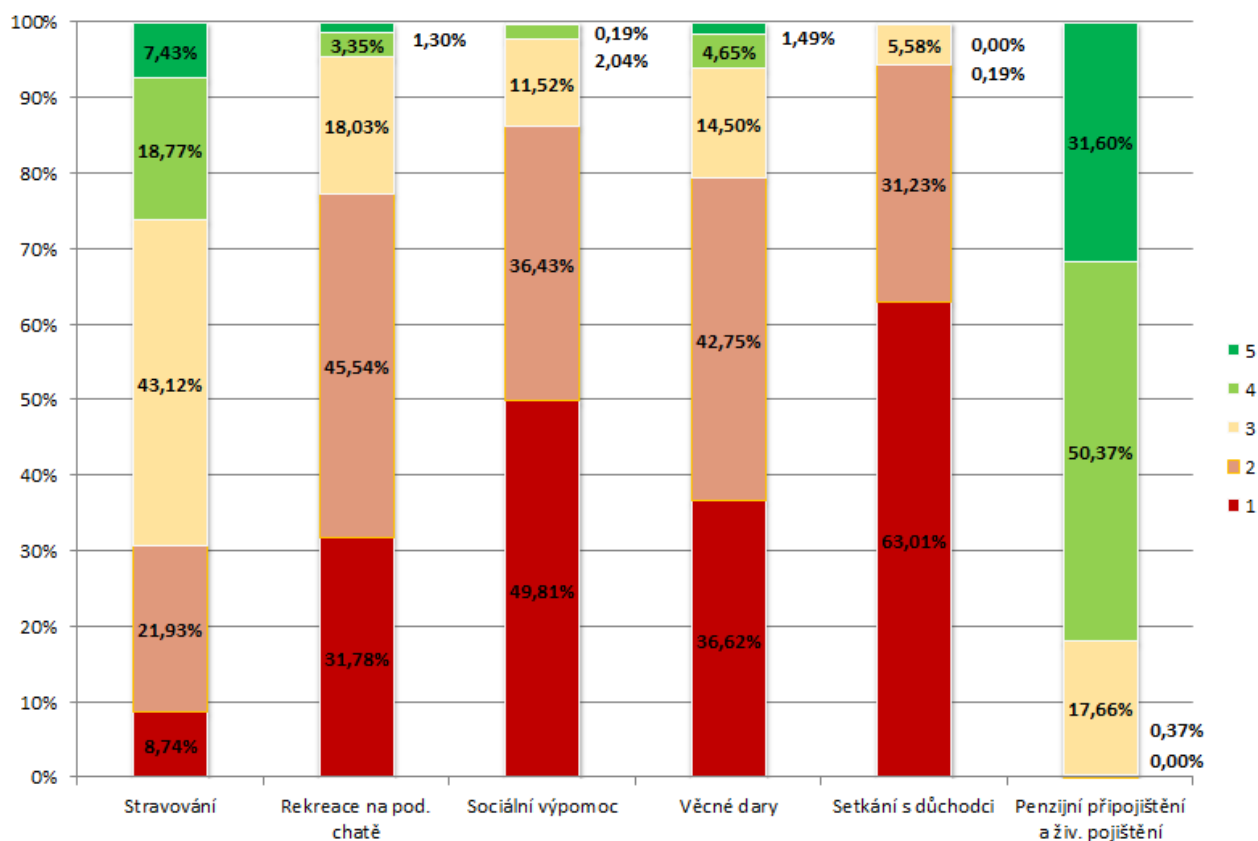
V následující části dotazníku měli zaměstnanci ohodnotit poskytované zaměstnanecké benefity 1–5 body s tím, že 5 bodů je nejvíce. V níže položené tabulce (Tab. 17) je zobrazeno, kolik respondentů udělilo jaké bodové hodnocení.

Tab. 17. Tabulka oblíbenosti jednotlivých benefitů zaměstnanci (vlastní zpracování)

Body	Stravování	Rekreace na podnik. chatě	Sociální výpomoc	Věcné dary	Setkání s důchodci	Penzijní připojištění a živ. pojištění
1	47	171	268	197	339	0
2	118	245	196	230	168	2
3	232	97	62	78	30	95
4	101	18	11	25	1	271
5	40	7	1	8	0	170

V grafu na obrázku (Obr. 23) je zobrazeno bodování jednotlivých benefitů graficky pomocí barevné škály. Z grafu vyplývá, že nejspokojenější jsou zaměstnanci

s penzijním připojištěním, nebo životním pojištěním. Celkem 82 % respondentů udělilo 4 nebo 5 bodů. O něco méně spokojeni jsou zaměstnanci s příspěvkem na stravování, který respondenti bodovali v průměru 3 body. Ostatní benefity získaly jen velmi slabé hodnocení, respondenti většinou udělovali 1, 2, nebo výjimečně 3 body.



Obr. 23. Bodování jednotlivých benefitů (vlastní zpracování)

Nespokojenost s odstraněním jednotlivých benefitů

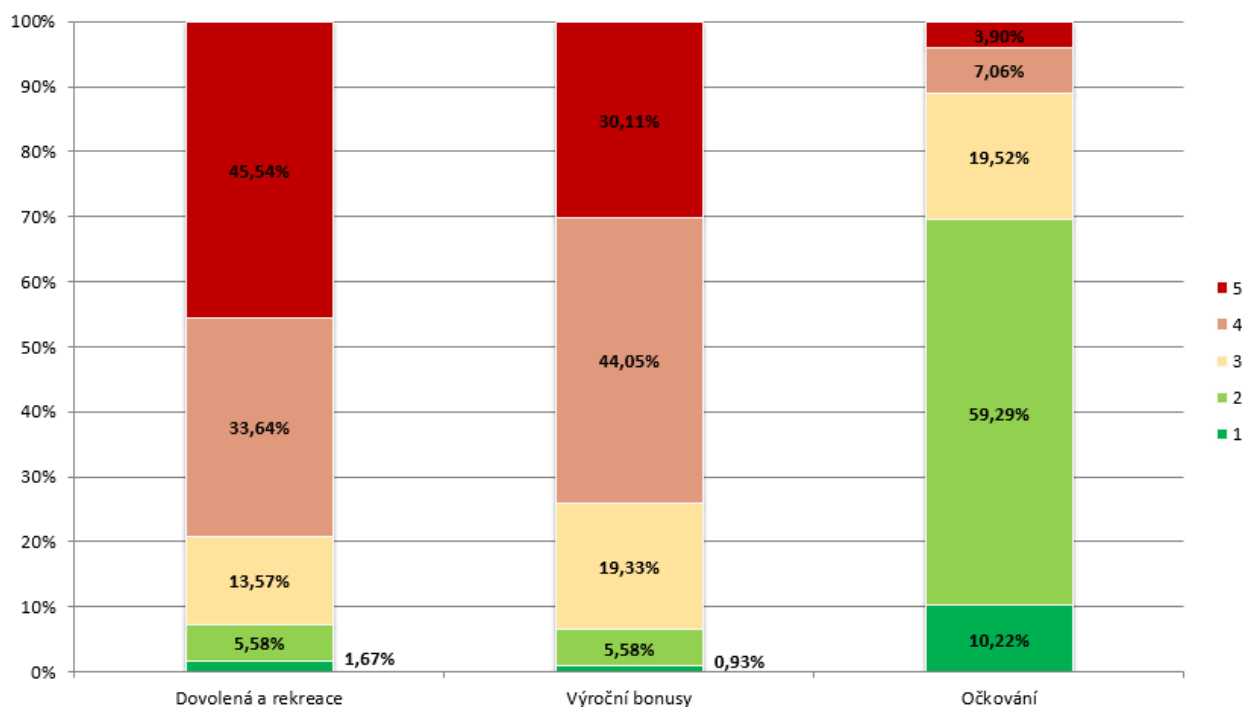
Položená otázka: Obodujte již neposkytované benefity z fondu FKSP, které Vám chybí nejvíce (1 – chybí mi nejméně, 5 – chybí mi nejvíce).

V následující části dotazníku, měli zaměstnanci ohodnotit zaměstnanecké benefity, které se již neposkytují. Respondenti mohli udělit 1–5 bodů (1 – chybí mi nejméně, 5 – chybí mi nejvíce). V níže položené tabulce (Tab. 18) je zobrazeno, kolik respondentů udělilo jaké bodové hodnocení.

Tab. 18. Míra nespokojenosti zaměstnanců
s odstraněním některých benefitů z nabídky
(vlastní zpracování)

Body	Dovolená a rekreace	Výroční bonusy	Očkování
1	9	5	55
2	30	30	319
3	73	104	105
4	181	237	38
5	245	162	21

Na níže položeném grafu (Obr. 24) vidíme graficky zobrazené bodování již neposkytovaných benefitů. Co se týče zrušeného příspěvku na dovolenou a rekreaci, můžeme pozorovat opravdu velkou míru nespokojenosti zaměstnanců. Celých 46 % respondentů uvedlo 5 bodů, dalších 34 % respondentů body 4. Trochu méně dramatické byly výsledky týkající se zrušení výročních bonusů, zde udalo 30 % respondentů 5 bodů a 44 % respondentů 4 body. Naopak zrušení očkování zaměstnance tolik nezasáhlo, téměř 70 % respondentů jej hodnotilo 1 či 2 body, 20 % respondentů pak hodnotilo 3 body.



Obr. 24. Míra nespokojenosti zaměstnanců se zrušením některých benefitů – grafické zobrazení (vlastní zpracování)

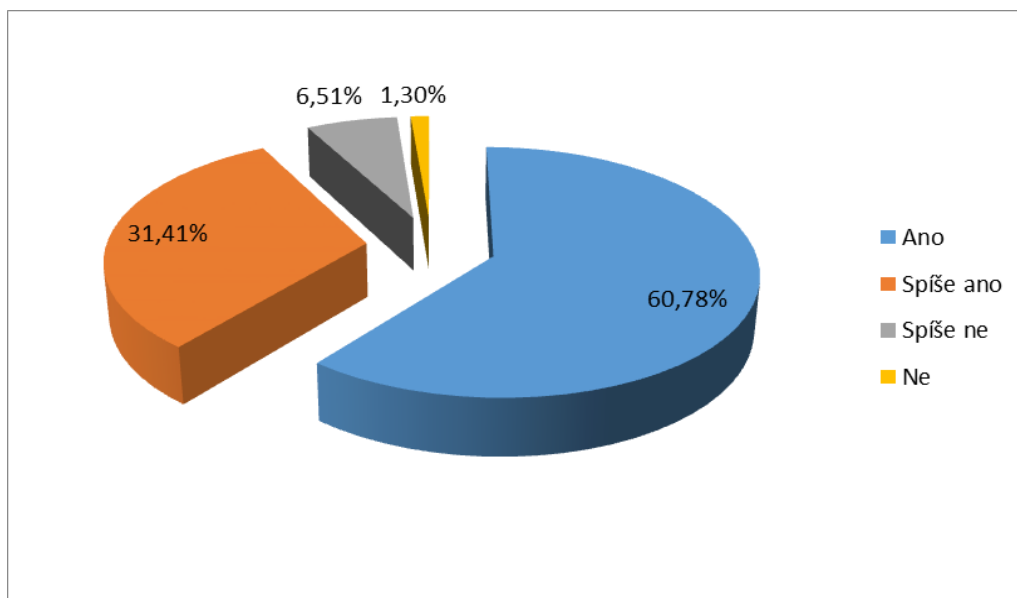
Zavedení poukázkového systému

Položená otázka: Uvítal/la byste v budoucnu zavedení poukázkového systému v naší společnosti?

Vysvětlivka: Nově zavedený poukázkový systém by nahradil nejméně využívané benefity z fondu FKSP. FKSP by bylo nadále tvořeno zákonným minimem pro tvorbu fondu, ale další prostředky by směřovaly do nově zavedeného poukázkového systému.

Poukázkami by bylo možné platit ve sportovních, kulturních, rekreačních, vzdělávacích, zdravotnických a předškolních zařízeních, ve kterých si držitel za poukázky vybere přesně tu službu, o niž má zájem.

Na otázku, zda by zaměstnanci uvítali zavedení poukázkového systému, dle mého očekávání většina dotázaných respondentů (61 %) odpověděla „ano“. Další velká část (31 %) odpověděla „spíše ano“. Proti bylo pouze minimum respondentů (1 %). Zbývajících 6 % respondentů odpovědělo „spíše ne“.

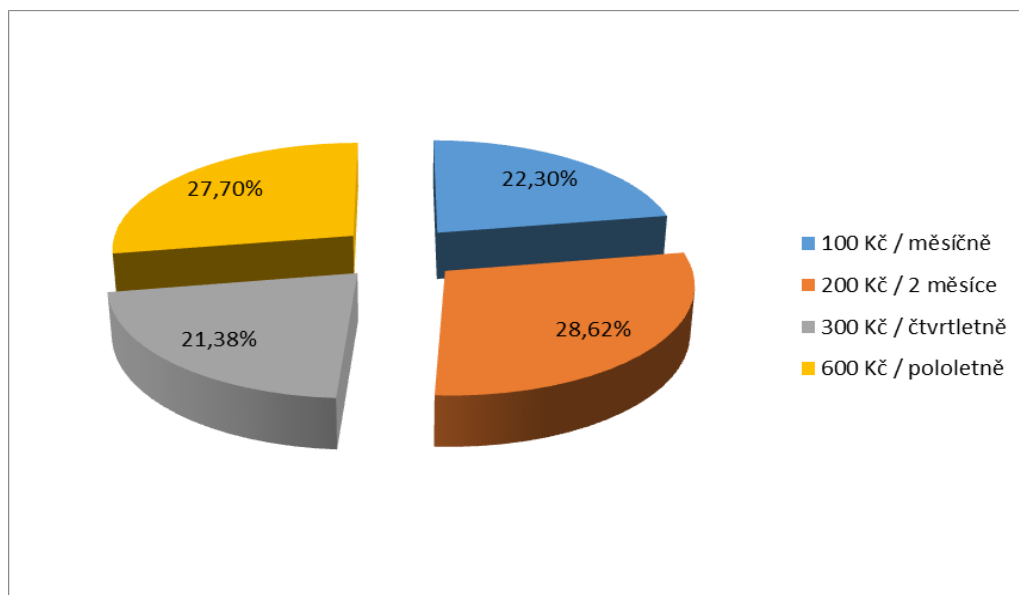


Obr. 25. Zájem o zavedení poukázkového systému ze strany zaměstnanců (vlastní zpracování)

Nominální hodnota poukázek

Položená otázka: V případě kladné odpovědi na předchozí otázku prosím odpovězte.

Jaké nominální hodnoty poukázek a interval jejich poskytování preferujete?



Obr. 26. Preferované nominální hodnoty poukázek v případě zavedení poukázek (vlastní zpracování)

Co se týče položené otázky na případnou nominální hodnotu poukázky, odpovědi respondentů jsou velmi vyrovnané. Nejvíce respondentů (29 %) se přiklonilo k možnosti „200 Kč / 2 měsíce“, dále se 28 % respondentů přiklání k možnosti „600 Kč / pololetně“. Menší zájem byl o varianty „100 Kč / měsíčně“ a „300 Kč / čtvrtletně“, odpovědělo tak 22 % a 21 % respondentů.

Další benefity

Položená otázka: Jaké další benefity byste uvítal/la v naší společnosti?

Další otázka byla položena čistě z mé iniciativy, aby vedení společnosti získalo povědomí o tom, jaké další benefity by zaměstnanci uvítali.

*Tab. 19. Další benefity, které by
zaměstnanci rádi viděli v nabídce
(vlastní zpracování)*

Stravenky	17,29 %
13. a 14. platy	12,64 %
Ergonomické židle	5,95 %
Zaměstnanecká školka	3,72 %
Služební telefon	2,97 %
Sick-days	1,86 %
Jiná nebo žádná odpověď	55,57 %

Mezi spoustou možných variant dalších benefitů se sešlo několik shodných požadovaných benefitů. Jednalo se zejména o stravenky (17 %), 13. a 14. platy (13 %), ergonomické židle (6 %), zaměstnaneckou školku (4 %), služební telefon (3 %) a tzv. sick-days (2 %).

Mezi odpověďmi se dále objevovaly další možnosti s výskytem pod 1 %, nebo respondenti otázku nezodpověděli.

7.3 Shrnutí výsledků

Z analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci společnosti XYZ nejsou příliš spokojeni se současným systémem poskytování benefitů. Na výsledcích se projevil zejména fakt, že současná nabídka benefitů je zaměstnanci využívána pouze z části.

Využívány jsou pouze příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvek na stravování a v menší míře věcné dary. Dle šetření je zřejmé, že zaměstnancům společnosti nejsou benefity lhostejné a tudíž projevují snahu o jejich posílení.

Při odpovědi na otázku dalších možných žádaných benefitů se nejvíce respondentů hlásilo k poskytování stravenek. Domnívám se, že je to způsobeno velmi slabou nabídkou kuchyně s důrazem na zdravý životní styl, který preferují právě ženy, kterých je mezi zaměstnanci většinové zastoupení. Tzv. 13. a 14. platy by preferovala s jistotou většina zaměstnanců, ale uvědomují si závislost na hospodářském výsledku a potřebné stabilitě zdravotnického sektoru. Otázka zaměstnanecké školky je benefit cílený na pouze omezenou věkovou skupinu a otázka služebních telefonů spadá spíše

do komerční sféry. Taktéž sick-days není v případě převahy zdravotnického personálu při plánovaném směnování nijak zvlášť vyžadované.

Velká většina zaměstnanců je taktéž pro posílení zaměstnaneckých benefitů pomocí zavedení poukázkového systému. Vzhledem k tomu, že práce je zaměřena na zvýšení spokojenosti zaměstnanců, je toto dotazníkové šetření jasným signálem pro vedení společnosti, že současnou situaci by bylo vhodné řešit.

Jako vhodné řešení se mi tedy jeví zmiňované zavedení poukázkového systému na úkor některých nevyužívaných benefitů z fondu FKSP. Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že informovanost některých zaměstnanců o poskytovaných benefitech není úplná, proto považuji za vhodné při zavedení poukázkového systému klást dostatečný důraz informační kampani.

8 PROJEKT ZAVEDENÍ POUKÁZKOVÉHO SYSTÉMU

V projektu na zlepšení řízení zaměstnaneckých benefitů s akcentem na zvýšení spokojenosti zaměstnanců vycházím z analýzy současného stavu řízení poskytování benefitů (viz kapitola 6.), z analýzy charakteristik společnosti (viz kapitola 5.) a z průzkumu spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity (viz kapitola 7.).

8.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je posílení významu zaměstnaneckých benefitů ve společnosti XYZ a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Konkrétní cíle projektu

- Zavedení doplňkového systému poskytování zaměstnaneckých benefitů pomocí poukázkového systému od 1. 1. 2016.

Finanční prostředky, které nejsou optimálně využity v rozpočtu fondu FKSP a další společností poskytnuté prostředky budou použity na zavedení poukázkového systému pro zaměstnance.

- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace

Důležitým cílem je zvýšení spokojenosti zaměstnanců, upevnění jejich vztahu k zaměstnavateli a účinné motivování pracovníků.

- Snížení míry fluktuace zaměstnanců

Cílem je také snížení fluktuace zaměstnanců, společnost by považovala za úspěch snížení této hladiny pod 10 %.

- Daňová optimalizace poskytování benefitů

Úspora nákladů poskytováním odměn ve formě poukázek, namísto finančního plnění.

- Snížení administrativní náročnosti

Velmi jednoduché objednávání a distribuce mezi zaměstnance.

- Zvýšení loajality zaměstnanců a atraktivity zaměstnavatele

Díky pozitivním referencím od zaměstnanců dojde ke zvýšení atraktivity zaměstnavatele v očích veřejnosti.

8.2 Návrh na zlepšení současné situace

Na základě dotazníkového šetření, ve kterém 92 % respondentů odpovědělo, že by uvítali zavedení poukázkového systému, jsem diskutoval s vedením společnosti o možnosti zavedení doplňkového poukázkového systému na poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Současný systém poskytování zaměstnaneckých benefitů (fond FKSP) by zůstal v provozu i nadále. Ovšem jeho rozpočet by byl tvořen pouze minimálním zákonným přidělem, popřípadě by byl nad rámec minima dotován jen minimálně tak, aby nebylo narušeno poskytování stěžejních benefitů jako je příspěvek na stravování a příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění.

Vedení společnosti nastavilo pro zavedení poukázkového systému následující podmínky:

- Zkušební období 2 roky
- Rozpočet max. 6 000 000 Kč ročně
- Nárok budou mít zaměstnanci, u kterých je doba trvání pracovního poměru alespoň 1 rok

8.2.1 Analýza vhodných dodavatelů poukázek

Společnost by ráda získala takového dodavatele poukázek, který je v České republice rozšířený a jím emitované poukázky akceptuje široká síť partnerů.

Očekávaným přínosem je pro společnost XYZ zejména:

- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců (vyvážení osobního a pracovního života)
- Úspora nákladů formou daňové výhodnosti při odměňování formou poukázek oproti peněžnímu odměňování ve formě mzdy

- Administrativní nenáročnost spojená s poskytováním poukázek (jednoduchá objednávka a dodávka poukázek)
- Záruka účelového využití poukázek

Po konzultaci s vedoucí pracovnící personálního oddělení jsem dospěl k závěru, že společnost může vybírat mezi následujícími dodavateli:

- Edenred
- Sodexo

Oba dodavatelé mají rozsáhlou síť partnerů po celé České republice a nabízejí širokou nabídku poukázek pro zaměstnance. Jsou tak schopni zaměstnancům poskytnout široce akceptované poukázky s širokým prostorem využitelnosti.

Poukázky emitované firmou Edenred



Firma Edenred je jedním z největších emitentů dárkových poukázek pro zaměstnance nejen v České republice. Edenred přináší moderní produkty a řešení, které zlepšují výkonnost firem a veřejných institucí kde zvyšují nákupní sílu jejich zaměstnanců.

Firma působí na 42 světových trzích, jejich produkty využívá každý den více než 40 milionů uživatelů, více než 640 000 firem a veřejných institucí a více než 1,4 milionu partnerských provozoven. (Edenred, 2015)

V České republice má Edenred více než 500 000 každodenních uživatelů. Jejich služeb využívá na 23 000 firem a veřejných institucí, dále má 57 000 partnerských provozoven.

Pro potřeby společnosti XYZ připadá v úvahu systém zaměstnaneckých benefitů s označením Ticket Benefits, který zastřešuje poskytování volnočasových poukázek pro zaměstnance. Jedná se o velice účinný způsob jak přispět zaměstnancům na volnočasové aktivity a zvýšit tak jejich motivaci. (Edenred, 2015)

Poukázka získaná zaměstnancem z tohoto systému je osvobozena od odvodů na zdravotní a sociální pojištění, zaměstnanec z ní neodvádí odvody (do 20 000 Kč ročně) ani daň z příjmů a získává o 45 % vyšší hodnotu v porovnání se mzdou.

Zaměstnavatel ušetří v porovnání s navýšením mzdy 15 % nákladů. Ticket Benefits je možné uplatnit u více než 10 000 partnerských provozoven po celé ČR. (Edenred, 2015)

Emitují se následující typy poukázek:

- Ticket Holiday (úhrada služeb v rekreačních zařízeních)
- Ticket Medica (úhrada služeb ve zdravotnických zařízeních)
- Ticket Academica (úhrada služeb ve vzdělávacích zařízeních)
- Ticket Sport&Kultura (úhrada služeb ve sportovních a kulturních zařízeních)
- Ticket Multi (úhrada služeb ve všech výše uvedených zařízeních)



Obr. 27. Vzory poukázek vydávaných firmou Edenred (Edenred, 2015)

Poukázky Ticket Benefits lze použít na tyto aktivity:

- Nákup léků, zdravotních potřeb, vitamínů, brýlí a čoček
- Sportovní aktivity, bazény, kurty
- Relaxační aktivity, masáže, lázně
- Vzdělávání, kurzy a školy
- Cestování a pobyty v ČR i zahraničí
- Kulturní akce, koncerty, divadla
- Nadstandardní zdravotní péče

Výhody, které nabízí firma Edenred:

- Online objednávání poukázek
- Snadné a rychlé vytvoření objednávky online
- Vyřízení objednávky je zdarma
- Objednávka 24 hodin / 7 dní v týdnu
- Možnost volby nominální hodnoty poukázek
- Přehled a historie jednotlivých objednávek
- Zisk promofaktur a faktur

Vhodná poukázka pro společnost XYZ

Jelikož přáním společnosti XYZ je hlavně zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jeví se dle mého soudu nejvhodnějším řešením z nabídky poukázek firmy Edenred poukázka Ticket Multi.

Dle mého názoru není nutné zaměstnance omezovat ve využití poukázek pouze na některé druhy služeb. Poukázka Ticket Multi je uplatnitelná na všechny výše uvedené aktivity a nabízí zaměstnancům maximální volnost. Z toho důvodu ji vedení společnosti v případě rozhodnutí vybrat poskytovatelem poukázek firmu Edenred doporučím.



Obr. 28. Vzor poukázky Ticket Multi z edice Ticket Benefits od firmy Edenred (Edenred, 2015)

Poukázky emitované skupinou Sodexo

Sodexo Pass ČR je členem mezinárodní skupiny Sodexo, která byla založena v roce 1966 a působí v 80 zemích světa. Na našem trhu působí od roku 1994. Jedná se o společnost, která motivuje zaměstnance pomocí daňově zvýhodněných benefitů, pokrývá oblast stravování, sportu, relaxace, kultury, zdravotní péče, cestování, ale i zážitků. (Sodexo, 2015)

V naší zemi se nachází více než 34 000 smluvních zařízení. Skupina Sodexo Pass je považována za specialistu na zaměstnaneckou motivaci pomocí zaměstnaneckých benefitů. Na českém trhu má více než 600 000 konečných uživatelů, 26 000 klientů a 34 000 smluvních zařízení. (Sodexo, 2015)

Skupina Sodexo nabízí velmi širokou síť partnerů ve všech regionech České republiky. S poukázkami pro volný čas si zaměstnanci mohou vybrat z více než 10 000 různých aktivit přesně podle svých představ. (Sodexo, 2015)

Pro potřeby společnosti XYZ připadá z mého pohledu v úvahu tzv. „Systém poukázek pro volný čas“ od skupiny Sodexo.

Emitují se následující poukázky:

- Fokus Pass

Úhrada služeb za cestování, kulturní či sportovní vyžití nebo vzdělávání v síti více než 6 900 partnerských provozoven. Nominální hodnoty 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč

- Relax Pass

Úhrada služeb za aktivity v oblasti kultury, sportu a relaxace. Síť partnerů Relax Pass zahrnuje více než 5 000 aktivit. Nominální hodnoty 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč a 1 000 Kč.

- Vital Pass

Je možné využít u 3 000 partnerů, například v optikách, lázeňských a rehabilitačních zařízeních, prodejnách zdravotních potřeb či lékárnách. Nominální hodnoty 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč

- Holiday Pass

Zaměřuje se na podporu rekreace a cestování. Zaměstnanci mohou využít služeb renomovaných cestovních kanceláří stejně dobře jako zaplatit za pobyt v některé z menších chat či penzionů. Poukázka má více než 1 400 partnerů. Nominální hodnoty 500 Kč, 1 000 Kč, 2 000 Kč a 5 000 Kč

- Smart Pass

Zahrnuje v síti více než 500 partnerů například jazykové školy, autoškoly, ale také rozvojové umělecké kurzy. Nominální hodnoty 500 Kč, 1 000 Kč a 2 000 Kč

- Flexi Pass

Zahrnuje vše výše uvedené. Flexi Pass zaměstnanec může uplatnit u jakéhokoliv partnera. Poukázka tak představuje více než 10 000 různých volnočasových aktivit. Nominální hodnoty 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč

Výhody, které nabízí skupina Sodexo:

- Zaměstnanci mohou lépe vyvážit svůj pracovní a osobní život a načerpat tak energii pro svůj další rozvoj.
- Úspora na straně zaměstnavatele i zaměstnanců. Díky daňovému zvýhodnění poukázek pro volný čas je investice do zaměstnanců v porovnání s finanční odměnou o třetinu výhodnější.
- Zatraktivnění zaměstnavatele díky označení každé poukázky logem společnosti tak, aby si zaměstnanci při každém použití poukázky uvědomili, kdo jim tento benefit poskytuje.
- Jednoduchá a přehledná on-line objednávka
- Možnost sledování stavu vyřizování objednávky a jejího dodání
- Minimální administrativa
- Jedna faktura i s možností přímého importu do účetnictví – e-fakturace

Vhodná poukázka pro společnost XYZ

Jelikož přáním společnosti XYZ je hlavně zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jeví se dle mého nejhodnějším řešením z nabídky poukázek společnosti Sodexo poukázka Flexi Pass.

Dle mého názoru není nutné zaměstnance omezovat ve využití poukázek pouze na některé druhy služeb. Poukázka Flexi Pass stejně jako poukázka Ticket Multi od firmy Edenred poskytuje zaměstnancům svobodnou volbu a nechává rozhodování o způsobu trávení volného času jen na nich. Ve všech regionech České republiky se jim otevře výběr až z 10 000 aktivit od nákupu v lékárně až po seskok s padákem.

V případě rozhodnutí vybrat jako dodavatele poukázek společnost Sodexo, vedení společnosti doporučí jejich poukázku Flexi Pass.



Obr. 29. Vzor poukázky Flexi Pass od společnosti Sodexo (Sodexo, 2015)

8.2.2 Výběr poskytovatele poukázek

Po konzultaci s personalisty jsem dospěl k závěru, že obě firmy nabízejí velmi kvalitní a srovnatelné služby. Vzhledem k tomu, že cílem je zvyšovat hlavně spokojenost zaměstnanců, navrhuji vedení společnosti vybírat mezi poukázkami Flexi Pass od společnosti Sodexo a Ticket Multi od společnosti Edenred. Zaměstnanci tak získají nejširší možnosti využití, jelikož obě poukázky jim zaručí možnost uplatnění u všech smluvních partnerů výše uvedených firem.

Personální pracovníci společnosti na moje doporučení určili 2 stěžejní kritéria pro výběr dodavatele:

- Počet provozoven přijímající poukázky v blízkosti sídla společnosti XYZ
- Počet provozoven přijímající poukázky v České republice

Tab. 20. Počty provozoven v blízkosti společnosti XYZ a v České republice (vlastní zpracování)

	Počet provozoven - okres	Počet provozoven ČR
Flexi Pass (Sodexo)	716	34000
Ticket Multi (Edenred)	822	57000

Z výše uvedené tabulky (Tab. 20) vyplývá, že vzhledem k námi určeným požadavkům se jako vhodnější dodavatel jeví firma Edenred.

Firma Edenred má výrazně větší počet partnerských provozoven v celé České republice, ale i v okrese působnosti společnosti XYZ. Z toho důvodu se jeví firma Edenred a jejich poukázka Ticket Multi jako vhodnější řešení. Firma Edenred má dále oproti konkurenci výhodu v tom, že je možné nominální hodnotu poukázek optimalizovat dle potřeb společnosti XYZ, kdežto Sodexo nabízí poukázky pouze v předem stanovených nominálních hodnotách.

Doporučil jsem tedy personálnímu oddělení pro zavedení poukázkového systému využít služeb společnosti Edenred a jejich poukázky Ticket Multi.

8.3 Detaily zavedení poukázkového systému

V následující podkapitole popisují podrobnosti a detaily zavedení poukázkového systému ve společnosti XYZ. Pro společnost budu vybírat a navrhovat nejoptimálnější parametry zavedení poukázkového systému, které doporučím personálnímu oddělení. Navrhnou zejména nominální hodnotu poukázek, interval poskytování poukázek a způsob balení či doručení.

Nominální hodnoty poukázek a interval poskytování

V rámci dotazníkového šetření byly zaměstnancům nabídnuty následující možnosti:

- 100 Kč / měsíčně
- 200 Kč / 1 x za 2 měsíce
- 300 Kč / čtvrtletně
- 600 Kč / pololetně

V dotazníkovém šetření se otázka na nominální hodnotu ukázala jako velmi nerozhodná. Všechny 4 uvedené možnosti získaly více než 20 % hlasů respondentů. Nejvíce respondentů se přiklánílo k poukázkám v hodnotě 200 Kč s 2 měsíčním intervalem poskytování, druhá největší skupina respondentů se přikláníla k poukázce v hodnotě 600 Kč s pololetním intervalem poskytování. Na můj podnět personalisté rozhodli, že poukázky budou vydávány v pololetním intervalu.

Toto řešení jsem navrhl hlavně z následujících důvodů:

- Úspora administrativních nákladů spojených s distribucí poukázek mezi zaměstnance
- Minimalizace provizních poplatků emitentovi poukázek
- Minimalizace vytěžení personálního oddělení

Dále jsem se zamýšlel nad faktem, že poukázka v hodnotě 600 Kč může být pro zaměstnance těžce uplatnitelná. A to zvláště v případech, kdyby chtěl zaměstnanec poukázku využít za službu, která má menší hodnotu než poukázka. Vzhledem k tomu, že na poukázky drtivá většina provozoven nevrací rozdílný finanční obnos, by zaměstnanec mohl část hodnoty poukázky tratit. Dále si myslím, že více poukázek v celkové nominální hodnotě 600 Kč bude mít větší psychologický efekt než 1 poukázka, kterou zaměstnanec využije jednorázově.

Způsob balení a doručení poukázek

Společnost Edenred nabízí následující možnosti objednávání a balení poukázek viz obrázek (Obr. 30).

	Blok Standard		Obálka Standard		Variabilná obálka		Personalizovaná obálka	
	Ticket Restaurant	Ticket Multi, Ticket Compliments	Ticket Restaurant	Ticket Multi, Ticket Compliments, Ticket Čistý	Ticket Restaurant	Ticket Multi, Ticket Compliments, Ticket Čistý	Ticket Restaurant	Ticket Multi, Ticket Compliments, Ticket Čistý
Obsah balení	-		Informační listek s počtem poukázek dle objednávky		Informační listek s počtem poukázek dle objednávky		Informační listek se jménem, příjmením a počtem poukázek dle objednávky	
Počet poukázek	1 standardní NH v bloku		21 ks poukázek s 1 libovolnou NH ¹⁾	5 ks poukázek s 1 libovolnou NH ¹⁾	Max. 60 ks poukázek se 3 libovolnými NH		Max. 60 ks poukázek se 3 libovolnými NH	
NH poukázky	30–100 Kč (po 5 Kč)	100 Kč	30–100 Kč (po 1 Kč)	30–1 000 Kč (po 1 Kč)	30–100 Kč (po 1 Kč)	30–1000 Kč (po 1 Kč)	30–100 Kč (po 1 Kč)	30–1000 Kč (po 1 Kč)
Logo přítisk	ne		Možnost umístění loga na poukázku					
Akční slevy	ne		Akční slevy – vkládané letáčky od partnerů Edenred					
Objednávání	www.edenred.cz, e-mail: objednavky-cz@edenred.com, telefonicky: 234 662 140							
Doprava	Kurýrem ²⁾ , bezpečnostní agenturou ³⁾ , poštou nebo ihned k vyzvednutí na pobočkách Edenred			Kurýrem ²⁾ , bezpečnostní agenturou ³⁾ nebo poštou				
NH – nominální hodnota ¹⁾ Celkový počet objednaných poukázek u obálky Standard však může být libovolný, tzn., že poslední obálka může obsahovat např. 4 poukázky. ²⁾ Po Praze a velkých městech ³⁾ Po celé České republice								

Obr. 30. Možnosti objednávání a balení poukázek Edenred (Edenred, 2015)

Navrhl jsem použít variantu ve standardních obálkách, které obsahují vždy 5 kusů poukázek se stejnou nominální hodnotou v rozmezí 30–1 000 Kč. Tyto obálky jsou pak opatřeny logem společnosti a každému zaměstnanci se při distribuci dostane po jedné obálce.

Každému zaměstnanci s nárokem na benefit bude 2 x ročně poskytována obálka s poukázkami s celkovou nominální hodnotou 600 Kč. Bude se jednat o 5 ks poukázek v hodnotě 120 Kč. Obálky budou do společnosti XYZ dopraveny pomocí bezpečností agentury.

Podmínka pro poskytování benefitu

Vzhledem k podmínce poskytování poukázek pouze těm zaměstnancům, kteří jsou u společnosti XYZ zaměstnaní alespoň 1 rok, bude počet zaměstnanců, kteří mají nárok na poukázky nižší než celkový počet, viz tabulka (Tab. 21).

Tab. 21. Výpočet počtu zaměstnanců s nárokem na poskytování poukázek (vlastní zpracování)

Plánovaný počet zaměstnanců na rok 2016	5270
Průměrná míra fluktuace	11,5 %
Počet zaměstnanců s nárokem na poukázku	4664

Údaje uvedené ve výše položené tabulce (Tab. 21) byly zjištěny v rámci dlouhodobého plánu personálního oddělení a pomocí mnou vypočtené průměrné výše fluktuace ve společnosti.

Poukázky budou vydávány těmto zaměstnancům 2 x ročně. Personálním oddělením byly stanoveny termíny distribuce na měsíc leden a červen.

8.4 Nákladová analýza

V rámci nákladové analýzy projektu jsem zpracoval přehlednou tabulku nákladů na projekt, viz tabulka (Tab. 22).

Tab. 22. Nákladová analýza projektu zavedení poukázkového systému (vlastní zpracování)

	Nominální hodnota poukázek	Počet obálek	Celkem
Objednávka poukázek – 1. pololetí	600 Kč	4 664 ks	2 798 400 Kč
Poplatek za emisi + provize	81 976,00 Kč		81 976,00 Kč
Poplatek za balení	20 128,00 Kč		20 128,00 Kč
Poplatek za vytvoření objednávky	60 Kč		60,00 Kč
Doprava bezpečností agenturou	0 Kč		0,00 Kč
	Nominální hodnota poukázek	Počet obálek	Celkem
Objednávka poukázek – 2. pololetí	600 Kč	4 664 ks	2 798 400 Kč
Poplatek za emisi + provize	81 976,00 Kč		81 976 Kč
Poplatek za balení	20 128,00 Kč		20 128 Kč
Poplatek za vytvoření objednávky	60 Kč		60 Kč
Doprava bezpečností agenturou	0 Kč		0 Kč
Informační kampaň			
Tisk letáčku	5 000 Kč		5 000 Kč
Umístění benefitu na intranet	0 Kč		0 Kč
Informační tabla v areálu	16 000 Kč		16 000 Kč
Náklady celkem			5 822 128 Kč
- Z toho nominální hodnota poukázek			96,13 %
- Z toho náklady			3,87 %

Celkové náklady na projekt budou dosahovat 5 822 128 Kč, rozpočet byl stanoven na 6 000 000 Kč, tudíž jsou celkové náklady přijatelné a vznikla přiměřená rezerva. Tato suma je tvořena hlavně nominální hodnotou poskytnutých poukázek (2 x 2 798 400 Kč). Firma Edenred mi bohužel odmítla pro diplomovou práci poskytnout ceník služeb z důvodu konkurenční nevýhody. Při osobním kontaktu pobočky firmy Edenred se mi ovšem podařilo od referentky pobočky získat cenový návrh služeb pro společnost XYZ.

Společnost Edenred si účtuje 60 Kč za vystavení objednávky, náklady za tisk poukázek a provizi pro poskytovatele byly vyčísleny na 81 976 Kč. Zjistil jsem, že tato částka je vypočtena z množství poskytovaných poukázek, intervalu poskytování a formy

poskytování. Náklady na balení poukázek do standardních obálek jsem vyčíslil na 20 128 Kč. Doprava poukázek bezpečností agenturou je k objednavce poskytována zdarma.

Společnosti XYZ vzniknou dále náklady na propagaci. Společně s oddělením marketingu jsem je odhadl na 5 000 Kč za tisk informačních letáčků a 16 000 Kč za výrobu informačních tabel v areálu.

Výhoda poskytování poukázek místo finanční odměny

Rozhodl jsem se dále vyčíslit úsporu společnosti a samotných zaměstnanců, kterou získají díky rozhodnutí zavedení poukázkového systému oproti situaci, kdy by se je společnost XYZ rozhodla odměňovat finančně.

Jelikož zaměstnancům budou 2 x ročně poskytovány poukázky v nominální hodnotě 600 Kč, rozhodl jsem se pro výpočet, viz tabulky (Tab. 23) a (Tab. 24), pracovat s touto částkou.

Tab. 23. Úspora na straně zaměstnance (vlastní zpracování)

Pohled ze strany zaměstnance	Finanční odměna	Poukázka
Odměna	1 200 Kč	1 200 Kč
Soc. a zdrav. pojištění zaměstnance (11 %)	132 Kč	-
Základ daně z příjmu zaměstnance	1 608 Kč	-
Zaokrouhlo	1 700 Kč	-
Daň z příjmu zaměstnance (15 %)	255 Kč	-
Čistý příjem zaměstnance	813 Kč	1 200 Kč

Tab. 24. Úspora na straně zaměstnavatele (vlastní zpracování)

Pohled ze strany zaměstnavatele	Finanční odměna	Poukázka
Odměna	1 200 Kč	1 200 Kč
Soc. a zdrav. pojištění zaměstnavatele (34 %)	408 Kč	-
Daň z příjmu zaměstnavatele (19 %)	-	281 Kč
Celkové náklady na jednoho zaměstnance	1 608 Kč	1 481 Kč

Z obou tabulek je patrné, že poukázkový systém je podstatně výhodnější než poskytování finanční odměny a to ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. Dochází k reálné úspoře 32 % na straně zaměstnance a 9 % na straně zaměstnavatele.

8.5 Klíčové činnosti

V první řadě musí společnost XYZ uzavřít smlouvu s dodavatelem poukázek Edenred CZ s.r.o. Po uzavření smlouvy bude společnost XYZ zaregistrována do systému Edenred a dostane přihlašovací údaje do portálu pro elektronické objednávání poukázek. Při objednávce bude muset společnost zadat obsah jedné obálky (5 ks poukázek po 120 Kč), počet obálek, způsob balení, způsob dopravy a datum dodání. Financování bude probíhat na základě faktury na společnost XYZ, samotná platba bude realizována bankovním převodem.

Personální oddělení společnosti XYZ bude pořádat 2 měsíce před začátkem projektu informační kampaň, která tedy bude probíhat od 1. 11. 2015. V rámci kampaně budou zhotoveny informační letáčky, které budou k dispozici u informačních tabel rozmístěných na takových místech v areálu, kde je zvýšené soustředění personálu. Dále budou informace o tomto benefitu umístěny na intranet společnosti a pravidelně umísťovány do týdenního oběžníku, který je v rámci společnosti vydáván.

V informačních letáčích nalezne zaměstnanec informace o poskytování benefitu a seznam nejbližších partnerských provozoven, kde bude možné poukázky uplatnit. Distribuci poukázek k samotným zaměstnancům bude zajišťovat personální oddělení ve spolupráci se sekretariáty jednotlivých pracovišť.

Ve spolupráci s vedením společnosti bylo na moje doporučení rozhodnuto o již zmiňovaném zkušebním období poskytování benefitu ve výši 2 let. Po tomto období bude probíhat další dotazníkové šetření zaměřené tentokrát na spokojenost zaměstnanců s poukázkovým systémem. Dále se budou analyzovat ukazatele jako je míra fluktuace a počet pracovních absencí.

8.6 Nositelé oprávněného zájmu

Mezi nositele oprávněného zájmu patří všichni, kterých se projekt jakýmkoliv způsobem dotkne. Jedná se zejména o:

- Vedení společnosti

Vedení společnosti, stanovuje rozpočet projektu a provádí všechny kroky týkající se schvalování celého projektu.

- Personální oddělení

Personální oddělení v čele s vedoucím personalistou bude zodpovědné za celý projekt zavedení poukázkového systému. Bude uzavírat smlouvu s dodavatelem poukázek a bude zajišťovat objednávání poukázek. Personální oddělení bude taktéž zajišťovat distribuci poukázek směrem k zaměstnancům.

- Oddělení marketingu

Oddělení marketingu bude zodpovědné za informační kampaň napříč společnostmi, jejich primární zodpovědností bude výroba a tisk propagačních materiálů a jejich distribuce mezi zaměstnance.

- IT oddělení

IT oddělení bude zajišťovat informační kampaň v elektronické formě, zejména umístění upoutávky na intranet společnosti.

- Oddělení účtáren

Hlavním úkolem finanční účtárny bude odeslání platby za poukázky na pokyn personálního oddělení. Dále pak bude zodpovědné za účtování nákladů za poukázky.

- Firma Edenred s.r.o.

Firma bude působit jako dodavatel poukázek, jejich zodpovědnosti se budou odvíjet od uzavřené smlouvy se společností XYZ. Bude se jednat o dodávky poukázek a jejich dopravu.

- Všichni zaměstnanci

Všichni zaměstnanci jako cílová skupina budou příjemcem benefitu.

8.7 Matice spolupráce a odpovědnosti

Matici spolupráce a odpovědnosti, pomocí níž znázorní hlavní nositele jednotlivých činností a jejich vztah k těmto činnostem, jsem zobrazil v tabulce níže (Tab. 25).

Tab. 25. Matice spolupráce a odpovědnosti (vlastní zpracování)

Odpovědnost		Nositelé odpovědnosti							
Koordinační (K), Realizační (R), Schvalovací (S)		Ředitel společnosti XYZ	Vrcholové vedení společnosti	Vedoucí specialista	Personální pracovníci	Oddělení marketingu	IT oddělení	Účtárna	Autor DP
A	Delegování projektu osobám, které se jím budou zabývat		K						
B	Příprava a nutné analýzy ke zpracování dotazníkového šetření			K					R
C	Sestavení dotazníků a jejich distribuce			S	K				R
D	Sběr a shromažďování dotazníků				K				R
E	Vyhodnocení dotazníkového šetření			S					R
F	Tvorba návrhu na zlepšení			S	K				R
G	Předložení a schvalování návrhu	S	K	R					
H	Přidělení a schválení rozpočtu projektu	S	K						
I	Analýza a výběr dodavatele				K				R
J	Uzavření smlouvy s dodavatelem		S	K					
K	Příprava na informační kampaň		S	K		R			R
L	Průběh informační kampaně			K		R	R		
M	Objednávka poukázek a doručení faktury			K	R				
N	Zaplacení faktury za poukázky				K			R	
O	Distribuce poukázek			S,K	R				

8.8 Časová analýza

V rámci zpracování časové analýzy projektu jsem rozdělil zavedení projektu poukázkového systému do jednotlivých po sobě jdoucích klíčových aktivit, viz tabulka níže (Tab. 26).

Tab. 26. Jednotlivé dílčí aktivity projektu a jejich časové požadavky (vlastní zpracování)

Činnost	Detail činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Delegování projektu osobám, které se jím budou zabývat	5	-
B	Příprava a nutné analýzy ke zpracování dotazníkového šetření	10	A
C	Sestavení dotazníků a jejich distribuce	8	B
D	Sběr a shromažďování dotazníků	20	B
E	Vyhodnocení dotazníkového šetření	5	B
F	Tvorba návrhu na zlepšení	10	C, D, E
G	Předložení a schvalování návrhu	2	F
H	Přidělení a schválení rozpočtu projektu	2	G
I	Analýza a výběr dodavatele	4	H
J	Uzavření smlouvy s dodavatelem	2	I
K	Příprava na informační kampaň	10	I
L	Průběh informační kampaně	60	K
M	Objednávka poukázek a doručení faktury	5	J
N	Zaplacení faktury za poukázky	30	M
O	Distribuce poukázek	10	L, N

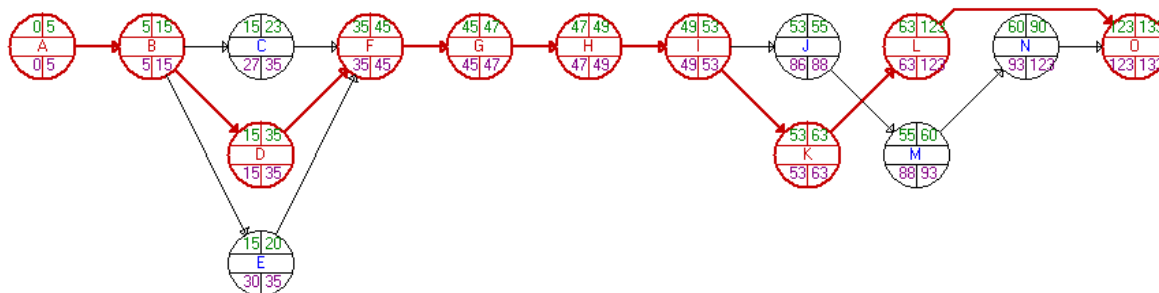
Ke zpracování časové analýzy projektu jsem použil program WinQSB, konkrétně modul PERT/CPM. Zpracoval jsem analýzu časové řady, kritickou cestu a pro grafické přiblížení situace jsem vytvořil síťový graf.

Tab. 27. Výsledky časové analýzy v programu WinQSB (vlastní zpracování)

	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	5	0	5	0	5	0
2	B	Yes	10	5	15	5	15	0
3	C	no	8	15	23	27	35	12
4	D	Yes	20	15	35	15	35	0
5	E	no	5	15	20	30	35	15
6	F	Yes	10	35	45	35	45	0
7	G	Yes	2	45	47	45	47	0
8	H	Yes	2	47	49	47	49	0
9	I	Yes	4	49	53	49	53	0
10	J	no	2	53	55	86	88	33
11	K	Yes	10	53	63	53	63	0
12	L	Yes	60	63	123	63	123	0
13	M	no	5	55	60	88	93	33
14	N	no	30	60	90	93	123	33
15	O	Yes	10	123	133	123	133	0
	Project Completion Time	=	133	days				
	Number of Critical Path(s)	=	1					

Nejdelší možnou cestu mezi začátkem a koncem daného projektu určuje tzv. kritická cesta, která udává nejkratší možnou dobu realizace projektu. Je dána délkou kritické cesty v celém projektu (tzn. součet dob trvání všech dílčích činností ležících na této kritické cestě). Z tabulky (Tab. 27) je zřejmé, že byla nalezena jedna kritická cesta a nejkratší možná doba realizace projektu je 133 dní.

Na obrázku (Obr. 31) je znázorněn uzlově ohodnocený síťový graf, jenž znázorňuje kritickou cestu.



Obr. 31. Síťový graf znázorňující kritickou cestu – WinQSB (vlastní zpracování)

Kritickou cestu tvoří činnosti A, B, D, F, G, H, I, K, L, O. Tyto činnosti musí být dokončeny ve stanovených lhůtách, aby nebyla prodloužena doba realizace projektu.

Nejkratší možná doba, během které je možné projekt realizovat je 133 dní. Jelikož jsou už první činnosti hotové, společnost začne realizovat projekt od činnosti „Uzavření smlouvy s dodavatelem“. Společnost tak bude na dokončení projektu potřebovat 117 dní.

Jelikož cílem projektu je zavedení poukázkového systému od roku 2016 a společnost XYZ určila termín první distribuce poukázek k zaměstnancům na měsíc leden, musí společnost začít nejpozději 26. 10. 2015 s přípravou informační kampaně. Tato činnost se vyskytuje jako první na kritické cestě činností, které doposud nejsou hotovy.

8.9 Analýza rizik projektu

V rizikové analýze identifikuji rizika, která by mohla projekt ohrozit. Zabývám se pravděpodobností jejich výskytu a jejich závažností. V tabulce (Tab. 28) uvádím rizika, která by mohla projekt ohrozit, dále uvádím pravděpodobnost výskytu rizika a případnou závažnost jejich dopadu.

Tab. 28. Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

č.	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu
1.	Nedostatek finančních prostředků na projekt	Nízká	Vysoká
2.	Nedostatečná podpora ze strany vedení	Nízká	Vysoká
3.	Nedostatek lidských zdrojů personálního oddělení	Nízká	Střední
4.	Zpoždění začátku projektu	Nízká	Střední
5.	Špatný výběr dodavatele poukázkového systému	Nízká	Nízká
6.	Nespokojenost zaměstnanců s poukázkovým systémem	Nízká	Vysoká
7.	Nedostatečná informovanost zaměstnanců o benefitu	Střední	Nízká

V případě že by společnost XYZ neměla dostatek prostředků k realizaci projektu, nebylo by možné projekt realizovat, nebo by musel být odložen. Jelikož ale vedení přislíbilo projekt dotovat částkou ve výši 6 000 000 Kč a má skutečně velký zájem

na zvýšení spokojenosti zaměstnanců pomocí poukázkového systému, je riziko minimální.

Vznik rizika si dokáží představit pouze při dalších nečekaných událostech, jako byly např. ty z roku 2013, kdy se společnost z důvodu změny úhradové vyhlášky dostala do problémů.

Pravděpodobnost nízké podpory projektu ze strany vedení je taktéž nízká, jak jsem již uvedl, společnost přikládá projektu na zvýšení spokojenosti zaměstnanců velkou důležitost.

Dalším rizikovým faktorem jsou lidské zdroje personálního oddělení. V případě, že by personální oddělení z kapacitních důvodů nebylo schopné včas distribuovat poukázky pro zaměstnance, hrozilo by zpoždění jejich distribuce. Pravděpodobnost rizika je nízká a jeho případné dopady by neměly nějak závažné důsledky. Pravděpodobnost zpoždění projektu vnímám jako minimální, jelikož společnost disponuje do začátku projektu velkou časovou rezervou.

Špatný výběr dodavatele poukázek je dle mého názoru téměř vyloučen, firma Edenred má dobré reference a počty jejich spokojených zákazníků mluví za své. I kdyby došlo k nějakým pochybnostem, nebylo by velmi pracné změnit dodavatele poukázek.

Rizikovým faktorem, který by měl na projekt velmi závažné dopady, je případná nespokojenost zaměstnanců s poukázkovým systémem. Ovšem pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je minimální, což vyplývá z dotazníkového šetření.

Riziko špatné informovanosti zaměstnanců o novém benefitu vyznačuje střední pravděpodobnost, ovšem nikterak závažné dopady, pokud by si poukázky někdo nevyzvedl, bude ho kontaktovat personální oddělení a případná neinformovanost bude odstraněna.

8.10 Ostatní návrhy na zlepšení řízení benefitů ve společnosti XYZ

Společnost XYZ je limitována finančním rozpočtem ve výši 6 000 000 Kč, který chce v plné výši využít na zavedení poukázkového systému. Poukázkový systém jsme spolu s vedením společnosti zvolili z toho důvodu, že více než 92 % respondentů vyslovilo souhlas s možným zavedením systému.

Dalším důvodem je zejména fakt plynoucí z dotazníkového šetření. Zaměstnancům velmi chybí zrušený benefit, který se poskytoval ve formě příspěvku na dovolenou či rekreaci a poskytování věcných darů. Více než 89 % respondentů udalo na bodovací škále dva nejvyšší stupně hodnocení v případě dotazu – na kolik jim chybí příspěvek na rekreaci a dovolenou. Více než 74 % respondentů poté odpovědělo ve stejném duchu na téma poskytování věcných darů.

Poukázka poskytnutá zaměstnanci z mnou navrhovaného poukázkového systému má široké využití, např. je možné zaplatit s ní za dovolenou, rekreaci, nebo si pořídit věcný předmět (dar). Tudíž je poukázka schopna 2 nejpostrádanější benefity nahradit.

Vedení společnosti se ve spolupráci se mnou chce benefity opět zabývat po 2letém zkušebním období, po kterém by bylo možné současný systém modifikovat, nebo doplnit o další benefity.

Možná modifikace poukázkového systému

Po uplynutí 2letého zkušebního období se nabízí možnost vyšší dotace rozpočtu pro poukázkový systém, pro zaměstnance by se tak stalo poskytování poukázek ještě podstatnější.

Při kladných ekonomických výsledcích společnosti v následujících letech, výrazném zvýšení spokojenosti zaměstnanců podloženému dotazníkovým šetřením a zmenšení míry fluktuace, si spolu s vedením společnosti dovedu představit i situaci, kdy by byl po 2letém zkušebním období rozpočet na poukázkový systém zdvojnásoben. Vše se bude odvíjet od aktuální situace, která ve společnosti XYZ bude.

Možné zavedení dalších benefitů

V případě, že by vedení společnosti rozhodlo jakkoliv jinak, je možné se v budoucnu zabývat zavedením dalších benefitů, které se dle mého průzkumu jeví jako žádané.

V nepovinné části dotazníkového šetření někteří respondenti uváděli benefity, které by také rádi viděli v nabídce společnosti XYZ.

Jednalo se zejména o:

- 13. a 14. platy

Z důvodu obrovské finanční náročnosti se jedná o víceméně nerealizovatelný požadavek.

- Stravenky

Zavedení stravenek by se v budoucnosti mohlo stát předmětem debat, v následujících několika letech si však vedení společnosti zavedení nepřeje.

Jako nejpravděpodobnější budoucí kroky vidím hlavně zvýšení rozpočtu poukázkového systému po uplynutí zkušebního období.

ZÁVĚR

Zaměstnanecké benefity, neboli zaměstnanecké výhody, tvoří nedílnou součást systému odměňování. Benefity nejsou rozhodně v souvislosti s motivací k práci žádnou novinkou. To, co se však v poslední době mění, je jejich repertoár.

Firemní benefity, respektive jejich repertoár a šíře, jsou vnímány i jako určitý symbol úspěchu, prestiže zaměstnání a jejich různorodost a bohatost je do jisté míry odrazem úspěšnosti firmy, v tomto případě odrazem stability zdravotnického zařízení XYZ. Výkonnost a konkurenceschopnost takového zařízení pak mimo jiné stojí na schopnostech, loajalitě a spokojenosti zaměstnanců.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současný systém řízení zaměstnaneckých benefitů a vytvořit projekt na zlepšení stávající situace poskytování zaměstnaneckých benefitů ve společnosti XYZ.

Na základě dílčích analýz a díky dotazníkovému šetření jsem nashromáždil podklady, které sloužily k tvorbě návrhu na zavedení poukázkového systému pro zaměstnance. V rámci dotazníkového šetření jsem zjistil, že téměř 70 % respondentů je s aktuálním systémem poskytování benefitů více či méně nespokojena, 60 % respondentů zároveň uvedlo, že pro ně zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem hrají podstatnou roli. Více než 92 % respondentů se také vyjádřilo, že by uvítalo zavedení poukázkové systému.

Společnost se rozhodla můj návrh na zavedení poukázkového systému realizovat a dotovat částkou 6 000 000 Kč ročně po dobu zkušebního období trvajícího 2 roky. Zpracoval jsem nákladovou analýzu a vyčíslil náklady na projekt ve výši 5 822 128 Kč. Náklady jsou menší než limit rozpočtu, tudíž soudím, že projekt je realizovatelný.

Společnost chce mít poukázkový systém připraven a zaveden od roku 2016. Sestavil jsem časový plán projektu, ve kterém jsem zohlednil všechny požadavky společnosti. Ta chce začít poukázky poskytovat neprodleně od 1. 1. 2016. Aby nebyl termín ohrožen, sestavil jsem časovou analýzu projektu, která určuje, kdy musí začít jaká činnost tak, aby byl dodržen termín realizace. Dále jsem zpracoval rizikovou analýzu projektu, která neodhalila žádná závažná rizika, která by mohla projekt ohrozit.

Domnívám se, že systém poukázek se jeví vhodný právě v zařízeních s velkým počtem zaměstnanců, různých profesí a různého věkového rozpětí, jelikož umožňuje každému jednotlivci výběr takových benefitů, které bude preferovat z hlediska rodinného uspořádání, životního stylu, věku a může si tak sestavit systém zaměstnaneckých benefitů tzv. na míru.

Úspěšnost projektu budu společně se zástupci společnosti posuzovat před koncem 2letého zkušebního období. Plánujeme další dotazníkové šetření a zkoumání ukazatelů jako například spokojenost zaměstnanců či míra fluktuace zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, xxvi, 982 p. ISBN 07-494-4631-5.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). 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.

DARMOPILOVÁ, Zuzana. *Vliv zájmových skupin na reformu zdravotnictví*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010, 181 s. ISBN 978-802-1054-066.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

JANOUSHKOVÁ, Jana. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 113 s. ISBN 80-247-1364-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2010, xiii, 146 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

ULRICH, David a Wayne BROCKBANK. *The HR value proposition: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c2005, xii, 316 p. ISBN 15-913-9707-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.

Internetové zdroje

Edenred. *Edenred.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://www.edenred.cz/content/klient/ticket-benefits>

Employee benefits. ING POJIŠŤOVNA A SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. *Spcr.cz* [online]. 2014, 28. 8. 2014 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/tiskove-zpravy/mezi-benefity-v-cr-dominuje-vzdelavani>

HORÁKOVÁ, Veronika. Z krize do plusu. Největší nemocnice v Brně se zotavuje. *Idnes.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: http://brno.idnes.cz/fakultni-nemocnice-brno-vykazuje-zisk-dht-/brno-zpravy.aspx?c=A141206_2122280_brno-zpravy_daj

KOHOUTOVÁ, Zuzana. Firmy v Česku ožívají a je to znát i na zaměstnaneckých benefitech. *Idnes.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-02-17]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/zamestnanecke-benefity-posiluji-d4m-/podnikani.aspx?c=A140903_153848_podnikani_zuk

KUREL, Václav. Cafeteria zvyšuje motivaci. *Karieraweb.cz* [online]. 2005 [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-16367180-cafeteria-zvysuje-motivaci>

Ministerstvo zdravotnictví představilo projekt DRG restart. *Mzcr.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/dokumenty/ministerstvo-zdravotnictvi-predstavilo-projekt-drg-restart-_9803_3030_1.html

Péče o zaměstnance. *Ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnanec/co-je-klicem-ke-spokojenosti-vzamestnani-a-dobrym-pracovnim-vykonum.html>

Prerозdělování pojistného na veřejné zdravotní pojištění. *Mzcr.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/obsah/prerозdelovani-pojistneho-na-verejne-zdravotni-pojisteni_3211_1.html

Sodexo. *Sodexo.cz* [online]. [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://cz.sodexo.com/czcz/nase-sluzby/sodexo-benefity/sodexo-benefity.aspx>

Souhrnné ukazatele. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Czso.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/320181-14#13>

TOMANOVÁ, Veronika. *Finance.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/275767-danovy-pohled-na-nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity/>

TYL, Ondřej. *O benefitech ze široka a trochu jinak: Seriál o benefitech* [online]. 2009 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37299060-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak>

Vývoj finanční situace českého zdravotnictví: Materiál zpracovaný Ministerstvem zdravotnictví České republiky. 2012. Dostupné z: www.acmn.cz/file.php?nid=1140&oid=2600779

Zákon č. 586/1992 Sb. ČR, o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů, § 24, odst. 2j.; § 25, odst. 1h. 1998 – 2010 [cit. 2015-03-16]. Dostupný z www.business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/.

Zdravotní pojišťovny budou pod veřejnou kontrolou. *Mzcr.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/dokumenty/ministr-nemecekzdravotni-pojistovny-budoupod-verejnou-kontrolou_9911_1.html

Zdroje dat

Interní řízená dokumentace společnosti XYZ

Rozhovory se zaměstnanci společnosti XYZ

Interní data společnosti XYZ

Účetní a jiné finanční výkazy společnosti XYZ

Personální data společnosti XYZ

Webové stránky společnosti XYZ

Intranet společnosti XYZ

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika.
DRG	Diagnosis-related group.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb.
MZČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky.
NZP	Nižší zdravotnický personál.
PERT/CPM	Programme Evaluation Review Technique / Critical Path Method.
PZP	Pomocný zdravotnický personál.
SZP	Střední zdravotnický personál.
THP	Technicko-hospodářský pracovník.
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Aktivita řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007)</i>	15
<i>Obr. 2. Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy (Armstrong, 2009)</i>	18
<i>Obr. 3. Model celkové odměny (Armstrong, 2009)</i>	21
<i>Obr. 4. Ukázka poukázky Ticket Multi (vlastní majetek)</i>	29
<i>Obr. 5. Organizační struktura společnosti XYZ (interní řízená dokumentace)</i>	41
<i>Obr. 6. Grafický pohled na strukturu zaměstnanců dle pracovního zařazení (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Obr. 7. Dělení zaměstnanců dle pohlaví (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Obr. 8. Rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Obr. 9. Grafické zpracování vývoje přijatých plateb (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Obr. 10. Grafické zpracování vývoje pohledávek a závazků z obchodního styku (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Obr. 11. Grafické zpracování vývoje celkové zadluženosti (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obr. 12. Grafické zpracování vývoje míry zadluženosti (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obr. 13. Grafické zobrazení vývoje rozpočtu na benefiční fond (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Obr. 14. Délka pracovního poměru respondentů (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Obr. 15. Věkové složení respondentů (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Obr. 16. Informovanost zaměstnanců v oblasti poskytovaných benefitů (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Obr. 17. Informovanost zaměstnanců v oblasti poskytovaných benefitů dle pracovního zařazení (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Obr. 18. Spokojenost zaměstnanců s aktuálním systémem poskytování benefitů (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Obr. 19. Spokojenost zaměstnanců s aktuálně poskytovanými benefity dle pracovního zařazení. (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Obr. 20. Vnímání důležitosti zaměstnaneckých benefitů z pohledu zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Obr. 21. Vnímání důležitosti zaměstnaneckých benefitů z pohledu zaměstnanců s přihlédnutím k pracovnímu zařazení (vlastní zpracování)</i>	73

<i>Obr. 22. Využití aktuálně poskytovaných benefitů zaměstnanci (vlastní zpracování)</i>	<i>74</i>
<i>Obr. 23. Bodování jednotlivých benefitů (vlastní zpracování)</i>	<i>75</i>
<i>Obr. 24. Míra nespokojenosti zaměstnanců se zrušením některých benefitů – grafické zobrazení (vlastní zpracování)</i>	<i>76</i>
<i>Obr. 25. Zájem o zavedení poukázkového systému ze strany zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	<i>77</i>
<i>Obr. 26. Preferované nominální hodnoty poukázek v případě zavedení poukázek (vlastní zpracování)</i>	<i>78</i>
<i>Obr. 27. Vzory poukázek vydávaných firmou Edenred (Edenred, 2015).....</i>	<i>84</i>
<i>Obr. 28. Vzor poukázky Ticket Multi z edice Ticket Benefits od firmy Edenred (Edenred, 2015).....</i>	<i>85</i>
<i>Obr. 29. Vzor poukázky Flexi Pass od společnosti Sodexo (Sodexo, 2015)</i>	<i>88</i>
<i>Obr. 30. Možnosti objednávání a balení poukázek Edenred (Edenred, 2015)</i>	<i>91</i>
<i>Obr. 31. Síťový graf znázorňující kritickou cestu – WinQSB (vlastní zpracování)</i>	<i>99</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Složky celkové odměny (Armstrong, 2009)</i>	19
<i>Tab. 2. Stručná tabulka výhod a nevýhod jednotlivých systémů (Tyl, 2009)</i>	27
<i>Tab. 3. Průměrné přepočtené evidenční stavy zaměstnanců dle kategorií za posledních 5 let (vlastní zpracování)</i>	42
<i>Tab. 4. Věková struktura zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Tab. 5. Míra fluktuace zaměstnanců za posledních 5 let (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Tab. 6. Analýza vývoje výsledku hospodaření za posledních 5 let (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Tab. 7. Vývoj přijatých plateb od zdravotních pojišťoven za posledních 5 let (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tab. 8. Vývoj stavu cashflow za posledních 5 let (vlastní zpracování).....</i>	48
<i>Tab. 9. Analýza výše pohledávek a závazků z obchodního styku (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Tab. 10. Analýza zadluženosti společnosti za posledních 5 let (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 11. Vývoj likvidity ve společnosti XYZ (vlastní zpracování).....</i>	51
<i>Tab. 12. Ukazatele aktivity společnosti XYZ za posledních 5 let (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tab. 13. Rozbor osobních a mzdových nákladů společnosti za posledních 5 let (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tab. 14. Podrobnosti tvorby rozpočtu fondu FKSP (vlastní zpracování).....</i>	61
<i>Tab. 15. Vývoj rozpočtu fondu na poskytování zaměstnaneckých benefitů za posledních 5 let s návazností na výsledek hospodaření a zadluženost (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tab. 16. Počty a struktura distribuovaných a vrácených dotazníků (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tab. 17. Tabulka oblíbenosti jednotlivých benefitů zaměstnanci (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tab. 18. Míra nespokojenosti zaměstnanců s odstraněním některých benefitů z nabídky (vlastní zpracování)</i>	76

<i>Tab. 19. Další benefity, které by zaměstnanci rádi viděli v nabídce (vlastní zpracování)</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 20. Počty provozoven v blízkosti společnosti XYZ a v České republice (vlastní zpracování)</i>	<i>89</i>
<i>Tab. 21. Výpočet počtu zaměstnanců s nárokem na poskytování poukázek (vlastní zpracování)</i>	<i>92</i>
<i>Tab. 22. Nákladová analýza projektu zavedení poukázkového systému (vlastní zpracování)</i>	<i>93</i>
<i>Tab. 23. Úspora na straně zaměstnance (vlastní zpracování)</i>	<i>94</i>
<i>Tab. 24. Úspora na straně zaměstnavatele (vlastní zpracování)</i>	<i>94</i>
<i>Tab. 25. Matice spolupráce a odpovědnosti (vlastní zpracování)</i>	<i>97</i>
<i>Tab. 26. Jednotlivé dílčí aktivity projektu a jejich časové požadavky (vlastní zpracování)</i>	<i>98</i>
<i>Tab. 27. Výsledky časové analýzy v programu WinQSB (vlastní zpracování).....</i>	<i>99</i>
<i>Tab. 28. Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>100</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozvaha společnosti XYZ sestavená k 31. 12. 2010 – přehled vybraných položek
- P II Rozvaha společnosti XYZ sestavená k 31. 12. 2011 – přehled vybraných položek
- P III Rozvaha společnosti XYZ sestavená k 31. 12. 2012 – přehled vybraných položek
- P IV Rozvaha společnosti XYZ sestavená k 31. 12. 2013 – přehled vybraných položek
- P V Rozvaha společnosti XYZ sestavená k 31. 12. 2014 – přehled vybraných položek
- P VI Výkaz zisků a ztrát společnosti XYZ sestavený k 31. 12. 2010 – přehled vybraných položek
- P VII Výkaz zisků a ztrát společnosti XYZ sestavený k 31. 12. 2011 – přehled vybraných položek
- P VIII Výkaz zisků a ztrát společnosti XYZ sestavený k 31. 12. 2012 – přehled vybraných položek
- P IX Výkaz zisků a ztrát společnosti XYZ sestavený k 31. 12. 2013 – přehled vybraných položek
- P X Výkaz zisků a ztrát společnosti XYZ sestavený k 31. 12. 2014 – přehled vybraných položek
- P XI Zaměstnanecké benefity v ČR – vývoj 2010 až 2014
- P XII Vývoj poskytování zaměstnaneckých benefitů v závislosti na zlepšující či zhoršující ekonomické situaci firmy
- P XIII Základní ukazatele ze zdravotnictví v ČR
- P XIV Struktura výdajů za zdravotnictví podle zdrojů financování
- P XV Dotazník spokojenosti pro zaměstnance společnosti XYZ

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XYZ SESTAVENÁ K 31. 12. 2010 – PŘEHLED VYBRANÝCH POLOŽEK

	stav k 1.1. 2010	stav k 31.12.2010
STÁLÁ AKTIVA	4 676 752,00	4 619 774,00
- dlouhodobý nehmotný majetek	46 471,00	35 888,00
- dlouhodobý hmotný majetek	4 630 174,00	4 577 011,00
- dlouhodobý finanční majetek	100,00	0,00
- dlouhodobé pohledávky	7,00	6 875,00
OBĚŽNÁ AKTIVA	1 274 813,00	1 197 971,00
- zásoby	110 550,00	114 115,00
- krátkodobé pohledávky	996 024,00	713 224,00
- krátkodobý finanční majetek	168 239,00	370 632,00
ÚHRN AKTIV	5 951 565,00	5 817 745,00
VLASTNÍ ZDROJE	4 669 512,00	4 668 548,00
- jmění účetní jednotky a upravující položky	4 588 368,00	4 584 799,00
- fondy účetní jednotky	221 827,00	224 324,00
- hospodářský výsledek	-140 683,00	-140 575,00
- HV běžného účetního období		108,00
- HV ve schvalovacím řízení	1 360,00	
- neuhrazená ztráta let minulých	-142 043,00	-140 683,00
CIZÍ ZDROJE	1 282 053,00	1 149 197,00
- výdajové účty rozpočtového hospodaření		
- rezervy		
- dlouhodobé závazky	182 540,00	96 961,00
- krátkodobé závazky	1 099 513,00	1 052 236,00
ÚHRN PASIV	5 951 565,00	5 817 745,00

**PŘÍLOHA P II: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XYZ SESTAVENÁ
K 31. 12. 2011 – PŘEHLED VYBRANÝCH POLOŽEK**

	stav k 1. 1. 2011	stav k 31. 12. 2011
STÁLÁ AKTIVA	4 619 772 964,89	4 387 615 807,49
- dlouhodobý nehmotný majetek	35 888 766,36	14 422 857,36
- dlouhodobý hmotný majetek	4 577 009 520,13	4 364 080 074,20
- dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00
- dlouhodobé pohledávky	6 874 678,40	9 112 875,93
OBĚŽNÁ AKTIVA	1 197 971 660,05	1 306 037 502,03
- zásoby	114 115 571,86	152 600 553,09
- krátkodobé pohledávky	713 224 582,52	878 392 411,99
- krátkodobý finanční majetek	370 631 505,67	275 044 536,95
ÚHRN AKTIV	5 817 744 624,94	5 693 653 309,52
VLASTNÍ ZDROJE	4 668 548 330,08	4 555 203 082,72
- jmění účetní jednotky a upravující položky	4 584 798 587,62	4 419 872 006,45
- fondy účetní jednotky	224 324 834,83	275 030 359,46
- hospodářský výsledek	-140 575 092,37	-139 699 283,19
- HV běžného účetního období	107 814,83	875 809,18
- HV ve schvalovacím řízení	0,00	0,00
- neuhrazená ztráta let minulých	-140 682 907,20	-140 575 092,37
CIZÍ ZDROJE	1 149 196 294,86	1 138 450 226,80
- výdajové účty rozpočtového hospodaření		
- rezervy		
- dlouhodobé závazky	96 960 632,52	38 872 797,21
- krátkodobé závazky	1 052 235 662,34	1 099 577 429,59
ÚHRN PASIV	5 817 744 624,94	5 693 653 309,52

**PŘÍLOHA P III: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XYZ SESTAVENÁ
K 31. 12. 2012 – PŘEHLED VYBRANÝCH POLOŽEK**

	stav k 1.1. 2012	stav k 31.12.2012
STÁLÁ AKTIVA	4 387 615 807,49	4 264 294 384,07
- dlouhodobý nehmotný majetek	14 422 857,36	14 296 004,40
- dlouhodobý hmotný majetek	4 364 080 074,20	4 241 119 876,97
- dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00
- dlouhodobé pohledávky	9 112 875,93	8 878 502,70
OBĚŽNÁ AKTIVA	1 306 037 502,03	1 459 133 864,20
- zásoby	152 600 553,09	166 965 628,11
- krátkodobé pohledávky	878 392 411,99	810 557 385,14
- krátkodobý finanční majetek	275 044 536,95	481 610 850,95
ÚHRN AKTIV	5 693 653 309,52	5 723 428 248,27
VLASTNÍ ZDROJE	4 555 203 082,72	4 329 743 974,95
- jmění účetní jednotky a upravující položky	4 419 872 006,45	4 294 866 785,89
- fondy účetní jednotky	275 030 359,46	174 394 426,44
- hospodářský výsledek	-139 699 283,19	-139 517 237,38
- HV běžného účetního období	875 809,18	182 045,81
- HV ve schvalovacím řízení		0,00
- neuhrazená ztráta let minulých	-140 575 092,37	-139 699 283,19
CIZÍ ZDROJE	1 138 450 226,80	1 393 684 273,32
- výdajové účty rozpočtového hospodaření	0,00	0,00
- rezervy	0,00	0,00
- dlouhodobé závazky	38 872 797,21	12 421 114,38
- krátkodobé závazky	1 099 577 429,59	1 381 263 158,94
ÚHRN PASIV	5 693 653 309,52	5 723 428 248,27

**PŘÍLOHA P IV: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XYZ SESTAVENÁ
K 31. 12. 2013 – PŘEHLED VYBRANÝCH POLOŽEK**

	stav k 1.1. 2013	stav k 31.12.2013
STÁLÁ AKTIVA	4 264 294 384,07	4 144 058 215,51
- dlouhodobý nehmotný majetek	14 296 004,40	21 830 131,00
- dlouhodobý hmotný majetek	4 241 119 876,97	4 113 918 866,03
- dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00
- dlouhodobé pohledávky	8 878 502,70	8 309 218,48
OBĚŽNÁ AKTIVA	1 459 133 864,20	1 497 404 262,36
- zásoby	166 965 628,11	190 760 666,32
- krátkodobé pohledávky	810 557 385,14	833 827 892,00
- krátkodobý finanční majetek	481 610 850,95	472 815 704,04
ÚHRN AKTIV	5 723 428 248,27	5 641 462 477,87
VLASTNÍ ZDROJE	4 329 743 974,95	3 771 345 194,35
- jmění účetní jednotky a upravující položky	4 294 866 785,89	4 164 627 621,96
- fondy účetní jednotky	174 394 426,44	43 150 790,92
- hospodářský výsledek	-139 517 237,38	-436 433 218,53
- z toho HV běžného účetního období	182 045,81	-296 915 981,15
- z toho HV ve schvalovacím řízení	0,00	0,00
- z toho výsledek hospodaření minulých úč. obd.	-139 699 283,19	-139 517 237,38
CIZÍ ZDROJE	1 393 684 273,32	1 870 117 283,52
- výdajové účty rozpočtového hospodaření	0,00	0,00
- rezervy	0,00	0,00
- dlouhodobé závazky	12 421 114,38	26 968 123,04
- krátkodobé závazky	1 381 263 158,94	1 843 149 160,48
ÚHRN PASIV	5 723 428 248,27	5 641 462 477,87

**PŘÍLOHA P V: ROZVAHA SPOLEČNOSTI XYZ SESTAVENÁ
K 31. 12. 2014 – PŘEHLED VYBRANÝCH POLOŽEK**

	stav k 1.1.2014	stav k 31.12.2014
STÁLÁ AKTIVA	4 144 058 215,51	4 049 174 587,03
- dlouhodobý nehmotný majetek	21 830 131,00	34 562 500,22
- dlouhodobý hmotný majetek	4 113 918 866,03	4 005 462 822,61
- dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00
- dlouhodobé pohledávky	8 309 218,48	9 149 264,20
OBĚŽNÁ AKTIVA	1 497 404 262,36	1 491 474 221,87
- zásoby	190 760 666,32	143 073 157,64
- krátkodobé pohledávky	833 827 892,00	851 856 374,19
- krátkodobý finanční majetek	472 815 704,04	496 544 690,04
ÚHRN AKTIV	5 641 462 477,87	5 540 648 808,90
VLASTNÍ ZDROJE	3 771 345 194,35	3 670 557 653,11
- jmění účetní jednotky a upravující položky	4 164 627 621,96	4 049 097 373,37
- fondy účetní jednotky	43 150 790,92	573 500 222,69
- hospodářský výsledek	-436 433 218,53	-435 889 742,95
- z toho HV běžného účetního období	-296 915 981,15	543 475,58
- z toho HV ve schvalovacím řízení	0,00	0,00
- z toho výsledek hospodaření minulých úč. obd.	-139 517 237,38	-436 433 218,53
CIZÍ ZDROJE	1 870 117 283,52	1 870 091 155,79
- výdajové účty rozpočtového hospodaření	0,00	0,00
- rezervy	0,00	0,00
- dlouhodobé závazky	26 968 123,04	28 506 423,75
- krátkodobé závazky	1 843 149 160,48	1 841 584 732,04
ÚHRN PASIV	5 641 462 477,87	5 540 648 808,90

PŘÍLOHA P VI: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI XYZ
SESTAVENÝ K 31. 12. 2010 – PŘEHLED VYBRANÝCH POLOŽEK

číslo účtu	název ukazatele	hodnota v Kč
A.	NÁKLADY	5 950 169 000,00
I.	Náklady z činnosti	5 947 448 000,00
501	spotřeba materiálu	2 407 750 000,00
502	spotřeba energie	203 743 000,00
503	spotřeba ostatních neskladovatelných položek	0,00
504	prodané zboží	419 501 000,00
511	opravy a udržování	74 013 000,00
512	cestovné	5 168 000,00
513	náklady na reprezentaci	427 000,00
518	ostatní služby	152 865 000,00
521	mzdové náklady	1 669 852 000,00
523	náklady z dávek sociálního zabezpečení	0,00
524	zákonné sociální pojištění	567 222 000,00
525	jiné sociální pojištění	6 995 000,00
527	zákonné sociální náklady	32 625 000,00
528	jiné sociální náklady	2 847 000,00
531	daň silniční	86 000,00
532	daň z nemovitostí	21 000,00
538	jiné daně a poplatky	925 000,00
539	vratky daní z nadměrných odpočtů	0,00
541	smluvní pokuty a úroky z prodlení	3 000,00
542	jiné pokuty a penále	208 000,00
543	dary	0,00
544	prodáný materiál	44 793 000,00
547	manka a škody	347 000,00
548	tvorba fondů	-1 976 000,00
551	odpisy dlouhodobého majetku	305 642 000,00
552	zůstatková cena prodaného DNM	0,00
553	zůstatková cena prodaného DHM	2 127 000,00
554	prodané pozemky	500 000,00
555	tvorba a zúčtování rezerv	0,00
556	tvorba a zúčtování opravných položek	12 274 000,00
557	náklady z odepsaných pohledávek	2 254 000,00
549	ostatní náklady z činnosti	37 236 000,00
II.	Finanční náklady	2 721 000,00
561	prodané cenné papíry a podíly	0,00
562	úroky	454 000,00
563	kurzové ztráty	322 000,00
564	náklady z přecenění reálnou hodnotou	0,00
569	ostatní finanční náklady	1 945 000,00
III.	Náklady na nezpochybnitelné nároky	0,00
571	náklady na nároky na prostředky státního rozpočtu	0,00

572	náklady na nároky na prostředky rozpočtů územních samosprávních celků	0,00
573	náklady na nároky na prostředky státních fondů	0,00
574	náklady na ostatní nároky	0,00
IV.	Náklady ze sdílených daní	0,00
581	náklady ze sdílené daně z příjmů FO	0,00
582	náklady ze sdílené daně z příjmů PO	0,00
584	náklady ze sdílené daně z přidané hodnoty	0,00
585	náklady ze sdílených spotřebních daní	0,00
586	náklady ze sdílených majetkových daní	0,00
588	náklady ze sdílené silniční daně	0,00
číslo účtu	název ukazatele	hodnota v Kč
B.	VÝNOSY	5 957 326 000,00
I.	Výnosy z činnosti	5 863 965 000,00
601	výnosy z prodeje vlastních výrobků	0,00
602	výnosy z prodeje služeb	4 924 073 000,00
603	výnosy z pronájmu	0,00
604	výnosy z prodaného zboží	459 689 000,00
605	výnosy ze správních poplatků	0,00
606	výnosy z místních poplatků	0,00
607	výnosy ze soudních poplatků	0,00
609	jiné výnosy z vlastních výkonů	0,00
611	změna stavu nedokončené výroby	0,00
612	změna stavu polotovarů	0,00
613	změna stavu výrobků	0,00
614	změna stavu ostatních zásob	0,00
621	aktivace materiálu a zboží	110 357 000,00
622	aktivace vnitroorganizačních služeb	0,00
623	aktivace dlouhodobého nehmotného majetku	0,00
624	aktivace dlouhodobého hmotného majetku	143 000,00
641	smluvní pokuty a úroky z prodlení	80 000,00
642	jiné pokuty a penále	0,00
643	výnosy z odepsaných pohledávek	8 000,00
644	výnosy z prodeje materiálu	52 760 000,00
645	výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	0,00
646	výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku kromě pozemků	2 127 000,00
647	výnosy z prodeje pozemků	500 000,00
648	čerpání fondů	115 096 000,00
649	ostatní výnosy z činnosti	199 132 000,00
II.	Finanční výnosy	432 000,00
661	výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	0,00
662	úroky	334 000,00
663	kurzové zisky	81 000,00
664	výnosy z přecenění reálnou hodnotou	0,00
665	výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0,00
669	ostatní finanční výnosy	17 000,00

III.	Výnosy z daní a poplatků	0,00
631	výnosy z daně z příjmů FO	0,00
632	výnosy z daně z příjmů PO	0,00
633	výnosy ze sociálního pojištění	0,00
634	výnosy z daně z přidané hodnoty	0,00
635	výnosy ze spotřebních daní	0,00
636	výnosy z majetkových daní	0,00
637	výnosy z energetických daní	0,00
638	výnosy ze silniční daně	0,00
639	výnosy z ostatních daní a poplatků	0,00
IV.	Výnosy z nezpochybnitelných nároků	92 929 000,00
671	výnosy z nároků na prostředky státního rozpočtu	89 176 000,00
672	výnosy z nároků na prostředky rozpočtů územních samosprávních celků	2 321 000,00
673	výnosy z nároků na prostředky státních fondů	0,00
674	výnosy z ostatních nároků	1 432 000,00
V.	Výnosy ze sdílených daní	0,00
681	výnosy ze sdílené daně z příjmů FO	0,00
682	výnosy ze sdílené daně z příjmů PO	0,00
684	výnosy ze sdílené daně z přidané hodnoty	0,00
685	výnosy ze sdílených spotřebních daní	0,00
686	výnosy ze sdílených majetkových daní	0,00
688	výnosy ze sdílené silniční daně	0,00
VI.	Výsledek hospodaření	0,00
	výsledek hospodaření před zdaněním	7 157 000,00
591	daň z příjmů	0,00
595	dodatečné odvody daně z příjmů	7 049 000,00
	výsledek hospodaření po zdanění	108 000,00

PŘÍLOHA P VII: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI XYZ
SESTAVENÝ K 31. 12. 2011 – PŘEHLED VYBRANÝCH POLOŽEK

číslo účtu	název ukazatele	hodnota v Kč
A.	NÁKLADY	6 051 475 529,37
I.	Náklady z činnosti	6 049 623 655,44
501	spotřeba materiálu	2 343 091 486,93
502	spotřeba energie	195 247 290,01
503	spotřeba ostatních neskladovatelných položek	0,00
504	prodané zboží	405 825 533,82
511	opravy a udržování	78 910 923,35
512	cestovné	6 510 505,49
513	náklady na reprezentaci	566 393,43
518	ostatní služby	157 389 311,50
521	mzdové náklady	1 802 460 078,00
523	náklady z dávek sociálního zabezpečení	0,00
524	zákonné sociální pojištění	612 393 163,00
525	jiné sociální pojištění	7 381 869,93
527	zákonné sociální náklady	18 160 980,41
528	jiné sociální náklady	7 502 747,00
531	daň silniční	89 081,00
532	daň z nemovitostí	27 120,00
538	jiné daně a poplatky	1 189 878,90
539	vratky daní z nadměrných odpočtů	0,00
541	smluvní pokuty a úroky z prodlení	264,48
542	jiné pokuty a penále	12 602,00
543	dary	0,00
544	prodaný materiál	47 482 999,85
547	manka a škody	526 652,93
548	tvorba fondů	0,00
551	odpisy dlouhodobého majetku	312 800 955,85
552	zůstatková cena prodaného DNM	0,00
553	zůstatková cena prodaného DHM	0,00
554	prodané pozemky	0,00
555	tvorba a zúčtování rezerv	0,00
556	tvorba a zúčtování opravných položek	20 932 151,36
557	náklady z odepsaných pohledávek	1 489 600,24
549	ostatní náklady z činnosti	29 632 065,96
II.	Finanční náklady	1 851 873,93
561	prodané cenné papíry a podíly	0,00
562	úroky	0,00
563	kurzové ztráty	638 238,20
564	náklady z přecenění reálnou hodnotou	0,00
569	ostatní finanční náklady	1 213 635,73
III.	Náklady na nezpochybnitelné nároky	0,00
571	náklady na nároky na prostředky státního rozpočtu	0,00

572	náklady na nároky na prostředky rozpočtů územních samosprávních celků	0,00
573	náklady na nároky na prostředky státních fondů	0,00
574	náklady na ostatní nároky	0,00
IV.	Náklady ze sdílených daní	0,00
581	náklady ze sdílené daně z příjmů FO	0,00
582	náklady ze sdílené daně z příjmů PO	0,00
584	náklady ze sdílené daně z přidané hodnoty	0,00
585	náklady ze sdílených spotřebních daní	0,00
586	náklady ze sdílených majetkových daní	0,00
588	náklady ze sdílené silniční daně	0,00

číslo účtu	název ukazatele	hodnota v Kč
B.	VÝNOSY	6 054 254 168,55
I.	Výnosy z činnosti	5 972 802 976,44
601	výnosy z prodeje vlastních výrobků	0,00
602	výnosy z prodeje služeb	4 989 517 571,62
603	výnosy z pronájmu	0,00
604	výnosy z prodaného zboží	449 993 941,82
605	výnosy ze správních poplatků	0,00
606	výnosy z místních poplatků	0,00
607	výnosy ze soudních poplatků	0,00
609	jiné výnosy z vlastních výkonů	0,00
611	změna stavu nedokončené výroby	0,00
612	změna stavu polotovarů	0,00
613	změna stavu výrobků	0,00
614	změna stavu ostatních zásob	0,00
621	aktivace materiálu a zboží	110 675 105,79
622	aktivace vnitro-organizačních služeb	8 731,23
623	aktivace dlouhodobého nehmotného majetku	0,00
624	aktivace dlouhodobého hmotného majetku	59 777,57
641	smluvní pokuty a úroky z prodlení	-280 836,16
642	jiné pokuty a penále	0,00
643	výnosy z odepsaných pohledávek	1 930,00
644	výnosy z prodeje materiálu	58 096 673,15
645	výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	0,00
646	výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku kromě pozemků	13 116,14
647	výnosy z prodeje pozemků	0,00
648	čerpání fondů	119 338 906,89
649	ostatní výnosy z činnosti	245 378 058,39
II.	Finanční výnosy	1 412 948,71
661	výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	0,00
662	úroky	1 191 868,89
663	kurzové zisky	206 060,15
664	výnosy z přecenění reálnou hodnotou	0,00

665	výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0,00
669	ostatní finanční výnosy	15 019,67
III.	Výnosy z daní a poplatků	0,00
631	výnosy z daně z příjmů FO	0,00
632	výnosy z daně z příjmů PO	0,00
633	výnosy ze sociálního pojištění	0,00
634	výnosy z daně z přidané hodnoty	0,00
635	výnosy ze spotřebních daní	0,00
636	výnosy z majetkových daní	0,00
637	výnosy z energetických daní	0,00
638	výnosy ze silniční daně	0,00
639	výnosy z ostatních daní a poplatků	0,00
IV.	Výnosy z nezpochybnitelných nároků	80 038 243,40
671	výnosy z nároků na prostředky státního rozpočtu	80 038 243,40
672	výnosy z nároků na prostředky rozpočtů územních samosprávních celků	0,00
673	výnosy z nároků na prostředky státních fondů	0,00
674	výnosy z ostatních nároků	0,00
V.	Výnosy ze sdílených daní	0,00
681	výnosy ze sdílené daně z příjmů FO	0,00
682	výnosy ze sdílené daně z příjmů PO	0,00
684	výnosy ze sdílené daně z přidané hodnoty	0,00
685	výnosy ze sdílených spotřebních daní	0,00
686	výnosy ze sdílených majetkových daní	0,00
688	výnosy ze sdílené silniční daně	0,00

VI. Výsledek hospodaření

	výsledek hospodaření před zdaněním	2 778 639,18
591	daň z příjmů	
595	dodatečné odvody daně z příjmů	1 902 830,00
	výsledek hospodaření po zdanění	875 809,18

PŘÍLOHA P VIII: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI XYZ
SESTAVENÝ K 31. 12. 2012 – PŘEHLED VYBRANÝCH POLOŽEK

číslo účtu	název ukazatele	hodnota v Kč
A.	NÁKLADY	6 223 293 671,87
I.	Náklady z činnosti	6 193 862 599,41
501	spotřeba materiálu	2 551 503 404,47
502	spotřeba energie	203 359 942,33
503	spotřeba ostatních neskladovatelných položek	0,00
504	prodané zboží	392 489 775,65
506	aktivace dlouhodobého majetku	0,00
507	aktivace oběžného majetku	-90 534 690,00
508	změna stavu zásob vlastní výroby	0,00
511	opravy a udržování	88 300 271,23
512	cestovné	5 985 063,81
513	náklady na reprezentaci	538 908,31
516	aktivace vnitro-organizačních služeb	-7 229,59
518	ostatní služby	164 583 722,74
521	mzdové náklady	1 907 139 285,00
524	zákonné sociální pojištění	641 900 475,00
525	jiné sociální pojištění	7 904 141,00
527	zákonné sociální náklady	19 750 924,23
528	jiné sociální náklady	0,00
531	daň silniční	91 432,00
532	daň z nemovitostí	31 469,00
538	jiné daně a poplatky	1 571 398,00
539	vratky daní z nadměrných odpočtů	0,00
541	smluvní pokuty a úroky z prodlení	300,00
542	jiné pokuty a penále	302 429,00
543	dary	0,00
544	prodaný materiál	35 164 299,40
547	manka a škody	1 601 053,44
548	tvorba fondů	2 949,99
551	odpisy dlouhodobého majetku	181 663 189,59
552	zůstatková cena prodaného DNM	229 248,00
553	zůstatková cena prodaného DHM	19 300,00
554	prodané pozemky	0,00
555	tvorba a zúčtování rezerv	0,00
556	tvorba a zúčtování opravných položek	25 208 232,47
557	náklady z odepsaných pohledávek	785 973,88
558	náklady z drobného dlouhodobého majetku	31 587 327,25
549	ostatní náklady z činnosti	22 690 003,21
II.	Finanční náklady	626 332,26
561	prodané cenné papíry a podíly	0,00
562	úroky	0,00
563	kurzové ztráty	619 378,12

564	náklady z přecenění reálnou hodnotou	0,00
569	ostatní finanční náklady	6 954,14
III.	Náklady na nezpochybnitelné nároky	0,00
571	náklady na nároky na prostředky státního rozpočtu	0,00
572	náklady na nároky na prostředky rozpočtů územních samosprávních celků	0,00
573	náklady na nároky na prostředky státních fondů	0,00
574	náklady na ostatní nároky	0,00
IV.	Náklady ze sdílených daní a poplatků	0,00
581	náklady ze sdílené daně z příjmů FO	0,00
582	náklady ze sdílené daně z příjmů PO	0,00
584	náklady ze sdílené daně z přidané hodnoty	0,00
585	náklady ze sdílených spotřebních daní	0,00
586	náklady ze sdílených majetkových daní	0,00
588	náklady ze sdílené silniční daně	0,00
V.	Daň z příjmů	28 804 740,00
591	Daň z příjmů	0,00
595	Dodatečné odvody daně z příjmů	28 804 740,00
číslo účtu	název ukazatele	hodnota v Kč
B.	VÝNOSY	6 223 475 717,68
I.	Výnosy z činnosti	6 173 173 608,68
601	výnosy z prodeje vlastních výrobků	0,00
602	výnosy z prodeje služeb	5 168 772 266,21
603	výnosy z pronájmu	0,00
604	výnosy z prodaného zboží	446 202 808,74
605	výnosy ze správních poplatků	0,00
606	výnosy z místních poplatků	0,00
607	výnosy ze soudních poplatků	0,00
609	jiné výnosy z vlastních výkonů	0,00
641	smluvní pokuty a úroky z prodlení	136 450,00
642	jiné pokuty a penále	0,00
643	výnosy z odepsaných pohledávek	5 424,00
644	výnosy z prodeje materiálu	52 145 121,15
645	výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	229 248,00
646	výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku kromě pozemků	21 504,92
647	výnosy z prodeje pozemků	0,00
648	čerpání fondů	128 172 820,93
649	ostatní výnosy z činnosti	377 487 964,73
II.	Finanční výnosy	2 990 275,92
661	výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	0,00
662	úroky	2 543 700,27
663	kurzové zisky	189 937,34
664	výnosy z přecenění reálnou hodnotou	248 548,00
665	výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0,00
669	ostatní finanční výnosy	8 090,31

III.	Výnosy z daní a poplatků	0,00
631	výnosy z daně z příjmů FO	0,00
632	výnosy z daně z příjmů PO	0,00
633	výnosy ze sociálního pojištění	0,00
634	výnosy z daně z přidané hodnoty	0,00
635	výnosy ze spotřebních daní	0,00
636	výnosy z majetkových daní	0,00
637	výnosy z energetických daní	0,00
638	výnosy ze silniční daně	0,00
639	výnosy z ostatních daní a poplatků	0,00
IV.	Výnosy z transferů	47 311 833,08
671	výnosy vybraných ústředních vládních institucí	47 311 833,08
672	výnosy vybraných místních vládních institucí	0,00
V.	Výnosy ze sdílených daní	0,00
681	výnosy ze sdílené daně z příjmů FO	0,00
682	výnosy ze sdílené daně z příjmů PO	0,00
684	výnosy ze sdílené daně z přidané hodnoty	0,00
685	výnosy ze sdílených spotřebních daní	0,00
686	výnosy ze sdílených majetkových daní	0,00
688	výnosy ze sdílené silniční daně	0,00
VI.	Výsledek hospodaření	
	výsledek hospodaření před zdaněním	28 986 785,81
591	daň z příjmů	0,00
595	dodatečné odvody daně z příjmů	28 804 740,00
	výsledek hospodaření po zdanění	182 045,81

PŘÍLOHA P IX: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI XYZ
SESTAVENÝ K 31. 12. 2013 – PŘEHLED VYBRANÝCH POLOŽEK

číslo účtu	název ukazatele	hodnota v Kč
A.	NÁKLADY	6 436 238 492,77
I.	Náklady z činnosti	6 435 485 623,51
501	spotřeba materiálu	2 666 504 195,72
502	spotřeba energie	209 698 391,44
503	spotřeba ostatních neskladovatelných položek	0,00
504	prodané zboží	334 997 477,59
506	aktivace dlouhodobého majetku	0,00
507	aktivace oběžného majetku	-77 782 329,16
508	změna stavu zásob vlastní výroby	0,00
511	opravy a udržování	88 252 734,98
512	cestovné	5 320 895,68
513	náklady na reprezentaci	912 900,33
516	aktivace vnitro-organizačních služeb	-8 776,21
518	ostatní služby	164 637 539,51
521	mzdové náklady	1 897 063 839,00
524	zákoně sociální pojištění	636 844 559,00
525	jiné sociální pojištění	7 982 188,00
527	zákoně sociální náklady	20 604 038,92
528	jiné sociální náklady	0,00
531	daň silniční	90 326,00
532	daň z nemovitostí	32 334,00
538	jiné daně a poplatky	1 846 660,93
539	vratky daní z nadměrných odpočtů	0,00
541	smluvní pokuty a úroky z prodlení	13 035,40
542	jiné pokuty a penále	215 065,00
543	dary	0,00
544	prodaný materiál	31 565 508,80
547	manka a škody	72 453,42
548	tvorba fondů	0,00
551	odpisy dlouhodobého majetku	349 269 720,97
552	zůstatková cena prodaného DNM	0,00
553	zůstatková cena prodaného DHM	0,00
554	prodané pozemky	0,00
555	tvorba a zúčtování rezerv	0,00
556	tvorba a zúčtování opravných položek	29 039 699,73
557	náklady z vyřazených pohledávek	1 682 119,11
558	náklady z drobného dlouhodobého majetku	33 685 943,32
549	ostatní náklady z činnosti	32 945 102,03
II.	Finanční náklady	474 779,26
561	prodané cenné papíry a podíly	0,00
562	úroky	0,00
563	kurzové ztráty	462 159,62
564	náklady z přecenění reálnou hodnotou	0,00

569	ostatní finanční náklady	12 619,64
III.	Náklady na transfery	0,00
571	náklady vybraných ústředních vládních	0,00
572	náklady vybraných místních vládních	0,00
IV.	Náklady ze sdílených daní a poplatků	0,00
581	náklady ze sdílené daně z příjmů FO	0,00
582	náklady ze sdílené daně z příjmů PO	0,00
584	náklady ze sdílené daně z přidané hodnoty	0,00
585	náklady ze sdílených spotřebních daní	0,00
586	náklady z ostatních sdílených daní	0,00
V.	Daň z příjmů	278 090,00
591	Daň z příjmů	0,00
595	Dodatečné odvody daně z příjmů	278 090,00
číslo účtu	název ukazatele	hodnota v Kč
B.	VÝNOSY	6 139 322 511,62
I.	Výnosy z činnosti	6 045 751 208,99
601	výnosy z prodeje vlastních výrobků	0,00
602	výnosy z prodeje služeb	4 877 180 366,68
603	výnosy z pronájmu	0,00
604	výnosy z prodaného zboží	388 382 166,35
605	výnosy ze správních poplatků	0,00
606	výnosy z místních poplatků	0,00
607	výnosy ze soudních poplatků	0,00
609	jiné výnosy z vlastních výkonů	0,00
641	smluvní pokuty a úroky z prodlení	136 321,33
642	jiné pokuty a penále	0,00
643	výnosy z odepsaných pohledávek	4 118,00
644	výnosy z prodeje materiálu	47 392 331,94
645	výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	0,00
646	výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku kromě pozemků	0,00
647	výnosy z prodeje pozemků	0,00
648	čerpání fondů	128 313 179,12
649	ostatní výnosy z činnosti	604 342 725,57
II.	Finanční výnosy	2 992 150,71
661	výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	0,00
662	úroky	2 439 203,48
663	kurzové zisky	542 084,42
664	výnosy z přecenění reálnou hodnotou	0,00
665	výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0,00
669	ostatní finanční výnosy	10 862,81
III.	Výnosy z daní a poplatků	0,00
631	výnosy z daně z příjmů FO	0,00
632	výnosy z daně z příjmů PO	0,00
633	výnosy ze sociálního pojištění	0,00

634	výnosy z daně z přidané hodnoty	0,00
635	výnosy ze spotřebních daní	0,00
636	výnosy z majetkových daní	0,00
637	výnosy z energetických daní	0,00
638	výnosy ze silniční daně	0,00
639	výnosy z ostatních daní a poplatků	0,00
IV.	Výnosy z transferů	90 579 151,92
671	výnosy vybraných ústředních vládních institucí	90 579 151,92
672	výnosy vybraných místních vládních institucí	0,00
V.	Výnosy ze sdílených daní	0,00
681	výnosy ze sdílené daně z příjmů FO	0,00
682	výnosy ze sdílené daně z příjmů PO	0,00
684	výnosy ze sdílené daně z přidané hodnoty	0,00
685	výnosy ze sdílených spotřebních daní	0,00
686	výnosy ze sdílených majetkových daní	0,00
688	výnosy ze sdílené silniční daně	0,00
VI.	Výsledek hospodaření	
	výsledek hospodaření před zdaněním	-296 637 891,15
591	daň z příjmů	0,00
595	dodatečné odvody daně z příjmů	278 090,00
	výsledek hospodaření po zdanění	-296 915 981,15

PŘÍLOHA P X: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI XYZ
SESTAVENÝ K 31. 12. 2014 – PŘEHLED VYBRANÝCH POLOŽEK

číslo účtu	název ukazatele	hodnota v Kč
A.	NÁKLADY	6 587 570 407,22
I.	Náklady z činnosti	6 587 135 178,86
501	spotřeba materiálu	2 753 125 416,45
502	spotřeba energie	193 153 686,82
503	spotřeba ostatních neskladovatelných položek	0,00
504	prodané zboží	366 798 329,32
506	aktivace dlouhodobého majetku	0,00
507	aktivace oběžného majetku	-85 378 107,61
508	změna stavu zásob vlastní výroby	0,00
511	opravy a udržování	98 646 051,27
512	cestovné	5 988 133,05
513	náklady na reprezentaci	437 538,08
516	aktivace vnitro-organizačních služeb	-8 477,68
518	ostatní služby	157 706 255,34
521	mzdové náklady	1 919 341 627,00
524	zákonné sociální pojištění	644 881 699,00
525	jiné sociální pojištění	7 883 841,00
527	zákonné sociální náklady	19 734 846,32
528	jiné sociální náklady	0,00
531	daň silniční	95 237,00
532	daň z nemovitostí	18 380,00
538	jiné daně a poplatky	2 143 912,00
539	vratky daní z nadměrných odpočtů	0,00
541	smluvní pokuty a úroky z prodlení	18 477,00
542	jiné pokuty a penále	4 018 252,65
543	dary	0,00
544	prodaný materiál	35 455 835,50
547	manka a škody	76 695,37
548	tvorba fondů	0,00
551	odpisy dlouhodobého majetku	343 954 138,10
552	zůstatková cena prodaného DNM	0,00
553	zůstatková cena prodaného DHM	0,00
554	prodané pozemky	0,00
555	tvorba a zúčtování rezerv	0,00
556	tvorba a zúčtování opravných položek	44 267 043,82
557	náklady z vyřazených pohledávek	1 210 107,94
558	náklady z drobného dlouhodobého majetku	38 961 719,94
549	ostatní náklady z činnosti	34 604 541,18
II.	Finanční náklady	435 228,36
561	prodané cenné papíry a podíly	0,00
562	úroky	0,00
563	kurzové ztráty	399 400,53

564	náklady z přecenění reálnou hodnotou	0,00
569	ostatní finanční náklady	35 827,83
III.	Náklady na transfery	0,00
571	náklady vybraných ústředních vládních	0,00
572	náklady vybraných místních vládních	0,00
IV.	Náklady ze sdílených daní a poplatků	0,00
581	náklady ze sdílené daně z příjmů FO	0,00
582	náklady ze sdílené daně z příjmů PO	0,00
584	náklady ze sdílené daně z přidané hodnoty	0,00
585	náklady ze sdílených spotřebních daní	0,00
586	náklady z ostatních sdílených daní	0,00
V.	Daň z příjmů	0,00
591	Daň z příjmů	0,00
595	Dodatečné odvody daně z příjmů	0,00
číslo účtu	název ukazatele	hodnota v Kč
B.	VÝNOSY	6 588 113 882,80
I.	Výnosy z činnosti	6 488 599 298,90
601	výnosy z prodeje vlastních výrobků	0,00
602	výnosy z prodeje služeb	5 475 896 857,11
603	výnosy z pronájmu	0,00
604	výnosy z prodaného zboží	420 917 010,34
605	výnosy ze správních poplatků	0,00
606	výnosy z místních poplatků	0,00
607	výnosy ze soudních poplatků	0,00
609	jiné výnosy z vlastních výkonů	0,00
641	smluvní pokuty a úroky z prodlení	356 598,20
642	jiné pokuty a penále	845,00
643	výnosy z odepsaných pohledávek	5 664,10
644	výnosy z prodeje materiálu	53 346 527,56
645	výnosy z prodeje dlouhodobého nehmotného majetku	0,00
646	výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku kromě pozemků	0,00
647	výnosy z prodeje pozemků	0,00
648	čerpání fondů	144 844 694,46
649	ostatní výnosy z činnosti	393 231 102,13
II.	Finanční výnosy	1 837 168,93
661	výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	0,00
662	úroky	1 117 882,24
663	kurzové zisky	707 140,50
664	výnosy z přecenění reálnou hodnotou	0,00
665	výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0,00
669	ostatní finanční výnosy	12 146,19
III.	Výnosy z daní a poplatků	0,00
631	výnosy z daně z příjmů FO	0,00
632	výnosy z daně z příjmů PO	0,00
633	výnosy ze sociálního pojištění	0,00

634	výnosy z daně z přidané hodnoty	0,00
635	výnosy ze spotřebních daní	0,00
636	výnosy z majetkových daní	0,00
637	výnosy z energetických daní	0,00
638	výnosy ze silniční daně	0,00
639	výnosy z ostatních daní a poplatků	0,00
IV.	Výnosy z transferů	97 677 414,97
671	výnosy vybraných ústředních vládních institucí	97 677 414,97
672	výnosy vybraných místních vládních institucí	0,00
V.	Výnosy ze sdílených daní	0,00
681	výnosy ze sdílené daně z příjmů FO	0,00
682	výnosy ze sdílené daně z příjmů PO	0,00
684	výnosy ze sdílené daně z přidané hodnoty	0,00
685	výnosy ze sdílených spotřebních daní	0,00
686	výnosy ze sdílených majetkových daní	0,00
688	výnosy ze sdílené silniční daně	0,00
VI.	Výsledek hospodaření	
	výsledek hospodaření před zdaněním	543 475,58
591	daň z příjmů	0,00
595	dodatečné odvody daně z příjmů	0,00
	výsledek hospodaření po zdanění	543 475,58

**PŘÍLOHA P XI: ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY V ČR – VÝVOJ 2010
AŽ 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 %	71 %
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-days	-	-	-	30 %	25 %
Flexi – poukázky	14 %	13 %	12 %	24 %	26 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14 %	20 %	15 %	22 %	20 %

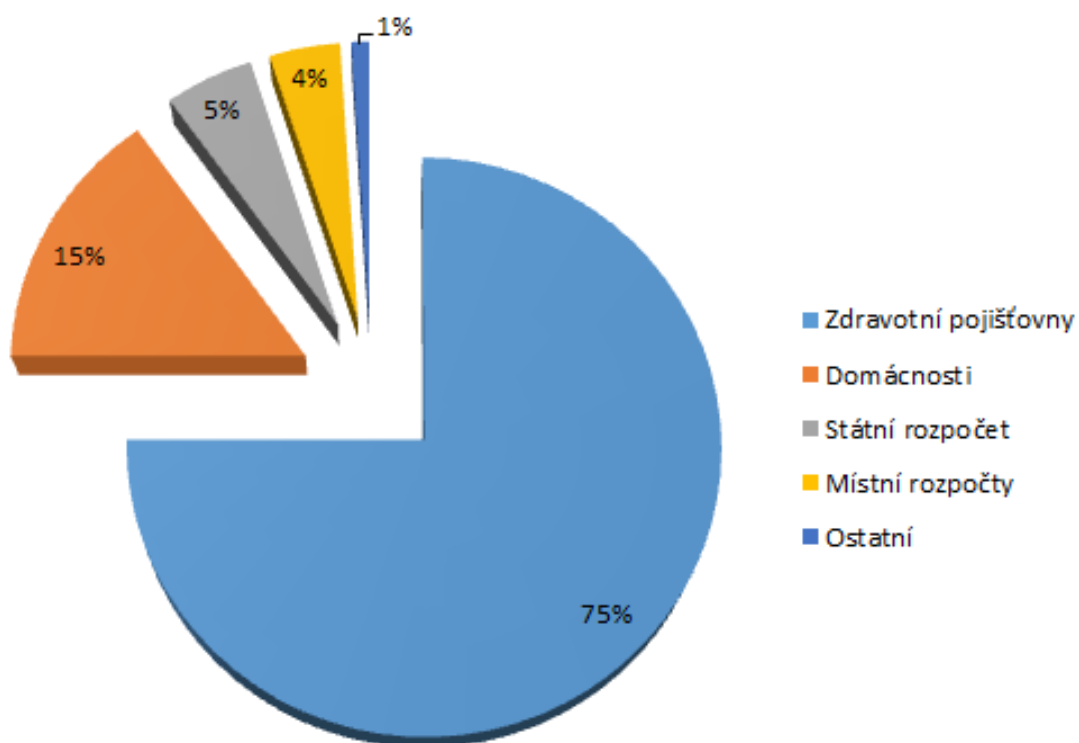
**PŘÍLOHA P XII: VÝVOJ POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH
BENEFITŮ V ZÁVISLOSTI NA ZLEPŠUJÍCÍ ČI ZHORŠUJÍCÍ
EKONOMICKÉ SITUACI FIRMY**

Ekonomická situace společností	Zhoršila	Zlepšila	Rozdíl
Mobilní telefon	83 %	90 %	7 %
Vzdělávání	57 %	87 %	30 %
Zdraví (lékařské prohlídky)	71 %	77 %	6 %
Pitný režim	77 %	81 %	4 %
Stravenky	80 %	64 %	-16 %
Služební automobil	63 %	83 %	20 %
Věcné dary / jednorázové odměny	66 %	70 %	4 %
Příspěvek na spoření na penzi	60 %	73 %	13 %
Příspěvek na životní pojištění	49 %	57 %	8 %
Sport	20 %	47 %	27 %
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	20 %	50 %	30 %
13. plat	51 %	41 %	-10 %
Kultura	26 %	34 %	8 %
Zaměstnanecké půjčky	29 %	34 %	5 %
Očkování proti chřipce	23 %	34 %	11 %
Příspěvek na dovolenou	20 %	24 %	4 %
Flexi poukázky	17 %	31 %	14 %
Dny volna tzv. sick-days	26 %	24 %	-2 %
Příspěvek na cestování do zaměstnání	9 %	27 %	18 %

**PŘÍLOHA P XIII: ZÁKLADNÍ UKAZATELE ZE ZDRAVOTNICTVÍ
V ČR**

	2009	2010	2011	2012	2013
ZDRAVOTNÍ STAV					
Hospitalizace v nemocnicích					
hospital. pacienti celkem v tis.	2 165	2 155	2 132	2 181	2 157
prům. délka ošetř. doby ve dnech	7,4	7,3	7,2	6,9	6,8
Pracovní neschopnost					
průměr. procento prac. neschop.	4,184	3,763	3,638	3,452	3,615
ZDRAVOTNICKÁ ZAŘÍZENÍ A ZDRAVOTNÍCI V ČR					
nemocnice	191	189	189	188	188
lůžka v nemocnicích na 1 000 obyv.	6,0	5,9	5,7	5,6	5,4
odb. léčeb. ústavy bez lázeň.	154	157	160	158	158
z toho LDN	69	70	72	73	73
lékaři stát. i nest. zař.	45 185	45 646	46 422	46 968	47 458
počet obyvatel na 1 lékaře	271	268	264	261	259
počet obyvatel na 1 zubního lékaře	1 457	1 421	1 386	1 380	1 389

PŘÍLOHA P XIV: STRUKTURA VÝDAJŮ ZA ZDRAVOTNICTVÍ PODLE ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ



PŘÍLOHA P XV: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI XYZ

Dotazník spokojenosti v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku týkajícího se zaměstnaneckých benefitů poskytovaných ze strany naší organizace.

Výstupní data získané z analýzy vyplněných dotazníků pomohou vylepšit a posílit význam zaměstnaneckých benefitů v naší společnosti. Podklady zpracované na základě dotazníkového šetření budou použity pro vypracování projektu na návrh zlepšení současné situace.

Vyplňte prosím všechny otázky pravdivě, poté vyplněný dotazník zašlete na uvedenou emailovou adresu, nebo vytištěný a vyplněný zasilejte prostřednictvím interní pošty na moje jméno.

Dotazníky jsou anonymní a informace z nich získané mi budou sloužit ke zpracování diplomové práce.

Děkuji předem za poskytnuté informace.

Bc. Zdeněk Böhms

1. Část - Správnou odpověď označte křížkem (u každé otázky jen jednu odpověď)!

1. Pracovní zařazení:

SZP PZP NZP Lékař THP Dělník

Jiný odborný pracovník

2. Délka vašeho pracovního poměru v organizaci:

Do 1 roku 1 – 2 roky 3 – 5 let 5 let a více

2. Část - Správnou odpověď označte křížkem (u každé otázky jen jednu odpověď)!

3. Myslíte si, že máte dostatečné množství informací o benefitech poskytovaných v rámci naší organizace?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

4. Jak jste spokojen / spokojena s poskytováním zaměstnaneckých benefitů v naší společnosti?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

5. Nakolik je pro Vás důležité poskytování zaměstnaneckým benefitům od Vašeho zaměstnavatele?

Velmi důležité Důležité Spíše nedůležité Nedůležité

3. Část – Správné odpovědi označte křížkem, popřípadě obodujte dle instrukcí

6. Jaké benefity ze současné nabídky fondu FKSP využíváte?

Příspěvek na stravování

Příspěvek na rekreaci na podnikové chatě

Příspěvek na sociální výpomoci

Příspěvek na věcné dary v platném znění

Příspěvek na setkání s důchodci (bývalými zaměstnanci)

Příspěvek na penzijní připojištění nebo pojistné na soukromé životní pojištění

7. Obodujte benefity z fondu FKSP dle vašich preferencí body (1 – nejhůře, 5 – nejlépe)

Příspěvek na stravování 1 2 3 4 5

Příspěvek na rekreaci na podnikové chatě 1 2 3 4 5

Příspěvek na sociální výpomoci 1 2 3 4 5

Příspěvek na věcné dary v platném znění 1 2 3 4 5

Příspěvek na setkání s důchodci (bývalými zaměstnanci) 1 2 3 4 5

Příspěvek na penzijní připojištění nebo pojistné na soukromé životní pojištění 1 2 3 4 5

8. Obodujte již neposkytované benefity z fondu FKSP, které Vám chybí nejvíce (1 – chybí mi nejméně, 5 – chybí mi nejvíce)

Očkování 1 2 3 4 5

Dovolená a rekreace 1 2 3 4 5

Výroční bonusy 1 2 3 4 5

4. Část – Správné odpovědi označte křížkem, popřípadě vypište

9. Uvítal / la byste v budoucnu zavedení poukázkového systému v naší společnosti?

Nově zavedený poukázkový systém by nahradil nejméně využívané benefity z fondu FKSP. FKSP by bylo nadále tvořeno zákonným minimem pro tvorbu fondu, ale další prostředky by směřovaly do nově zavedeného poukázkového systému.

Poukázkami by bylo možné platit ve sportovních, kulturních, rekreačních, vzdělávacích, zdravotnických a předškolních zařízeních, ve kterých si držitel za poukázky vybere přesně tu službu, o níž má zájem.

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

10. V případě kladné odpovědi na předchozí otázku prosím odpovězte

Jaké nominální hodnoty poukázek a interval jejich poskytování preferujete?

100 Kč / měsíčně 200 Kč / 2 měsíce 300 Kč / čtvrtletně

600 Kč / pololetně

11. Jaké další benefity byste uvítal / la v naší společnosti?

12. Věková kategorie:

18 – 21 let 22 – 30 let 31 – 40 let 41 – 50 let

51 – 60 let 61 a více let

13. Pohlaví:

Muž Žena

Mnohokrát Vám děkuji za čas, který jste vyplnění dotazníku věnovali.