Projekt zavedení systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Fatra, a. s.

Bc. Petra Janečková

Diplomová práce
2016

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Petra Janečková**
Osobní číslo:	**M14312**
Studijní program:	**N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor:	**Finance**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Projekt zavedení systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Fatra, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- **Zpracujte literární poznatky týkající se problematiky zaměstnaneckých benefitů z pohledu ekonomické efektivnosti.**

II. Praktická část

- **Charakterizujte společnost Fatra, a. s. a analyzujte dosavadní stav řízení zaměstnaneckých benefitů.**
- **Navrhněte systém řešení zaměstnaneckých benefitů včetně sestavení směrnice pro tento systém.**
- **Zhodnoťte navrhovaný systém včetně jeho ekonomických přínosů a možných rizik.**

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

BEAM, Burton T. a John J. MCFADDEN. Employee benefits. Chicago, IL: Real Estate Education, c2001, 711 p. ISBN 0793139600.
JANOUŠKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ. Zaměstnanecké výhody a daně. Praha: Grada, 2005, 113 s. ISBN 8024713640.
MARKOVÁ, Hana. Daňové zákony 2015: úplná znění platná k 1.1.2015. Praha: Grada, 2015, 272 s. ISBN 9788024755076.
MARTOCCHIO, Joseph J. Strategic compensation: a human resource management approach. Harlow, Essex: Pearson, c2015, 407 s. ISBN 978-1-292-05886-3.
PELC, Vladimír. Daňový průvodce pro mzdové účetní. Praha: C.H. Beck, 2010, 280 s. ISBN 978-80-7400-300-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Přemysl Pálka, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016

L.S.

doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Miloš Král', CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové 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 práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou 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 práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li 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 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 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 práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jana Lora

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce řeší problematiku zaměstnaneckých benefitů a odměňování ve společnosti Fatra, a. s. Teoretická část je zaměřena na systém odměňování, na možnosti poskytování zaměstnaneckých benefitů a jejich dopady do daňové oblasti podniku. Uvedeny jsou také způsoby poskytování benefitů a trendy v této oblasti. V analytické části je nejprve představena společnost Fatra, a. s. Podnik je podroben finanční analýze, dále je provedena analýza dosavadního stavu řízení zaměstnaneckých benefitů a odměňování. Uskutečněno je rovněž hodnocení spokojenosti zaměstnanců analyzované společnosti. Na základě provedených analýz je navržen a realizován projekt řešení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Fatra, a. s. prostřednictvím systému cafeteria. Navržený projekt obsahuje časovou, nákladovou a rizikovou analýzu včetně přínosů projektu.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, odměňování, zaměstnanecké benefity, cafeteria systém, daňové zvýhodnění, zaměstnavatel, zaměstnanci

ABSTRACT

The master thesis deals with the employee benefits and the compensation issues in the company Fatra, a. s. The theoretical part is focused on the compensation system, opportunity of providing the employee benefits and their impacts on the tax area of the company. In the thesis there are mentioned methods of providing the benefits and trends. In the analytical part there is introduction of the company Fatra, a. s. as a starting point. This part is followed by the financial analysis and the analysis of both present employee benefit system and compensation management system. The evaluation of employee satisfaction is realized either. The project of employee benefits implementation in the company Fatra, a. s. through the cafeteria system is proposed as a result of undertaken analyses. The proposed project contains the progress chart, cost and risk analysis including its benefits.

Keywords: human resource management, compensation, employee benefits, cafeteria system, tax benefits, employer, employee

Touto cestou bych ráda poděkovala společnosti Fatra, a. s., především personálnímu řediteli a zaměstnancům podniku, že mi umožnili získat veškeré potřebné informace pro vypracování praktické části diplomové práce. Poděkování patří také Ing. Přemyslu Pálkovi, Ph.D za jeho čas a ochotu věnovanou mé diplomové práci. Děkuji také všem, kteří mě podporovali v průběhu celého studia a při psaní diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD **8**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **12**
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ **13**
1.1 PROČ PEČOVAT O ZAMĚSTNANCE? 13
2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ **15**
2.1 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ 15
2.2 CÍLE ODMĚŇOVÁNÍ 16
2.3 FORMY ODMĚŇOVÁNÍ 16
2.3.1 Mzdový systém 17
2.4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ JAKO SOUČÁST ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI 18
2.5 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ 19
3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY **20**
3.1 VÝZNAM BENEFITŮ 21
3.1.1 Výhody pro zaměstnance 21
3.1.2 Výhody pro zaměstnavatele 22
3.2 ZPŮSOB POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ 22
3.2.1 Fixní způsob poskytování benefitů 23
3.2.2 Flexibilní způsob poskytování benefitů 23
3.3 ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ 24
3.4 DAŇOVÉ ASPEKTY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ 26
3.5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ A JEJICH DAŇOVÉ DOPADY 28
3.5.1 Stravování zaměstnanců 28
3.5.2 Penzijní připojištění a životní pojištění 30
3.5.3 Odborný rozvoj zaměstnanců 32
3.5.4 Příspěvek na sport, zdraví, kulturu a rekreaci 33
3.5.5 Dary zaměstnancům 35
3.5.6 Zápůjčky poskytnuté zaměstnancům 36
3.5.7 Nákup zboží a služeb zaměstnavatele se slevou 37
3.5.8 Používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely 37
3.5.9 Doprava do zaměstnání a přechodné ubytování 39
3.5.10 Další zaměstnanecké benefity 39
3.6 NEJŽÁDANĚJŠÍ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY A TRENDY 40
3.7 PROBLÉMY, ÚSKALÍ A RIZIKA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD 42
II PRAKTICKÁ ČÁST **43**
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI FATRA, A. S. **44**
4.1 SPOLEČNOST FATRA, A. S. 44
4.1.1 Struktura činností firmy a jejich exportu 45
4.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců 46
4.1.3 SWOT analýza 47

4.2 Finanční analýza společnosti Fatra, a. s. 47
4.2.1 Absolutní ukazatele 47
4.2.2 Poměrové ukazatele 50
5 ANALÝZA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ A ODMĚŇOVÁNÍ 53
5.1 Analýza dosavadního stavu řízení zaměstnaneckých benefitů a odměňování zaměstnanců společnosti Fatra 53
5.1.1 Systém odměňování 53
5.1.2 Zaměstnanecké výhody a benefity 56
5.2 Hodnocení spokojenosti zaměstnanců společnosti Fatra, a. s. 60
5.2.1 Charakteristika respondentů 60
5.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření 62
5.2.3 Vyhodnocení hypotézy 69
5.3 Zhodnocení výchozí situace ve společnosti Fatra, a. s. 70
6 PROJEKT NÁVRHU ŘEŠENÍ SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI FATRA, A. S. 73
6.1 Cíl projektu 73
6.2 Návrh systému řešení zaměstnaneckých benefitů 74
6.3 Časová analýza 75
6.4 Výběr vhodného dodavatele poskytování cafeterie 77
6.5 Tvorba zdrojů a rozpočet 79
6.6 Kategorizace zaměstnanců 79
6.7 Nabídka benefitů v rámci cafeterie Benefit Plus 80
6.8 Směrnice pro poskytování zaměstnaneckých benefitů prostřednictvím cafeteria systému 82
6.8.1 Obecný úvod 82
6.8.2 Pravidla pro čerpání benefitů 82
6.8.3 Bodový účet 83
6.8.4 Povolené oblasti čerpání benefitů s daňovými souvislostmi 84
6.8.5 Používání cafeteria systému 86
6.8.6 Administrace systému cafeteria 86
6.9 Nákladová analýza 87
6.9.1 Náklady související se zavedením a fungováním cafeterie 87
6.9.2 Úspora nákladů v souvislosti s daňovým zvýhodněním benefitů 88
6.9.3 Návratnost vložené investice do cafeteria systému 89
6.9.4 Náklady na benefity v rámci kolektivní smlouvy 90
6.10 Riziková analýza 90
6.11 Přínosy projektu 92
6.12 SWOT analýza projektu 93
ZÁVĚR 95
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 97
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 101
SEZNAM OBRÁZKŮ 102
SEZNAM TABULEK 103
SEZNAM PŘÍLOH 106

ÚVOD

Podniky potřebují lidské zdroje stejně jako finanční, materiální nebo informační zdroje. Jelikož zaměstnanci rozhodují o zajišťování, alokaci, využívání a rozvoji všech dalších zdrojů, bývají považováni za nejcennější zdroj podniku. Žádný podnik se neobejde bez schopných, kvalifikovaných a motivovaných pracovníků, kteří udávají výkon celé organizace a zajišťují dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu podniku. Proto je dnes oblast péče o zaměstnance velmi aktuálním tématem.

Zaměstnanecké benefity jsou hlavním nástrojem v oblasti péče o zaměstnance, který vede k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců a k posílení pozitivního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Vhodně zvolený systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů vede ke zvyšování konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků podniku. Zaměstnanecké benefity jsou jakoukoli formou příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci. Jedná se tedy o mimomzdové plnění, které zahrnuje širokou škálu rozmanitých požitků, zboží, služeb a sociální péče. Motivem k poskytování zaměstnaneckých benefitů jsou také možnosti daňových úspor a úspor na odvodech sociálního a zdravotního pojištění jak u zaměstnavatele, tak u zaměstnance.

Společnost Fatra, a. s. patří mezi velké zaměstnavatele, kterým nejsou jejich zaměstnanci lhostejní. Současný stav poskytování zaměstnaneckých benefitů má řadu nedostatků, proto se vedení společnosti spolu s personálním oddělením rozhodlo tuto problematiku řešit. A protože je mi velmi blízké prostředí ve společnosti jako takové, stejně jako kladný vztah k zaměstnancům ze strany vedení, rozhodla jsem se v diplomové práci věnovat tématu zaměstaneckých benefitů. Ve své diplomové práci navíc navážu na velmi dobrou spolupráci v rámci své bakalářské práce.

Hlavní cíl této práce vychází již z názvu samotného. Bude tedy zpracován projekt zavedení systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Fatra, a. s., který navrhne řešení systému zaměstnaneckých benefitů v analyzované společnosti.

Úvodem práce budou vymezeny jednotlivé pojmy důležité pro pochopení dané problematiky. Na počátku bude popsána důležitost řízení lidských zdrojů a odměňování zaměstnanců. Dále se práce bude zabývat zaměstnaneckými benefity, kde budou například popsány výhody pro zaměstnavatele i zaměstnance. Následně budou charakterizovány vybrané zaměstnanecké benefity s důrazem na jejich daňové aspekty.

V analytické části bude nejdříve charakterizována společnost Fatra, a. s. a provedena její finanční analýza, která má za úkol posoudit finanční zdraví společnosti. Poté se bude práce věnovat analýze zaměstnaneckých benefitů a odměňování, kdy bude vylíčen dosavadní stav v analyzované společnosti. Bude také proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Fatra, a. s., který bude nejdůležitějším východiskem pro projektovou část.

Další část práce bude věnována projektu návrhu řešení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Fatra, a. s., v rámci kterého bude navržen systém cafeteria jako výsledek pro analyzovanou společnost. Provedená časová analýza projektu nastíní jeho další průběh, jako výběr vhodného dodavatele, tvorbu zdrojů a rozpočet atd. Následně bude sestavena nabídka benefitů. Nedílnou součástí projektu je směrnice pro poskytování zaměstnaneckých benefitů prostřednictvím cafeteria systému ve společnosti Fatra, a. s. včetně daňových souvislostí v rámci povolených oblastí čerpání benefitů. Součástí projektové části bude nákladová a riziková analýza projektu a také popis přínosů projektu. Za účelem vyzdvižení důležitých vlastností projektu bude na závěr vytvořena SWOT analýza projektu.

Hlavním výsledkem diplomové práce bude navržení řešení systému zaměstnaneckých benefitů, který bude ve společnosti Fatra, a. s. realizovatelný.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma diplomové práce Projekt zavedení systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Fatra, a. s. bylo zvoleno na základě mé dřívější spolupráce s Fatrou a požadavků společnosti na zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů.

Hlavní cíl této práce vychází již z názvu samotného. Bude tedy zpracován projekt zavedení systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Fatra, a. s., který by měl navrhnout řešení systému zaměstnaneckých benefitů v analyzované společnosti.

Dílčích cílů práce existuje hned několik. Prvním z nich je zpracovat literární poznatky týkající se odměňování a zaměstnaneckých benefitů včetně daňových aspektů. V rámci analytické části provést charakteristiku společnosti Fatra, a. s. a její finanční analýzu. Následně pak zanalyzovat a popsat současný stav odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů v daném podniku. Dalším z dílčích cílů je provést průzkum spokojenosti zaměstnanců analyzované společnosti. V návaznosti na to pak v projektové části navrhnout systém řešení zaměstnaneckých benefitů s ohledem na daňové aspekty a sestavit směrnici pro jeho použití. Nezbytnou součástí projektu je podrobení časové, nákladové a rizikové analýze, stejně jako a vyjádření přínosů projektu. Práce bude také doplněna o SWOT analýzu společnosti Fatra, a. s. a navrženého projektu.

Činnosti na diplomové práci budou probíhat v období od října 2015 do dubna 2016. Průzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Fatra, a. s. bude proveden pomocí dotazníkového šetření, které proběhne v listopadu 2015. Nezbytné vyhodnocení bude provedeno pomocí programu Microsoft Excel. Výsledky budou graficky znázorněny a test závislosti mezi stanovenými proměnnými bude proveden pomocí chí-kvadrát testu

Při zpracovávání diplomové práce bude použito hned několik metod a technik. Nejprve při zpracování teoretické části bude využita kritická literární rešerše a průzkum různých literárních pramenů a zákonů zabývajících se danou problematikou. Cílů analytické části bude dosaženo především prostřednictvím několika analýz. Jednou z nich je rozbor účetních výkazů a provedení finanční analýzy společnosti Fatra, a. s. Ve finanční analýze bude také využita komparace pro srovnání výsledků jednotlivých ukazatelů s doporučenými hodnotami pro jednotlivé ukazatele. Práce bude také obsahovat analýzu a popis skutečného stavu odměňování a zaměstnaneckých benefitů v analyzované společnosti. Pro získání bližších a interních informací bude proveden nestandardizovaný rozhovor s personálním ředitelem RSDr. Leošem Klofáčem o odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů ve spo-

lečnosti Fatra, a. s. Dedukce bude využita u kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření pro zjištění spokojenosti zaměstnanců společnosti Fatra, a. s. Pro dosažení cílů projektové části bude využito několik rozličných metod. Rozhodovací metoda CPM, tedy metoda kritické cesty, bude použita pro provedení časové analýzy projektu. Při porovnávání jednotlivých dodavatelů poskytujících cafeteria systém a výběr vhodného dodavatele cafeterie bude opět využita komparace. Dále bude vypracováno několik analýz projektu, jedná se zejména o nákladovou a rizikovou. Bude také využito analytické metody v podobě SWOT analýzy podniku a projektu, která bude hodnocena prostřednictvím syntézy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů Armstrong (2002, s. 27) definuje jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejích cílů.“ Z toho vyplývá, že obecným cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby byl podnik schopen prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Plnění cílů v oblasti řízení lidských zdrojů se týká oblasti zabezpečování a rozvoje pracovníků, jejich oceňování a vztahů.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 47-48) cílem řízení lidských zdrojů je následujících pět bodů, a to:

- vytvářet a uplatňovat strategie lidských zdrojů a podporovat tak dosahování strategických cílů podniku,
- dostatek kvalifikovaných, talentovaných a oddaných lidí v organizaci,
- vést k rozvoji kultury se zaměřením na dosahování vysokého výkonu,
- snažit se o vytváření pozitivních vztahů na pracovišti a důvěry mezi nadřízenými a podřízenými,
- podporovat etické přístupy k řízení lidí. (Armstrong, 2002, s. 43-45)

1.1 Proč pečovat o zaměstnance?

Nejdříve bychom si měli položit otázku, proč vlastně pečovat o zaměstnance. Zaměstnanci jsou lidé, kterými podnik disponuje a pomocí nich dosahuje strategických cílů. Jsou označováni jako lidské zdroje, které podnik potřebuje stejně jako finanční, materiální nebo informační zdroje. Lidské zdroje však bývají považovány za nejcennější zdroj podniku a jeho bohatství, které má podnik k dispozici. Zaměstnancům bývá připisován mimořádný význam, protože lidské zdroje rozhodují o zajišťování, alokaci, využívání a rozvoji všech dalších zdrojů. (Koubek, 2007a, s. 13-14)

Význam lidí pro úspěch podniku je nezpochybnitelný. Žádná firma se neobejde bez dostatečného množství schopných, kvalifikovaných a motivovaných pracovníků, protože jejich schopnosti a motivace provádět sjednanou práci určuje jejich výkon a tím také výkon celé organizace. (Šikýř, 2012, s. 16) Podle Armstronga (2009, s. 36) schopní a motivovaní lidé zajišťují podniku dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu. Tito zaměstnanci pak odlišují podnik od konkurence a jsou základním předpokladem jejího úspěchu.

Pojem péče bývá používán k označování produktů sociální politiky. Tyto aktivity se zabývají zajištěním všestranného rozvoje člověka. Stará se o vytvoření vhodných podmínek pro práci a současně vyvažuje pracovní a osobní život zaměstnanců. (Janoušková a Kolibová, 2005, s. 17-18)

Podle Stříteského (2012) je péče o zaměstnance neodmyslitelná součást personálního řízení každé organizace. V současných podmínkách práce si mnoho manažerů a firem uvědomuje, že jednotlivec může v důsledku provádění své práce stále více ovlivňovat vnímání služby nebo výrobku zákazníkem, což má značný vliv na firmu jako celek. Proto spokojenost a angažovanost zaměstnanců jsou dnes velmi aktuálním tématem. Oblast péče o zaměstnance není pouze vůlí zaměstnavatele, ale musí respektovat zákoník práce[1]. Z hlediska platné legislativy existují tři roviny vnímání péče o zaměstnance, a to:

- péče povinná – vytvářet pracovní podmínky, které zajistí bezpečný výkon práce, umožnění zaměstnancům stravování aj.,
- péče dobrovolná,
- péče smluvní – dohodnuta v kolektivní smlouvě.

Péče o zaměstnance v podobě využívání zaměstnaneckých výhod k posílení spokojenosti a loajality působí na utváření image podniku. (Janoušková a Kolibová, 2005, s. 17-23) V praxi je péče o zaměstnance v různých podnicích odlišná. Záleží na přístupu managementu k této problematice a také na ekonomické stránce daného podniku.

Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013, s. 39) ve své knize mají trochu jiný pohled na to, co zahrnuje péče o zaměstnance. Domnívají se, že je dnes péče o zaměstnance označována jako benefity či zaměstnanecké požitky. Tím, co konkrétně spadá do oblasti benefitů a výhod pro zaměstnance, se bude zabývat samostatná kapitola.

Ve svém článku Jak pečovat o zaměstnance Tober (2016) uvádí, že moudří manažeři vnímají své zaměstnance jako nejvyšší prioritu, aby se každý zaměstnanec společnosti cítil jako důležitý a vážený člen podniku. Do oblasti péče o zaměstnance podle něj patří udržování čistého a profesionálního pracovního prostředí, otevřená komunikace, možnosti kariérního růstu, uznání a ocenění zaměstnanců, zaměstnanecké požitky, rekreace či teambuildingové aktivity.

[1] § 224-247zákona č. 262/2006 ve znění pozdějších předpisů

2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování je jednou z nejvýznamnějších činností personální oblasti jak pro zaměstnavatele, tak zaměstnance. Odměňování je uskutečňováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny jako kompenzace za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci ovlivňuje množství a kvalitu práce budoucí. Proto je odměňování jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má podnik k dispozici. Systém odměňování by měl být spravedlivý, motivující a především by měl korespondovat s potřebami organizace a jejích zaměstnanců. (Kocianová, 2010, s. 160)

Podle Armstronga (2009, s. 20) se řízení odměňování vztahuje na peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, ale také na nepeněžní a nehmotné odměňování, možnosti vzdělání a rozvoje a také růst pravomocí a odpovědnosti při výkonu práce.

Systém odměňování zaměstnanců podle Koubka (2007a, s. 219-224) by měl plnit níže uvedené **požadavky**:

- přilákat potřebný počet kvalifikovaných pracovníků o zaměstnání v podniku,
- udržet si potřebné zaměstnance,
- odměňovat zaměstnance za úsilí, dosažené výsledky, zkušenosti, schopnosti a loajalitu,
- měl by být akceptován zaměstnanci,
- měl by pozitivně ovlivňovat motivaci pracovníků, aby pracovali co nejlépe,
- musí odpovídat možnostem firmy a být racionální,
- měl by být motivem pro zlepšování kvalifikace a schopností zaměstnanců,
- zajistit kontrolovatelnost nákladů práce ve vztahu k ostatním nákladům a s ohledem na příjmy podniku,
- měl by být v souladu s právními předpisy.

2.1 Strategie odměňování

Strategie odměňování vychází jednak ze strategie podniku, a jednak ze strategie lidských zdrojů. Na strategii odměňování působí zákonné regulace, trh, organizační struktura a struktura zaměstnanců, kultura podniku, manažerské postupy, kolektivní vyjednávání, oborové organizace, historie a současnost mzdových předpisů. Strategie odměňování vymezuje deklarovaný úmysl podniku komu, za co, kolik a jak zaplatí. (Dvořáková a kol., 2007, s. 320) Naproti tomu Šikýř ve své knize (2012, s. 124-125) popisuje, že strategie

odměňování musí zabezpečit spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců v souladu s pracovněprávními předpisy a hospodářskými výsledky daného podniku. Podle něj umožňuje spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců:

- získat a udržet si schopné a motivované zaměstnance,
- poskytovat pracovníkům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci, ocenit jejich skutečný výkon a stimulovat je k dosahování požadovaného výkonu,
- nastavit zákonné a konkurenceschopné rozdíly v odměňování zaměstnanců,
- zajistit efektivní financování systému odměňování a řízení nákladů práce.

2.2 Cíle odměňování

Obecným cílem odměňování je odměňovat zaměstnance řádně, spravedlivě a důsledně podle jejich přínosu pro organizaci, aby to v budoucnosti prospělo dosahování strategických cílů organizace. Cílem řízení odměňování podle Armstronga (2009, s. 20-21) je:

- odměňovat pracovníky podle hodnoty, jakou vytvářejí,
- propojovat postupy odměňování s cíli organizace a s potřebami zaměstnanců,
- odměňovat ty správné věci, které jsou z hlediska chování a výsledků důležité,
- motivovat zaměstnance a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- napomáhat k získávání a udržování si potřebných a vysoce kvalifikovaných pracovníků,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.

2.3 Formy odměňování

K odměňování zaměstnanců slouží různé formy odměn, které se liší důrazem na odlišné faktory, např. náročnost práce a její přínos, vedení lidí, schopnosti zaměstnance a jeho výsledky. Základními formami odměňování podle Urbana (2013) jsou zejména:

- **základní či pevná mzda, tarifní nebo smluvní** – jedná se o zaručenou část individuální mzdy, jež má za úkol získat a udržet zaměstnance a ohodnotit náročnost jednotlivých prací.
    - *časová mzda (základní)* – v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky. Odvíjí se od počtu odpracovaných hodin. Používá se tam, kde je obtížné měřit množství a kvalitu provedené práce. Není tak důležité množství pro-

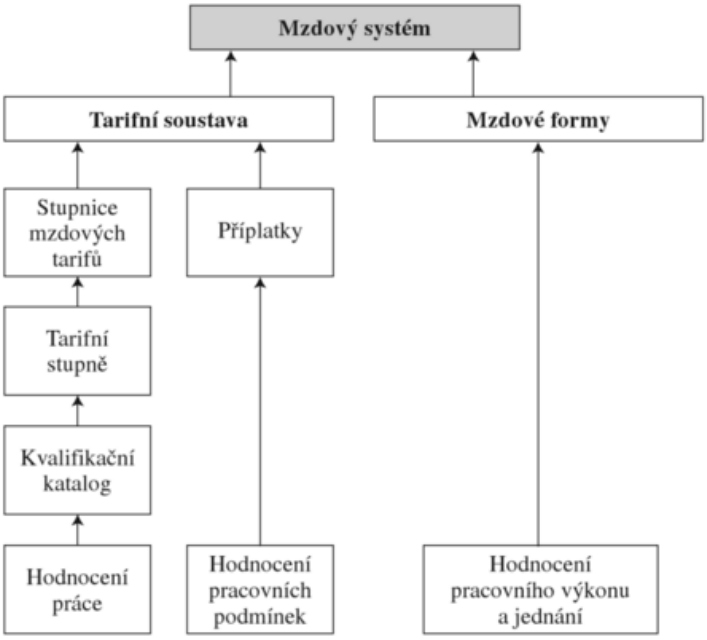
vedené práce jako důraz na kvalitu nebo hraní určité role. Množství a tempo práce nemůže zaměstnanec ovlivnit.

- *úkolová mzda* – vhodná pro odměňování dělnických pozic. Mzda je závislá na výši odvedeného výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem.
- *podílová (provozní) mzda* – používá se především u obchodních činností a také v oblasti služeb. Odměna zaměstnance je zcela nebo částečně závislá na prodaném množství statků nebo poskytnutých služeb. (Koubek, 2007b, s. 171-178)

- **složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance** – vyplácí se ve formě osobního ohodnocení nebo nadstandardní složky mzdy. Tato složka mzdy se váže k dlouhodobějšímu hodnocení pracovních výsledků, schopností a kvalifikace. Cílem této složky mzdy je především motivovat ke zvýšení schopností a kvalifikace, ale také ocenit dlouhodobě výkonné zaměstnance firmy.
- **motivační či výkonová složka** – jedná se o pohyblivou složku mzdy, která je vyplácena v podobě výkonových odměn nebo bonusů, provizí, podílů na zisku. Tato složka je vázaná přímo na výkon jedince, pracovní skupiny nebo celého podniku.
- **mzdové příplatky** – odrážejí zvýšené nároky na zaměstnance, např. mimořádné podmínky práce nebo pracovního místa.
- **zaměstnanecké výhody** – jejich cílem je zvýšit pracovní stabilitu a spokojenost zaměstnanců, posílit jejich identifikaci s podnikem a přispět k jejich rozvoji, relaxaci atd. Jedná se o naturální požitky, finanční příspěvky nebo cenová zvýhodnění poskytovaná zaměstnancům. (Urban, 2013)

2.3.1 Mzdový systém

V zájmu naplnění cílů mzdové politiky a respektování právních předpisů by měl být mzdový systém vytvořen tak, aby byl transparentní, srozumitelný, jednoduchý, spravedlivý a také efektivní. Efektivita mzdového systému spočívá v tom, aby se produktivita práce zvyšovala rychleji než růst mezd a způsob stanovení mzdy účinně stimuloval k práci. Výsledkem mzdového systému je strukturalizovaná mzda, jejíž složky jsou určeny podle specifických nástrojů, např. stupnicí mzdových tarifů, mzdových forem, metod hodnocení práce a podnikového kvalifikačního katalogu. Mzdový systém se především ve velkých společnostech skládá z mzdových forem a tarifní soustavy, viz obrázek 1. (Dvořáková a kol., 2012, s. 308-311)



Obrázek 1: Mzdový systém založený na hodnocení práce (Dvořáková a kol., 2012, s. 310)

2.4 Systém odměňování jako součást zvyšování výkonnosti

Systém odměňování je spjat se systémem posuzování výkonnosti a pracovního hodnocení zaměstnanců, tvoří tak významnou složku motivačního působení na zaměstnance. Koncepce motivačního systému musí být snadno použitelná, flexibilní a výkonově orientovaná. Správně nastavený systém odměňování zaměstnanců vede ke zvyšování firemní výkonnosti. (Stýblo, 2002, s. 43) Dvořáková a kol. (2012, s. 219-221) uvádí faktory ovlivňující pracovní výkonnost. Podle jejich názoru je důležité zjišťovat hybnou sílu pracovní aktivity lidí. Výsledky tohoto zjištění pak slouží k operativnímu a stretegickému řízení, sestavení a orientaci stimulů k pozitivnímu ovlivňování zaměstnanců. Systém by neměl být zaměřen pouze na hmotnou stimulaci, ale na celý systém faktorů, které vedou ke zvyšování výkonnosti a uspokojení z práce. Jelikož jsou zaměstnanci důležitým výrobním faktorem a přijímají rozhodnutí, jsou hnacím motorem celého podniku.

Kromě individuální zásluhové odměny je vhodné, aby podniky ocenili také kolektivní úsilí prostřednictvím týmové odměny. Její stanovení je sice obtížné, ale měla by pomoci zvýšit oddanost organizaci a zainteresovanost zaměstnanců na podnikání společnosti. Zaměstnavatel tak poskytne zaměstnancům dodatečnou odměnu, která je odvozena od výkonu organizace. Existují tři typy celopodnikových systémů odměnění:

- **podíl na zisku** – vyplácení částek na základě dosaženého zisku organizace prostřednictvím peněz nebo akcií,
- **podíl na vlastnictví** – nákup zaměstnaneckých akcií,
- **podíl na výnosu** – vyplácení peněžní odměny s vazbou na dosažené finanční výnosy organizace v důsledku zvýšení produktivity práce. (Armstrong, 2009, s. 321-324)

2.5 Motivace a odměňování

V některých případech není mzda dostatečnou pobídkou k soustředěné a kvalitní práci zaměstnance, proto se musí manažeři snažit zaujmout a udržet kvalifikované zaměstnance prostřednictvím motivační taktiky nebo systému odměn. Pomocí pozitivního posilování motivace zaměstnance buduje manažer dobré vztahy se svým zaměstnancem a dobré pracovní prostředí. Poskytnutí odměny peněžní či nepeněžní přispívá k tomu, aby byli zaměstnanci šťastnější. Uvádí se, že šťastnější zaměstnanci často dosahují lepších výsledků při práci. Na druhou stranu příliš mnoho motivace a odměn může mít také negativní vliv. Zaměstnanci mohou být příliš sebejistí, jejich práce může stagnovat nebo mohou zneužívat oblíbenosti nadřízených. (Jenkins, 2016)

Jednou z nejdůležitějších otázek řízení odměňování je, jak vysokou úroveň výkonu jsou schopni motivovaní lidé dosáhnout. Je nutné znát faktory, které motivují lidi, a s ohledem na tyto faktory vytvářet procesy a postupy odměňování, které zvýší motivovanost, pracovní oddanost, angažovanost a pozitivní dobrovolné chování. K vytvoření efektivních systémů odměňování nabízí návod teorie motivace. „ Teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali – co ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali. Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, které lidé vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování.“ (Armstrong, 2009, s. 109) Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 224-232) obecná teorie motivace přináší celou řadu teorií pracovní motivace, které představují více či méně ucelený soubor faktorů ovlivňující pracovní výkon člověka. Mezi nejznámější koncepce motivace k práci patří:

- **Herzbergova teorie dvou dimenzí motivace k práci** – tato teorie dělí faktory motivace na dvě skupiny s rozdílným postavením a funkcí procesu motivace.
- **Maslowova teorie potřeb** – podstatou této teorie je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání. Potřeby člověka jsou uspořádány podle váhy do pyramidy potřeb.

3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Za benefity jsou obecně považovány jakékoli výhody nebo prospěch někoho ve srovnání s ostatními. V této práci budeme považovat za benefity zaměstnanecké výhody (employee benefits). (Beam a McFadden, ©2001, s. 4) Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 325) jsou benefity jakoukoli formou příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci. Představují dodatečné zvýhodnění zaměstnance, které tvoří část příjmů ze závislé činnosti. Benefity zahrnují širokou škálu rozmanitých požitků, zboží, služeb a sociální péči, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci ke mzdě. Zaměstnanecké benefity mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Janoušková a Kolibová (2005, s. 58) ve své knize uvádějí, že kromě mzdy mohou být zaměstnancům poskytovány nejrůznější zaměstnanecké výhody. Tyto výhody mohou být jedním ze způsobů, jak se zaměstnavatel snaží získat a udržet zaměstnance a také je motivovat k vysokým výkonům a dobré pracovní kázni. **Motiv k odměňování zaměstnanců prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů** tkví především v:

- možnosti daňových úspor a úspor na odvodech sociálního a zdravotního pojištění jak u zaměstnavatele, tak u zaměstnance,
- získání nových a stabilizace stávajících zaměstnanců,
- získání konkurenční výhody oproti firmám, které benefity zaměstnancům neposkytují,
- budování dobrého jména podniku.

V současné době se prosperující firmy předhánějí v poskytování různých benefitů. Hodnota poskytovaných benefitů se odhaduje asi na 10 % z hrubých příjmů zaměstnanců. Množství a povaha poskytovaných zaměstnaneckých benefitů se odvíjí od možností zaměstnavatele, potřeb zaměstnanců a nabídky benefitů konkurenčních podniků na trhu práce. Problematika zaměstnaneckých benefitů je ve větších podnicích předmětem kolektivního vyjednávání a jejich poskytování je upraveno kolektivními smlouvami, vnitřními předpisy nebo individuálními smlouvami. V dnešní době jsou peněžní prostředky v podobě mzdy vnímány spíše jako samozřejmost oproti zaměstnaneckým benefitům, které jsou vnímány spíše jako něco navíc. Opomíjení oblasti péče podniku o stravování, volný čas a zdraví zaměstnanců může být zaměstnanci podvědomě vnímáno tak, že zaměstnavateli na nich nezáleží. (Pelc, 2011, 16; Janoušková a Kolibová, 2005, s. 58)

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 325) jsou pro zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavateli zaměstnancům následující **typické znaky:**

- nejsou závislé na zásluhách, jejich rozsah se odvíjí spíše podle doby působení ve firmě a postavení zaměstnance v podniku,
- ne všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu,
- většinou nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- často jsou zavedeny, protože kopírují trend aniž by byly podloženy racionální analýzou,
- jakmile jsou zavedeny, je těžké je zrušit,
- dosud nebyl doložen důkaz o závislosti přilákat nové uchazeče prostřednictvím benefitů, naproti tomu odrazují zaměstnance podat výpověď,
- v malých podnicích je nabídka benefitů omezená, naproti tomu ve velkých finanční silných podnicích je široká,
- pozitivně působí na pracovní spokojenost, ale jejich nesystémové přidělení může vyvolat nespokojenost.

3.1 Význam benefitů

Význam v poskytování benefitů zaměstnancům vidí Macháček (2013, 15) v tom, že přispívají k motivaci zaměstnanců, k jejich spokojenosti a k posílení pozitivního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Domnívá se, že vhodně zvolený systém odměňování a optimálně zvolený systém zaměstnaneckých benefitů vede ke zvyšování konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků podniku. Mimomzdová plnění zaměstnavatele se často orientují na posílení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců, proto tyto plnění kladou důraz na volnočasové aktivity zaměstnanců. Macházek také tvrdí, že: „Odpočatí, spokojení a správně motivovaní zaměstnanci jsou více produktivní.“ Odměňování prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů taktéž posiluje budování dobrého image firmy.

3.1.1 Výhody pro zaměstnance

Výhodou poskytování benefitů pro zaměstnance je, že získají od zaměstnavatele něco nad rámec své mzdy. Zaměstnanecké benefity mohou také přispět ke zlepšení života nebo lepšímu využití volného času zaměstnanců. Benefity taktéž přispívají ke spokojenosti zaměst-

nanců se svým zaměstnavatelem a pocitu, že jsou pro něj zaměstnanci důležití. Významným kladem je skutečnost, že v celé řadě případů benefity nepodléhají daním a odvodům, takže plnění poskytnuté zaměstnavatelem není o tyto položky sníženo. (Beam a McFadden, ©2001, s. 9-11; Zaměstnanecké benefity, 2011)

3.1.2 Výhody pro zaměstnavatele

Výhody poskytování zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnavatele se dají rozdělit do třech skupin:

- **daňové hledisko** – často benefity nepodléhají daním, odvodům sociálního a zdravotního pojištění, proto nestojí tento druh odměny zaměstnavatele tolik peněz a přínos pro zaměstnance je tak vyšší,
- **praktický přínos** – určitými druhy benefitů se dá snížit úroveň nemocnosti zaměstnanců, například chozením do posilovny, bazénu nebo věnovaní více času odpočinku. Výhodou pro zaměstnavatele je snížení starostí s hledáním náhrad za nemocného pracovníka a také nákladů spojených s jeho absencí a náhradou za něj. Pro zaměstnavatele je také výhodné obstarat zaměstnanců závodní stravování, které zkrátí dobu cesty zaměstnanců na oběd a nedochází tak ke zbytečným prostojům.
- **budování dobrého jména firmy** – prostřednictvím spokojených zaměstnanců si podniky vytvářejí dobrou reklamu, která jim umožní snadnější získání nových klientů nebo kvalitních zaměstnanců. (Zaměstnanecké benefity, 2011)

3.2 Způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity mohou být zaměstnavatelem poskytovány dvěma formami, a to jako fixní nebo flexibilní způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů. V organizacích v České republice převládá spíše plošné přiznání zaměstnaneckých benefitů z dob, kdy podniky tvořily a čerpaly fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP). Trendem však je individualizovat strukturu příjmů a také zaměstnaneckých benefitů podle pracovního výkonu a důležitosti zaměstnance pro organizaci. Ve světě především velké společnosti nabízejí velkou škálu těchto výhod a umožňují zaměstnancům volbu mezi nimi podle toho, které jsou pro jejich momentální potřeby a situaci nejvhodnější. Také zahraniční malé a střední podniky se snaží udržet krok a být konkurence-schopné na trhu práce, a tak podle svých možností zavádějí a rozvíjejí systém zaměstnaneckých benefitů. (Dvořáková a kol., 2012, 325-326; Koubek, 2007b, s. 186-187)

3.2.1 Fixní způsob poskytování benefitů

V rámci fixního (plošného) způsobu poskytování benefitů jsou v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpise zaměstnavatelem stanoveny základní zaměstnanecké benefity přidělené všem zaměstnancům a je pouze na nich, zda tyto benefity využijí. Jedná se vlastně o určitý poukázkový systém. (Armstrong, 2009, s. 390)

3.2.2 Flexibilní způsob poskytování benefitů

Tento systém je také nazýván jako cafeteria systém nebo volitelný systém zaměstnaneckých benefitů. V rámci tohoto systému zaměstnavatel stanoví balíček zaměstnaneckých benefitů, ze kterého si mohou zaměstnanci volit různé benefity v rámci stanoveného ročního limitu bodů. Každý zaměstnanec si tak může z daného balíčku zvolit právě ty benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat. Systém pružných zaměstnaneckých výhod může zaměstnavatelům ušetřit peníze za výhody, které nikdo nechce. (Foot a Hook, 2002, s. 290; Armstrong, 2007, s. 596)

Zavedení systému cafeteria má podle Dvořákové a kol. (2012, s. 326) dva **hlavní cíle**, a to:

- **zvýšit spokojenost zaměstnanců** – vychází se z představy, že spokojení zaměstnanci jsou více oddaní společnosti, produktivnější a kreativnější. Vyšší spokojenosti má být dosaženo nabídkou různorodých benefitů, aby lépe reagovala na různorodé potřeby zaměstnanců odlišné v závislosti na pohlaví, věku, délce pracovního poměru, sociálnímu zázemí atd.
- **snížit náklady na benefity** – přináší lepší přehled o čerpání benefitů a předpokládá se, že se zvýší uvědomění zaměstnanců, jaké jsou náklady na benefity. Tím, že zaměstnanci dostanou benefity, které chtějí, zvýší se vnímaná hodnota tohoto příjmu.

Důvody zavádění flexibilních zaměstnaneckých výhod jsou:

- uspokojit různé potřeby pracovníků,
- umožnit zaměstnancům získat lepší hodnotu za peníze vynakládané na jejich zaměstnanecké výhody,
- lepší kontrola vynaložených nákladů na benefity,
- přispět k získávání a udržení pracovníků. (Armstrong, 2009, s. 390)

Také Martocchio (©2015, s. 272) ve své knize uvádí, že se systém cafeteria realizuje k vyřešení problému rozmanitých potřeb zaměstnanců. Volitelný systém zaměstnaneckých výhod přináší celkové uspokojení z práce a zvýšení nabídky zaměstnaneckých benefitů po

zavedení systému. Zavedení cafeteria systému má žádoucí výsledky, neboť vede ke zvýšení obratu a snížení absence zaměstnanců.

Výhody pro zaměstnavatele

Outsourcing systému volitelných benefitů optimalizuje náklady na benefity a dodavatel na sebe přebírá veškerou administrativní zátěž. (Benefit Plus, ©2016)

Cafeteria systém přináší zaměstnavatelům následující výhody a přínosy:

- minimální administrativa,
- finančně efektivnější systém – snížení nákladů na odměňování,
- snadná a rychlá implementace,
- dokonalý přehled o čerpání benefitů,
- nastavení systému na míru,
- komplexní řešení benefitů,
- úspora na daních a odvodu pojistného,
- podpora motivace a spokojenosti zaměstnanců,
- zvýšení prestiže na trhu práce. (Benefit Plus, ©2016; Benefity.cz, ©2014)

Výhody pro zaměstnance

Výhody zavedení cafeteria systému pro zaměstnance jsou následující:

- svobodný výběr benefitů z nabídky dle individuálních potřeb,
- široká a pestrá nabídka zaměstnaneckých benefitů,
- moderní a flexibilní možnost čerpání benefitů,
- přehled o stavu čerpání benefitů,
- získání vyšší hodnoty od zaměstnavatele než ve mzdě. (Janoušková a Kolibová, 2005, s. 40; Benefit Plus, ©2016)

3.3 Členění zaměstnaneckých benefitů

Členění zaměstnaneckých benefitů je několikeré podle různých kritérií a různých úhlů pohledu. Některé z nich budou v této kapitole uvedeny.

Zaměstnanecké benefity se dají podle Koubka (2007b, s. 187) zařadit do čtyř skupin, a to na výhody sociální povahy, výhody zkvalitňující využívání volného času, výhody mající vztah k práci a výhody spojené s postavením ve firmě (viz následující schéma).

Obrázek 2: Členění zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

Dalším členěním je z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele na benefity:

- **finanční** – zaměstnavatel na poskytnutí benefitů vynakládá finanční prostředky, např. různé druhy příspěvků,
- **nefinanční** – benefit je zaměstnavatelem poskytován bez finančního výdaje, např. poskytnutí automobilu pro soukromé účely nebo poskytování vlastního zboží a služeb se slevou.

Na druhé straně z hlediska formy příjmu zaměstnance můžeme benefity členit na:

- **peněžní** – zaměstnanec obdrží přímo finanční částku,
- **nepeněžní** – zaměstnanec obdrží nepeněžní plnění v podobě bezplatných nebo zvýhodněných služeb.

Jejich vzájemnou kombinací vznikají:

- **finanční nepeněžní benefity** – patří mezi hlavní formu zaměstnaneckých výhod. Jedná se např. o příspěvky na důchodové, životní pojištění, kapitálové či úrazové pojištění, stavební spoření nebo zvýhodněné či bezúročné půjčky,
- **finanční peněžní benefity** – jedná se například o placení neodpracované doby,
- **nefinanční nepeněžní benefity** – řadí se sem možnost využívání firemního automobilu i pro soukromé účely. (Pelc, 2011, s. 18-21)

Podle Macháčka (2013, s. 16-17) mohou být zaměstnanecké benefity členěny z hlediska toho, komu budou poskytnuty:

- **všem zaměstnancům firmy** – typickým benefitem tohoto druhu jsou příspěvky na penzijní a životní pojištění, stravování, rekreaci, na sportovní a kulturní akce, vzdělávací kurzy a školení, nákup vitamínových doplňků, prodej produktů firmy za zvýhodněné ceny, poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti atd.
- **pouze vybrané skupině** – se poskytuje například používání služebního automobilu i pro soukromé účely, poskytování zaměstnaneckých akcií, zajištění či hrazení dopravy do a ze zaměstnání atd.
- **individuálně** – se poskytují například benefity ve formě podpory při živelných pohromách, dlouhodobé nemoci, nepříznivé finanční a sociální situaci zaměstnance či neštěstí v rodině atd.

Níže uvedené členění zaměstnaneckých benefitů souvisí s následující kapitolou. Členění zaměstnaneckých benefitů **z hlediska daňové a odvodové výhodnosti** je velmi důležité. Z toho pohledu rozlišujeme benefity na:

- **mimořádně výhodné** – jedná se o benefity, které jsou:
  - na straně zaměstnavatele daňovým výdajem,
  - na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob,
  - nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod zdravotního a sociálního pojištění,
- **částečně výhodné** – některé z těchto třech kritérií je porušeno. (Pelc, 2011, s. 17-18)

3.4 Daňové aspekty zaměstnaneckých benefitů

Volba poskytovaných benefitů zaměstnancům je omezena výběrem ze strany zaměstnavatele a také platnou legislativou. Mezi právní předpisy, které upravují problematiku zaměstnaneckých benefitů patří:

- **zákon o daních z příjmů** (č. 586/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů),
- **zákony týkající se zdravotního a sociálního pojištění** (č. 592/1992 Sb. a č.589/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů),
- **zákoníkem práce** (č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů),

- **zákonem o cestovních náhradách** (č. 119/1992 Sb., který byl zrušen a od roku 2007 cestovní náhrady upravuje zákoník práce § 151 a následující). (Janoušková a Kolibová, 2005, s. 58; Macháček, 2013, s. 22-26)

Je-li zaměstnavatel plátcem daně z přidané hodnoty, existuje v rámci oblasti zaměstnaneckých benefitů spojitost i s touto daní. Novela zákona č. 235/2004 Sb. platná od roku 2010 osvobodila zaměstnanecké benefity od placení daně z přidané hodnoty. (Pelc, 2011, s. 29-30)

Zákon o daních z příjmů dává zaměstnavatelům možnost dohodnout si některé výdaje jako daňové výdaje, pokud tak učiní v kolektivní smlouvě, vnitřním předpise nebo si je sjedná v individuální pracovní smlouvě. (Pelc, 2011, s. 28)

Z hlediska legislativy mohou nastat následující situace podle uvedeného schématu.

Zaměstnanecké benefity mohou být:
- u zaměstnavatele:
• poskytovány na vrub daněvě uznatelných nákladů • poskytovány na vrub neuznatelných nákladů • poskytovány z FKSP nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku
- u zaměstnance:
• ne/zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro odvod zdravotního a sociálního pojištění • osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti • zdaňovány daní z příjmů ze závislé činnosti

Obrázek 3: Možnosti daňových dopadů zaměstnaneckých benefitů (vlastní zpracování)

Z hlediska daňového a odvodného zatížení existují různé úrovně výhodnosti benefitů podle kombinace toho, zda jsou nebo nejsou benefity daňovým výdajem či příjmem a zda podléhají odvodům sociálního a zdravotního pojištění. Efektivita zaměstnaneckých benefitů se tedy odvíjí od daňového a pojistného zařízení. (Dušek, 2014, s. 52-53; Pelc, 2011, s. 31)

Za **nejefektivnější zaměstnanecké benefity** se považují ty, které se nezahrnují do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a jsou:

- na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti,
- na straně zaměstnavatele daňově účinným nákladem, který snižuje základ daně z příjmů. (Macháček, 2013, s. 16)

3.5 Charakteristika vybraných zaměstnaneckých benefitů a jejich daňové dopady

V následující kapitole budou popsány vybrané zaměstnanecké benefity a vysvětleny daňové aspekty jednotlivých druhů a variant benefitů poskytovaných zaměstnavatelem zaměstnancům. Daňové dopady budou vztaženy jak na zaměstnavatele, tak na jeho zaměstnance. Přehled daňového řešení poskytovaných plnění zaměstnancům je součástí Přílohy P I.

3.5.1 Stravování zaměstnanců

Mezi jeden z nejrozšířenějších zaměstnaneckých benefitů patří příspěvky na stravování, které spadají do nepeněžních výhod. Stravování spadá do pracovněprávních vztahů. Podle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování. Zaměstnavatel může svým zaměstnancům poskytovat závodní stravování, příspěvek na stravování nebo stravenky. (Zákoník práce, 2015, s. 66; Janoušková a Kolibová, 2005, s. 77)

Pro zaměstnavatele je daňově uznatelný příspěvek na stravování[2], pokud zaměstnanec odpracuje alespoň 3 hodiny z dané směny. Jestliže je délka směny zaměstnance s povinnou přestávkou delší než 11 hodin, může si zaměstnavatel uplatnit daňový výdaj na další jedno jídlo zaměstnance. Příspěvek nelze uplatnit zaměstnanci, kterému během směny vznikl nárok na stravné v souvislosti s pracovní cestou a bude vypláceno podle cestovních náhrad[3]. (Marková, 2015, s. 33-34)

Vlastní stravovací zařízení

Zaměstnavatel může poskytovat závodní stravování ve vlastní režii nebo ve vlastním zařízení prostřednictvím najatého subjektu. Ve vztahu k daňové legislativě musíme tuto oblast zkoumat ze tří hledisek, a to z pohledu zaměstnavatele, zaměstnance a pojistného:

- **Zaměstnavatel**

  Daňově uznatelnými náklady jsou pro něj výdaje na provoz vlastního stravovacího zařízení (spotřeba energií, odpisy majetku, mzdy včetně pojistného) kromě hodnoty potravin. Náklady vynaložené na potraviny jsou totiž nedaňovým nákladem.

[2] § 24 odst. 2 písm. j) bod 4 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
[3] § 176 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

- **Zaměstnanec**

  Hodnota nepeněžního plnění v podobě poskytovaného stravování zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti je bez ohledu na výši plnění osvobozena od daně z příjmů fyzických osob. Naopak peněžní příspěvek na stravování podléhá dani z příjmů.

- **Pojistné**

  Z vyměřovacího základu pro odvod pojistného na všeobecné zdravotní pojištění a na sociální zabezpečení je vyjmuta hodnota nepeněžního plnění, které nepodléhá dani z příjmů fyzických osob. Opakem by tomu bylo u peněžního příspěvku. (Pelc, 2011, s. 28-39; Macháček, 2013, s. 44-46)

Stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů

Jedná se o stravování poskytované jinými subjekty (restaurace, bufety) většinou prostřednictvím stravenek. Poskytování stravenek zaměstnancům je v současné době nejvíce využíváno. Stravenky jsou velmi oblíbené, protože zaměstnavatele nejméně zatěžují a zaměstnanci dávají možnost volby, kde stravenku uplatní. (Janoušková, & Kolibová, 2005, s. 78-80; Pelc, 2011, s. 40-41) Daňové a odvodové dopady:

- **Zaměstnavatel**

  Pro zaměstnavatele jsou daňově uznatelné výdaje na příspěvky na stravování do výše 55 % ceny jednoho jídla za směnu. Maximálně však lze hodnota příspěvku uplatnit do výše 70 % stravného podle cestovních náhrad při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin, v roce 2015 tedy 69 až 82 Kč[4]. Při nákupu stravenek se do její hodnoty započítává i poplatek za zprostředkování nákupu. Stravenky při nákupu a prodeji nepodléhají dani z přidané hodnoty, neboť jsou platebním prostředkem, který nahrazuje peníze. Dani z přidané hodnoty podléhá pouze provize, kterou fakturuje distributor poukázek. (Marková, 2015, s. 33-34; Macháček, 2013, 46-49)

- **Zaměstnanec**

  Hodnota nepeněžního plnění v podobě poskytovaného stravování zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti je bez ohledu na výši těchto plnění osvobozena od daně z příjmů fyzických osob. Naopak peněžní příspěvek na stravování podléhá zdanění daní z příjmů. (Pelc, 2011, s. 40-41)

[4] § 176 odst. 1 písm. a) zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

- **Pojistné**
  Hodnota nepeněžního plnění stravného, které nepodléhá dani z příjmů je vyjmuta jak z vyměřovacího základu pro odvod zdravotního pojištění, tak pro odvod pojistného na sociální zabezpečení. (Pelc, 2011, s. 40-41)

Příplatky na stravování

Zaměstnavatelé se také mohou zavázat k příspěvku na některou z forem stravování zaměstnanců nad rámec daňově uznatelných výdajů. Ze strany zaměstnavatele se jedná o platbu ze sociálního fondu. Jedná se tedy o příspěvek na stravování jako zaměstnanecký benefit hrazený ze sociálního fondu. (Pelc, 2011, s. 41-42)

3.5.2 Penzijní připojištění a životní pojištění

Mezi hojně se vyskytující zaměstnanecké benefity patří také příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření a na soukromé životní pojištění zaměstnanců. (Janoušková a Kolibová, 2005, s. 102)

Od roku 2013 vešla v platnost důchodová reforma, která **důchodový systém** rozdělila do tří pilířů:

- **I. Pilíř** – *důchodové pojištění spravované státem*. Jedná se o průběžný systém financovaný ze sociálního pojištění, ze kterého jsou vypláceny starobní důchody.
- **II. Pilíř** – *důchodové spoření*, které je zcela dobrovolné. Účastníkem se může stát fyzická osoba do dovršení věku 35 let do konce kalendářního roku. Naopak účastníkem tohoto pilíře se nemůže stát osoba, jíž je přiznán starobní důchod, a osoba starší 35 let, pokud nevstoupila do tohoto pilíře do konce června 2013. Do penzijního fondu se odvádí prostřednictvím zaměstnavatele a finančího úřadu 5 % z vyměřovacího základu pro pojištění na důchodové pojistné. Sazba se zkládá ze 3 %, o které je ponížena sazba důchodového pojištění (z 6,5 % na 3,5 %) a 2 % z vyměřovacího základu, kterou přidává zaměstnanec.
- **III. Pilíř** – *doplňkové penzijní spoření*. Účastníci spoří své peníze v účastnických fondech. Původní aktéři penzijních fondů (penzijního připojištění) byli automaticky převedeni do transformovaných fondů. Účastníci tohoto pilíře mají nárok na státní příspěvek, možnost daňové úspory (snížení základu daně pro výpočet daně z příjmů fyzických osob) a příspěvek zaměstnavatele jako zaměstnanecký benefit.
  (Macháček, 2013, s. 53-57; DůchodováReforma.cz, ©2016)

Pro účely daňového zvýhodnění podle zákona o dani z příjmů se za **soukromé životní pojištění** považuje pojištění:

- pro případ dožití,
- pro případ smrti nebo dožití,
- na důchodové pojištění v případě, že je sjednáno dřívější plnění při vzniku nároku na starobní důchod nebo invalidní důchod pro invaliditu třetího stupně nebo v případě smrti. (Marková, 2015, s. 13)

Daňové aspekty

Ze zákona[5] vyplývá, že zaměstnavatel si může jako daňový výdaj uplatnit příspěvky na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření, penzijní pojištění a na soukromé životní pojištění zaměstnanců. Pokud bude jejich poskytování sjednané v pracovní smlouvě, stanové ve vnitřním předpise nebo v kolektivní smlouvě budou u zaměstnavatele daňově uznatelné bez ohledu na jejich výši. (Hnátek a Zámek, 2015, s. 134)

Na straně zaměstnanců je podle zákona[6] **osvobozena částka 30 000 Kč** v úhrnu za rok na platbu zaměstnavatele zaměstnanci jako:

- **příspěvek na penzijní připojištění** se státním příspěvkem a na **doplňkové penzijní spoření** poukázaný na účet zaměstnance u jeho penzijní společnosti,
- **příspěvek na penzijní pojištění** ve prospěch jeho zaměstnance s podmínkou, že plnění z penzijního pojištění může být vyplacena až po dovršení věku 60 let a současně trvání pojištění 60 kalendářních měsíců. Další podmínkou je, že právo na plnění má zaměstnanec nebo jiná osoba v případě jeho smrti, ne však zaměstnavatel,
- **příspěvek na soukromé životní pojištění,** pokud je výplata pojistného plnění sjednána nejdříve až v roce dovršení věku 60 let a době trvání pojistné smlouvy 60 měsíců. Podle podmínek nesmí být v průběhu pojištění umožněna výplata jiného příjmu než plnění, aniž by nezakládala zánik pojistné smlouvy. (Marková, 2015, s. 13)

[5] § 24 odst. 2 písm. j) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
[6] § 6 odst. 9 písm. p) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

Limit daňového osvobození 30 000,- Kč ročně se vztahuje souhrně na výše uvedené příspěvky poskytované zaměstnanci od téhož zaměstnavatele. Příspěvek do tohoto limitu nepodléhá odvodu pojistného na zdravotní a sociální pojištění. Naopak výše příspěvku nad limit podléhá zdanění i odvodu pojistného. Daňové výhody nelze uplatnit na zaměstnavatelem poskytnutý finanční příspěvek přímo zaměstnanci. V tomto případě by se jednalo o zdanitelný příjem, který podléhá dani z příjmů a také odvodům zdravotního a sociálního pojistění. (Macháček, 2013, s. 58; Hnátek a Zámek, 2015, s. 134)

Poskytování příspěvků zaměstavatele na penzijní a soukromé pojištění zaměstnanců má motivační charakter jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, neboť je výhodnější než pouhé zvyšování mzdy. (Macháček, 2013, s. 62-63)

3.5.3 Odborný rozvoj zaměstnanců

Péče o zaměstnance v oblasti odborného rozvoje zaměstnanců podle zákoníků práce[7] zahrnuje:

- **zaškolení a zaučení** – na straně zaměstnance je považováno za výkon práce, za který náleží mzda či plat. Zaměstnavatel hradí vzniklé náklady.
- **prohlubování kvalifikace** – jedná se o průběžné doplňování, udržování a obnovování kvalifikace zaměstnanců, ktrým se nezmění její podstata a které umožňují zaměstnanci výkon práce. Na straně zaměstnance je prohlubování kvalifikace považováno za výkon práce, za který náleží mzda či plat. Zaměstnavatel je povinnen hradit vzniklé náklady.
- **zvyšování kvalifikace** – jedná se o změnu hodnoty kvalifikace, získání nebo rozšíření kvalifikace, např. studiem, vzděláváním, školením nebo jinou formou přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání. Zvyšování kvalifikace je považováno za překážku v práci, nikoliv za výkon práce. (Zákoník práce, 2015, 64-66)

Daňové řešení u zaměstnance

Daňové řešení odborného rozvoje na straně zaměstnance je upraveno zákonem o dani z příjmů[8], podle kterého je od daně osvobozeno nepeněžní plnění vynaložené zaměstnavatelem na:

[7] § 227-235 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

- odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele,
- rekvalifikaci zaměstnanců podle zákona o zaměstnanosti[9] − pro uznatelnost se nevyžaduje, aby souvisela s předmětem činnosti zaměstnavatele. (Marková, 2015, s. 12)

V případě, že zaměstnavatel poskytne příspěvek na prohlubování nebo zvyšování kvalifikace přímo zaměstnanci jako peněžní plnění, bude tento příspěvek u zaměstnance zdanitelným příjmem. Zdanění tohoto příjmu proběhne ze superhrubé mzdy a příspěvek bude také připočítán do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na zdravotní a sociální pojištění. (Macháček, 2013, s. 76-77)

Daňové řešení u zaměstnavatele

Z pohledu zaměstnavatele lze podle zákona[10] za daňový náklad považovat:

- výdaje na provoz vlastního vzdělávacího zařízení,
- výdaje spojené s odborným rozvojem zaměstnanců podle zákoníku práce, tj. prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, ať jde o peněžní nebo nepeněžní plnění,
- výdaje spojení s rekvalifikací na základě zákona o zaměstnanosti. (Marková, 2015, s. 33-34)

Výše uvedené výdaje na vzdělávání zaměstnanců musí souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele, aby byly daňovými výdaji. (Macháček, 2013, s. 77)

3.5.4 Příspěvek na sport, zdraví, kulturu a rekreaci

Daňové aspekty tohoto zaměstnaneckého benefitu budou zvlášť rozebrány z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele.

Daňové řešení u zaměstnance

Podle zákona[11] jsou od daně z příjmů osvobozeny „nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci nebo jeho rodinnému příslušníkovi z FKSP, ze sociálního fondu, ze

---

[8] § 6 odst. 9 písm. a) a d) zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
[9] Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
[10] § 24 odst. 2 písm. j) bodu 3 zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
[11] § 6 odst. 9 písm. d) zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

zisku po zdanění anebo na vrub výdajů, které nejsou výdaji na dosažení, zajištění a udržení příjmů, ve formě:

- použití zdravotnických, vzdělávacích nebo rekreačních zařízení,
- použití zařízení péče o děti předškolního věku včetně mateřské školy podle školského zákona, knihovny zaměstnavatele, tělovýchovných a sportovních zařízení,
- příspěvku na kulturní nebo sportovní akce.“ (Marková, 2015, s. 12)

Hodnota nepeněžního plnění rekreace včetně zájezdů je u zaměstnance osvobozena od daně v součtu maximálně 20 000 Kč za kalendářní rok. Příspěvek zaměstnavatele na sportovní a kulturní akce není zákonem omezen. (Pelc, 2011, s. 84-85)

Na peněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem přímo zaměstnanci se nevztahuje osvobození od daně z příjmů ze závislé činnosti. (Macháček, 2013, s. 115)

Daňové řešení u zaměstnavatele

Z pohledu zaměstnavatele jsou daňově neuznatelnými náklady[12] „nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci ve formě:

- příspěvku na kulturní pořady, zájezdy a sportovní akce,
- možnosti používat rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná a sportovní zařízení,“ s výjimkou nákladů, které lze podle zákona[13] považovat za náklady daňově uznatelné, a to výdaje na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené na:
    - provoz vlastních vzdělávacích zařízení nebo náklady spojené s odborným rozvojem zaměstnanců podle zákoníku práce a rekvalifikací zaměstnanců podle zákona o zaměstnanosti, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele,
    - bezpečnost a ochranu zdraví při práci a hygienické vybavení pracovišť a výdaje na pořízení ochranných nápojů,
    - pracovně-lékařské služby nehrazené zdravotní pojišťovnou na lékařské prohlídky a lékařská vyšetření stanovená zvláštními předpisy. (Marková, 2015, s. 33-39)

[12] § 25 odst. 1 písm. h) zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
[13] § 24 odst. 2 písm. j) bodech 1 až 3 zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

3.5.5 Dary zaměstnancům

Zaměstnavatelé mohou zaměstnancům poskytovat rozličné dary, ale jejich daňový a odvodný režim závisí na různých okolnostech.

Podle zákona o dani z příjmů[14] je od daně osvobozena hodnota nepeněžního bezúplatného plnění poskytovaného z FKSP u zaměstnavatelů, na které se vztahuje vyhláška, dále hodnota nepeněžních darů poskytovaných za obdobných podmínek ze sociálních fondů, ze zisku po zdanění nebo na vrub výdajů, které nejsou daňově uznatelnými náklady, a to do souhrnné částky 2 000 Kč za rok u jednoho zaměstnance. (Marková, 2015, s. 12)

Přestože se vyhláška o FKSP vztahuje jen na organizační složky státu, státní příspěvkové organizace a příspěvkové organizace, které byly zřízeny územními samostatnými celky, tak se v souvislosti s osvobozením nepeněžních darů od daně z příjmů tento zákon na tuto vyhlášku odkazuje. (Krbečková a Plesníková, 2014, s. 8; Macháček, 2013, s. 120)

Podle vyhlášky o FKSP[15] může zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytovat „věcné i peněžní dary:

- za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele při poskytnutí osobní pomoci při požáru, živelné události a při jiných mimořádných případech a za aktivitu humanitárního a sociálního charakteru a péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, dary pro bezpříspěvkové dárce krve, za práci s mládeží nebo za osobní pomoc při živelných a průmyslových haváriích,
- při pracovních výročích 20 let a každých dalších 5 let trvání pracovního nebo služebního poměru u zaměstnavatele (započítává se i pracovní poměr u jiných zaměstnavatelů, mateřská pokud pracovní poměr stále trval, naopak se nezapočítává výkon práce konané na základě dohody o práci konané mimo pracovní poměr),
- při životních výročích 50 let a každých dalších 5 let věku, a to i bývalým zaměstnancům nebo důchodcům,
- při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu.“ (Krbečková a Plesníková, 2014, s. 23-24)

[14] § 6 odst. 9 písm. g) zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů
[15] § 14 vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů

Shrnutí problematiky darů:

Nepeněžní dary poskytnuté podle vyhlášky o FKSP jsou do částky 2 000 Kč na zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů. Hodnota daru převyšující tento limit podléhá zdanění daní z příjmů a také odvodu pojistného. Oproti tomu od daně z příjmů nejsou osvobozeny dary, které nejsou uvedené ve vyhlášce o FKSP, i kdyby splňovaly limit do 2 000 Kč. Přestože vyhláška o FKSP umožňuje poskytování peněžních darů, podle daně z příjmů tyto dary nejsou osvobozeny od daně. Z pohledu zaměstnavatele nejsou výdaje na nepeněžní dary zaměstnanců výdaji daňovými. V případě, že jde o peněžní či nepeněžní dar, který je u zaměstnance zdanitelným příjmem a byl dohodnut nebo sjednán jako pracovněprávní nárok, je pro zaměstnavatele daňovým nákladem. (Pelc, 2011, s. 99-102; Macháček, 2013, s. 120-123)

3.5.6 Zápůjčky poskytnuté zaměstnancům

Mezi zaměstnanecké benefity patří rovněž poskytování zápůjček zaměstnancům. Od roku 2015 je od daně z příjmů[16] osvobozen „příjem od téhož zaměstnavatele plynoucí zaměstnanci v podobě majetkového prospěchu při bezúročné zápůjčce až do úhrnné výše jistin 300 00 Kč.“ (Marková, 2015, s. 13)

Tabulka 1: Daňová úprava zápůjčky zaměstnancům od zaměstnavatele v průběhu posledních třech let (vlastní zpracování)

2013	2014	2015
§ 6 odst. 9 písm. l) ZDP	neupraveno	§ 6 odst. 9 písm. v) ZDP
Osvobozen nepeněžní příjem max. 100 000 Kč na bytové potřeby, 20 000 Kč na překlenutí tíživé životní situace, u živelných pohrom limity 10x vyšší.	Bezúročné zápůjčky nejsou předmětem daně, a to bez ohledu na výši a limit.	Osvobozen majetkový prospěch při bezúročné zápůjčce do úhrnné výše jistin 300 000 Kč od jednoho zaměstnavatele.

[16] § 6 odst. 9 písm. v) zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

U bezúročných zápůjček mohou nastat z hlediska zdanění a odvodů dva možné režimy:

- od daně z příjmů je osvobozen majetkový prospěch z bezúročné zápůjčky v úhrnu do 300 000 Kč a nezahrnuje se ani do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění,
- zdanitelným příjmem je na straně zaměstnance majetkový prospěch z bezúročné zápůjčky v úhrnu nad 300 000 Kč, a to ve výši úroku obvyklého vypočtený jen z částky přesahující stanovený limit. Hodnota majetkového prospěchu se v tomto případě zahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění. (Brychta, 2015)

3.5.7 Nákup zboží a služeb zaměstnavatele se slevou

Jedná se o prodej zboží, vyrobených výrobků, poskytnutí služeb nebo odprodej majetku zaměstnavatelem jeho zaměstnanci za nižší cenu, než je cena obvyklá. U zaměstnavatele budou daňově uznatelnými výdaji:

- nákupní ceny zboží poskytnutého se slevou zaměstnancům,
- výrobní náklady na zhotovení výrobků prodávaných za nižší ceny zaměstnancům,
- náklady spojené s poskytnutím služeb zaměstnancům,
- daňová zůstatková cena hmotného majetku prodaného zaměstnancům se slevou.

Zaměstnavatelem poskytnutá sleva je pro zaměstnance zdanitelným příjmem ve výši rozdílu mezi cenou obvyklou a cenou, kterou zaměstnanec zaplatí. Částka představující zdanitelný příjem vstupuje také do vyměřovacího základu pro pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Zaměstnavatelem hrazené pojistné na sociální a zdravotní pojištění je daňovým výdajem. (Macháček, 2013, s. 148-150)

3.5.8 Používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely

Zaměstnavatel může umožňovat zaměstnancům užívat jeho majetek jak k výkonu zaměstnání, tak také k jejich soukromým potřebám.

Služební vozidlo k použití i pro soukromé účely zaměstnance

Pokud zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci bezplatně automobil pro služební i soukromé účely, považuje se částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za příjem zaměstnance, a to za každý započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla. Jestliže není ve vstupní ceně zahrnuta daň z přidané hodnoty, pak se o tuto daň zvýší. Nejnižší možná částka za poskytnutí vozi-

dla zaměstnanci je 1 000 Kč. (Marková, 2015, s. 12) Nepeněžní příjem zaměstnance ve výši 1 % ze vstupní ceny vozidla se zahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného. Co se týče nákladů na spotřebované pohonné hmoty pro soukromé účely, může nastat několik variant:

- platí si je sám zaměstnanec − z pohledu zaměstnavatele benefit daňově irelevantní,
- za zaměstnance je hradí zaměstnavatel – pro zaměstnavatele jsou daňově neuznatelným výdajem a pro zaměstnance je hodnota zaplacených PHM zdaňovaným nepeněžním příjmem a součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného,
- hradí je zaměstnavatel jako součást naturální mzdy stanovené smlouvou – pro zaměstnavatele výdaj daňový, pro zaměstnance součástí zdanitelného základu jako naturální mzda, podléhá také odvodům pojistného,
- platí zaměstnavatel jako pracovněprávní nárok dohodnutý v pracovní smlouvě – jedná se o daňový výdaj pro zaměstnavatele, u zaměstnance se jedná o peněžní příjem, který je součástí základu daně a vyměřovacího základu pro odvod pojistného. (Pelc, 2011, s. 70-74)

Zaměstnavatel si může na motorové vozidlo, které je užíváno i pro soukromé účely, uplatnit v plné výši náklady plynoucí z provozu vozidla jako daňově uznatelné. Jedná se především o odpisy, silniční daň, pojištění odpovědnosti a havariní pojištění, náklady na opravy a udržování apod. Nedochází k jejich krácení podle počtu ujetých kilometrů. Zaměstnavatel nemůže po zaměstnanci požadovat úhradu poměrné části nákladů za používání vozidla i pro soukromé účely. (Macháček, 2013, s. 89)

Používání dalšího majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnance

Jedná se například o situaci, kdy zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům užívat mobilní telefon nebo notebook, které běžně užívají k výkonu zaměstnání i pro soukromé účely. V případě, že zaměstnavatel hradí soukromé hovory zaměstnancům, nejedná se o výdaj daňový. O daňový výdaj by se jednalo, pokud by jejich platba byla dohodnuta v individuální smlouvě jako pracovně právní nárok. Jestliže zaměstnavatel hradí zaměstnanci soukromé hovory, je jejich hodnota součástí daňového základu zaměstnance a také vyměřovacího základu pro odvod pojistného. (Pelc, 2011, s. 74-75)

3.5.9 Doprava do zaměstnání a přechodné ubytování

Poskytuje-li zaměstnavatel zaměstnancům peněžní nebo nepeněžní příspěvky na dopravu do zaměstnání na základě vnitřních předpisů, kolektivní smlouvy nebo individuální smlouvy, jsou pro něj tyto výdaje daňově uznatelnými. U zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem ze závislé činnosti, který je také součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného, ať jde o peněžní nebo nepeněžní plnění. (Pelc, 2011, s. 59-61)

Zaměstnavatel může také některým zaměstnancům poskytovat přechodné ubytování v místě výkonu práce a bude to pro něj daňově uznatelný náklad. Podmínkou je, že toto plnění musí být stanoveno ve vnitřním předpise, kolektivní smlouvě nebo pracovní či jiné smlouvě se zaměstnancem. Z pohledu zaměstnance je toto plnění osvobozeno od daně ze závislé činnosti do maximální výše 3 500 Kč měsíčně za podmínky:

- jde o nepeněžní plnění poskytované v souvislosti s výkonem práce zaměstnavatelem zaměstnanci,
- obec přechodného ubytování je odlišná od trvalého bydliště zaměstnance,
- nejde o ubytování při pracovní cestě. (Macháček, 2013, s. 137-140; Marková, 2015, s. 12-13)

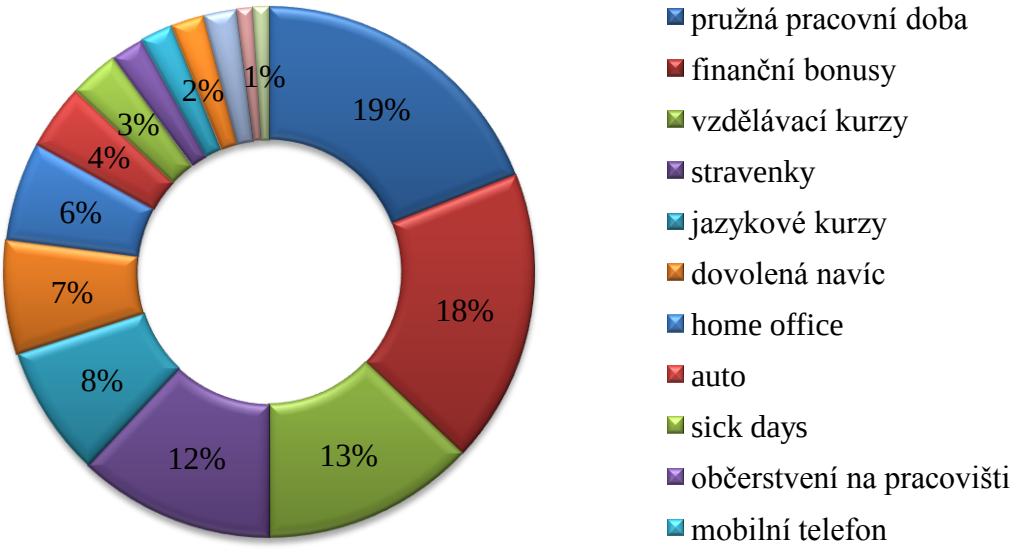
3.5.10 Další zaměstnanecké benefity

Kromě výše uvedených zaměstnaneckých benefitů existuje mnoho dalších. Dále jsou uvedeny některé z nich:

- **prodloužená dovolená** – pokud je pracovněprávním nárokem dohodnutým v kolektivní smlouvě, vnitřním předpise nebo individuální smlouvě, jedná se o daňový výdaj,
- **zdravotní dny volna (sick days)** - pokud je pracovněprávním nárokem dohodnutým v kolektivní smlouvě, vnitřním předpise nebo individuální smlouvě, jedná se o daňový výdaj,
- **zaměstnanecké akcie** – motivační nástroj vrcholného vedení,
- **nealkoholické nápoje na pracovišti** – pokud se jedná o ochranné nápoje podle zvláštních zákonů, jde o daňový výdaj bez limitu. V případě, že jde o benefit poskytovaný zaměstnancům, jedná se o nedaňový výdaj a platbu ze sociálního fondu,
- **poskytnutí pracovního oblečení** – poskytování jednotného pracovního oblečení z marketingových důvodů je daňovým výdajem bez limitu. (Pelc, 2011, s. 42-64)

3.6 Nejžádanější zaměstnanecké benefity a trendy

Z průzkumu provedeného personální agenturou Advantage Consulting a pracovním portálem Profesia.cz vzešlo, že nejlépe vnímaným benefitem je pružná pracovní doba, kterou oceňuje pětina dotázaných. V průzkumu měli návštěvníci veletrhů práce seřadit 15 nejčastějších benefitů podle toho, jak je motivují. Mezi nejcennější považují respondenti finanční bonusy a také stravenky, vzdělávací a jazykové kurzy. Zjištěné pořadí zájmu o dané zaměstnanecké benefity zobrazuje graf 1. Na opačném konci žebříčku se nacházejí benefity, které zaměstnavatelé nabízejí zřídka, anebo je zaměstnanci berou za samozřejmost. Do první jmenované skupiny spadají zaměstnanecké půjčky, doprava do zaměstnání a příspěvek na bydlení. Do druhé jmenované kategorie patří občerstvení na pracovišti, mobilní telefon nebo penzijní pojištění, které berou zaměstnanci spíše za samozřejmost, než za motivační nástroj. (Nejžádanější benefity, © 1997-2016)



Graf 1: Pořadí zájmu o dané zaměstnanecké benefity
(Nejžádanější benefity, © 1997-2016)

Preference zaměstnaneckých benefitů se mění jednak s věkem, ale také s přibývající zaměstnaneckou praxí. Vývoj preference nejoblíbenějších zaměstnaneckých benefitů znázorňuje tabulka 2. Lze vidět, že nezaměstnaní nebo pracující u zaměstnavatele krátce uvádějí na prvním místě finanční odměny. Osobní růst v podobě jazykových a vzdělávacích kurzů dominuje u zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni v časovém horizontu jeden rok až pět let. Zkušení zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti pět až deset let, chtějí být

za svou práci řádně oceněni, mít k dispozici automobil a stravenky. Home office oceňují nejvíce lidé, kteří pracují ve společnosti více než deset let a spadají do tzv. „sendvičové generace“. Tito lidé často pečují nejen o své děti, ale také o své stárnoucí příbuzné. („Nejžádanější benefity”, © 1997-2016)

Tabulka 2: Preference benefitů podle délky praxe u současného zaměstnavatele (Nejžádanější benefity, © 1997-2016)

Délka praxe u současného zaměstnavatele	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo	5. místo
Nezaměstnaný	finanční bonusy	jazykové a vzdělávací kurzy	home office	stravenky	pružná pracovní doba
Méně než 1 rok	finanční bonusy	jazykové kurzy	pružná pracovní doba	stravenky	auto
1 - 3 roky	jazykové a vzdělávací kurzy	stravenky	finanční bonusy	dovolená navíc	pružná pracovní doba
3 - 5 let	jazykové a vzdělávací kurzy	finanční bonusy	dovolená navíc	home office	sick days
5 - 10 let	finanční bonusy	auto	stravenky	jazykové kurzy	pružná pracovní doba
Více než 10 let	home office	stravenky	finanční bonusy	sick days	dovolená navíc

Demografický vývoj naznačuje, že populace stárne a stále více lidí se bude potýkat s problémem postarat se o své blízké. Skupina „sendvičových lidí“ zahrunuje osoby ve věku mezi 40 – 50 let. Stojí na pomezí mezi prací a rodinou, kdy se starají ještě o své nezletilé děti a současně se již musejí starat o své starší a nemocné rodiče. Benefitem pro 21. století by se tak mohly stát **pečující benefity** v podobě odlehčovací asistence pro pečující zaměstnance. V rámci tohoto benefitu se může jednat o to, že firma smluvně zajistí pomoc blízkým zaměstnance s určitými činostmi a zaměstnanec může v klidu pracovat. Mezi nejžádanější činnosti patří pomoc s chodem domácnosti (vaření, ohřev jídla, luxování, drobný úklid), zajištění nákupu, doprovod k lékaři, procházka nebo vyzvednutí léků. (Benešová, 2014, s. 13-28)

Trendem poslední doby je také nabídka volitelných programů zaměstnaneckých benefitů. Umožňuje tak zaměstnancům výběr benefitů dle jejich individuálních preferencí. Zaměstnanci často pocházejí z různých věkových, sociálních a zájmově orientovaných skupin, které mají rozličné priority svých potřeb. Tento systém jim tak umožňuje volit z nabídky ty zaměstnanecké benefity, o které mají zájem. (Pelc, 2011, s. 24-25)

3.7 Problémy, úskalí a rizika zaměstnaneckých výhod

Postupem času jsou již některé druhy benefitů brány zaměstnanci automaticky a dochází tak k situaci, kdy si ani neuvědomují, že nějaký benefit jim zaměstnavatel poskytuje. „Benefit je benefitem, pokud jej tak zaměstnanci vnímají. Jen tak mohou mít stabilizující a motivující účinek.“ Provádění spokojenosti zaměstnanců je dobrým nástrojem k tomu, aby se zaměstnavatel dozvěděl o spokojenosti jeho zaměstnanců, co by uvítali a naopak co jim vadí. Zároveň se zaměstnanci mohou dozvědět, jakou nabídku zaměstnaneckých benefitů firma nabízí. (Benešová, 2014, s. 8) Firma by měla dbát na to, aby si zaměstnanci uvědomovali, že dostavají něco navíc. (Janoušková, & Kolibová, 2005, s. 37)

Zaměstnavatelé se snaží, aby jejich náklady na poskytování zaměstnaneckých benefitů a jejich administraci byly co nejnižší. Úsporu nákladů přináší zaměstnavatelům volitelný systém zaměstnaneckých benefitů v podobě komplexních outsourcingových služeb. Využívání outsourcingu při poskytování zaměstnaneckých benefitů nese s sebou riziko, neboť externí firma nezodpovídá za daňovou bezpečnost zaměstnavatele. Rizikem při uplatňování benefitů je nesprávná aplikace daňových a odvodových zákonů. Zaměstnavatelé musí dbát na splnění jednoznačně určených zákonných podmínek, aby byla zaručena jejich daňová bezpečnost. (Pelc, 2011, s. 26-32)

Zaměstnavatelé by měli sestavovat rozpočet nákladů na zaměstnanecké benefity a výdaje na ně pravidelně porovnávat s rozpočtem. Na personalistech je, jak budou financovat výhody. Ve skutečnosti tak finanční cíle a dostupné zdroje mohou do jisté míry ovlivnit kdo všechno a v jaké výši plnění obdrží. Podle toho také poskytují zaměstnancům benefity nepříspěvkové, příspěvkové, financované z fondů nebo jejich kombinace. (Martocchio, ©2015, s. 272)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI FATRA, A. S.

4.1 Společnost Fatra, a. s.

Fatra, a. s. (dále jen Fatra) je akciovou společností se sídlem v Napajedlech ve Zlínském kraji a je součástí skupiny Agrofert Holding, který zahrnuje více jak 200 společností s vazbou na zemědělství, potravinářství a chemii. Firma patří mezi významné světové zpracovatele plastů (PVC, PO, PP a PET) a je nedílnou součástí plastikářského průmyslu. Fatra zaměstnává cca 1100 lidí ve svých závodech v Napajedlech a Chropyni, kde využívá moderních technologií na zpracování plastů. Společnost získala řadu certifikátů, jako jsou ISO 9001 stanovující požadavky na systém řízení kvality a systém environmentálního managementu ISO 14001. Firma za rok 2015 utržila za své výrobky a služby téměř 3,6 miliard korun, kde více než 75 % produkce putovalo do zahraničí. Společnost prodává své výrobky do cca 50 zemí světa. Základní kapitál této společnosti je ve výši 1 027 mil. Kč, který je vlastněn jediným akcionářem, a tím je AGROFERT, a. s. Mezi nejvýznamnější tržní segmenty patří stavebnictví, potravinářství, galanterie, obuvnictví, odvětví hygieny, zdravotnictví, spotřební průmysl a automotive. (Fatra, a. s., ©2001-2015; Fatra, © 2016; Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2014; Janečková, 2014, s. 37)

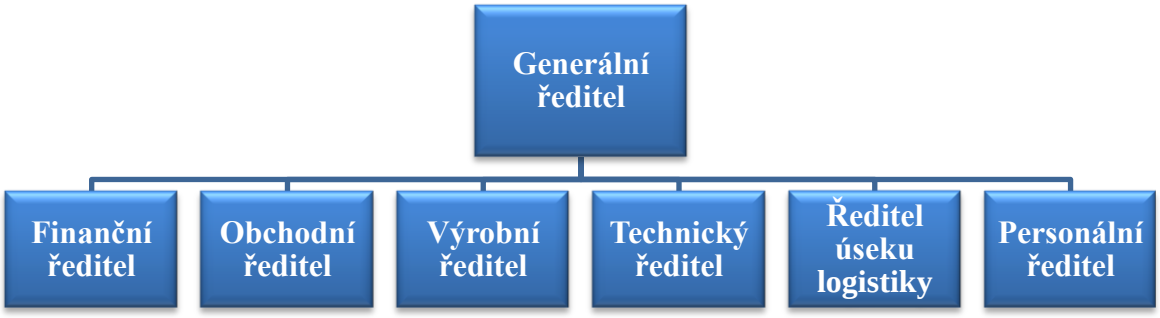
Společnost byla založena v roce 1935 koncernem Baťa jako první zpracovatel plastů v České republice. První výrobky, které byly vyrobeny v podniku, byly masky, ochranné oděvy, pryžové hračky a technická pryž. O pár let později se začala firma zabývat zpracováním plastických hmot. Firma má velké zásluhy na rozvoji tohoto oboru v České republice díky sdílení a předávání zkušeností dalším podnikům. (Fatra, a. s., ©2001-2015; Janečková, 2014, s. 38)

Mezi nejvýznamější **tržní segmenty** společnosti patří:

- *stavebnictví* – podlahové krytiny, izolační a technické fólie, PE desky a desky chladicích výplní,
- *potravinářství* – PVC obaly a fólie, BO PET fólie a lamináty,
- *spotřební průmysl* – potištěné fólie, dlaždice, ubrusoviny, vstřikované výrobky, PE + PET + EVA fólie a desky,
- *galanterie* – vytlačované profily, PE desky, PVC-P fólie,
- *obuvnictví* – granulát PVC a vytlačované profily,
- *automotive* – profily, PVC-P fólie, PVC granulát, fólie na autokoberečky,

- *odevní hygiena* – paropropustné fólie a lamináty, ložní vložky,
- *zdravotnictví* – hadičky, speciální PVC fólie. (Fatra, a. s., ©2001-2015)

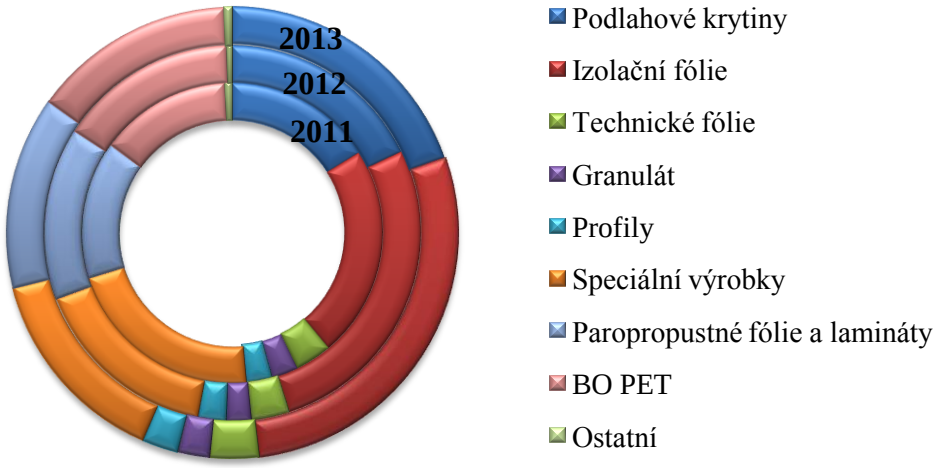
Organizační strukturu firmy zobrazuje následující obrázek.



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti Fatra, a. s. (Janečková, 2014, s. 38)

4.1.1 Struktura činností firmy a jejich exportu

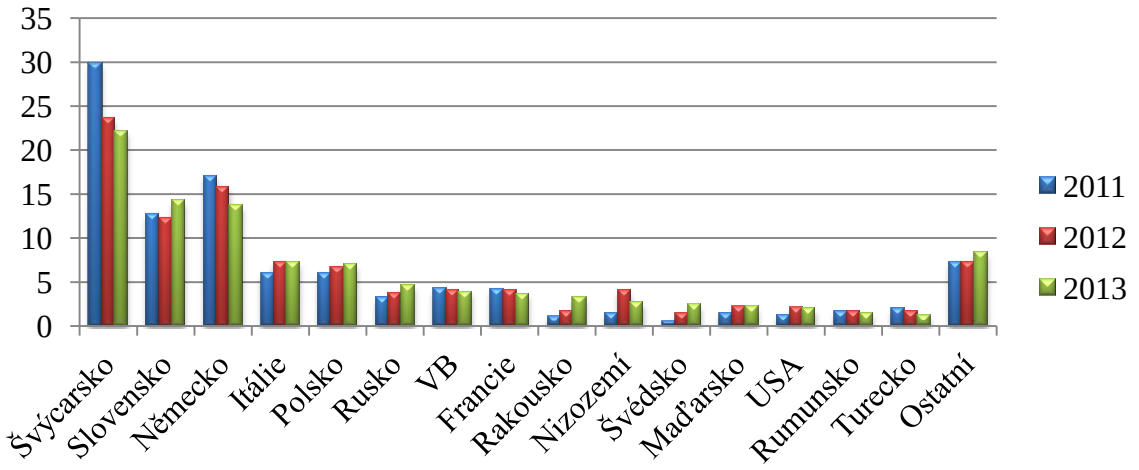
Struktura činností společnosti Fatra je velmi bohatá. Jak je zřejmé z grafu 2, největší podíl tržeb za vlastní výrobky firmy tvoří izolační fólie a dále čtyři významné druhy produktů, a to podlahové krytiny, BO PET, paropropustné fólie a lamináty a také speciální výrobky. (Výroční zprávy společnosti Fatra, 2011-2014)



Graf 2: Struktura tržeb za prodané výrobky a služby (vlastní zpracování)

Z grafu číslo 3 je patrné, že firma vyváží nejvíce do Švýcarska, Německa a na Slovensko. V roce 2013 dosáhl vývoz do Švýcarska až 30 % z celkového exportu firmy do zahraničí. V tomto roce tvořil export na celkových tržbách 68 %, z toho se 44 % vyváželo do EU a pouze 32 % produkce firmy zůstalo pro domácí trh. Podrobné údaje o struktuře a teritori-

álním rozložení tržeb za rok 2014 nebyly uvedeny ve výroční zprávě, proto jsou analyzovány roky 2011-2013. Avšak v roce 2014 více jak 75 % produkce společnosti směřovalo na zahraniční trhy. (Výroční zprávy společnosti Fatra, 2011-2014)



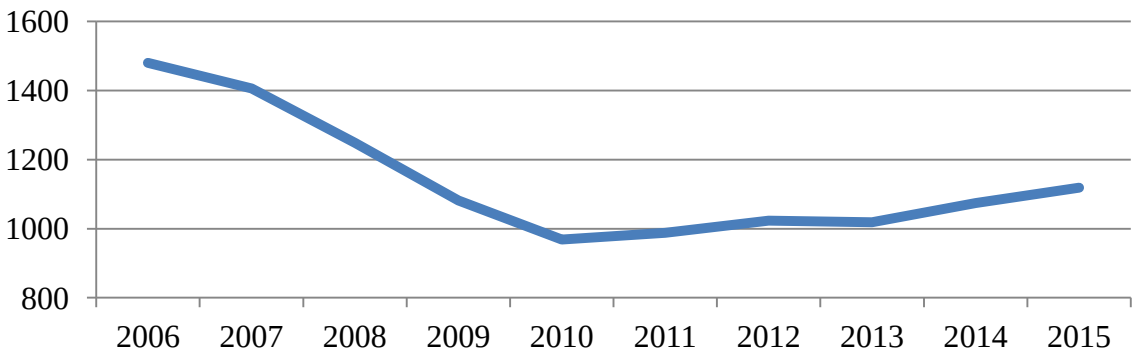
Graf 3: Teritoriální struktura tržeb (vlastní zpracování)

4.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Vývoj počtu zaměstnanců zobrazuje tabulka 3 a graf 4. Největší počet zaměstnanců byl v roce 2006 a poté měl klesající tendenci až do roku 2010, kdy začal opět narůstat. Postupné snižování zaměstnanců můžeme přikládat tomu, že se zvyšoval hmotný majetek, tedy se přecházelo na automatizaci a robotizaci. (Výroční zprávy společnosti Fatra, 2006-2015)

Tabulka 3: Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)

	2006	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Počet zaměstnanců	1480	1406	1248	1082	969	988	1023	1019	1074	1119



Graf 4: Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování)

4.1.3 SWOT analýza

SWOT analýzu společnosti Fatra můžete vidět na následujícím schématu. Analyzovaná společnost k zažehnání hrozby zahraniční konkurence může využít toho, že její silnou stránkou je kvalita vyráběných výrobků díky certifikaci ISO a tradice značky, kterou umocňuje skutečnost, že Fatra je součástí koncernu Agrofert. Dokončením rychlostní silnice R55 by se společnosti snížily náklady na logistiku a také zlepšila dostupnost na rakouský trh. Pro další růst by mohla společnost využít exportu na asijské trhy.

Obrázek 5: SWOT analýza společnosti Fatra (vlastní zpracování)

4.2 Finanční analýza společnosti Fatra, a. s.

V následující podkapitole bude provedena zkrácená finanční analýza firmy Fatra. Podkladem pro tuto analýzu jsou účetní výkazy společnosti za rok 2012 až 2014, které jsou v Příloze P II.

4.2.1 Absolutní ukazatele

Bilanční suma aktiv v průběhu sledovaných let 2012 – 2014 rostla, což lze považovat za velmi pozitivní. Dlouhodobý majetek, převážně hmotný, tvoří téměř 60 % celkových aktiv. Zbývajících cca 40 % představují oběžná aktiva, ve kterých dominují především zásoby a v těsném závěsu pohledávky za odběrateli. Značnou část pasiv tvoří vlastní kapitál, který se v průběhu sledovaných let snížil z 80 % na 70 % celkové bilanční sumy. Tento pokles

byl ve prospěch cizího kapitálu. Vlastní kapitál společnosti je tvořen především základním kapitálem a zisky společnosti, které jsou však částečně odčerpávány vlastníkem. Z hlediska časové struktury cizího kapitálu tvoří převážnou část krátkodobé cizí zdroje. Konkrétně bankovní úvěry, které v průběhu sledovaného období převýšily procentní podíl závazků z obchodních vztahů.

Tabulka 4: Absolutní ukazatele majetkové oblasti (vlastní zpracování)

(v tisících Kč)	**2012**	**2013**	**2014**
Celková aktiva	2 181 950	2 319 888	2 556 474
Dlouhodobý majetek	1 295 532	1 312 188	1 456 770
Oběžná aktiva	881 387	1 001 689	1 093 427
Vlastní kapitál	1 724 217	1 629 281	1 734 220
Cizí zdroje	445 968	690 338	822 174
Krátkodobý cizí kapitál	402 364	651 459	755 419
Dlouhodobý cizí kapitál	43 604	38 879	66 755

Nyní se podíváme na oblast provozní, tedy z pohledu výkazu zisků a ztrát. Jelikož je Fatra výrobní podnik, je pochopitelné, že největší položkou výnosů jsou výkony, které představují přes 90 % všech výnosů. Z následující tabulky lze vidět, že celkové tržby v roce 2014 výrazně vzrostly, a to díky zlepšení ekonomické situace nejen v České republice, ale také ve světě. Můžeme se domnívat, že tato změna vznikla rovněž v důsledku většího odbytu sortimentu firmy a také výrobou nových inovovaných výrobků. Zrcadlově k výkonům největší položku nákladů tvoří výkonová spotřeba okolo 75 %. Významnou položkou nákladů jsou také osobní náklady, které dosahují 13 % celkových nákladů, neboť firma zaměstnává přes tisíc zaměstnanců. Průměrná hrubá mzda se ve sledovaných letech pohybovala okolo 23 tisíc Kč.

Z níže uvedené tabulky to není zřejmé, ale při analýze účetních výkazů bylo zjištěno, že v průběhu sledovaných let měly výnosy rostoucí charakter meziročně o cca 5 %. Vývoj celkových nákladů měl taktéž v daném období rostoucí charakter, ale přírůstek celkových nákladů byl nižší než přírůstek výnosů, a tak společnost Fatra dosáhla vyššího výsledku hospodaření (VH) než v předchozích letech. Provozní výsledek hospodaření se v roce 2014 oproti roku předchozímu zvýšil o 26 %. V průběhu sledovaných let se společnosti Fatra podařilo přiblížit finanční výsledek hospodaření blíže k černým číslům. Ve výsledku hos-

podaření před zdaněním za rok 2014 můžeme vidět nárůst oproti předchozímu roku o téměř 160 % a u výsledku hospodaření za účetní období zvýšení více než o 180 %. Můžeme tedy konstatovat, že analyzovaná firma si stojí dobře a vyvíjí se správným směrem.

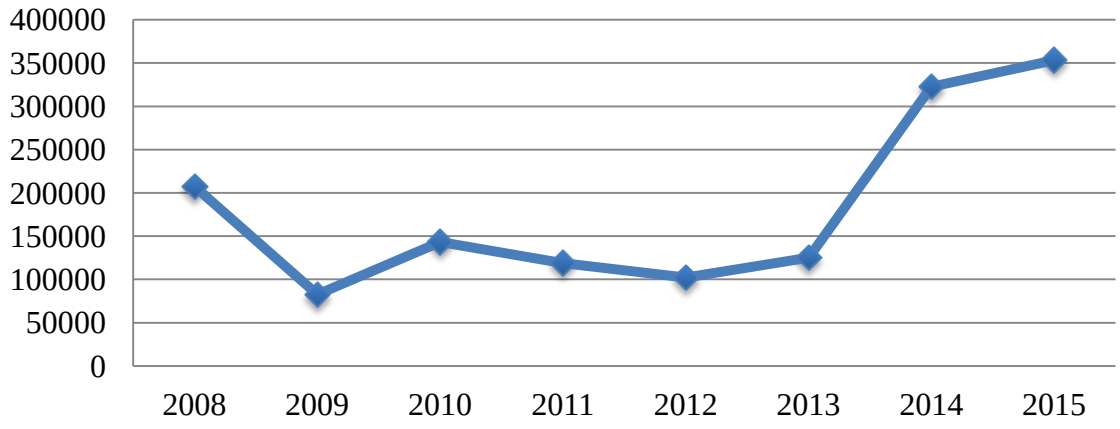
Tabulka 5: Absolutní ukazatele provozní oblasti (vlastní zpracování)

(v tisících Kč)	2012	2013	2014
Celkové výkony	2 832 398	2 960 986	3 599 061
Celkové tržby	2 843 922	2 986 534	3 556 642
Přidaná hodnota	655 013	708 916	894 001
Provozní výsledek hospodaření	109 041	127 966	322 989
Finanční výsledek hospodaření	-6 971	-2 937	-381
VH před zdaněním	102 070	125 029	322 608
VH za účetní období	87 926	107 520	305 468

Následující tabulka zachycuje vývoj výsledku hospodaření před zdaněním z dlouhodobého hlediska. Z grafu je patrné, že po roce 2008 zažívala společnost Fatra těžké období v souvislosti s dopadem celosvětové hospodářské krize. V roce 2009 společnost dosáhla nejnižšího výsledku hospodaření. Naproti tomu v roce 2014 společnost zaznamenala velký růst, kdy dosáhla nejvyššího výsledku hospodaření za posledních sedm let a dokonce oproti roku 2013 výsledek hospodaření před zdaněním více než zdvojnásobila.

Tabulka 6: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním (vlastní zpracování)

(tis.Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EBT	207026	82503	143131	118973	102070	125029	322608	353156



Graf 5: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním (vlastní zpracování)

4.2.2 Poměrové ukazatele

Následuje hodnocení finanční situace společnosti Fatra pomocí poměrových ukazatelů rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity.

Rentabilita

Rentabilita ukazuje, že je podnik trvale ziskový. Všechny níže spočtené ukazatele rentability mají v průběhu let rostoucí tendenci, což je jistě pozitivní. K výraznému zlepšení rentability došlo v roce 2014, k čemuž přispělo zejména zvýšení bankovních úvěrů, tedy vyšší podíl cizích zdrojů, a také dosažení relativně vysokého výsledku hospodaření za toto účetní období. Ke zvýšení rentability napomohlo taktéž rozšíření sortimentu, kterým si firma v průběhu sledovaného období prošla.

Tabulka 7: Ukazatele rentability (vlastní zpracování)

(v %)	2012	2013	2014
Rentabilita tržeb	3,68	4,24	9,13
Rentabilita vlastního kapitálu	5,10	6,60	17,61
Rentabilita celkového kapitálu	4,80	5,46	12,70

Zadluženost

Z následující tabulky vyplývá, že celková zadluženost podniku v letech 2012 a 2013 se pohybuje pod třiceti procenty, což znamená, že se nachází pod hranicí optimální zadluženosti. Lze tedy říct, že firma využívá k financování především vysoký vlastní kapitál před cizím kapitálem. V roce 2014 zadluženost společnosti stoupla a dostala se do optimální zóny zadluženosti. Tento pozitivní vývoj byl zejména díky zvýšení krátkodobých úvěrů, tvorbě rezerv a kumulaci odloženého daňového závazku. Rezervy byly v tomto roce tvořeny zejména na nevybranou dovolenou a výkonnostní bonusy. Velký nárůst v oblasti úrokového krytí je zapříčiněn vysokým výsledkem hospodaření, kterého firma v roce 2014 dosáhla.

Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014
Celková zadluženost	20,44	29,76	32,16
Míra zadluženosti	25,86	42,37	47,41
Úrokové krytí (počítáno z CF)	98,18	169,37	216,43

Likvidita

Ukazatele likvidity společnosti Fatra se v průběhu analyzovaných let snižovaly. Hodnoty pohotové a hotovostní likvidity se nacházejí pod doporučenými hodnotami. U nedostatku hotovosti společnosti je zvýšená pravděpodobnost potřeby krátkodobých úvěrů či kontokorentů na krytí nedostatku finančních prostředků, což díky poměrně nízké zadluženosti není problém a naopak to povede ke zvýšení rentability aktiv. Z nízkých ukazatelů likvidity je patrné, že peněžní prostředky nejsou ve Fatře neefektivně využívány, ale jsou využívány k jejich činnosti. Nízká likvidita analyzované firmy je způsobena také zvýšenou potřebou peněžních prostředků na nové investiční akce a růst cen vstupních surovin.

Tabulka 9: Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014
Běžná likvidita	2,19	1,54	1,45
Pohotová likvidita	1,08	0,76	0,66
Hotovostní likvidita	0,10	0,03	0,03

Řízení aktiv

Hodnota obratu celkových aktiv je ve všech letech vyšší než jedna, což znamená, že ve všech letech na sebe celková aktiva „vydělávala“. Jelikož jsou hodnoty ukazatele obratu aktiv jen o něco málo vyšší než doporučená minimální hodnota, může to naznačovat neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a neefektivní využití majetku podniku. U analyzované společnosti vzniká časový nesoulad mezi inkasem pohledávek a úhradou závazků, což ovlivňuje likviditu a také vzniká potřeba úvěru na krytí časového nesouladu mezi inkasem a platbou. Doporučuji prodloužit splatnost závazků a zároveň snížit dobu inkasa pohledávek.

Tabulka 10: Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	1,30	1,29	1,39
Doba obratu zásob (dny)	56,47	60,71	59,45
Doba obratu pohledávek (dny)	49,78	57,50	48,45
Doba obratu závazků z (dny)	32,17	36,80	30,55

Ukazatele výkonnosti zaměstnanců

Z hlediska řešené problematiky budou důležité položky výkazu zisků a ztrát ve vztahu k počtu zaměstnanců. V průběhu analyzovaného období docházelo po celou dobu ke zlepšení všech níže uvedených ukazatelů i přes to, že v roce 2013 došlo k mírnému snížení počtu zaměstnanců. Nárůst počtu zaměstnanců v roce 2014 o 55 pracovníků razantně zvýšil ukazatele výkonnosti zaměstnanců. Nájem dodatečných jednotek práce způsobil zvýšení jejich užitku. Podíl tržeb na jednoho zaměstnance se zvýšil o 13 % v roce 2014 oproti předchozímu roku.

Tabulka 11: Ukazatele výkonnosti zaměstnanců (vlastní zpracování)

(v tisících Kč)	**2012**	**2013**	**2014**
přidaná hodnota / počet zaměstnanců	640	696	832
tržby / počet zaměstnanců	2780	2931	3312
výkony / počet zaměstnanců	2769	2906	3351
osobní náklady / počet zaměstnanců	384	387	408
počet zaměstnanců	1023	1019	1074

5 ANALÝZA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ A ODMĚŇOVÁNÍ

Tato kapitola bude analyzovat dosavadní stav řízení odměňování a zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Fatra a dále bude vyhodnocovat spokojenost zaměstnanců na základě dotazníkového šetření. V závěru budou zhodnoceny výsledky analýz jako vstup pro projektovou část.

5.1 Analýza dosavadního stavu řízení zaměstnaneckých benefitů a odměňování zaměstnanců společnosti Fatra

Východiskem pro tuto kapitolu bude stav řízení zaměstnaneckých benefitů a odměňování zaměstnanců platný ve Fatře v roce 2015. Analýza bude zpracována na základě osobního rozhovoru s personálním ředitelem společnosti Fatra, interních dokumentů a podnikové kolektivní smlouvy.

5.1.1 Systém odměňování

Ve společnosti Fatra, a. s. je uplatňován model výkonově orientovaného odměňování. Principem tohoto systému je udržet výši fixní složky mzdy na takové úrovni, aby poskytovala zaměstnancům nezbytnou úroveň sociální jistoty. Základní mzda tvoří cca 60 % celkového příjmu zaměstnanců. V tomto modelu je významně posilována variabilní složky mzdy – prémie, odměny a bonusy – která tvoří zbývajících cca 40 %. U každého zaměstnance je variabilní část mzdy rozdílná, neboť závisí na jeho osobním výkonu, výsledcích pracovního týmu nebo výsledcích podniku jako celku.

V analyzované společnosti existují dvě varianty výkonového odměňování, a to podle toho na jaký okruh osob se vztahuje, tj. na:

- manažery a zaměstnance se smluvní mzdou,
- zaměstnance zařazené na skupinových pracovních místech.

Odměňování manažerů a zaměstnanců se smluvní mzdou

Odměna za práci u této skupiny zaměstnanců je sjednávána individuálně s ohledem na mzdová pásma. Mzda má v tomto případě formu individuální výkonové motivace odměňující za dosažení či překročení přijatých čtvrtletních, pololetních a ročních výkonových cílů, dále osobní hodnocení a podíl na dosažení hospodářských výsledků společnosti. Složení mzdy u této kategorie zaměstnanců je:

- **základní měsíční mzda,**
- **pohyblivá složka mzdy** – představuje 20 % až 50 % pevné roční mzdy v závislosti na zastávané funkci. Pohyblivou složku mzdy tvoří:
    - **výkonnostní bonus** – zahrnuje osobní hodnocení jednotlivce, plnění individuálních úkolů operativního plánu a splnění cílů ročního hospodářského plánu společnosti,
    - **podíl na dosažených hospodářských výsledcích** – klíčovým ukazatelem pro vrcholové manažery je položka Bilanční CF a pro ostatní zaměstnance se smluvní mzdou položka Výsledek hospodaření před zdaněním.

Odměňování dělníků a TH pracovníků

Odměňování této skupiny zaměstnanců je upraveno kolektivní smlouvou. Dělníci jsou odměňováni úkolovou nebo časovou mzdou a TH pracovníci časovou mzdou. Vyplácená výše mzdy se u úkolové mzdy řídí tarifní soustavou, která má osm tarifních stupňů, které vychází z Katalogu dělnických operací. Pro časovou mzdu platí tabulka mzdových stupňů, která má škálu 15 stupňů vycházející z Katalogu pracovních funkcí.

Mzda těchto zaměstnanců obecně tvoří následující složky, které budou dále rozebrány:

- základní mzda (viz výše),
- pohyblivá složka mzdy,
- příplatky,
- prémie a odměny.

Pohyblivá složka mzdy

Pohyblivá složka mzdy tvoří 15 % mzdového tarifu nebo mzdového stupně a skládá se ze dvou částí, a to z:

- **měsíční prémie** – tvoří 2/3 pohyblivé složky, která je přiznávána přímým nadřízeným zaměstnance v závislosti na dosaženém osobním hodnocení, které je prováděno s měsíční periodicitou,
- **kolektivní prémie** – představuje 1/3 pohyblivé složky, která je na základě plnění ukazatele, kterým je výsledek hospodaření před zdaněním, vyplácena čtvrtletně formou 80 % zálohy a s vyúčtováním za celý rok po uzavření roční uzávěrky ověřené auditorem. Celkový objem kolektivní prémie bude v případě dosažení horších či lepších výsledků alikvotně snížen nebo zvýšen a vyplacen v rozmezí

80 % – 110 %. V následující tabulce je stanovena závislost výše odměny na dosaženém výsledku hospodaření před zdaněním.

Tabulka 12: Závislost odměn na dosaženém VH před zdaněním (vlastní zpracování)

EBT (v mil. Kč)	100-150	151-200	201-250	251-300	nad 300
Odměna (mil. Kč)	3	5	6	7	8

Tuto prémii lze poskytnout pouze zaměstnanci, který byl v hodnoceném období v evidenčním stavu. Při odchodu zaměstnanců v průběhu období do důchodu nebo na mateřskou dovolenou je uznána jen poměrná část prémie. Nemůže být naopak prémie poskytnuta zaměstnancům, kterým byla dána výpověď z důvodu porušení pracovních povinností a u zrušených pracovních poměrů ve zkušební době nebo pokud byli pravomocně odsouzeni pro trestný čin.

Příplatky

Zaměstnavatel zaměstnancům při splnění podmínek výkonu práce poskytuje příplatky za:

- práci přesčas,
- práci o sobotách a nedělích,
- práci ve státní svátek,
- práci v noci,
- práci v odpolední směně,
- práci ve ztížených pracovních podmínkách,
- bezpečnostně-preventivní příplatek.

Přehled jednotlivých příplatků a jejich výše nároku podle zákoníku práce a podle kolektivní smlouvy společnosti Fatra jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 13: Srovnání příplatků a jejich výše podle zákoníku práce a kolektivní smlouvy společnosti Fatra (vlastní zpracování)

Název	**Nárok dle zákona**	**Nárok dle KS Fatra**
Pracovní doba	40 hod. týdně	37,5 hod. týdně
Práce přesčas - § 114	25% Ø hod. výdělku	25 % Ø hod. výdělku
Příplatek za práci přesčas - dvě na sebe navazující směny v 1 den - § 114	25% Ø hod. výdělku	33 % Ø hod. výdělku
Příplatek za práci přesčas v sobotu, neděli - § 114	25% Ø hod. výdělku	50 % Ø hod. výdělku

Název	Nárok dle zákona	Nárok dle KS Fatra
Příplatky za práci v sobotu a neděli – § 118	10% Ø hod. výdělku	15 Kč/hod.
Příplatek za práci ve svátek - § 115	náhradní volno nebo 100% Ø hod. výdělku	100 % Ø výdělku
Příplatky za práci v noční směně - § 116	10% Ø hod. výdělku	15 Kč/hod.
Příplatky za práci v odpolední směně	0	4,50 Kč/hod.
Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí - § 117	min. 4,81 Kč/hod.	7 Kč/hod.
Bezpečnostně-preventivní příplatek	0	4 Kč/hod.

Odměny

Zaměstnancům společnosti také náleží odměna za pracovní pohotovost. Výkon práce v rámci pracovní pohotovosti nad rámec stanovené týdenní pracovní doby se zahrnuje do limitů práce přes čas. Pokud v době pracovní pohotovosti nedojde k výkonu práce, nezapočítává se do pracovní doby a přísluší zaměstnanci odměna ve výši 10 % průměrného výdělku.

(Podniková kolektivní smlouva, 2014, s. 10-18)

5.1.2 Zaměstnanecké výhody a benefity

Zaměstnanecké výhody a benefity jsou součástí sociálního programu společnosti Fatra. Oblast péče o zaměstnance je součástí kolektivní smlouvy, která také obsahuje finanční příspěvek zaměstnavatele na činnost odborových organizací. Sociální plán společnosti obsahuje nákup a distribuci ochranných nápojů, vitamínů, poukázky na zboží a služby, finanční odměny pro zaměstnance u příležitosti životních a pracovních výročí, při odchodu do důchodu, příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, sociální půjčky apod. Tvorba a realizace sociálního plánu zpracovává personální úsek a jeho rozpočet na další rok vždy předkládá ke schválení představenstvu společnosti Fatra. Personální úsek následně provádí každoroční vyhodnocení plnění sociálního plánu a o čerpání finančních prostředků informuje vedení společnosti na konferenci odborové organizace.

Společnost Fatra vytváří rezervu na nevybranou dovolenou, na životní a pracovní jubilea zaměstnanců, dále na odměny a bonusy. Zaměstnancům poskytuje týden dovolené navíc nad zákonem stanovený počet dní, zaměstnanci si tedy mohou dopřát 5 týdnů dovolené. Společnost také umožňuje TH pracovníkům, vedoucím, ředitelům a manažerům pružnou

pracovní dobu. Při poskytování zaměstnaneckých benefitů a výhod se zohledňuje princip seniority, tedy počet let ve firmě a dále postavení ve firmě.

Závodní stravování

Fatra ve svých provozovnách v Napajedlech a Chropyni poskytuje závodní stravování svým zaměstnancům, na které jim poskytuje příspěvek, pokud zaměstnanec odpracoval alespoň tři hodiny. V případě, že zaměstnanec odpracuje 11 a více hodin náleží mu podle zákona příspěvek na dvě stravy. Cena základního menu pro zaměstnance je v roce 2015 stanovena ve výši 23 Kč. Tento příspěvek je nepřenosný a je určen na stravu v areálu společnosti. Zaměstnavatel také zajišťuje možnost nákupu občerstvení v areálu společnosti.

Příspěvek na penzijní spoření

Analyzovaná společnost se v kolektivní smlouvě zavazuje poskytovat měsíční příspěvek zaměstnancům, kteří mají uzavřeno penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření. Výše příspěvku, který jim zaměstnavatel přispívá, je závislá na délce trvání pracovního poměru ve společnosti Fatra, viz tabulka níže. Rozhodným obdobím je stav k 1. lednu daného roku.

Tabulka 14: Výše příspěvku v závislosti na délce trvání pracovního poměru (vlastní zpracování)

Doba trvání pracovního poměru	Výše příspěvku
do 9 let	650 Kč
10 – 14 let	700 Kč
15 – 19 let	750 Kč
20 – 24 let	800 Kč
25 – 29 let	850 Kč
30 – 34 let	900 Kč
35 – 39 let	950 Kč
40 – 44 let	1000 Kč

Podmínkou poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření je:

- mít uzavřený pracovní poměr s dobou trvání alespoň jeden rok,
- minimální vklad zaměstnance 100 Kč měsíčně na své penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření (hrazeno formou srážky ze mzdy).

Peněžní odměny

Společnost Fatra vyplácí svým zaměstnancům na základě celkového zhodnocení jejich práce tři druhy peněžních odměn, a to při jubileích, odchodu do důchodu a za dárcovství krve (dále budou blíže rozepsány). Konkrétní formu těchto odměn si zaměstnanec volí ze dvou variant:

- výplata odměny ve mzdě,
- mimořádný vklad zaměstnavatele na smlouvu penzijního pojištění zaměstnance.

Peněžní odměny ve mzdě podléhají zdanění daní z příjmů a odvodům sociálního a zdravotního pojištění jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Naproti tomu příspěvek na penzijní připojištění nebo doplňkové penzijní spoření je do hodnoty 30 000 Kč ročně osvobozen od zdanění a odvodů. Částka převyšující tuto hranici by podléhala odvodům sociálního a zdravotního pojištění jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.

Pracovní jubileu

Výše odměny za pracovní jubileum je závislá na době trvání pracovního poměru ve společnosti Fatra, které zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 15: Výše odměny za pracovní jubileum ve vztahu k době trvání pracovního poměru (vlastní zpracování)

Trvání pracovního poměru	Varianta 1.: Výplata odměny	Varianta 2.: Mimořádný vklad
15 let	2 010 Kč	1 500 Kč
20 let	3 350 Kč	2 500 Kč
25 let	5 360 Kč	4 000 Kč
30 let	8 040 Kč	6 000 Kč
35 let	10 720 Kč	8 000 Kč
40 let	13 400 Kč	10 000 Kč
45 let	16 080 Kč	12 000 Kč

Životní jubileu

Odměny za životní jubileum jsou podmíněny trváním pracovního poměru minimálně pět let. Při výročí 50 let věku náleží zaměstnanci 1 000 Kč výplatě odměna ve mzdě nebo 1 340 Kč mimořádný vklad zaměstnavatele na pojištění. Při výročí 60 let věku přísluší

zaměstnanci 1 500 Kč výplata odměny ve mzdě nebo 2 010 Kč mimořádný vklad zaměstnavatele na pojištění. Za každý další celý rok trvání pracovního poměru se odměna zvyšuje o 150 Kč nebo 201 Kč podle zvolené varianty mzdy nebo pojištění.

Odchod do důchodu

Pokud zaměstnanec ukončuje pracovní poměr z důvodu prvního odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu a odpracoval v dané společnosti minimálně pět let, náleží mu odměna 3 000 Kč formou výplaty odměny ve mzdě nebo mimořádný vklad zaměstnavatele na pojištění ve výši 4 020 Kč. Za každý další rok nad pět let se částka zvyšuje od 500 Kč u výplaty ve mzdě a o 670 Kč u mimořádného vkladu na pojištění.

Dárcovství krve

Společnost Fatra také své zaměstnance odměňuje za opakované dárcovství krve. Při dovršení počtu odběru 10 a za každý další desátý do celkového počtu 30 odběrů náleží zaměstnanci odměna 500 Kč formou výplaty ve mzdě nebo 670 Kč jako mimořádný vklad zaměstnavatele na pojištění. Při dovršení počtu odběrů 40 a dále za každý desátý náleží odměna 1 000 Kč formou výplaty ve mzdě nebo 1 340 Kč mimořádný vklad na pojištění.

Nepeněžní odměny

Fatra také poskytuje svým zaměstnancům poukázky na odběr zboží a služeb dle jejich vlastního výběru ve výši 500 Kč. V roce 2014 mohli zaměstnanci odměnu formou univerzální benefitní poukázky od společnosti Le Chéque Dejeuner, s.r.o. uplatnit jako příspěvek na dovolenou, sport a kulturu, vzdělávání a zdravotní péči.

Sociální pomoc

Společnost Fatra s přihlédnutím k tíživé finanční situaci může zaměstnanci poskytnout bezúročnou sociální půjčku až do výše 15 000 Kč. Tato půjčka je splatná do tří let od jejího poskytnutí. Tíživou finanční situací pro tyto účely se považuje situace, kdy zaměstnanec není schopen bez vlastního zavinění zajistit nezbytné životní potřeby své a své rodiny nebo pokud došlo k jiné složité situaci hodné zřetele (např. živelná pohroma).

Fatra také svému zaměstnanci může poskytnout nenávratnou finanční částku až do výše 10 000 Kč, pokud se nachází ve svízelné životní situaci zvlášť hodné zřetele. V případě úmrtí zaměstnance poskytne společnost nejbližšímu příbuznému sociální výpomoc ve výši 10 000 Kč, jestliže doloží, že uhradil náklady na pohřeb zesnulého.

(Podniková kolektivní smlouva, 2014, s. 18-23)

5.2 Hodnocení spokojenosti zaměstnanců společnosti Fatra, a. s.

Spokojenost zaměstnanců ve firmě se systémem odměňování a s benefity je hodnoceno na základně dotazníkového šetření. Výsledky tohoto průzkumu budou dále použity jako vstupní data pro návrh systému řešení zaměstnaneckých benefitů. Dotazování zaměstnanců probíhalo v listopadu 2015 prostřednictvím tištěných dotazníků, s jejichž administrací pomohlo personální oddělení společnosti. Počet vyplněných dotazníků činí 75 z celkového počtu 100 dotazníků, návratnost tedy 75 %.

Dotazník celkem obsahuje 16 otázek, z toho 3 informativní, 2 otevřené a 11 uzavřených, které jsou dvojího typu. Prvním typem uzavřených otázek jsou otázky výběrové na škále od 1 (zcela nespokojen) do 5 (zcela spokojen), kterých je v dotazníku osm. Druhý typ uzavřených otázek jsou otázky typu „abcde“. V některých případech jsou uzavřené otázky doplněny o zdůvodnění respondentovy odpovědi. Kompletní dotazník je uveden v příloze, viz Příloha P III.

Mezi **cíle dotazníkového šetření** patří zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni:

- s pracovními podmínkami, jejich prací a vytížením,
- se systémem odměňování,
- se zaměstnaneckými benefity a jaké benefity by oni sami uvítali.

Dotazníky byly vyhodnoceny pomocí programu Microsoft Excel. Pro názornost jednotlivých odpovědí byly z výsledků sestaveny grafy. Pro vyhodnocení hypotézy slouží chí kvadrát test, který vyjadřuje jaká statistická závislost je mezi předem stanovenými proměnnými. Otázky na škálování budou vyhodnocení pomocí přepočtu vah jednotlivých odpovědí ku maximální možné dosažené hodnotě, viz následující příklad.

Tabulka 16: Výpočet spokojenosti zaměstnanců u otázek na škálování (vlastní zpracování)

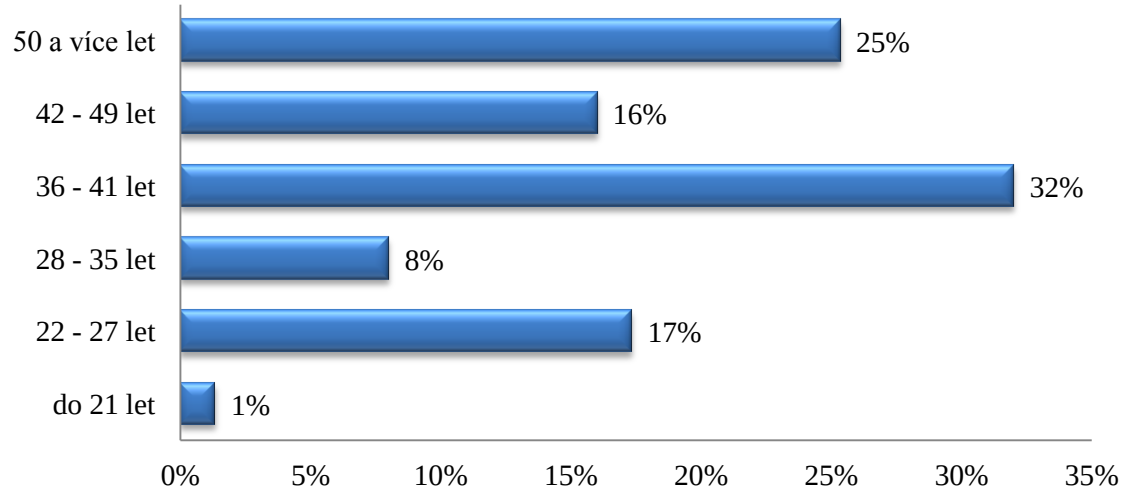
Váhy odpovědí	1	2	3	4	5	Suma	Max. hodnota	Výpočet
Počet odpovědí	0	3	8	35	28	310	375	310/375 = 83 %

5.2.1 Charakteristika respondentů

V rámci třech informativních otázek jsme se dotazovali na pohlaví, věk a délku působení respondentů v analyzované společnosti. Z celkového počtu 75 vyplněných dotazníků jej vyplnilo 59 % mužů a 41 % žen. Respondenty byli jak dělníci, tak TH pracovníci. Zastou-

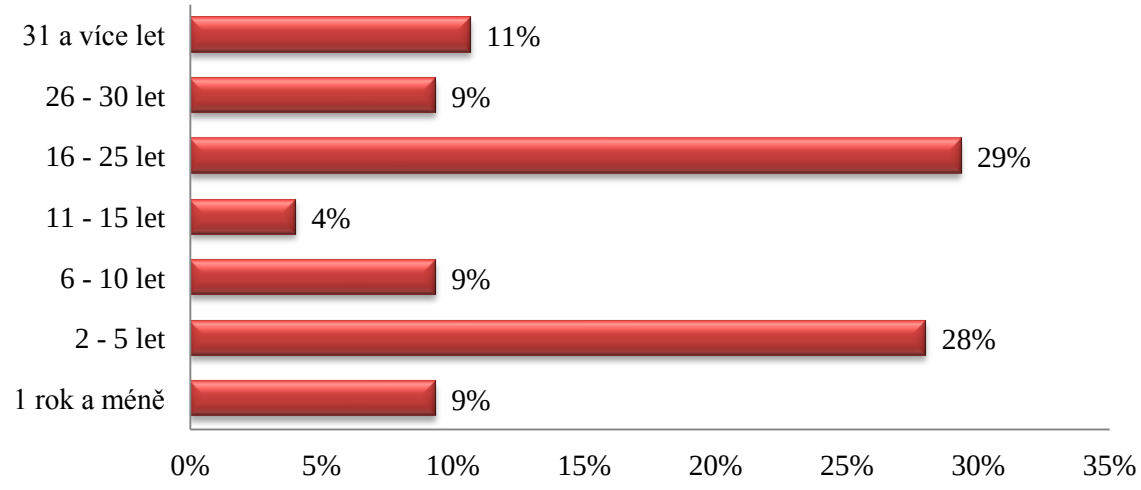
pení respondentů bylo ve všech věkových skupinách a také ve skupinách podle délky působení ve společnosti.

Z následujícího grafu je patrná věková struktura zaměstnanců, kteří na dotazník odpovídali. Nejpočetnější skupina, která tvoří 32 % všech respondentů, je ve věku mezi 36 a 41 lety. Dále nejvíce početnou skupinou jsou starší padesáti let. Naopak nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci do jednadvaceti let.



Graf 6: Procentní podíl respondentů podle věkových kategorií (vlastní zpracování)

Z grafu 7 je patrné, že na dotazník odpovídalo nejvíce zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují 2 až 5 let a 16 až 25 let. Tyto dvě skupiny tvořily téměř 60 % všech respondentů. Nejméně početnou skupinou respondentů byli zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti 11 až 15 let.



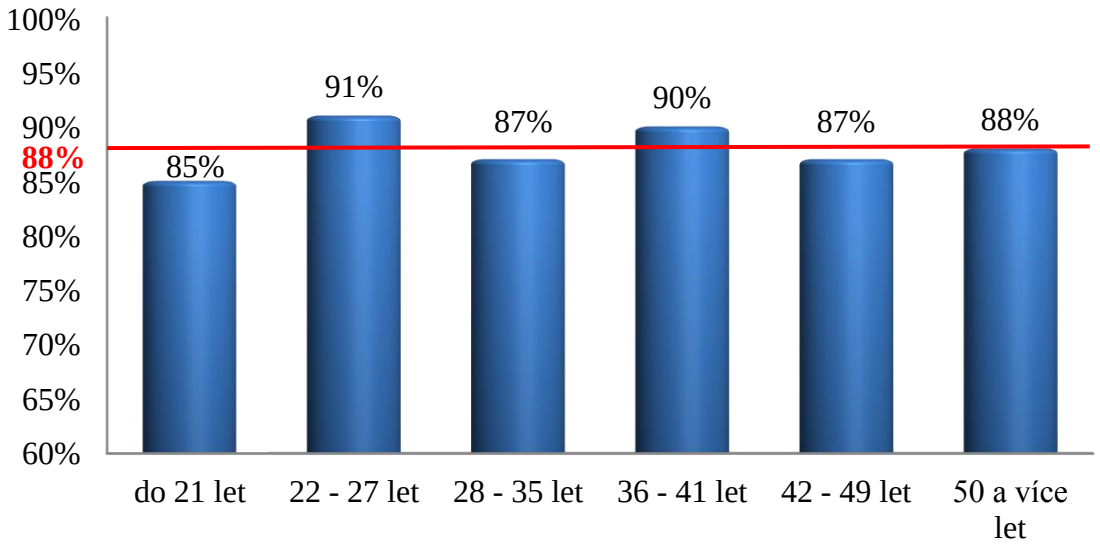
Graf 7: Procentní podíl respondentů podle délky působení ve Fatře (vlastní zpracování)

5.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této kapitole budou vyhodnoceny jednotlivé otázky dotazníkového šetření, na které vybraní zaměstnanci odpovídali. Výsledky šetření budou pro názornost podpořeny grafickým vyjádřením či tabulkami.

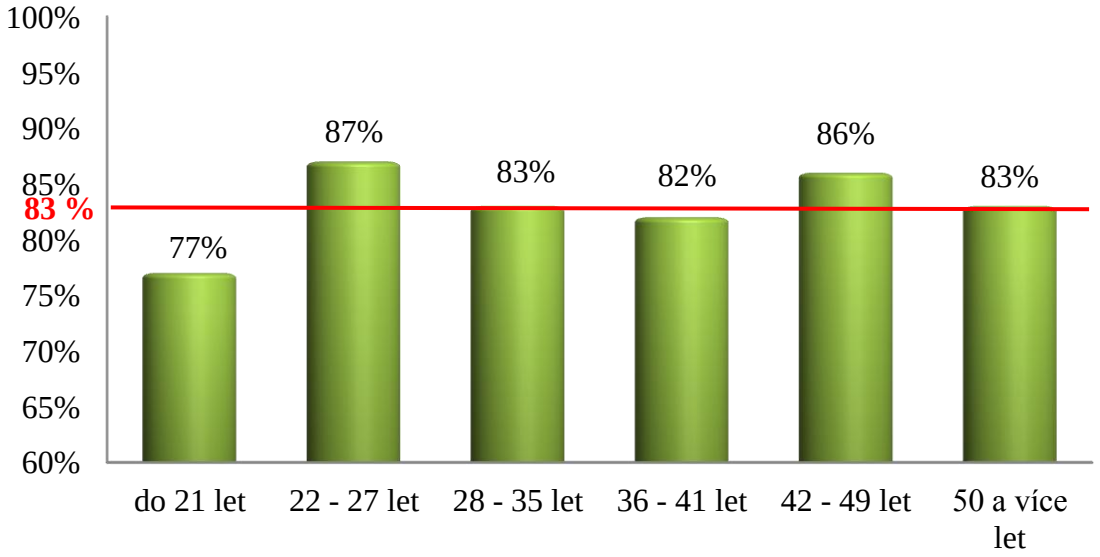
Po úvodních informativních otázkách následovala otázka, která se dotazovala na **spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami.** Z průzkumu vzešlo, že spokojenost respondentů s pracovními podmínkami dosahuje v průměru 88 % (výpočet viz tabulka 16). Obecně můžeme říci, že firma pro své zaměstnance vytváří takové prostředí, aby se v něm cítili dobře a podněcovalo je to k dobrému pracovnímu výkonu. Na následujícím grafu můžeme vidět rozčleněnou spokojenost s pracovními podmínkami podle věkových kategorií. Výsledky v jednotlivých věkových kategoriích jsou poměrně vyrovnané, avšak nejméně spokojení jsou ti nejmladší.

I když je spokojenost zaměstnanců poměrně vysoká, respondenti uváděli v dotazníku určité připomínky k pracovním podmínkám. Mezi připomínkami se objevilo například špatné větrání, hluk a prach, zima nebo naopak teplo na pracovišti. Řada zaměstnanců by uvítala modernizaci a obnovu strojů, kancelářského vybavení a budov včetně klimatizace. V dotazníku se taktéž objevila připomínka na náročnost dvanáctihodinových směn u dělnických profesí především pro matky s dětmi a mladé zaměstnance po škole. Dělníci by také uvítali lepší dopravní spojení nebo posunutí začátku pracovní doby kvůli špatným autobusovým či vlakovým spojům. Dalším požadavkem bylo také zlepšení komunikace jak na horizontální, tak vertikální úrovni.



Graf 8: Spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami (vlastní zpracování)

Další otázka se respondentů dotazovala na **spokojenost s prací a pracovním vytížením**. Výsledky dotazování zobrazuje graf 9. Průměrná spokojenost zaměstnanců s jejich prací a vytížením činí 83 %. Výsledky v jednotlivých věkových kategoriích jsou hodně vyrovnané, ale těch nejméně spokojených je opět mezi těmi úplně nejmladšími. Možná příčina je v tom, že tito čerství absolventi škol jsou nováčky na trhu práce a mají velká očekávání, která ve skutečnosti jsou trochu jiná. Naproti tomu nejvíce spokojeni s daným kritériem jsou zaměstnanci okolo 25 let a 45 let.

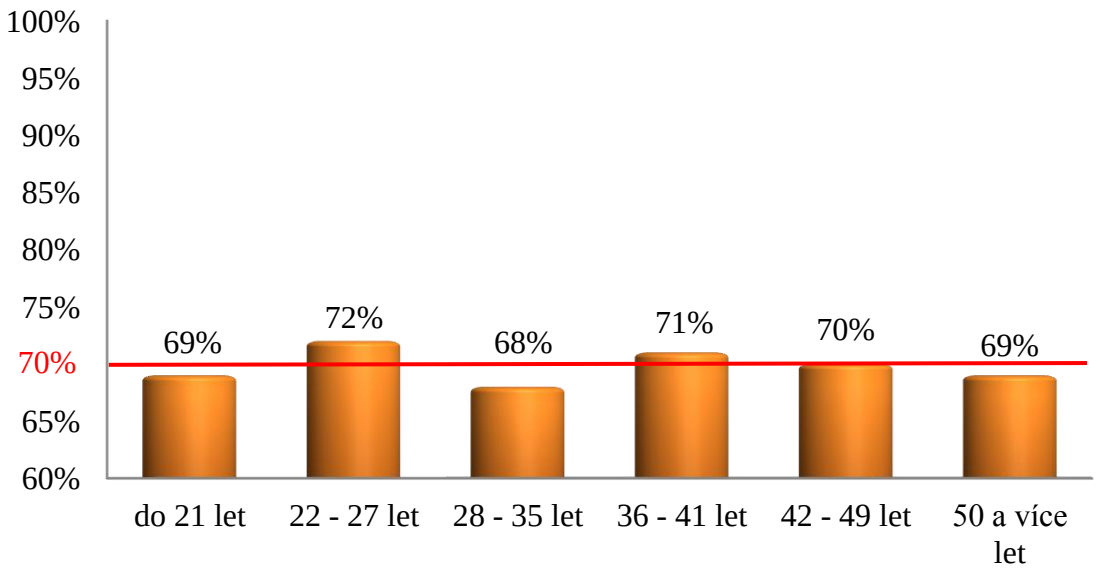


Graf 9: Spokojenost zaměstnanců s prací a pracovním vytížením (vlastní zpracování)

Následující otázka zkoumala **spokojenost respondentů s pracovním hodnocením**. Průměrná spokojenost s pracovním hodnocením dotazovaných zaměstnanců dosahuje 70 %. Vnímání spokojenosti s pracovním hodnocením je v jednotlivých věkových skupinách velmi podobné, jak zobrazuje graf na následující straně. To sice svědčí o spravedlivém systému, který nezvýhodňuje ani neznevýhodňuje žádnou věkovou skupinu, ale dosažené procento spokojenosti je docela nízké.

Respondenti často v dotazníku svou nespokojenost nebo nižší míru spokojenosti zobrazenou na grafu 10 vysvětlovali nedostačujícím finančním ohodnocením. Dále uvedené příklady nižší míry spokojenosti jsou jedny z častějších odpovědí dotazovaných. Především dělníci si stěžovali na výšku mzdy, která neodpovídá směnnému provozu v daných podmínkách. Dělnické profese by taktéž uvítaly osobní ohodnocení udělované mistrem podle schopností zaměstnanců, aby ti schopnější zaměstnanci byli lépe odměněni a také aby byli zaměstnanci lépe motivováni k vyšší produktivitě práce. Respondenti se také domnívají, že

vyšší zodpovědnost by se měla taktéž promítnout do hodnocení zaměstnanců. Z dotazníku taktéž vyplývá nízká úroveň znalosti složení mzdy některých dotazovaných. Mezi odpověďmi zazněl také názor, že peníze jsou jediný důvod, proč dotyčný není úplně spokojený s Fatrou jako zaměstnavatelem.

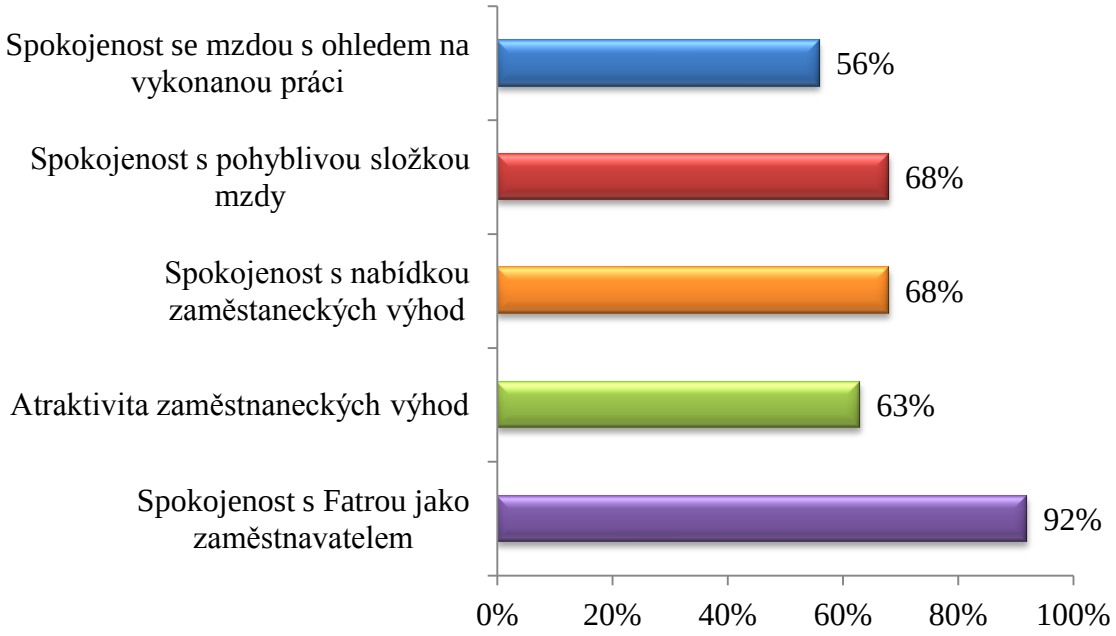


Graf 10: Spokojenost zaměstnanců s pracovním hodnocením (vlastní zpracování)

Další skupina otázek se zaměřuje na **rozbor finančního ohodnocení**, proto budou otázky sedm až dvanáct zobrazeny v jednom grafu (viz graf 11). Spokojenost respondentů s jejich mzdou s ohledem na vykonanou práci dosahuje 56 %. Můžeme říci, že spokojenost zaměstnanců s daným kritériem je poměrně nízká. Vedení podniku by tak mělo vzít tuto skutečnost v potaz a zvážit opodstatněnost této odpovědi. Eventuálně se snažit tuto skutečnosti změnit. Spokojenost dotazovaných s pohyblivou složkou mzdy a spokojenost s nabízenými zaměstnaneckými výhodami dosahuje shodné spokojenosti na úrovni 68 %. Hodnocení tohoto kritéria není nejhorší, ale jsou v něm značné rezervy a společnost má prostor na jejich zlepšení. Na procento spokojenosti může mít vliv nedostatečná informovanost zaměstnanců o nabízených benefitech a složkách mzdy. Benefit je benefitem pouze tehdy, pokud jej tak zaměstnanci podniku vnímají.

Atraktivita nabízených zaměstnaneckých výhod u respondentů dosahuje 63 %. Současná úroveň benefitů není zaměstnanci moc vnímána jako atraktivní, což může být důsledkem toho, že zaměstnanci na některé benefity nedosáhnou nebo jsou pro ně nevyužitelné či nepotřebné. Společnost by se měla snažit o zatraktivnění nabízených zaměstnaneckých bene-

fitů a jejich prezentování jak uvnitř podniku pro lepší informovanost zaměstnanců, tak navenek pro prestižnější obraz o společnosti. I přes všechny případné nespokojenosti a nižší procenta dosažené spokojenosti u některých otázek jsou dotazovaní na 92 % celkově spokojeni s Fatrou jako zaměstnavatelem.



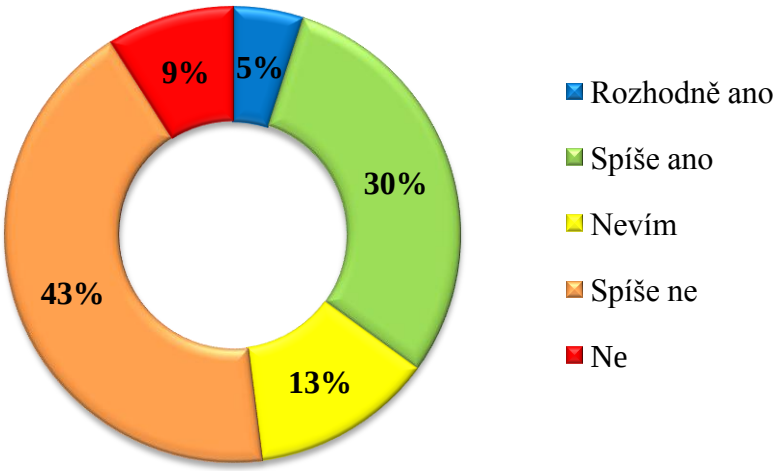
Graf 11: Rozbor spokojenosti zaměstnanců s finančním ohodnocením (vlastní zpracování)

Následující skupina otázek byla zaměřena na konkrétní vybrané druhy zaměstnaneckých benefitů. Vyzdviženy byly benefity v podobě poukázek, systém stravování a nabídka vzdělání.

Na otázku, zda jsou dotazovaní **spokojeni s poskytováním benefitů ve formě poukázek** na produkty a služby, více než polovina dotazovaných (tedy 52 %) odpověděla, že není s touto formou benefitů spokojena. Jako důvod své nespokojenosti uváděli, že tyto poukazy nevyužívají. Argumentem proti benefitům ve formě poukázek byla také nespokojenost s výší částky na poukázce, která jim přijde nízká. Spokojenost s benefity ve formě poukázek vyjádřilo jen 35 % dotazovaných a 13 % se nepřiklonilo ani k jedné variantě. Na grafu 12 můžete vidět procentní zastoupení jednotlivých odpovědí. Tabulka 17 kromě procentního vyjádření uvádí i četnost jednotlivých odpovědí.

Tabulka 17: Spokojenost s benefity ve formě poukázek (vlastní zpracování)

Odpověď	Četnost	Podíl
Rozhodně ano	4	5 %
Spíše ano	23	30 %
Nevím	10	13 %
Spíše ne	32	43 %
Ne	7	9 %
Celkem	**75**	**100 %**

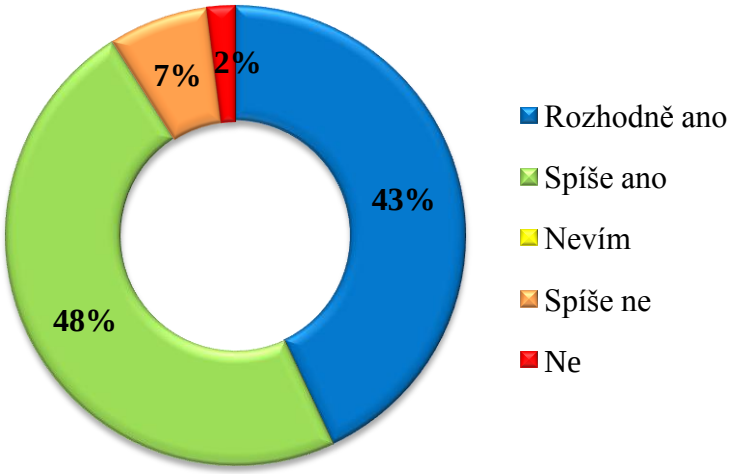


Graf 12: Spokojenost zaměstnanců s benefity ve formě poukázek (vlastní zpracování)

Otázka související se stravováním zaměstnanců se dotazovala na to, zda jim vyhovuje současný systém stravování. Jedná se tedy o závodní stravování v areálu podniku, kdy zaměstnanci dostávají od zaměstnavatele příspěvek 23 Kč na základní obědové menu. Na tuto otázku se dostavilo celkem jasné odpovědi, a to že 91 % respondentů je spokojeno se systémem stravování. Pouze 9 % dotázaných s tímto systémem není spokojeno.

Tabulka 18: Spokojenost se systémem stravování (vlastní zpracování)

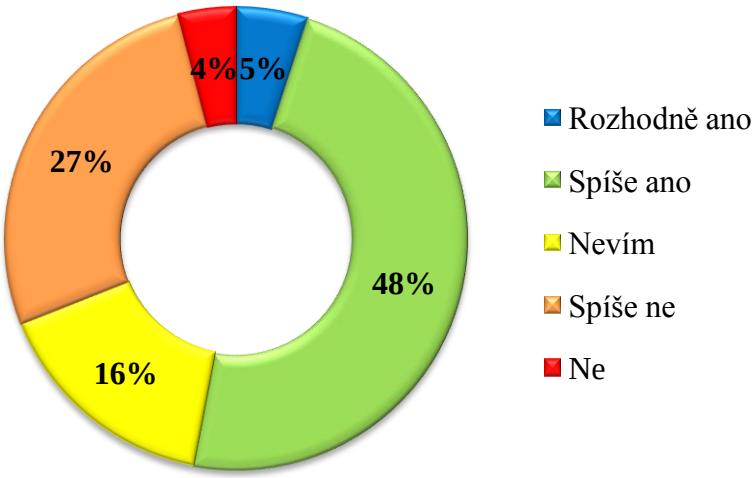
Odpověď	Četnost	Podíl
Rozhodně ano	32	43 %
Spíše ano	36	48 %
Nevím	0	0 %
Spíše ne	5	7 %
Ne	2	2 %
Celkem	**75**	**100 %**



Graf 13: Spokojenost současným se systémem stravování

(vlastní zpracování)

Dále zaměstnanci odpovídali na to, zda **považují nabídku zaměstnavatele na vzdělání a rozvoj za dostatečnou**. 55 % dotázaných se vyjádřilo, že jsou spokojeni s poskytovanou nabídkou vzdělání a rozvoje, naopak 31 % je nespokojeno. 16 % respondentů si není jisto, zda je nabídka dostačující či nikoli. Z toho plyne, že spokojenost zaměstnanců s nabídkou vzdělávání a osobního rozvoje je průměrná. Jak vyplývá z dotazníku tak zaměstnanci by přivítali především rozšíření a zkvalitnění jazykových kurzů, zařazení do nabídky více odborných školení a kurzů a také zavedení team-buildingových aktivit.



Graf 14: Spokojenost se vzděláváním a rozvojem

(vlastní zpracování)

Tabulka 19: Spokojenost se vzděláváním a rozvojem (vlastní zpracování)

Odpověď	Četnost	Podíl
Rozhodně ano	4	5 %
Spíše ano	36	48 %
Nevím	12	16 %
Spíše ne	20	27 %
Ne	3	4 %
Celkem	**75**	**100 %**

Nyní se dostávají na řadu závěrečné otevřené otázky, u kterých mohli respondenti vyjádřit svůj vlastní názor, postřehy, návrhy a doporučení.

První otevřená otázka zněla: **Jaké výhody byste uvítali od Vašeho zaměstnavatele?** Převládající názory respondentů v dotazníku byly, že by uvítali od svého zaměstnavatele masáže, wellness, větší slevy na produkty Fatry, stravenky které se dají uplatnit v obchodech, výhodnější telefonní paušály, atd. Dotazovaní z řad dělníků zmiňovali, že by přivítali letní verzi pracovního oděvu. Řada zaměstnanců by také uvítala vánoční dárky, které by ukázaly větší zájem firmy o své zaměstnance. Některým zaměstnancům se také líbí drobnosti, které vedení společnosti zaměstnancům poskytuje, např. kávovar s nižšími cenami.

Poslední otázka tohoto dotazníkového šetření se zaměstnanců ptala na to, **jak by mohla Fatra udělat zaměstnání více atraktivní.** Třeba tak, aby v ní chtěli pracovat i Vaše děti. V této otázce byla získána celá řada odpovědí. Dle častosti udání jsou vyjmenovány níže:

- zvýšit plat,
- nevím,
- nová zařízení a investice do technologií,
- mé děti zde již pracují nebo pracovaly,
- vytvořit programy pro děti – tábory, dny otevřených dveří,
- mladší pracovní kolektiv,
- zlepšit prostředí (čistotu),
- zajímavější / nové výrobky,
- srovnat mzdy v rámci kraje,
- zlepšit prostředí závodu (zeleň, vstup do areálu),
- vyšší vstřícnost vedení,

- zapracovat na kvalitě kolektivu – společné večírky,
- vzdělávání zaměstnanců.

5.2.3 Vyhodnocení hypotézy

V této kapitole bude vyhodnocena hypotéza pomocí chí kvadrát testu nezávislosti, který vyjadřuje statistickou závislost mezi stanovenými proměnnými. Testovat budeme závislost mezi délkou pracovního poměru ve společnosti Fatra a spokojeností zaměstnanců s pracovním hodnocením. Hypotézy tedy zní následovně:

H0: Spokojenost zaměstnanců s pracovním hodnocením *nezávisí* na délce pracovního poměru ve společnosti Fatra.

H1: Spokojenost zaměstnanců s pracovním hodnocením *závisí* na délce pracovního poměru ve společnosti Fatra.

Vstupními daty pro výpočet chí kvadrát testu jsou relativní četnosti sledovaných proměnných (tabulka 20), tedy délky zaměstnaní ve společnosti Fatra a spokojenost zaměstnanců s pracovním hodnocením vyjádřená na škále 1 až 5, kdy 5 je největší spokojenost. Součtové řádky byly spočteny podle následujících vztahů:

$$n_{i.} = \sum_{j=1}^{s} n_{ij} \text{ a } n_{.j} = \sum_{i=1}^{r} n_{ij}$$

Tabulka 20: Relativní četnosti proměnných (vlastní zpracování)

Délka zaměstnání ve firmě	**Škála 1-5 spokojenost s pracovním hodnocením**					**součet $n_{i.}$**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
1 rok a méně	1	1	2	2	1	**7**
2 - 5 let	1	4	4	6	6	**21**
6 - 10 let	1	1	3	2	0	**7**
11 - 15 let	1	1	1	0	0	**3**
16 - 25 let	0	3	4	9	6	**22**
26 - 30 let	0	1	3	2	1	**7**
31 a více let	0	1	3	3	1	**8**
součet $n_{.j}$	**4**	**12**	**20**	**24**	**15**	**75**

Tyto relativní (skutečné) četnosti je nutné přepočítat na hodnoty očekávaných četností podle následujícího vzorce:

$$n_{ij}^{'} = \frac{n_{i.} n_{.j}}{n}$$

Tabulka 21: Očekávané četnosti (vlastní zpracování)

Délka zaměstnání ve firmě	**Škála 1-5 spokojenost s pracovním hodnocením**					**součet $n_{i.}$**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	
1 rok a méně	0,37	1,12	1,87	2,24	1,40	**7**
2 - 5 let	1,12	3,36	5,60	6,72	4,20	**21**
6 - 10 let	0,37	1,12	1,87	2,24	1,40	**7**
11 - 15 let	0,16	0,48	0,80	0,96	0,60	**3**
16 - 25 let	1,17	3,52	5,87	7,04	4,40	**22**
26 - 30 let	0,37	1,12	1,87	2,24	1,40	**7**
31 a více let	0,43	1,28	2,13	2,56	1,60	**8**
součet $n_{.j}$	**4**	**12**	**20**	**24**	**15**	**75**

Kritickou hodnotou tohoto rozdělení bude kvantil $\chi 2$ rozdělení o $(7-1)*(5-1)=24$ stupních volnosti. Zvolená hladina významnosti je na úrovni $\alpha = 0{,}05$. Výpočet testového kritéria je obsáhlejší, proto je součástí přílohy P IV. Hodnota testového kritéria je rovna 17,74. Pro zjištění závislosti je nutné tuto hodnotu porovnat s kritickou hodnotou. Ze statistických tabulek (Příloha P V) zjistíme, že kritická hodnota je úrovni 36,42. Hodnota testového kritéria (17,74) je nižší než kritická hodnota (36,42), z toho vyplývá, že se testové kritérium nachází v oboru přijetí a H0 nezamítáme. Můžeme tedy říci s 5 % rizikem omylu, že neexistuje významná závislost mezi spokojeností zaměstnanců s pracovním hodnocením a délkou pracovního poměru v analyzované společnosti. Konstatujeme tedy, že ve společnosti Fatra není žádné významné zvýhodňování nebo neznevýhodňování zaměstnanců podle jejich délky působení ve firmě.

5.3 Zhodnocení výchozí situace ve společnosti Fatra, a. s.

V této kapitole bude provedeno zhodnocení výše provedených analýz a dotazníkového šetření jako podklad pro projektovou část diplomové práce.

Na základě provedeného představení společnosti a její zkrácené finanční analýzy můžeme konstatovat, že společnost je velká, stabilní a konkurence-schopná. Z hlediska finančního zdraví je firma trvale zisková, rentabilní, zadluženost nízká až přiměřená. Likvidita společnosti je sice nízká, protože společnost efektivněji využívá peněžní prostředky, než aby ledabyle ležely na bankovním účtu nebo v pokladně. Společnost by díky zvýšení podílu cizího kapitálu mohla dosáhnout vyšší rentability.

Na rozvoji společnosti mají jistě značný podíl zaměstnanci, kteří přinášejí společnosti užitek a měli by být za svou práci řádně odměněni. Jak již bylo uvedeno, ekonomické výsledky společnosti Fatra jsou poměrně dobré, a tak si může dovolit zvýšit náklady za své zaměstnance.

Na základě analýzy systému odměňování a zaměstnaneckých benefitů v dané společnosti bylo zjištěno, že odměňování manažerů, zaměstnanců se smluvní mzdou, TH pracovníků a dělníků je odlišné. Jejich mzdy jsou složeny z jiných složek a jsou také upraveny jiným interním předpisem. Dále bylo zjištěno, že Fatra poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na závodní stravování, příspěvek na penzijní spoření, peněžní odměny při pracovních a životních jubileích, odchodu do důchodu a za dárcovství krve. Analyzovaná společnost svým zaměstnancům také poskytuje sociální pomoc a nepeněžní odměny ve formě poukázek. Využívání nepeněžních odměn ve větším rozsahu je společnosti doporučován, neboť tento druh odměn je výhodný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele z hlediska odvodů pojistného a daní.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že převážná část dotázaných zaměstnanců je spokojena s pracovními podmínkami, avšak zaměstnanci mají jisté výhrady, kterými by se mohla společnost inspirovat. Spokojenost zaměstnanců s prací a pracovním vytížením je o něco nižší než spokojenost s pracovními podmínkami a dosahuje úrovně 83 %. U dotazování na spokojenost s pracovním hodnocením bylo dosaženo ještě nižšího procenta spokojenosti, pouhých 70 %. V této oblasti si společnost nevede moc dobře, měla by být dále řešena a návrhy zaměstnanců by měly být brány v úvahu. Zaměstnanci jsou komplexně s Fatrou jako zaměstnavatelem spokojeni, ale co se týče finančního ohodnocení, spokojenost zaměstnanců výrazně klesá. Se svou mzdou za vykonanou práci je spokojena zhruba pouhá polovina respondentů. O něco lépe je tomu u zaměstnaneckých benefitů a jejich atraktivnosti. Avšak zde se společnost potýká s problémem nízké informovanosti a tudíž nižším účinkem motivace zaměstnanců pomocí zaměstnaneckých benefitů.

Z průzkumu taktéž plyne, že současné nastavení benefitu ve formě poukázek je špatně nastaveno, neboť většina dotazovaných vyslovila nespokojenost s tímto benefitem. Nespokojenost plyne především z možnosti využít poukázku pouze na vybrané produkty či služby a nízké hodnoty této poukázky. Systému závodního stravování ve společnosti není téměř co vytknout, téměř všichni zaměstnanci se vyjádřili, že jsou s ním spokojeni. Avšak možnost uplatnit slevu na stravu také v podnikovém bufetu nebo jiných obchodech by řada zaměstnanců uvítala. V oblasti nabídky vzdělání a rozvoje má analyzovaná společnost co

zlepšovat. Spokojenost zaměstnanců s nabídkou vzdělávání a osobního rozvoje je průměrná.

Do struktury zaměstnanecký výhod a benefitů by se mělo začlenit to, co respondenti uvedli, že by uvítali. Jedná se tedy o masáže, wellness, větší slevy na produkty Fatry, lepší telefonní paušály, vánoční dárky atd. V potaz by se měl brát také názor zaměstnanců, jak zatraktivnit jejich zaměstnání.

Na základě dotazníkového šetření a rozhovoru s personálním ředitelem společnosti můžeme definovat silné a slabé stránky motivace zaměstnanců, které zobrazuje následující schéma.

Obrázek 6: Silné a slabé stránky motivace zaměstnanců (vlastní zpracování)

Důvodem proč by měla společnost Fatra řešit problematiku odměňování a zaměstnaneckých benefitů je fakt, že jejich průměrné výdělky jsou nižší než u obdobných firem v regionu. Průměrná hrubá mzda dělníků v analyzované společnosti za rok 2014 činí něco málo přes 21 tisíc Kč a u TH pracovníků dosahuje průměrný výdělek cca 31 tisíc Kč. V součtu za celou společnost Fatra dosahuje průměrný hrubý měsíční výdělek úrovně cca 24 300 Kč a cca tvoří 950 Kč zaměstnanecké benefity. Oproti tomu například ve společnosti Continental Barum, s. r. o. v Otrokovicích dosahovala průměrná hrubá měsíční mzda v roce 2014 cca 37 500 Kč a ještě navíc asi 2 500 Kč zaměstnanecké výhody (Continental Barum, 2014). Tuto skutečnost si uvědomuje samo vedení analyzované společnosti a má v úmyslu tuto situaci řešit. Především tím, že nižší mzdy bude kompenzovat zaměstnaneckými benefity. Výhodou tohoto řešení je možnost daňových výhod.

6 PROJEKT NÁVRHU ŘEŠENÍ SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI FATRA, A. S.

Projekt návrhu řešení systému zaměstnaneckých benefitů v dané společnosti bude vycházet z předchozích kapitol, ve kterých byly provedeny potřebné analýzy. Jedná se především o analýzu zaměstnaneckých benefitů a odměňování, která odkryla výchozí stav v podniku. Dále provedené hodnocení spokojenosti zaměstnanců společnosti na základě dotazníkového šetření, které odhalilo řadu zajímavých zjištění. A také finanční analýza, která osvětlila ekonomickou situaci analyzovaného podniku.

Důvodem řešení oblasti zaměstnaneckých benefitů je fakt, že výše mezd v analyzované společnosti hraje v neprospěch ve srovnání se situací na trhu práce. Vedení společnosti chce tuto nižší úroveň mezd zaměstnanců alespoň částečně kompenzovat pomocí zaměstnaneckých benefitů.

6.1 Cíl projektu

Cílem projektu návrhu řešení systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Fatra je zlepšit tento systém. V analyzované společnosti je nastaven určitý systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů, ale má řadu nedostatků. Nabídka a poskytování zaměstnaneckých benefitů je upravena kolektivní smlouvou, která se nevztahuje na zaměstnance se smluvní mzdou, a tudíž nemají na tyto výhody nárok, což by měl nový systém změnit. Cílem je také zvýšit informovanost zaměstnanců o jim poskytovaných výhodách, aby lépe plnily jejich motivační funkci.

Úkolem nově navrhovaného systému je taktéž rozšířit nabídku nepeněžních benefitů, které byly nyní využívány spíše omezeně. Tento druh benefitu můžeme považovat za atraktivní jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, a to především z pohledu daňového zatížení. Z průzkumu také vzešlo, že některé benefity jsou pro zaměstnance neatraktivní.

Vedení společnosti a personální oddělení si je vědomo nedostatků a chce situaci řešit. Společnosti Fatra se naskýtá možnost využití systému cafeteria, který by řadu problémů vyřešil. Pomohl by k větší informovanosti zaměstnanců o nabízených výhodách a umožnil zaměstnancům volbu benefitu. Cafeteria je vyjádřením individuální volby odměny. Tento systém má hned několik výhod také pro společnost Fatra – zvýšení motivovanosti zaměstnanců, snížení administrace spojené se zaměstnaneckými benefity a daňovou optimalizaci.

Hlavním cílem projektu bude tedy návrh zavedení systému cafeteria včetně sestavení směrnice pro systém.

6.2 Návrh systému řešení zaměstnaneckých benefitů

Systém zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Fatra bude v podstatě rozdělen na dvě části. Rozdělení bylo stanoveno na základě interních dokumentů, ve kterých budou nově zaměstnanecké benefity upraveny, a to:

- kolektivní smlouva,
- směrnice pro cafeteria systém.

Prostřednictvím systému cafeteria se ve společnosti zavede volitelný systém zaměstnaneckých benefitů. Tento systém zaměstnancům umožní si vybrat, v rámci stanovaného limitu, jim vyhovující benefit z dané nabídky.

Benefity poskytované na základě kolektivní smlouvy

Kolektivní smlouva v oblasti zaměstnaneckých benefitů nebude nikterak měněna. Nicméně v kolektivní smlouvě definované nepeněžní odměny (původně ve formě poukázek) budou vyčleněny. Nahradí jej cafeteria systém, který bude upraven směrnicí pro tento systém, viz dále.

Zaměstnanecké benefity poskytované na základě kolektivní smlouvy:

- závodní stravování,
- příspěvek na penzijní spoření,
- peněžní odměny – pracovní a životní jubilea, odchod do důchodu a dárcovství krve,
- sociální pomoc.

Poskytování těchto zaměstnaneckých benefitů již bylo popsáno v kapitole 6.1.2 Zaměstnanecké výhody a benefity.

Benefity poskytované prostřednictvím cafeteria systému upraveného ve směrnici

Jak již bylo uvedeno výše, nepeněžní benefity, dříve ve formě poukázek, budou nahrazeny cafeteria systémem. Cílem tohoto systému je poskytnout zaměstnancům atraktivní nabídku zaměstnaneckých benefitů, ze které si mohou podle vlastního uvážení vybrat ty benefity, které podle jejich individuálních potřeb a zájmů mají největší hodnotu. Cafeterie umožní zaměstnancům výběr z oblasti sportu, kultury, cestování, vzdělávání a zdraví.

Oproti původnímu systému zaměstnaneckých benefitů podmínky čerpání výhod prostřednictvím cafeterie budou splňovat také zaměstnanci se smluvní mzdou.

Následující podkapitoly by měly přispět k úspěšnému zavedení systému cafeteria ve společnosti Fatra.

6.3 Časová analýza

Projekt zavedení cafeteria systému ve společnosti Fatra bude podroben časové analýze za použitím metody kritické cesty CPM (Critical Path Method). Jedná se o metodu, která umožňuje najít nejkratší možnou dobu realizace projektu a odkrytí kritické cesty projektu. Jednotlivé činnosti projektu zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 22: Činnosti projektu a doba jejich trvání (vlastní zpracování)

Pořadí	Činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnosti
A	Zahájení projektu a sestavení realizačního týmu	1	-
B	Sestavení dotazníku pro zaměstnance	2	A
C	Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci	5	B
D	Vyhodnocení dotazníkového šetření	5	C
E	Prezentace výsledků a rozhodnutí o zavedení systému cafeteria prostřednictvím outsourcingu	2	D
F	Výběr vhodného dodavatele	15	E
G	Sestavení rozpočtu nákladů na projekt	4	E
H	Kategorizace zaměstnanců a stanovení bodového konta u jednotlivých kategorií zaměstnanců	6	G
I	Uzavření smlouvy s externím dodavatelem poskytování cafeterie	2	F
J	Vytvoření uživatelských účtů	7	I
K	Sestavení nabídky benefitů v rámci cafeterie	5	I
L	Sestavení směrnice pro cafeteria systém	10	H, K
M	Pořízení benefit karet a jejich distribuce zaměstnancům včetně přístupových údajů	20	J
N	Školení odpovědných pracovníků	3	K, M
O	Prezentace cafeteria systému zaměstnancům	8	M
P	Nabití účtů zaměstnancům	2	H, J
Q	Zaplacení faktury poskytovateli cafeteria systému	1	N
R	Zahájení cafeteria systému	1	L, O, P, Q

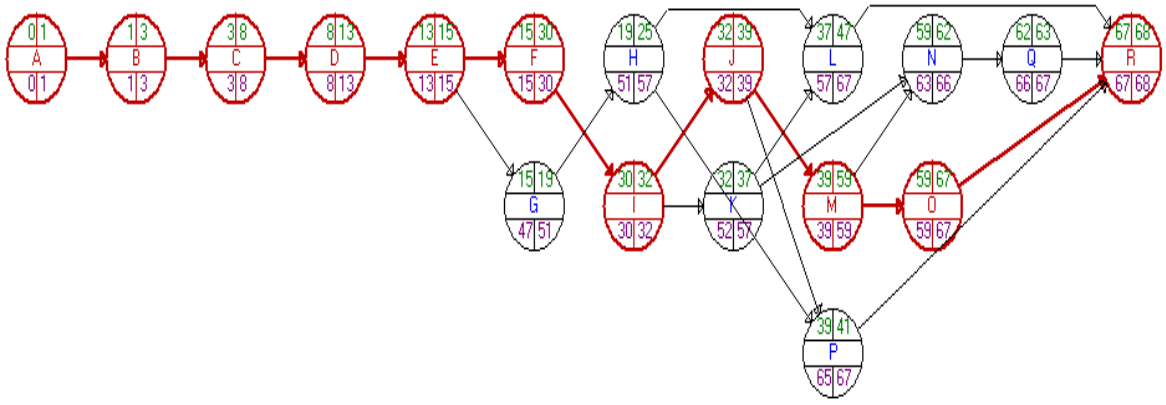
Řešení časové analýzy

Časová analýza byla řešena prostřednictvím programu WinQSB, modulu PERT/CPM. Z níže uvedené tabulky vyplývá, že nejkratší možná doba trvání projektu je 68 dní, což je délka kritické cesty projektu. Kritická cesta je tvořena činnostmi, které mají nulové časové rezervy. Pokud by došlo k prodloužení těchto činností na kritické cestě, vedlo by to k prodloužení doby realizace celého projektu.

Tabulka 23: Časová analýza metodou CPM v programu WinQSB (vlastní zpracování)

04-08-2016 10:40:57	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	2	1	3	1	3	0
3	C	Yes	5	3	8	3	8	0
4	D	Yes	5	8	13	8	13	0
5	E	Yes	2	13	15	13	15	0
6	F	Yes	15	15	30	15	30	0
7	G	no	4	15	19	47	51	32
8	H	no	6	19	25	51	57	32
9	I	Yes	2	30	32	30	32	0
10	J	Yes	7	32	39	32	39	0
11	K	no	5	32	37	52	57	20
12	L	no	10	37	47	57	67	20
13	M	Yes	20	39	59	39	59	0
14	N	no	3	59	62	63	66	4
15	O	Yes	8	59	67	59	67	0
16	P	no	2	39	41	65	67	26
17	Q	no	1	62	63	66	67	4
18	R	Yes	1	67	68	67	68	0
	Project	Completion	Time	=	68	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Časová analýza je také doplněna o uzlově ohodnocený síťový graf, který zobrazuje kritickou cestu projektu. V následujícím grafu je znázorněna červenou barvou a zahrnuje činnosti: A, B, C, D, E, F, I, J, M, O a R. Prodloužení těchto činností povede k prodloužení doby realizace projektu.



Graf 15: Síťový graf projektu v programu WinQSB (vlastní zpracování)

6.4 Výběr vhodného dodavatele poskytování cafeterie

Cafeteria systém bude poskytován prostřednictvím externího dodavatele. Výhoda využití outsourcingu cafeterie spočívá v úspoře nákladů na vlastní poskytování a snížení pracnosti a starostí s vlastním systémem. Na trhu existuje řada poskytovatelů cafeteria systému, ale zvažovány budou jen některé z nich:

- společnost Le Chéque Dejeuner, s. r. o.,
- společnost Cafeteria Systems s. r. o.,
- společnost Benefit Management s. r. o.

Le Chéque Dejeuner, s. r. o.

Tato společnost je členem skupiny Up a prezentuje se jako expert na zaměstnanecké benefity. Zabývá se však především poskytováním šeků. (Up Česká republika, 2016) Nabízí také cafeterii s názvem Gallery Beta, která představuje online aplikaci s nejmodernějším uživatelským prostředím a intuitivním a jednoduchých ovládáním, která přináší:

- snížení administrativních úkonů,
- dokonalý přehled o prostředcích, které jsou vynakládány na odměňování,
- individuální přístup,
- nejrozsáhlejší síť partnerských provozoven v ČR. (Gallery Beta, 2016)

S touto společností již Fatra spolupracovala při poskytování univerzálních benefitních poukázek na odběr zboží a služeb.

Cafeteria Systems, s. r. o.

Tento dodavatel cafeterie poskytuje kompletní outsourcing systému zaměstnaneckých benefitů prostřednictvím internetové aplikace, která umožňuje jednoduše a efektivně realizovat politiku nepeněžního odměňování zaměstnanců. Přednostmi cafeterie od tohoto dodavatele jsou:

- uživatelská jednoduchost a bezpečnost,
- snížení skrytých nákladů a administrativy,
- nadstandardní možnosti – tvorba statistik odběru benefitů pro personální oddělení, neustálé rozšiřování a zatraktivňování nabídky,
- poradenství v oblasti personalistiky, IT, legislativní a daňové politiky. (Cafeteria Systems, 2016)

Benefit Management s. r. o.

Tato společnost na českém trhu působí již od roku 2003 a v současné době spravuje benefitové programy více než 120 nejvýznamnějším společnostem v České republice a na Slovensku. Benefit Management s. r. o. vystupuje jako cílevědomá společnost, která má své hodnoty, mise a vize, což působí velmi profesionálně. Kromě základního modulu cafeterie programu Benefit Plus nabízí také:

- modul pochval,
- manažerské odměny,
- benefitový cashback a další slevy pro uživatele,
- přání k výročí a volba zaměstnance roku,
- Modul Total Reward. (Benefit Plus, ©2016)

S cafeterií Benefit Plus je spokojeno 96 % klientů společnosti Benefit Management. Mezi její významné klienty patří například společnost KPMG, Deloitte, EY, Česká spořitelna, IKEA, Vodafone, HP, Nestlé, ING, UniCredit Bank či Continental. Cafeterie Benefit Plus (©2016) přináší zaměstnavatelům následující hlavní výhody:

- minimální administrativu – jedna faktura měsíčně,
- dokonalý přehled – reporty o čerpání benefitů,
- uživatelsky příjemné prostředí – aplikaci je možné stáhnout do počítače, tabletu či mobilního telefonu,
- nastavení na míru.

Výběr konečného dodavatele cafeteria systému

Výběr proběhne ze tří kandidátů na poskytování outsourcingu cafeteria systému. Z možných poskytovatelů byla vyřazena společnost Le Chéque Dejeuner, s. r. o., neboť se zaměřuje především na poskytování šeků, a ani fakt, že s ní již společnost Fatra spolupracovala, ji neupřednostnila. Na výběr zůstaly už jen dvě společnosti. Po osobních jednáních byla vybrána společnost Benefit Management s. r. o. Tato společnost se na internetových stránkách lépe prezentuje a také nabízí výhodnější podmínky.

6.5 Tvorba zdrojů a rozpočet

Ve společnosti Fatra tvorbu a realizaci sociálního programu zpracovává personální oddělení, které rozpočet předkládá na schválení představenstvu společnosti. O plnění a čerpání finančních prostředků poté informuje vedení společnosti. Fatra také vytváří rezervu na nevybranou dovolenou, na životní a pracovní jubilea zaměstnanců, dále na odměny a bonusy. Nově bude také tvořena rezerva na nevyčerpané benefity prostřednictvím cafeteria systému tak, aby byly náklady na benefity rovnoměrně časově rozloženy. Tvorba rezervy zajistí, že náklady na benefity budou vykázány v období, kterého se týkají, a ne v období, kdy budou čerpány.

V roce 2015 společnost Fatra vynaložila na nepeněžní zaměstnanecké benefity ve formě poukázek částku [redacted]Kč. Společnost plánuje, že v roce 2016 investovat do zaměstnanecký benefitů poskytovaných prostřednictvím systému cafeteria částku [redacted]Kč. Dojde tedy k výraznému navýšení rozpočtu na tuto oblast nepeněžních zaměstnaneckých benefitů, a to o cca 300 % oproti předchozímu roku. Toto rozhodnutí bylo učiněno na základě velmi dobrých ekonomických výsledků společnosti v roce 2014 a průběh roku 2015 napovídal, že situace bude obdobná.

6.6 Kategorizace zaměstnanců

Pro cafeteria systém budou zaměstnanci rozděleni do tří kategorií:

- **management** − odborný ředitel, vedoucí odboru I, vedoucí odboru II,
- **vedoucí oddělení** − oddělení I, oddělení II, oddělení III,
- **zaměstnanci** − výroba klíčoví, údržba klíčoví, logistika klíčoví, ostatní.

Podle tohoto rozdělení budou mít jednotlivé skupiny nárok na různé finanční částky, které budou moct využít na různé kategorie benefitů. Cafeteria systém bude zaměřen především

na klíčové zaměstnance podniku a na zaměstnance pracující s lidmi. Tito zaměstnanci jsou pro podnik nejcennější. Společnost Fatra si je vědoma důležitosti si tyto zaměstnance dlouhodobě udržet.

6.7 Nabídka benefitů v rámci cafeterie Benefit Plus

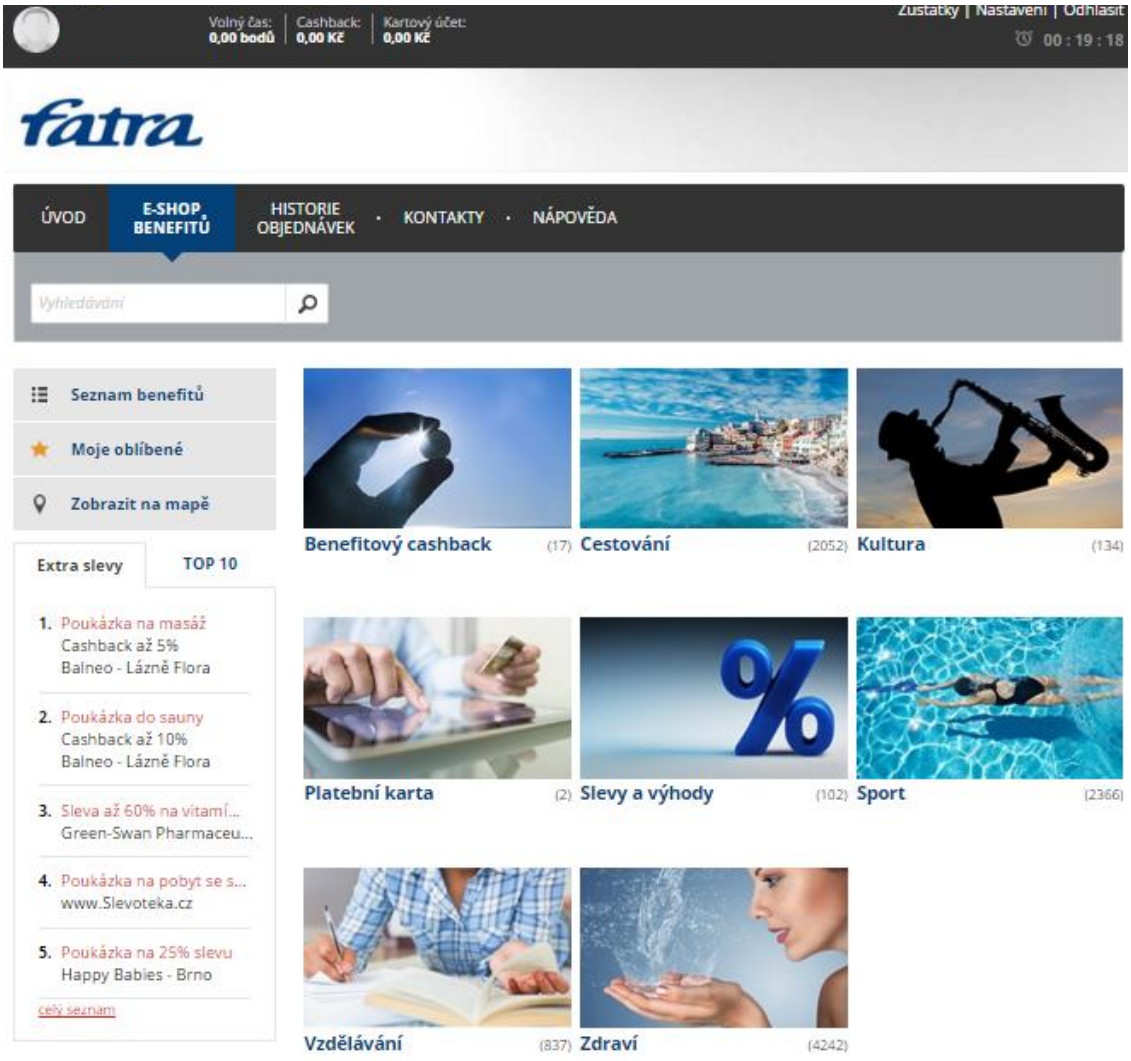
Vybraná cafeterie Benefit Plus od společnosti Benefit Management s. r. o. je aplikace fungující na principu e-shopu. Každému zaměstnanci bude přidělen bodový účet, ze kterého budou moci čerpat benefity podle svých preferencí především v oblasti sportu, kultury, vzdělávání, zdraví a rekreace.

Možnosti čerpání zaměstnaneckých benefitů prostřednictvím cafeterie v rámci jednotlivých oblastí:

- **zdraví** – nákup poukázek na lázeňské služby, rehabilitaci, zdravotní péči, očkování, saunování, masáže, solné jeskyně, služby oční kliniky, psychologie, stomatologie, výživového poradenství, nákup v lékárnách, optikách a zdravotnických potřebách,
- **sportu** – nákup poukázek na adrenalinové a bojové sporty, aerobic, taneční hodiny, zumbu, badminton, volejbal, squash, stolní tenis, tenis, golf, paintball, bowling, whirpool, plavání, bruslení, jízdu na koni, létání a seskoky, lyžařský výcvik, lyžování, cvičení, jógu, fitbox, pilátes, posilovnu, power plate, spinning, na služby trenéra a členství ve sportovním klubu nebo na vstupenky na sportovní akce,
- **vzdělávání** – poukázky na autoškolu, jazykové kurzy, odborné vzdělávací kurzy, vzdělávání a zájmové kurzy nebo poukázky na školkovné,
- **kultura** – poukázky na hrady, zámky, galerie, koncerty, kina, divadla, do dětských zábavných parků, na vstupenky na vybrané kulturní akce,
- **cestování** – poukázky na zájezdy a rekreace, dětské tábory, hotely a penziony, chaty, chalupy, kempy a lázeňské pobyty,
- **slevy a výhody** – na časopisy a noviny, nákup na slevových portálech, slevy na vitamínové doplňky,
- **benefitový cash back** – při nákupu z partnerských e-shopů získání až 15 % zpět z hodnoty nákupu ve formě benefitových bodů.

Nabídkové menu zaměstnaneckých benefitů v rámci cafeterie Benefit Plus po přihlášení zaměstnance do uživatelského účtu je vyobrazeno na následující straně.

Obrázek 7: Nabídka zaměstnaneckých benefitů prostřednictvím cafeterie Benefit Plus (vlastní zpracování)



Cafeterie Benefit Plus umožňuje zaměstnancům čerpat benefity od nejrůznějších dodavatelů. Aplikaci mezi ty nejpopulárnější patří např.: CineStar, Lékárna.cz, INVIA.CZ, FOKUS optik, Cinema City, TICKETSTREAM, TICKETPRO, FIRO - tour, Ticketportal, Čedok, EXIM TOURS, Cestovní kancelář FISCHER, Lékárna Dr. Max nebo BENU.

Benefity v cafeterii lze objednat následujícími způsoby:

- přímou objednávkou,
- platební kartou Benefit Plus (zobrazenou vpravo),
- nepřímou objednávkou – jako benefit na fakturu,
- on-line platbou,
- smartphone aplikací.

Obrázek 8: Benefit karta (vlastní zpracování)

6.8 Směrnice pro poskytování zaměstnaneckých benefitů prostřednictvím cafeteria systému

V této kapitole bude sestavena směrnice upravující poskytování zaměstnaneckých benefitů prostřednictvím systému cafeteria ve společnosti Fatra, který byl představen v předchozí části. Cílem kapitoly je stanovit pravidla pro čerpání benefitů a používání cafeteria systému.

V této kapitole je pod pojmem cafeterie myšlen software poskytovaný společností Benefity Management s. r. o., kterým je spravováno čerpání benefitů ve společnosti Fatra.

6.8.1 Obecný úvod

Cílem poskytování benefitů je motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu, zvyšovat jejich spokojenost, posilovat jejich loajalitu vůči společnosti a celkově vytvářet pozitivní klima ve společnosti.

Cafeteria systém je ve společnosti Fatra určen všem zaměstnancům, kteří nejsou vyloučeni podle 6.8.2 Pravidla pro čerpání benefitů. Všem zaměstnancům, kteří mají nárok na čerpání benefitů, je přidělen určitý počet bodů podle jejich pracovního zařazení, viz 6.8.3 Bodový účet. Přidělený počet bodů pro dané období (kalendářní rok), schvaluje vedení společnosti Fatra, a to vždy nejpozději poslední kalendářní den předchozího kalendářního roku.

6.8.2 Pravidla pro čerpání benefitů

Zaměstnanecké benefity smějí být čerpány pouze způsobem určeným touto směrnicí. Poruší-li zaměstnanec podmínky uvedené v této směrnici, může po něm zaměstnavatel požadovat úhradu doměrků daní nebo pojistného včetně souvisejících sankcí uplatněných vůči němu příslušnými úřady.

Benefity jsou určeny zaměstnancům pracujícím ve společnosti Fatra, a.s. na základě pracovní smlouvy uzavřené na dobu neurčitou nebo určitou v délce minimálně 12 měsíců.

Nárok na zaměstnanecké benefity nemají:

- statutární zástupci společnosti,
- zaměstnanci ve zkušební době,
- zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené,

- zaměstnanci s úvazkem nižším než poloviční,
- zaměstnanci pracující na Dohodu o provedení práce nebo na Dohodu o pracovní činnosti,
- zaměstnanci ve výpovědní lhůtě, jejichž pracovní poměr končí z jiných než organizačních důvodů.

6.8.3 Bodový účet

Podle kategorizace zaměstnanců je zaměstnancům přiřazen určitý počet bodů, které mohou vyčerpat na zaměstnanecké benefity prostřednictvím cafeteria systému, kdy 1 Kč = 1 bod. Body jsou zaměstnancům přidělovány jedenkrát ročně, a to ke 2. lednu daného roku, v plném počtu bodů.

Počet bodů schválený na kalendářní rok:

- management:
  - odborný ředitel [redacted] bodů
  - vedoucí odboru I [redacted] bodů
  - vedoucí odboru II [redacted] bodů
- vedoucí oddělení:
  - oddělení I [redacted] bodů
  - oddělení II [redacted] bodů
  - oddělení III [redacted] bodů
- zaměstnanci:
  - výroba klíčoví [redacted] bodů
  - údržba klíčoví [redacted] bodů
  - logistika klíčoví [redacted] bodů
  - ostatní [redacted] bodů

Zaměstnancům, kteří v daném roce vyčerpali ke dni ukončení pracovního poměru větší než poměrnou část bodů, bude překročený limit stržen z poslední vyplacené mzdy formou srážky ze mzdy. Dohodu o výši uvedených srážek ze mzdy zaměstnanec se zaměstnavatelem uzavírá při prvním přihlášení do systému cafeterie a potvrzením a odesláním souhlasu se směrnicí upravující poskytování zaměstnaneckých benefitů prostřednictvím cafeteria systému. Výše stržené částky bude spočítána na základě principu 1bod = 1 Kč.

Přidělený počet bodů mohou zaměstnanci využít na libovolné benefity z nabídky cafeterie kdykoliv v průběhu kalendářního roku. Platnost bodů je vymezena kalendářním rokem. Nevyčerpané body není možné převádět do dalšího roku. Body, které nebudou vyčerpány do posledního kalendářního dne daného roku, propadají.

Kromě základního nároku je možné zaměstnancům jejich účty navyšovat v průběhu roku dohráváním bodů za odměnu jako ohodnocení jejich práce. Platnost těchto bodů je 12 kalendářních měsíců od nahrání.

Body nelze směnit za jiné druhy odměny, nelze je převádět mezi samotnými zaměstnanci ani jinak s nimi obchodovat.

6.8.4 Povolené oblasti čerpání benefitů s daňovými souvislostmi

Zaměstnanec smí čerpat přidělené benefitní prostředky pouze v oblastech definovaných v zákoně č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, a to podle § 6 odst. 9, písm. d) a g). Musí se tedy jednat o nepeněžní plnění, které je zaměstnavatelem poskytnuto zaměstnanci výhradně ve formě:

- použití zdravotnických, vzdělávacích nebo rekreačních zařízení (v případě rekreace nebo zájezdu je limit 20 000 Kč za rok),
- použití zařízení péče o děti předškolního věku,
- příspěvku na kulturní nebo sportovní akce,
- nepeněžního daru poskytnutého zaměstnanci, a to až do úhrnné výše 2 000 Kč za rok.

Pokud poskytnuté plnění (benefit) nebude splňovat výše uvedené podmínky pro osvobození, bude toto plnění podléhat dani z příjmů a odvodu pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Nebude tedy již daňově zvýhodněné a plnit správnou funkci benefitu.

Přidělené benefitní prostředky je možno čerpat na rodinné příslušníky, neboť daňové zvýhodnění se vztahuje i na ně.

Naopak není povoleno čerpat přidělené benefitní prostředky na jiné účely, jako nákup spotřebního zboží, degustační a gastronomické zážitky, kosmetické a estetické služby aj.

V oblasti zdraví je možné čerpat přidělené benefitní prostředky ve zdravotnických zařízeních, lékárnách a optikách. Vzhledem ke komplikované legislativě z hlediska daňové uznatelnosti benefitů LZE uznat k proplacení zboží jako:

- vitamíny,
- potravinové doplňky,
- ostatní produkty nepochybně zdravotního charakteru nehrazené zdravotními pojišťovnami (náplasti, léky vydávané i bez receptu apod.).

Naopak z daňových důvodů NELZE z benefitových bodů zakoupit např.:

- zdravotní obuv v běžné prodejní síti,
- zdravotní matrace v běžné prodejní síti,
- funkční prádlo,
- kočárky a dětské sedačky,
- jakákoliv kosmetika, parfémy (i v případě nákupu v lékárně nebo specializovaném obchodu) a další.

Katalog benefitů vytváří poskytovatel cafeteria systému. S návrhy na zařazení nových poskytovatelů benefitů je možno obracet se přímo na poskytovatele cafeteria systému společnost Benefity Management s. r. o. nebo na personální oddělení společnosti Fatra, a. s.

Přehled daňových dopadů benefitů pro zaměstnance a zaměstnavatele

Pro názornost výhodnosti jednotlivých zaměstnaneckých benefitů slouží následující přehled v podobě tabulky.

Tabulka 24: Přehled daňových dopadů benefitů (vlastní zpracování)

Benefit	Zaměstnanec	Zaměstnavatel
Nepeněžní plnění na sport, kulturu, zdraví a rekreaci	Osvobozeno od daně z příjmů a platby SZ a ZP, u rekreace limit 20 000 Kč	Daňově neuznatelný náklad
Nepeněžní plnění na vzdělávání	Osvobozeno od daně z příjmů a platby SZ a ZP	Daňově uznatelný náklad, pokud jde o prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Daňová výhodnost pro zaměstnance

Výhodnost zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnance činí 31,1 % oproti výplatě ve mzdě. Pokud by zaměstnanec dostal 1 000 Kč do hrubé mzdy, tak ve skutečnosti od zaměstnavatele obdrží pouze 689 Kč, protože 311 Kč se odvede na zdravotní a sociální pojiš-

tění a daň z příjmů fyzických osob. Pokud však zaměstnanec dostane zmíněných 1 000 Kč v benefitových bodech, neodvání se z nich daň ani pojištění. Zaměstnanec si může tedy nakoupit služby v hodnotě rovných 1 000 Kč. Tento propočet je graficky znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 25: Srovnání čistého příjmu zaměstnance mzda versus benefit (vlastní zpracování)

Postup výpočtu	Mzda	Benefit
Výše mzdy/ benefitu	1 000	1 000
Stržené sociální pojištění zaměstnance (6,5 %)	-65	-
Stržené zdravotní pojištění zaměstnance (4,5 %)	-45	-
Základ daně zaměstnance (superhrubá mzda +34 %)	1 340	1 000
Daň zaměstnance (15 %)	-201	-
Čistý příjem	**689**	**1 000**

6.8.5 Používání cafeteria systému

Přihlášení do cafetérního účtu je možné z jakéhokoliv počítače s přístupem k internetu na adrese: www.benefit-plus.cz po zadání přiděleného uživatelského jména a hesla (evidováno na personálním oddělení). Pro účely identifikace zaměstnance při platbě u obchodníků slouží zaměstnanecká (docházková) karta, na jejíž rubové straně je uvedeno logo společnosti Benefit Management a číslo benefitního účtu zaměstnance. Tuto kartu hradí při prvním poskytnutí zaměstnavatel. Cena karty činí 60,- Kč. Pokud zaměstnanec kartu ztratí nebo poškodí tak, že karta ztratí svoji funkčnost v docházkovém systému a neprokáže, že ke ztrátě nebo poškození došlo bez jeho zavinění, musí náklady na vystavení nové karty uhradit.

6.8.6 Administrace systému cafeteria

Cafeteria systém spravuje externí dodavatel společnost Benefit Management s. r. o. V rámci Fatry má tento systém na starost personální oddělení společnosti. Jeho pracovníci jsou zaměstnancům k dispozici za účelem pomoci či rady při používání cafeterie.

Zaměstnanec je povinen doručit zaměstnavateli daňový doklad od dodavatele benefitů, u kterého benefity čerpal. Odběratelem na tomto daňovém dokladu musí být zaměstnavatel, nejde-li o zjednodušený daňový doklad.

Při čerpání benefitních prostředků v oblasti rekreace je zaměstnanec povinen dodržet zákonem stanovený limit 20.000 Kč na kalendářní rok. Jestliže dojde k překročení limitu, je tuto skutečnost zaměstnanec neprodleně povinen ohlásit mzdové účtárně.

6.9 Nákladová analýza

Nákladová analýza bude zkoumat, jaké je třeba vynaložit náklady a také jakou úsporu nákladů poskytování benefitů přinese. Analýza nákladů bude zkoumat následující body:

- náklady související se zavedením a fungováním cafeterie,
- úspora nákladů v souvislosti s daňovým zvýhodněním benefitů,
- návratnost vložené investice do cafeteria systému,
- náklady na benefity v rámci kolektivní smlouvy.

6.9.1 Náklady související se zavedením a fungováním cafeterie

Zavedení systému cafeteria s sebou nese nějaké počáteční náklady na zřízení tohoto systému, ale jeho fungování již společnost Fatra nebude v podstatě nic stát. Fatra bude v dalších letech pouze vynakládat finanční prostředky na úhradu benefitních plnění zaměstnanců, a to ve výši přiznaných částek na bodových účtech zaměstnanců.

Vstupním nákladem zřízení cafeterie je poplatek společnosti Benefit Management s. r. o., který činí [redacted] Kč a zahrnuje následující činnosti:

- vytvoření uživatelských účtů zaměstnancům,
- vytvoření nabídky benefitů ve spolupráci s analyzovanou společností,
- zaškolení odpovědných pracovníků za cafeterii ve Fatře,
- zhotovení a distribuce benefitních karet zaměstnancům Fatry včetně přihlašovacích údajů do jejich cafeteria účtů.

Do vstupních nákladů je nutné započítat náklady na propagaci cafeteria systému zaměstnancům. Společnost má vlastní marketingové oddělení a ve spolupráci s personálním oddělením obstarají tuto činnost ve vlastní režii. Náklady na propagaci tak budou minimální. Náklady celkem za zavedení cafeterie činí [redacted] Kč.

Společnost Fatra se zavázala, že v prvním roce fungování cafeteria systému zaměstnancům připíše následující částky na čerpání zaměstnaneckých benefitů v podobě benefitních bodů.

Tabulka 26: Celkové částky připsané zaměstnancům na benefity v rámci cafeterie (vlastní zpracování)

Kategorie zaměstnance	Počet osob	Částka celkem
Management		
Odborný ředitel	5	[redacted]
Vedoucí odboru I	7	[redacted]
Vedoucí odboru II	10	[redacted]
Vedoucí oddělení		
Oddělení I	13	[redacted]
Oddělení II	13	[redacted]
Oddělení III	29	[redacted]
Zaměstnanci		
Výroba klíčoví	120	[redacted]
Údržba klíčoví	20	[redacted]
Logistika klíčoví	15	[redacted]
Ostatní	868	[redacted]
Celkem	**1 100**	[redacted]

6.9.2 Úspora nákladů v souvislosti s daňovým zvýhodněním benefitů

Vedle faktu, že zaměstnavatelé si chtějí své zaměstnance udržet, je hlavním motivem k zavedení cafeteria systému pro společnost jeho daňová výhodnost. Ta vzniká z rozdílu mezi částkou poskytnutou na zaměstnanecký benefit, který je u zaměstnanců osvobozen od daně z příjmů, a částkou vyplacenou ve mzdě, která podléhá dani z příjmů a odvodům na sociálním zabezpečení a zdravotní pojištění.

Úspora nákladů u zaměstnavatele spočítá v tom, že nemusí z poskytnuté hodnoty benefitu odvádět 34 % na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Pokud se jedná o benefit, který je daňovým výdajem (výdaj na odborný rozvoj zaměstnanců) úspora činní celých 34 %. Většina benefitů, jako např. příspěvek na sport, kulturu, zdraví a rekreaci je spíše daňově neuznatelným nákladem. V tom případě úspora činí pouze 15 %, a to rozdíl mezi procentem odvodu pojistného na zdravotní a sociální pojištění a sazbou daně z příjmů právnických osob, která činí 19 %. I když firma ušetří méně, stále jsou tyto benefity výhodné.

Pro názornost úspor jednotlivých forem benefitů je vytvořena tabulka 27, která zobrazuje nákladovost jednotlivých forem poskytovaných plnění zaměstnancům. V případě zvýšení mzdy zaměstnance o částku 1 000 Kč podnik po odvedení pojištění na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění vynaloží celkem 1 340 Kč. Pokud společnost poskytne zaměstnanci benefit, který je daňově neuznatelným nákladem, tak vydá částku 1 190 Kč, protože z tohoto plnění odvede ještě daň z příjmů právnických osob. Jestliže společnost poskytne zaměstnanci benefit, který je daňově uznatelným nákladem, tak jej to bude stát pouze hodnotu tohoto plnění, tedy 1 000 Kč.

Tabulka 27: Nákladovost jednotlivých forem plnění poskytovaných zaměstnancům v souvislosti s jejich daňovým a odvodovým zatížením (vlastní zpracování)

	Součást mzdových nákladů	**Daňově neuznatelný náklad**	**Daňově uznatelný náklad**
Poskytnuté plnění	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
SZ a ZP 34 %	340 Kč	-	-
DPPO 19 %	-	190 Kč	-
Výsledná hodnota plnění	**1 340 Kč**	**1 190 Kč**	**1 000 Kč**

6.9.3 Návratnost vložené investice do cafeteria systému

Nyní bude vyčísleno, za jak dlouho se společnosti Fatra vrátí finanční prostředky, které vynaložila na zřízení cafeteria systému. Tento systém přímo negeneruje žádný zisk, a tak se pro zjištění návratnosti investice nedají aplikovat standardní výpočty. V tomto případě je pro vyjádření návratnosti vložené investice porovnána dosažená úspora z daňového zvýhodnění benefitů s náklady na zřízení cafeterie.

Jak již bylo řečeno, většina benefitů poskytovaných v rámci cafeterie jsou daňově neuznatelné. Pro zjednodušení propočtu budeme uvažovat čerpání pouze tohoto typu benefitu. V roce 2016 společnost Fatra přiznala svým zaměstnancům na benefity v rámci cafeterie v úhrnné výši [redacted] Kč. Daňová úspora z této částky bude tedy činit cca 214 000 Kč. V porovnání s náklady na zřízení cafeterie je úspora na daňovém zvýhodnění benefitů vyšší. Je patrné, že vstupní náklady na zavedení cafeterie se společnosti Fatra vrátí zpět již v průběhu prvního roku.

6.9.4 Náklady na benefity v rámci kolektivní smlouvy

Společnost Fatra kromě nově poskytovaných benefitů prostřednictvím cafeterie, poskytuje zaměstnancům také benefity na základě kolektivní smlouvy. Nyní bude proveden propočet alespoň některých těchto nákladů.

Na stravování analyzovaná společnost svým zaměstnancům přispívá 23 Kč. Náklady na stravné pro všechny zaměstnance v ročním vyjádření za rok 2015 činí cca 6,46 milionu Kč.

V roce 2015 společnost Fatra vyplatila na odměnách za pracovní jubileum svým zaměstnancům částku cca 876 tis. Kč. V roce 2014 vynaložila na tento benefit téměř 738 tis. Kč.

Tabulka 28: Odměny za pracovní jubileum v roce 2015 (vlastní zpracování)

Doba trvání pracovního poměru	Odměna	Počet zaměstnanců	Vyplacená odměna
15 let	2 010 Kč	12	24 120 Kč
20 let	3 350 Kč	31	103 850 Kč
25 let	5 360 Kč	20	107 200 Kč
30 let	8 040 Kč	26	209 040 Kč
35 let	10 720 Kč	14	150 080 Kč
40 let	13 400 Kč	21	281 400 Kč
			875 690 Kč

Společnost dále přispívá zaměstnancům na penzijní spoření, odměňuje při životních jubileích, odchodech do důchodu atd. Tyto náklady je obtížnější souhrnně vyčíslit, proto nebudou dále kvantifikovány.

Celkové náklady, které společnost Fatra vynaloží na své zaměstnance za celý rok, se pohybují ve stovkách milionů korun. V roce 2015 společnost vynaložila na své zaměstnance v úhrnu 474 104 000 Kč. Tato částka zahrnuje veškeré osobní náklady, tzn. mzdové náklady, odměny členům orgánů obchodní korporace, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a také sociální náklady. V porovnání s předchozím rokem je tato částka asi o 8 % větší.

6.10 Riziková analýza

Projekt řešení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Fatra se může setkat s určitými riziky, která ho mohou nepříznivě ovlivnit. Proto je nutné tato rizika odhalit. Rozborem

zjištěná rizika jsou uvedená v tabulce 30. Pro jejich kvantifikaci byla využita stupnice uvedená v tabulce 29. U zjištěných rizik je určena jejich pravděpodobnost vzniku a závažnosti dopadu rizika a také celková hodnota zjištěného rizika.

Tabulka 29: Stupnice hodnocení rizika (vlastní zpracování)

Stupeň rizika	Pravděpodobnost vzniku	Závažnost dopadu
1	minimální	zanedbatelná
2	malá	malá
3	střední	střední
4	velká	vysoká
5	velmi vysoká	kritická

Tabulka 30: Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost	Hodnota rizika
Nedostatek finančních prostředků	1	5	5
Nevhodně zvolené benefity	2	3	6
Nespokojenost zaměstnanců	2	4	8
Nespokojenost s dodavatelem	2	3	6
Legislativní změny – zrušení daňové výhodnosti	2	5	10
Nízká účinnost	3	3	9

Riziková analýzy odhalila šest možných rizik projektu. Všechna nalezená rizika mají nízkou hodnotu rizika, což vypovídá o tom, že projekt není výrazně ohrožen. Avšak nejvyšší hodnoty rizika dosahují legislativní změny v případě, když by došlo ke zrušení daňové výhodnosti. Pravděpodobnost změny legislativy je malá, ale případná závažnost dopadu rizika je kritická, projekt by postrádal smysl. Fatra tak může pouze doufat, že zákonodárci výhodnost benefitů nezruší.

Dalším možným rizikem je nízká účinnost projektu. Toto riziko může být zapříčiněno nízkou znalostí a informovaností zaměstnanců o nově zavedeném cafeteria systému. Důležité

je, aby personální oddělení dělalo osvětu tomuto systému, propagovalo ho a také, aby řádně zaměstnanců vysvětlila přednosti a výhody tohoto systému.

Projekt se také může potýkat s rizikem nespokojenosti zaměstnanců se systémem cafeteria. I tomuto možnému riziku může personální oddělení předcházet nebo při jeho vzniku jej eliminovat. Nespokojenost zaměstnanců může pramenit z nedostatečného pochopení systému. U starších jedinců může nespokojenost vznikat z důvodu počítačové negramotnosti a neznalosti informačních technologií. S tímto problémem zaměstnanců by měli pomoci personální oddělení.

Riziko nevhodně zvolených benefitů je nízké, neboť benefity byly vybírány podle provedeného hodnocení spokojenosti, kde sami zaměstnanci uváděli, o jaké benefity mají zájem. V případě absence nějakého benefitu je možné jeho doplnění do nabídky.

Zvolený dodavatel cafeteria systému byl vybrán z několika možných dodavatelů jako nejlepší, takže nespokojenost se nepředpokládá. V případě nepřekonatelných překážek by muselo dojít ke změně dodavatele, s čímž jsou však opět spojeny zřizovací náklady.

Nejméně pravděpodobným rizikem projektu je nedostatek finančních prostředků. Toto riziko se nepředpokládá, protože společnost se nenachází ve finančních problémech, ba naopak prosperuje.

Celkově lze tedy říci, že projekt není přímo vystaven žádnému riziku, které by jej razantně ohrožovalo.

6.11 Přínosy projektu

Realizace projektu řešení zaměstnaneckých benefitů, tedy zavedení cafeteria systému ve společnosti Fatra, je přínosný jak pro samotnou společnost, tak zaměstnance podniku.

Přínosy pro zaměstnavatele:

- růst konkurenční výhody na trhu práce,
- snížení administrativní náročnosti poskytování benefitů,
- pravidelné informace o čerpání jednotlivých benefitů v podobě reportů,
- růst produktivity zaměstnanců,
- zvýšení loajality zaměstnanců.

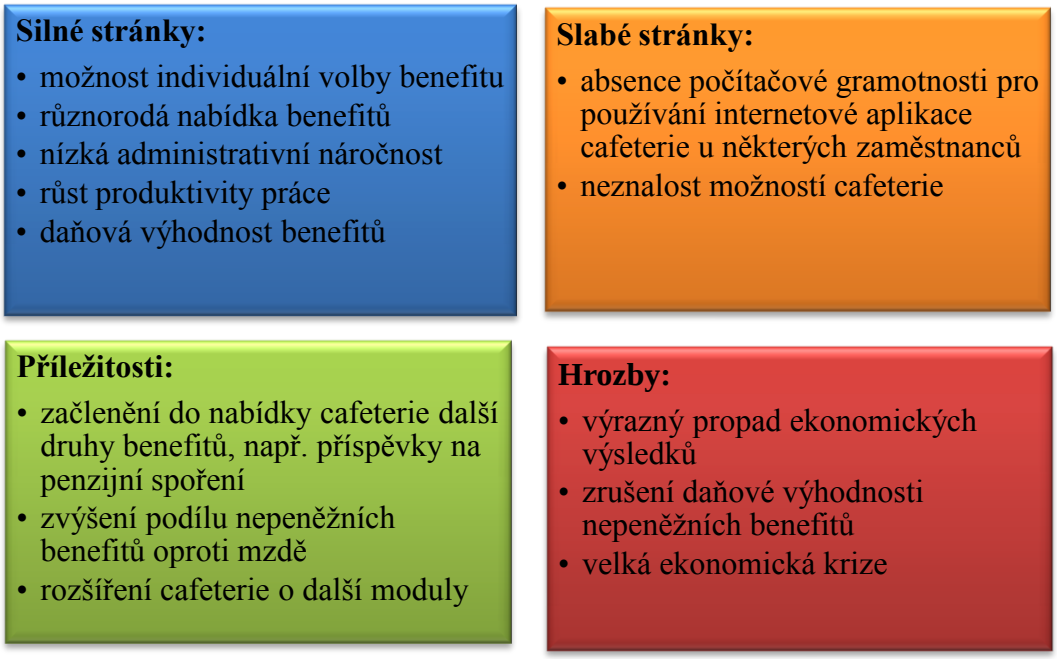
Přínosy pro zaměstnance:

- možnost volby benefitů podle jejich individuálních potřeb,

- zvýšení hodnoty poskytovaných nepeněžních benefitů,
- vyšší spokojenost zaměstnanců,
- růst motivace zaměstnanců,
- zvýšení informovanosti o poskytovaných benefitech.

6.12 SWOT analýza projektu

Na závěr budou shrnuty silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby projektu zavedení systému zaměstnaneckých benefitů v analyzované společnosti prostřednictvím systému cafeteria, které zobrazuje následující schéma.



Obrázek 9: SWOT analýza projektu zavedení zaměstnaneckých benefitů

(vlastní zpracování)

Pozitivním jevem je, že projekt má řadu silných stránek a naskýtá řadu příležitostí. Společnost Fatra by mohla v budoucnosti částečně zvýšit podíl poskytovaných nepeněžních benefitů prostřednictvím cafeterie na úkor mzdy. Využití silné stránky v podobě daňové výhodnosti benefitů by vedlo k úspoře mzdových nákladů. Společnost však musí kalkulovat s tím, že sice ušetří na odvodu daně a pojistného z benefitů, ale nemůže si tyto náklady uplatnit jako daňově uznatelné. Oproti tomu mzdové náklady jsou daňově uznatelným nákladem. Tato redukce lze jen omezeně. Fatra může tento projekt ještě rozšířit a posunout na vyšší úroveň, pokud by jej rozšířila o další moduly, např. o modul pochval či přání k výročí a volby zaměstnance roku.

S projektem jsou spojeny také určité hrozby, avšak řada z nich je dost nepravděpodobná. Vedle toho společnost Fatra nemá mnoho možností, jak je ovlivnit, neboť jsou dány také legislativně. Avšak hrozbu v podobě výrazného ekonomického propadu společnost Fatra ovlivnit může. To jde také ruku v ruce s přednostmi projektu, kdy projekt samotný by měl podpořit pravý opak v podobě zvýšení produktivity zaměstnanců (neboť je zde jistý předpoklad vyšší zainteresovanosti zaměstnanců a tedy i vyšší produktivity) a především výrazné úspory nákladů z titulu nižšího daňového zatížení.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zpracovat na základě provedených analýz projekt návrhu řešení systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Fatra, a. s., který bude výhodný jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance.

V teoretické části byly popsány jednotlivé pojmy pro pochopení dané problematiky. Byla vysvětlena důležitost lidských zdrojů a zodpovězena otázka, proč by měl zaměstnavatel pečovat o své zaměstnance. Oblast odměňování se zabývala především druhy forem odměňování a vztahu odměňování k motivaci zaměstnanců. Dále byl popsán význam a způsoby poskytování zaměstnaneckých benefitů. Velká část teorie byla věnována charakteristice jednotlivých benefitů a jejich daňovým dopadům. Důraz byl také kladen na trendy v této oblasti a na vysvětlení pojmu cafeteria systém.

Analytická část byla věnována především jednotlivým analýzám. Nejdříve byla charakterizována společnost Fatra, a. s. a prostřednictvím finanční analýzy zhodnoceno její finanční zdraví. Bylo zjištěno, že společnost je významným zpracovatelem plastů a finanční zdraví podniku je dobré. Dále byla soustředěna pozornost na analýzu a popis stavu odměňování a zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Fatra, a. s., kde byly popsány jednotlivé druhy poskytovaných benefitů. Klíčovou součástí této části diplomové práce byl průzkum spokojenosti zaměstnanců analyzované společnosti. Z kvantitativního výzkumu například vzešlo, že původní nastavení benefitů ve formě poukázek je špatně nastaveno, neboť většina dotazovaných vyslovila nespokojenost s tímto benefitem. Nespokojenost plynula především z možnosti využít poukázku pouze na vybrané produkty či služby a nízké hodnoty této poukázky. V rámci dotazníkového šetření byla zjištěna řada důležitých skutečností, které byly východiskem pro projektovou část.

V rámci projektové části bylo navrženo řešení systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Fatra, a. s. prostřednictvím systému cafeteria, který je na základě provedených analýz vhodným řešením daného problému. Provedená časová analýza nastínila průběh celého projektu zavedení cafeteria systému. V rámci této práce byly provedeny pouze některé z těchto činností, protože ostatní jsou již v kompetenci společnosti a personálního oddělení při samotném zavádění cafeterie v podniku. Některé další kroky byly zpracovávány v kooperaci s analyzovanou společností, neboť se rozhodla systém cafeteria ve svém podniku zavést na základě předložených doporučení. O součinnost se jednalo především u výběru vhodného dodavatele cafeterie, tvorby zdrojů a rozpočtu, kategorizaci zaměst-

nanců společnosti a také sestavení nabídky zaměstnaneckých benefitů poskytovaných prostřednictvím cafeterie Benefit Plus.

Následně pak byla v rámci projektu zpracována směrnice pro poskytování zaměstnaneckých benefitů prostřednictvím cafeteria systému ve společnosti Fatra, a. s. Tato směrnice stanovila povolené oblasti a pravidla čerpání zaměstnaneckých benefitů s daňovými souvislostmi, příděl bodů jednotlivým skupinám zaměstnanců atd. V rámci provedené nákladové analýzy byla vysvětlena úspora nákladů související s daňovým zvýhodněním benefitů, vyčísleny zřizovací náklady cafeteria systému a také propočtena návratnost vložené investice. V porovnání s náklady na zřízení cafeterie a úsporou na daňovém zvýhodnění benefitů je zřejmé, že vstupní náklady na zavedení cafeteria systému se analyzované společnosti vrátí zpět již v průběhu prvního roku. Součástí nákladové analýzy je také propočet nákladů vynaložených na poskytování některých zaměstnaneckých benefitů na základě kolektivní smlouvy.

Projekt návrhu řešení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Fatra, a. s. byl také podroben rizikové analýze. Z této analýzy vyplynulo, že existuje šest možných rizik daného projektu, avšak všechna nalezená rizika mají nízkou hodnotu rizika. Z toho plyne, že projekt není přímo vystaven žádnému riziku, které by jej razantně ohrožovalo. V rámci projektu nebylo opomenuto definovat přínosy projektu jak z pohledu zaměstnavatele, tak zaměstnance. Mezi nejvýznamnější z nich patří daňové zvýhodnění. Významným přínosem cafeterie je možnost volby benefitů podle individuálních potřeb zaměstnanců a z toho pramenící vyšší spokojenost, motivovanost a produktivita zaměstnanců, která vede k vyšší produktivitě celého podniku a jeho konkurenceschopnosti. Pro vyzdvižení důležitých vlastností projektu byla na závěr vytvořena jeho SWOT analýza.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* [online]. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing [cit. 2016-02-06]. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

BEAM, Burton T a John J MCFADDEN, 2001. *Employee benefits* [online]. Real Estate Education [cit. 2016-03-02]. ISBN 07-931-3960-0.

Benefit Plus: Externí správa zaměstnaneckých benefitů [online], 2016. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: http://www.benefit-plus.eu/

Benefity.cz: Firemní benefity pro zaměstnance [online], 2014. [cit. 2016-03-06]. Dostupné z: https://www.benefity.cz/

BENEŠOVÁ, Jana, 2014. *Firemní hity: nadčasové benefity*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 9788090555266.

BRYCHTA, Ivan, 2015. *Novinky v ZDP u FO 2015 I.: Novinky v osvobozeních a daňových základech fyzické osoby*. Videoseminář. Praha: Verlag Dashöfer. Dostupné také z: http://www.zivnostnik.videocampus.cz/33/novinky-v-zdp-u-fo-2015-i-novinky-v-osvobozenich-a-danovych-zakladech-fyzicke-osoby-uniqueidgOkE4NvrWuN0RV3HM0_E0c-ZpgXnyRDjnZAGfpG-fOwo/?query=z%E1p%F9j%E8ky%20poskytovan%E9%20zam%ECstnanc%F9m&serp=1

Cafeteria Systems: Online systém pro objednávky benefitů [online], 2016. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: http://www.cafeteriasystems.cz/

CONTINENTAL BARUM, 2014. *Výroční zpráva 2014*. Otrokovice: Continental Barum, s. r. o. Dostupné také z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39671274&subjektId=426564&spis=701699

DůchodováReforma.cz: nezávisle o důchodové reformě [online], 2016. [cit. 2016-02-29]. ISSN 1805-7470. Dostupné z: http://www.duchodovareforma.cz/duchodovy-system/

DUŠEK, Jiří, 2014. *Daně z příjmů 2014: přehledy, daňové a účetní tabulky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5116-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a KOL., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a KOL., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

Fatra, a. s. [online], ©2001-2015. [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: http://fatra.cz/

Fatra: Plasty pro lepší život [online], ©2016. [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: http://www.fatra.cz/

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Překlad Jiří Bláha, Zdeňka Kaňáková, Aleš Mateiciuc. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6515-6.

Gallery Beta: Motivační systém pro motivaci zaměstnanců a obchodních partnerů [online], 2016. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: http://www.gallerybeta.cz/

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-564-3.

HNÁTEK, Miloslav a David ZÁMEK, 2015. *Daňové a nedaňové náklady 2015*. Praha: ESAP. ISBN 978-80-905899-1-9.

JANEČKOVÁ, Petra, 2014. *Analýza využití elektronické likvidace účetních dokladů ve firmě XY, a.s*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Dostupné také z: http://hdl.handle.net/10563/29194. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav financí a účetnictví. Vedoucí práce Svitáková, Bohumila.

JANOUŠKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ, 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada. ISBN 8024713640.

JENKINS, Amelia, 2016. About Employee Motivation & Reward Systems. *Chron.com* [online]. Hearst newspaper [cit. 2016-02-12]. Dostupné z: http://smallbusiness.chron.com/employee-motivation-reward-systems-15978.html

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

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

KOUBEK, Josef, 2007b. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2202-3.

KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ, 2014. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-865-9.

MACHÁČEK, Ivan, 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-000-4.

MARKOVÁ, Hana, 2015. *Daňové zákony 2015: úplná znění platná k 1. 1. 2015*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5507-6.

MARTOCCHIO, Joseph J, 2015. *Strategic compensation: a human resource management approach*. Pearson. ISBN 9781292058863.

Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online], ©2012-2014. [cit. 2015-10-25]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=42578&typ=PLATNY

PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges. ISBN 978-80-87212-66-0.

Podniková kolektivní smlouva: 2015 - 2016, 2014. Napajedla: Fatra, a. s.

PROFESIA.CZ, ©1997-2016. Nejžádanější benefity: pružná pracovní doba a finanční bonusy. In: *Profesia.cz* [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: http://www.profesia.cz/cms/newsletter/brezen-2015/nejzadanejsi-benefity-pruzna-pracovni-doba-a-financni-bonusy/44846

STŘÍTESKÝ, Marek, 2012. Jak pečovat o zaměstnance. *Práce a mzda* [online]. **2012**(8) [cit. 2016-02-06]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d39305v49324-jak-pecovat-o-zamestnance/

STÝBLO, Jiří, 2002. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. Brno: Professional Publishing. ISBN 80-864-1921-5.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

TOBER, Charity, 2016. How to Take Care of Employees. *Chron.com* [online]. Hearst newspaper [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: http://smallbusiness.chron.com/care-employees-47184.html

Up Česká republika: Zaměstnanecké výhody a benefity [online], 2016. [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: http://www.seky.cz/

URBAN, Jan, 2013. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. *Práce a mzda* [online]. **2013**(5) [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/

Výroční zprávy společnosti Fatra, a. s., 2006-2015. Napajedla: Fatra, a. s.

Zákoník práce: významná novela zákoníku práce účinná od 1. 10. 2015, 2015. Ostrava: Sagit. ÚZ. ISBN 978-80-7488-129-9.

Zaměstnanecké benefity: výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele, ©2011-2014. In: *IPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CF	Cash flow, tj. peněžní tok
CPM	Critical Path Method – Metoda kritické cesty projektu
DPPO	Daň z příjmů právnických osob
EBT	Zisk před zdaněním (Earnings before Taxes)
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb (vyhláška č. 114/2002 Sb., která nahradila vyhlášku č.310/1995 Sb.)
ISO	Normy vydávané mezinárodní organizací zabývající se tvorbou norem International Organization for Standardization
ISO 9001	Norma stanovující požadavky na systém řízení kvality
OP	Opravná položka – účetní či daňový nástroj na snížení hodnoty pohledávek atd.
PHM	Pohonné hmoty
SWOT	Analýza silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats)
SZ a ZP	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
TH	Technicko-hospodářský pracovník
VH	Výsledek hospodaření
ZDP	Zákon o dani z příjmů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Mzdový systém založený na hodnocení práce (Dvořáková a kol., 2012, s. 310) 18
Obrázek 2: Členění zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování) 25
Obrázek 3: Možnosti daňových dopadů zaměstnaneckých benefitů (vlastní zpracování) 27
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti Fatra, a. s. (Janečková, 2014, s. 38) 45
Obrázek 5: SWOT analýza společnosti Fatra (vlastní zpracování) 47
Obrázek 6: Silné a slabé stránky motivace zaměstnanců (vlastní zpracování) 72
Obrázek 7: Nabídka zaměstnaneckých benefitů prostřednictvím cafeterie Benefit Plus 81
Obrázek 8: Benefit karta (vlastní zpracování) 81
Obrázek 9: SWOT analýza projektu zavedení zaměstnaneckých benefitů 93

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Daňová úprava zápůjčky zaměstnancům od zaměstnavatele v průběhu posledních třech let (vlastní zpracování) 36
Tabulka 2: Preference benefitů podle délky praxe u současného zaměstnavatele (Nejžádanější benefity, © 1997-2016) 41
Tabulka 3: Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování) 46
Tabulka 4: Absolutní ukazatele majetkové oblasti (vlastní zpracování) 48
Tabulka 5: Absolutní ukazatele provozní oblasti (vlastní zpracování) 49
Tabulka 6: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním (vlastní zpracování) 49
Tabulka 7: Ukazatele rentability (vlastní zpracování) 50
Tabulka 8: Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování) 50
Tabulka 9: Ukazatele likvidity (vlastní zpracování) 51
Tabulka 10: Ukazatele aktivity (vlastní zpracování) 51
Tabulka 11: Ukazatele výkonnosti zaměstnanců (vlastní zpracování) 52
Tabulka 12: Závislost odměn na dosaženém VH před zdaněním (vlastní zpracování) 55
Tabulka 13: Srovnání příplatků a jejich výše podle zákoníku práce a kolektivní smlouvy společnosti Fatra (vlastní zpracování) 55
Tabulka 14: Výše příspěvku v závislosti na délce trvání pracovního poměru (vlastní zpracování) 57
Tabulka 15: Výše odměny za pracovní jubileum ve vztahu k době trvání pracovního poměru (vlastní zpracování) 58
Tabulka 16: Výpočet spokojenosti zaměstnanců u otázek na škálování (vlastní zpracování) 60
Tabulka 17: Spokojenost s benefity ve formě poukázek (vlastní zpracování) 66
Tabulka 18: Spokojenost se systémem stravování (vlastní zpracování) 66
Tabulka 19: Spokojenost se vzděláváním a rozvojem (vlastní zpracování) 68
Tabulka 20: Relativní četnosti proměnných (vlastní zpracování) 69
Tabulka 21: Očekávané četnosti (vlastní zpracování) 70
Tabulka 22: Činnosti projektu a doba jejich trvání (vlastní zpracování) 75
Tabulka 23: Časová analýza metodou CPM v programu WinQSB (vlastní zpracování) 76
Tabulka 24: Přehled daňových dopadů benefitů (vlastní zpracování) 85

Tabulka 25: Srovnání čistého příjmu zaměstnance mzda versus benefit (vlastní zpracování) 86
Tabulka 26: Celkové částky připsané zaměstnancům na benefity v rámci cafeterie (vlastní zpracování) 88
Tabulka 27: Nákladovost jednotlivých forem plnění poskytovaných zaměstnancům v souvislosti s jejich daňovým a odvodovým zatížením (vlastní zpracování) 89
Tabulka 28: Odměny za pracovní jubileum v roce 2015 (vlastní zpracování) 90
Tabulka 29: Stupnice hodnocení rizika (vlastní zpracování) 91
Tabulka 30: Riziková analýza (vlastní zpracování) 91

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pořadí zájmu o dané zaměstnanecké benefity 40
Graf 2: Struktura tržeb za prodané výrobky a služby (vlastní zpracování) 45
Graf 3: Teritoriální struktura tržeb (vlastní zpracování) 46
Graf 4: Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování) 46
Graf 5: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním (vlastní zpracování) 49
Graf 6: Procentní podíl respondentů podle věkových kategorií (vlastní zpracování) 61
Graf 7: Procentní podíl respondentů podle délky působení ve Fatře (vlastní zpracování) 61
Graf 8: Spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami (vlastní zpracování) 62
Graf 9: Spokojenost zaměstnanců s prací a pracovním vytížením (vlastní zpracování) 63
Graf 10: Spokojenost zaměstnanců s pracovním hodnocením (vlastní zpracování) 64
Graf 11: Rozbor spokojenosti zaměstnanců s finančním ohodnocením (vlastní zpracování) 65
Graf 12: Spokojenost zaměstnanců s benefity ve formě poukázek 66
Graf 13: Spokojenost současným se systémem stravování 67
Graf 14: Spokojenost se vzděláváním a rozvojem 67
Graf 15: Síťový graf projektu v programu WinQSB (vlastní zpracování) 77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Přehled daňového řešení vybraných plnění u zaměstnavatele poskytovaných zaměstnancům

Příloha P II: Účetní výkazy společnosti Fatra za rok 2012 až 2014

Příloha P III: Dotazník

Příloha P IV: Výpočet chí kvadrát testu

Příloha P V: Chí kvadrát – kritické hodnoty

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED DAŇOVÉHO ŘEŠENÍ VYBRANÝCH PLNĚNÍ U ZAMĚSTNAVATELE POSKYTOVANÝCH ZAMĚSTNANCŮM

Plnění zaměstnavatele podnikatelské sféry	Daňový výdaj zaměstnavatele	Ustanovení ZDP k daňovým výdajům
Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
Úhrada jízdenek do zaměstnání za hromadnou dopravu	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
Manažerské vozidlo k soukromým účelům	ANO	bod 28 k § 24 odst. 2 po-kynu GFŘ D-6
Náhrady cestovních výdajů do limitu a nad limit	ANO	§ 24 odst. 2 písm. zh)
Poskytování nealkoholických nápojů – nepeněžní plnění	NE	§ 25 odst. 1 písm. zm)
Poskytování nealkoholických nápojů – peněžní plnění	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
Výdaje na odborný rozvoj zaměstnanců, pokud souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele – peněžní i nepeněžní plnění	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 3
Výdaje na odborný rozvoj zaměstnanců, pokud nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele – nepeněžní plnění	NE	§ 25 odst. 1 písm. h) bod 2
Výdaje na odborný rozvoj zaměstnanců, pokud nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele – peněžní plnění	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
Výdaje na rekvalifikaci zaměstnanců, pokud souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele – peněžní i nepeněžní plnění	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 3
Stravenky do limitu zaměstnavatele	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 4
Stravenky nad limit zaměstnavatele	NE	§ 25 odst. 1 písm. j)

Plnění zaměstnavatele podnikatelské sféry	Daňový výdaj zaměstnavatele	Ustanovení ZDP k daňovým výdajům
Nepeněžní příspěvek na rekreaci	NE	§ 25 odst. 1 písm. h) bod 1
Peněžní příspěvek na rekreaci	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
Nepeněžní příspěvek na sportovní a kulturní vyžití	NE	§ 25 odst. 1 písm. h) bod 1
Peněžní příspěvek na sportovní a kulturní vyžití	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
Přechodné ubytování zaměstnanců – nepeněžní plnění	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
Peněžní příspěvek na přechodné ubytování	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření, na penzijní pojištění a na životní pojištění zaměstnance bez omezení výše	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
Prodej výrobků a služeb za nižší ceny než obvyklé ceny	ANO	§ 24 odst. 1
Dary s vyloučením reklamních nebo propagačních předmětů	NE	§ 25 odst. 1 písm. t)
Zvýhodněné půjčky poskytnuté zaměstnancům	NE	§ 6 odst. 9 písm. l)
Sociální výpomoc zaměstnancům	NE	§ 6 odst. 9 písm. o)
Výdaje spojené se zřízením firemní mateřské školy	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 3 § 7 zákona č. 561/2004
Peněžní příspěvek na úkony hrazené zaměstnancem ve zdravotnickém zařízení	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
Náhrada mzdy za první tři dny dočasné pracovní neschopnosti	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5
Zvýšená náhrada mzdy za 4. až 21. den dočasné pracovní neschopnosti	ANO	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5

Zdroj: (Macháček, 2013, s. 164-165)

PŘÍLOHA P II: ÚČETNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI FATRA ZA ROK 2012 AŽ 2014

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Fatra, a. s., ©2012-2014

Firma: Fatra, a.s.
Identifikační číslo: 27465021
Právní forma: akciová společnost
Předmět podnikání: Výroba, prodej plastových výrobků a činnosti tyto aktivity podporující
Rozvahový den: 31. prosince 2012
Datum sestavení účetní závěrky: 28. února 2013

ROZVAHA

(v celých tisících Kč)

Označení		AKTIVA	31.12.2012			31.12.2011
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a		b	1	2	3	4
		AKTIVA CELKEM	**5 099 536**	**- 2 917 586**	**2 181 950**	**2 211 127**
B.		**Dlouhodobý majetek**	**4 143 563**	**- 2 848 031**	**1 295 532**	**1 283 600**
B.	**I.**	**Dlouhodobý nehmotný majetek**	**44 183**	**- 37 899**	**6 284**	**9 655**
	1.	Software	43 252	- 37 030	6 222	9 243
	2.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	485	- 485	0	72
	3.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	62	0	62	340
B.	**II.**	**Dlouhodobý hmotný majetek**	**4 067 997**	**- 2 810 132**	**1 257 865**	**1 242 562**
B.	II. 1.	Pozemky	24 576	0	24 576	24 576
	2.	Stavby	1 042 557	- 565 571	476 986	459 735
	3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2 959 142	- 2 305 529	653 613	702 854
	4.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	16 821	- 16 426	395	394
	5.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	151 475	0	151 475	104 953
	6.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	39 271	0	39 271	49 557
	7.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	- 165 845	77 394	- 88 451	- 99 507
B.	**III.**	**Dlouhodobý finanční majetek**	**31 383**	**0**	**31 383**	**31 383**
B.	III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	31 383	0	31 383	31 383
C.		**Oběžná aktiva**	**950 942**	**- 69 555**	**881 387**	**923 811**
C.	**I.**	**Zásoby**	**493 610**	**- 47 549**	**446 061**	**471 780**
C.	I. 1.	Materiál	172 724	- 18 918	153 806	151 911
	2.	Nedokončená výroba a polotovary	54 183	- 5 712	48 471	65 317
	3.	Výrobky	226 249	- 19 048	207 201	208 728
	4.	Zboží	34 088	- 3 871	30 217	41 988
	5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	6 366	0	6 366	3 836
C.	**II.**	**Dlouhodobé pohledávky**	**8 308**	**- 5 028**	**3 280**	**20 296**
C.	II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	3 280	0	3 280	4 920
	2.	Pohledávky - dceřiná společnost	5 028	- 5 028	0	0
	3.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	15 376
C.	**III.**	**Krátkodobé pohledávky**	**407 355**	**- 16 978**	**390 377**	**392 694**
C.	III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	387 477	- 16 171	371 306	364 280
	2.	Stát - daňové pohledávky	11 174	0	11 174	15 730
	3.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 711	0	1 711	5 331
	4.	Dohadné účty aktivní	5 427	0	5 427	6 750
	5.	Jiné pohledávky	1 566	- 807	759	603
C.	**IV.**	**Krátkodobý finanční majetek**	**41 669**	**0**	**41 669**	**39 041**
C.	IV. 1.	Peníze	2 792	0	2 792	2 149
	2.	Účty v bankách	38 877	0	38 877	36 892
D.	**I.**	**Časové rozlišení**	**5 031**	**0**	**5 031**	**3 716**
D.	I. 1.	Náklady příštích období	5 031	0	5 031	3 716

Označení			PASIVA	31.12.2012	31.12.2011
a			b	6	7
			PASIVA CELKEM	**2 181 950**	**2 211 127**
A.			**Vlastní kapitál**	**1 724 217**	**1 678 429**
A.	**I.**		**Základní kapitál**	**1 027 000**	**1 027 000**
A.	I.	1.	Základní kapitál	1 027 000	1 027 000
A.	**II.**		**Kapitálové fondy**	**- 1 478**	**- 11 538**
		1.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	- 1 478	- 11 538
A.	**III.**		**Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku**	**61 051**	**56 041**
A.	III.	1.	Zákonný rezervní fond	60 318	55 433
		2.	Statutární a ostatní fondy	733	608
A.	**IV.**		**Výsledek hospodaření minulých let**	**549 718**	**509 225**
A.	IV.	1.	Nerozdělený zisk minulých let	549 718	509 225
A.	**V.**		**Výsledek hospodaření běžného účetního období**	**87 926**	**97 701**
B.			**Cizí zdroje**	**445 968**	**514 515**
B.	**I.**		**Rezervy**	**17 336**	**20 445**
		1.	Ostatní rezervy	17 336	20 445
B.	**II.**		**Dlouhodobé závazky**	**1 128**	**0**
		1.	Odložený daňový závazek	1 128	0
B.	**III.**		**Krátkodobé závazky**	**254 169**	**280 177**
B.	III.	1.	Závazky z obchodních vztahů	199 172	204 643
		2.	Závazky k zaměstnancům	16 752	16 359
		3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	9 344	9 407
		4.	Stát - daňové závazky a dotace	2 223	1 916
		5.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 683	4 415
		6.	Dohadné účty pasivní	22 266	28 415
		7.	Jiné závazky	2 729	15 022
B.	**IV.**		**Bankovní úvěry a výpomoci**	**173 335**	**213 893**
B.	IV.	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	25 140	77 400
		2.	Krátkodobé bankovní úvěry	148 195	136 493
C.	**I.**		**Časové rozlišení**	**11 765**	**18 183**
C.	I.	1.	Výdaje příštích období	11 764	18 182
		2.	Výnosy příštích období	1	1

Firma: Fatra, a.s.
Identifikační číslo: 27465021
Právní forma: akciová společnost
Předmět podnikání: Výroba, prodej plastových výrobků a činnosti tyto aktivity podporující
Rozvahový den: 31. prosince 2012
Datum sestavení účetní závěrky: 28. února 2013

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		2012	2011
a	b	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	124 644	129 185
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	109 850	113 630
+	Obchodní marže	14 794	15 555
II.	Výkony	2 832 398	2 677 451
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 719 278	2 520 596
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 14 702	53 223
3.	Aktivace	127 822	103 632
B.	Výkonová spotřeba	2 192 179	2 067 837
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	2 024 911	1 922 797
2.	Služby	167 268	145 040
*	**Přidaná hodnota**	**655 013**	**625 169**
C.	Osobní náklady	392 472	366 693
C. 1.	Mzdové náklady	286 850	267 407
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	178	216
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	95 914	90 744
4.	Sociální náklady	9 530	8 326
D.	Daně a poplatky	2 241	1 695
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	169 515	157 884
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	23 959	39 694
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	7 391	13 985
2.	Tržby z prodeje materiálu	16 568	25 709
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	20 423	33 293
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 684	9 076
2.	Prodaný materiál	17 739	24 217
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	- 18 148	- 2 625
IV.	Ostatní provozní výnosy	32 172	34 234
H.	Ostatní provozní náklady	35 600	30 614
*	**Provozní výsledek hospodaření**	**109 041**	**111 543**
X.	Výnosové úroky	392	541
N.	Nákladové úroky	2 622	3 335
XI.	Ostatní finanční výnosy	36 529	41 230
O.	Ostatní finanční náklady	41 270	31 006
*	**Finanční výsledek hospodaření**	**- 6 971**	**7 430**
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	14 144	21 272
1.	- odložená	14 144	21 272
**	**Výsledek hospodaření za běžnou činnost**	**87 926**	**97 701**
***	**Výsledek hospodaření za účetní období**	**87 926**	**97 701**
****	**Výsledek hospodaření před zdaněním**	**102 070**	**118 973**

Firma: Fatra, a.s.
Identifikační číslo: 274 65 021
Právní forma: akciová společnost
Předmět podnikání: Výroba, prodej plastových výrobků a činnosti tyto aktivity podporující
Rozvahový den: 31. prosince 2014
Datum sestavení účetní závěrky: 24. února 2015

ROZVAHA

(v celých tisících Kč)

Označení		AKTIVA	31.12.2014			31.12.2013
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a		b	1	2	3	4
		AKTIVA CELKEM	**5 558 686**	**- 3 002 212**	**2 556 474**	**2 319 888**
B.		**Dlouhodobý majetek**	**4 382 273**	**- 2 925 503**	**1 456 770**	**1 312 188**
B.	**I.**	**Dlouhodobý nehmotný majetek**	**50 980**	**- 35 261**	**15 719**	**5 253**
	1.	Software	36 733	- 34 502	2 231	1 655
	2.	Ocenitelná práva	12 681	- 399	12 282	150
	3.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	360	- 360	0	0
	4.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	884	0	884	1 948
	5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	322	0	322	1 500
B.	**II.**	**Dlouhodobý hmotný majetek**	**4 299 910**	**- 2 890 242**	**1 409 668**	**1 275 552**
B.	II. 1.	Pozemky	24 299	0	24 299	24 298
	2.	Stavby	1 073 507	- 590 744	482 763	470 208
	3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	2 970 854	- 2 379 252	591 602	598 590
	4.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	16 808	- 16 426	382	382
	5.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	186 941	0	186 941	174 386
	6.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	193 346	- 3 327	190 019	85 082
	7.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	- 165 845	99 507	- 66 338	- 77 394
B.	**III.**	**Dlouhodobý finanční majetek**	**31 383**	**0**	**31 383**	**31 383**
B.	III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	31 383	0	31 383	31 383
C.		**Oběžná aktiva**	**1 170 136**	**- 76 709**	**1 093 427**	**1 001 689**
C.	**I.**	**Zásoby**	**638 004**	**- 50 692**	**587 312**	**503 583**
C.	I. 1.	Materiál	261 483	- 22 060	239 423	215 968
	2.	Nedokončená výroba a polotovary	54 453	- 2 441	52 012	53 030
	3.	Výrobky	293 012	- 22 199	270 813	195 459
	4.	Zboží	24 855	- 3 992	20 863	30 296
	5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	4 201	0	4 201	8 830
C.	**II.**	**Dlouhodobé pohledávky**	**8 000**	**0**	**8 000**	**14 140**
C.	II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	8 000	0	8 000	1 640
	2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	12 500
C.	**III.**	**Krátkodobé pohledávky**	**504 729**	**- 26 017**	**478 712**	**462 883**
C.	III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	459 902	- 24 419	435 483	425 422
	2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	832	- 832	0	0
	3.	Stát - daňové pohledávky	19 922	0	19 922	17 561
	4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 227	0	1 227	12 778
	5.	Dohadné účty aktivní	16 122	0	16 122	6 266
	6.	Jiné pohledávky	6 724	- 766	5 958	856
C.	**IV.**	**Krátkodobý finanční majetek**	**19 403**	**0**	**19 403**	**21 083**
C.	IV. 1.	Peníze	4 011	0	4 011	3 820
	2.	Účty v bankách	15 392	0	15 392	17 263
D.	**I.**	**Časové rozlišení**	**6 277**	**0**	**6 277**	**6 011**
D.	I. 1.	Náklady příštích období	6 275	0	6 275	6 011
	2.	Příjmy příštích období	2	0	2	0

Označení			PASIVA	31.12.2014	31.12.2013
a			b	5	6
			PASIVA CELKEM	**2 556 474**	**2 319 888**
A.			**Vlastní kapitál**	**1 734 220**	**1 629 281**
A.	**I.**		**Základní kapitál**	**1 027 000**	**1 027 000**
A.	I.	1.	Základní kapitál	1 027 000	1 027 000
A.	**II.**		**Kapitálové fondy**	**- 1 381**	**- 2 202**
		1.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	- 1 381	- 2 202
A.	**III.**		**Fondy ze zisku**	**71 076**	**64 715**
A.	III.	1.	Rezervní fond	70 000	64 715
		2.	Statutární a ostatní fondy	1 076	0
A.	**IV.**		**Výsledek hospodaření minulých let**	**332 057**	**432 248**
A.	IV.	1.	Nerozdělený zisk minulých let	332 057	432 248
A.	**V.**		**Výsledek hospodaření běžného účetního období**	**305 468**	**107 520**
B.			**Cizí zdroje**	**822 174**	**690 338**
B.	**I.**		**Rezervy**	**31 051**	**20 411**
		1.	Ostatní rezervy	31 051	20 411
B.	**II.**		**Dlouhodobé závazky**	**35 704**	**18 468**
		1.	Odložený daňový závazek	35 704	18 468
B.	**III.**		**Krátkodobé závazky**	**301 806**	**305 329**
B.	III.	1.	Závazky z obchodních vztahů	221 413	216 791
		2.	Závazky k zaměstnancům	21 584	16 738
		3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	12 879	9 661
		4.	Stát - daňové závazky a dotace	9 071	1 909
		5.	Krátkodobé přijaté zálohy	3 572	30 324
		6.	Dohadné účty pasivní	29 825	26 030
		7.	Jiné závazky	3 462	3 876
B.	**IV.**		**Bankovní úvěry a výpomoci**	**453 613**	**346 130**
		1.	Krátkodobé bankovní úvěry	453 613	346 130
C.	**I.**		**Časové rozlišení**	**80**	**269**
C.	I.	1.	Výdaje příštích období	79	268
		2.	Výnosy příštích období	1	1

Firma: Fatra, a.s.
Identifikační číslo: 274 65 021
Právní forma: akciová společnost
Předmět podnikání: Výroba, prodej plastových výrobků a činnosti tyto aktivity podporující
Rozvahový den: 31. prosince 2014
Datum sestavení účetní závěrky: 24. února 2015

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		2014	2013
a	b	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	167 773	155 609
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	148 568	136 064
+	Obchodní marže	19 205	19 545
II.	Výkony	3 599 061	2 960 986
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 388 869	2 830 925
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	65 937	5 583
3.	Aktivace	144 255	124 478
B.	Výkonová spotřeba	2 724 265	2 271 615
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	2 531 812	2 105 563
2.	Služby	192 453	166 052
+	**Přidaná hodnota**	**894 001**	**708 916**
C.	Osobní náklady	438 314	393 933
C. 1.	Mzdové náklady	314 015	286 564
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	4 541	135
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	107 517	96 514
4.	Sociální náklady	12 241	10 720
D.	Daně a poplatky	2 698	2 391
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	129 984	174 481
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	30 255	17 315
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	10 781	3 841
2.	Tržby z prodeje materiálu	19 474	13 474
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	15 057	15 054
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	3 118	1 207
2.	Prodaný materiál	11 939	13 847
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	12 881	18 171
IV.	Ostatní provozní výnosy	42 257	38 116
H.	Ostatní provozní náklady	44 590	32 351
*	**Provozní výsledek hospodaření**	**322 989**	**127 966**
X.	Výnosové úroky	224	576
N.	Nákladové úroky	2 012	1 665
XI.	Ostatní finanční výnosy	24 510	49 434
O.	Ostatní finanční náklady	23 103	51 282
*	**Finanční výsledek hospodaření**	**- 381**	**- 2 937**
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	17 140	17 509
Q. 1.	- splatná	96	0
2.	- odložená	17 044	17 509
**	**Výsledek hospodaření za běžnou činnost**	**305 468**	**107 520**
***	**Výsledek hospodaření za účetní období**	**305 468**	**107 520**
****	**Výsledek hospodaření před zdaněním**	**322 608**	**125 029**

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Vážená paní/Vážený pane,

jsem studentkou druhého ročníku navazujícího magisterského studia oboru Finance na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Dovoluji si Vás touto cestou poprosit o vyplnění dotazníku, který má zhodnotit Vaši spokojenost s pracovními podmínkami, ohodnocením a zaměstnaneckými benefity ve společnosti Fatra, a. s. Dotazník je zcela anonymní. Výsledky dotazníkového šetření budou sloužit ke zpracování mé diplomové práce s názvem Projekt zavedení systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Fatra, a. s., a budou také k dispozici Vašemu zaměstnavateli. Vyplnění dotazníku může být k Vašemu prospěchu.

Předem Vám děkuji za spolupráci a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Bc. Petra Janečková

Pokyny k vyplnění: U uzavřených otázek vyberte vždy jen jednu možnost z nabízených. Na výběr jsou buď možnosti a, b, c, atd., anebo výběr ze škály od jedné až do pěti, kdy 1 je zcela nespokojen a 5 je naprosto spokojen. U otevřených otázek napište Vaši odpověď.

1. Jste:
a) muž
b) žena

2. Kolik je Vám let?
a) do 21
b) 22 až 27
c) 28 až 35
d) 36 až41
e) 42 až 49
f) 50 a více

3. Jak dlouho působíte ve firmě?
a) 1 nebo méně
b) 2 až 5
c) 6 až 10
d) 11až 15
e) 16 až 25
f) 26 až 30
g) 31 a více

4. Jak jste spokojení se svými pracovními podmínkami?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

Uveďte Váš důvod nespokojenosti:

5. Jak jste spokojeni s Vaší prací a pracovním vytížením?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

6. Jak jste spokojeni s pracovním hodnocením?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

Uveďte Váš důvod nespokojenosti, popřípadě co byste chtěli zlepšit:

7. Jak jste spokojeni se svou mzdou s ohledem na Vaši vykonanou práci?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

8. Jak jste spokojeni s pohyblivou složkou Vaší mzdy?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

9. Jak jste spokojeni s výhodami, které firma nabízí svým zaměstnancům?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

10. Jak moc jsou pro Vás zaměstnanecké výhody atraktivní?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

11. Jak jste spokojeni s Fatrou jako zaměstnavatelem?

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

12. Jak jste spokojeni s benefity ve formě poukázek na produkty a služby?
a) rozhodně ano
b) spíše ano
c) nevím
d) spíše ne
e) rozhodně ne

Uveďte Váš důvod nespokojenosti:

13. Jak jste spokojeni se současným stavem poskytovaného stravování?
a) rozhodně ano
b) spíše ano
c) nevím
d) spíše ne
e) rozhodně ne

14. Myslíte si, že nabídka na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je dostatečná?
a) rozhodně ano
b) spíše ano
c) nevím
d) spíše ne
e) rozhodně ne

Pokud si myslíte, že je nabídka nedostatečná, uveďte co Vám v nabídce chybí:

15. Jaké výhody byste uvítali od Vašeho zaměstnavatele?

16. Jak by mohla Fatra udělat zaměstnání více atraktivní? (Tak, aby zde chtěly pracovat i moje děti)

PŘÍLOHA P IV: VÝPOČET CHÍ KVADRÁT TESTU

nij	nij*	nij-nij*	(nij-nij*)2	(nij-nij*)2/nij*
1	0,3733333	0,62666667	0,3927111	1,051904762
1	1,12	-0,12	0,0144	0,012857143
2	1,8666667	0,13333333	0,0177778	0,00952381
2	2,24	-0,24	0,0576	0,025714286
1	1,4	-0,4	0,16	0,114285714
1	1,12	-0,12	0,0144	0,012857143
4	3,36	0,64	0,4096	0,121904762
4	5,6	-1,6	2,56	0,457142857
6	6,72	-0,72	0,5184	0,077142857
6	4,2	1,8	3,24	0,771428571
1	0,3733333	0,62666667	0,3927111	1,051904762
1	1,12	-0,12	0,0144	0,012857143
3	1,8666667	1,13333333	1,2844444	0,688095238
2	2,24	-0,24	0,0576	0,025714286
0	1,4	-1,4	1,96	1,4
1	0,16	0,84	0,7056	4,41
1	0,48	0,52	0,2704	0,563333333
1	0,8	0,2	0,04	0,05
0	0,96	-0,96	0,9216	0,96
0	0,6	-0,6	0,36	0,6
0	1,1733333	-1,1733333	1,3767111	1,173333333
3	3,52	-0,52	0,2704	0,076818182
4	5,8666667	-1,8666667	3,4844444	0,593939394
9	7,04	1,96	3,8416	0,545681818
6	4,4	1,6	2,56	0,581818182
0	0,3733333	-0,3733333	0,1393778	0,373333333
1	1,12	-0,12	0,0144	0,012857143
3	1,8666667	1,13333333	1,2844444	0,688095238
2	2,24	-0,24	0,0576	0,025714286
1	1,4	-0,4	0,16	0,114285714
0	0,4266667	-0,4266667	0,1820444	0,426666667
1	1,28	-0,28	0,0784	0,06125
3	2,1333333	0,86666667	0,7511111	0,352083333
3	2,56	0,44	0,1936	0,075625
1	1,6	-0,6	0,36	0,225
				17,74316829

PŘÍLOHA P V: CHÍ KVADRÁT – KRITICKÉ HODNOTY

DF	$X^2_{0.99}$	$X^2_{0.95}$	$X^2_{0.90}$	$X^2_{0.10}$	$X^2_{0.05}$	$X^2_{0.01}$
1	0.00016	0.0039	0.0158	2.71	3.84	6.63
2	0.0201	0.1026	0.2107	4.61	5.99	9.21
3	0.115	0.352	0.584	6.25	7.81	11.34
4	0.297	0.711	1.064	7.78	9.49	13.28
5	0.554	1.15	1.61	9.24	11.07	15.09
6	0.872	1.64	2.20	10.64	12.59	16.81
7	1.24	2.17	2.83	12.02	14.07	18.48
8	1.65	2.73	3.49	13.36	15.51	20.09
9	2.09	3.33	4.17	14.68	16.92	21.67
10	2.56	3.94	4.87	15.99	18.31	23.21
11	3.05	4.57	5.58	17.28	19.68	24.73
12	3.57	5.23	6.30	18.55	21.03	26.22
13	4.11	5.89	7.04	19.81	22.36	27.69
14	4.66	6.57	7.79	21.06	23.68	29.14
15	5.23	7.26	8.55	22.31	25.00	30.58
16	5.81	7.96	9.31	23.54	26.30	32.00
18	7.01	9.39	10.86	25.99	28.87	34.81
20	8.26	10.85	12.44	28.41	31.41	37.57
24	10.86	13.85	15.66	33.20	36.42	42.98
30	14.95	18.49	20.60	40.26	43.77	50.89
40	22.16	26.51	29.05	51.81	55.76	63.69
60	37.48	43.19	46.46	74.40	79.08	88.38
120	86.92	95.70	100.62	140.23	146.57	158.95