

# **Projekt změny systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti PLASTIKA a.s.**

Bc. Jolana Mlčáková

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2011/2012

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jolana MLČÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **M100307**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt změny systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti PLASTIKA a.s.**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši z oblasti odměňování se zaměřením na zaměstnanecké výhody.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti PLASTIKA a.s.
- Na základě analýzy zpracujte projekt změny systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti PLASTIKA a.s.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

## Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, M.** Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th edition. London: Kogan Page, 2009. 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.

**ARMSTRONG, M.** Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 879-80-247-1407-3.

**DVOŘÁKOVÁ, Z.** Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

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

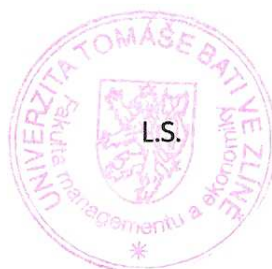
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/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<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/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<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2.5.2012

Něca'ková

<sup>4</sup> 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt změny systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti PLASTIKA a.s.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy vztahující se k tématu práce - řízení lidských zdrojů, odměňování a zaměstnanecké výhody. V praktické části provedena personální analýza, je analyzován současný systém zaměstnaneckých výhod a je provedeno dotazníkové šetření ve vztahu k zaměstnaneckým výhodám. Na základě zjištěných výsledků je zpracován projekt změny systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti PLASTIKA a.s. Projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, odměňování, zaměstnanecké výhody, cafeteria systém

## **ABSTRACT**

The aim of the master thesis is to create a project of the employee benefits system transformation in PLASTIKA a.s. company. In the theoretical part, human resource management, management rewards and employee benefits are generally described. In the practical part of the thesis a personnel analysis is done, contemporary employee benefits system is analysed and a questionnaire research relating to employee benefits in the company is done. Based on the results the project of transformation of the employee benefits system in PLASTIKA a.s. company is worked out. The project is submitted to a time analysis, a cost analysis and a risk analysis.

Keywords: human resource management, management rewards, employee benefits, cafeteria system

Ráda bych poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Janě Matoškové, Ph.D za vstřícný přístup, ochotu, rady a připomínky. Rovněž děkuji personální ředitelce společnosti PLASTIKA a.s. Ing. Janě Laštovicové za ochotu, vstřícnost a poskytnutí důležitých informací pro zpracování diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>	
<b>I</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1</b>	<b>VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	12
1.2	ODMĚŇOVÁNÍ .....	12
1.2.1	Řízení odměňování.....	13
1.2.2	Systém odměňování .....	13
<b>2</b>	<b>ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY</b> .....	<b>15</b>
2.1	DŮVODY POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	16
2.2	KLASIFIKACE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	18
2.3	SYSTÉMY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	19
2.3.1	Plošný systém zaměstnaneckých výhod.....	19
2.3.2	Pružný systém zaměstnaneckých výhod .....	20
2.4	OUTSOURCING CAFETERIA SYSTÉMU .....	23
2.5	DAŇOVÉ ASPEKTY POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ .....	26
2.6	ROZHODOVÁNÍ O POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	28
2.6.1	Financování zaměstnaneckých výhod.....	28
2.7	Vliv ekonomické krize na poskytování zaměstnaneckých výhod .....	29
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
4.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PLASTIKA A.S.....	34
4.1.1	Profil společnosti.....	34
4.1.2	Výrobní portfolio společnosti.....	35
4.2	PERSONÁLNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI PLASTIKA A.S.....	36
4.2.1	Analýza zaměstnanců společnosti.....	37
4.2.1.1	Demografická struktura pracovníků .....	37
4.2.1.2	Ekonomická struktura pracovníků .....	39
4.2.1.3	Sociální struktura pracovníků .....	41
4.2.2	Ukazatele personální činnosti .....	42
4.3	ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI PLASTIKA A.S.....	45
4.3.1	Plnění poskytovaná ke mzdě.....	45
4.3.1.1	Příplatky ke mzdě .....	45
4.3.1.2	Odměny.....	47
4.3.1.3	Náhrada mzdy .....	48
4.3.2	Doplňkové formy mezd - prémie .....	49
4.4	VYHODNOCENÍ PERSONÁLNÍ ANALÝZY A SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ .....	49
4.5	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	50
4.5.1	Obecně uplatňované složky zaměstnaneckých výhod .....	50
4.5.1.1	Výhody sociální povahy .....	51
4.5.2	Výhody mající vztah k práci .....	52



4.5.3	Individuální složka zaměstnaneckých výhod.....	54
4.6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	56
4.6.1	Vyhodnocení dotazníku .....	57
4.6.2	Ověření hypotéz .....	63
4.7	SHRNUTÍ ANALÝZY SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	64
<b>5</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>66</b>
5.1	POČÁTEČNÍ SITUACE .....	66
5.1.1	Řešení systému zaměstnaneckých výhod.....	67
5.1.1.1	Analýza řešení jednotlivých dodavatelů .....	68
5.2	CÍLE PROJEKTU.....	73
5.3	PŘÍNOS PROJEKTU.....	74
5.4	KLÍČOVÉ ČINNOSTI A JEJICH POPIS.....	74
5.5	ZAINTERESOVANÉ STRANY.....	76
5.6	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	78
5.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	80
5.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	84
5.9	KRITÉRIA HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU.....	87
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>98</b>

## ÚVOD

Zaměstnanecké výhody tvoří nedílnou součást odměňování zaměstnanců v organizacích na celém světě a získávají stále na větším významu. Zaměstnanecké výhody jsou důležité především pro zaměstnavatele, kteří se tímto způsobem snaží získat a zejména udržet si kvalitní pracovníky, o které je na trhu velký zájem. Tvoří totiž nezbytnou konkurenční výhodu podniku na trhu. K jejímu získání mají zaměstnavatelé k dispozici širokou škálu zaměstnaneckých výhod, z níž mohou vybírat právě takové, které povedou k dosažení cílů organizace. Samotný výběr benefitů však nestačí a je nutné zvolit správný způsob poskytování těchto výhod. V západních zemích převládá „modernější“ způsob poskytování benefitů, který je flexibilní a vyhovuje požadavkům jak firem, tak zaměstnancům. Lze říci, že Česká republika je krok za těmito zeměmi, jelikož zde převládá převážně plošné, a tedy nepružné poskytování zaměstnaneckých výhod. Společnosti si však začínají uvědomovat, že fixním způsobem nejen, že neudrží kvalitní pracovníky, ale ani kvalitní pracovníky nezíská. Navíc tímto systémem neoptimalizuje své náklady na poskytování zaměstnaneckých výhod. Příležitost pro české firmy je systém flexibilních zaměstnaneckých výhod, v tzv. cafeteria systému.

Hlavním cílem diplomové práce je na základě využití teoretických poznatků a analýzy současného stavu systém zaměstnaneckých výhod navrhnout konkrétní projekt, který povede ke zlepšení současného systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti PLASTIKA a.s.

Teoretická část bude obsahovat tři základní kapitoly, a to řízení lidských zdrojů, odměňování a zaměstnanecké výhody. Hlavním cílem teoretické práce je zpracovat literaturu o zaměstnaneckých výhodách.

V praktické části bude představena společnost PLASTIKA a.s., bude zmapována struktura zaměstnanců, popsáno odměňování pracovníků a systém zaměstnaneckých výhod. Důležitou součástí praktické části bude dotazníkové šetření zaměstnanců, které bude rovněž podkladem pro zpracování projektu. Cílem praktické části bude analyzovat přednosti a nedostatky současného stavu zaměstnaneckých výhod.

Výstupem diplomové práce bude projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod, který bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Zaměstnanecké výhody spadají do oblasti řízení lidských zdrojů a odměňování, proto budou tyto pojmy v následujících kapitolách stručně charakterizovány.

### 1.1 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů lze definovat jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ (Armstrong, 2007, s. 27). Armstrong tedy poukazuje zejména na strategický význam řízení lidských zdrojů, oproti Liviana a Pražské (1997, s. 21), podle nichž představuje řízení lidských zdrojů „*souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních podnicích a ostatních organizacích.*“ Mathis a Jackson (2010) definují řízení lidských zdrojů podobně, a sice jako „*navrhování systému organizace s cílem zjistit efektivní a účinné využívání lidských schopností a dovedností k dosažení podnikových cílů.*“

Řízení lidských zdrojů tvoří takovou část podnikového řízení, která se soustřeďuje na vše spojené s člověkem v pracovním procesu. Zaměřuje se na jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a také jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

### 1.2 Odměňování

Odměňování zaměstnanců za jejich efektivní pracovní působení ve společnosti představuje jednu z nejstarších a zároveň nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů. Přitahuje na sebe zvláštní pozornost jak ze strany organizace, tak pracovníků. Zaměstnanci bývají většinou odměňováni ve formě mzdy, platu či jiné peněžní odměny, avšak moderní pojetí řízení lidských zdrojů považuje odměňování za mnohem širší. (Antlová, 2007; Kociánová, 2010)

Koubek (2000) a Kociánová (2010) hovoří v této souvislosti o vnějších a vnitřních odměnách, přičemž mezi těmito odměnami existuje úzká vazba, a uvádějí, že **vnější odměny** jsou více či méně hmotné a mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé (vzdělávání, vybavení kanceláře, přidělení počítače apod.) a **vnitřní odměny** často

souvisí s psychickými a sociálními účinky, které odměny přinášejí pracovníkům (radost z práce, spokojenost s vykonávanou prací, příjemný pocit z vykonávání aktivit a úkolů, postavení apod.).

### 1.2.1 Řízení odměňování

S odměňováním velmi úzce souvisí řízení odměňování, které se zabývá formulací a prováděním strategií a politik, jejichž účelem je odměňovat lidi spravedlivě, slušně a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, a tím tak pomoci organizaci dosáhnout strategických cílů. Zabývá se podobou, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, metod a postupů), jejichž cílem je uspokojit jak potřeby organizace, tak i její zainteresované strany (Kislingerová, 2011; Armstrong, 2007).

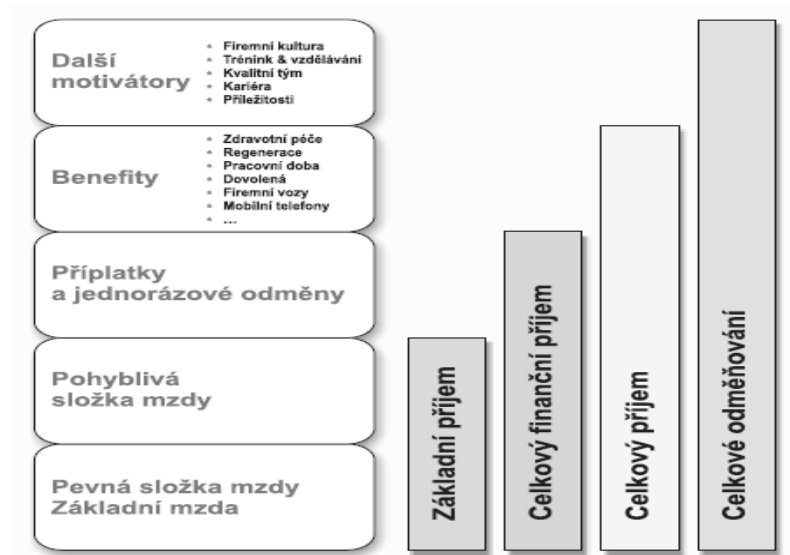
Řízení odměňování má za úkol zabezpečit, aby byli lidé odměňováni podle toho, jak si jich organizace cení a také podle hodnoty, kterou vytvářejí. Zároveň má pracovníky motivovat a získávat jejich oddanost a angažovanost, pomáhat při získávání a udržování potřebných vysoce kvalitních pracovníků. Nezbytným cílem je zabezpečit, aby odměňování bylo transparentní, průhledné a srozumitelné. Těchto ale i dalších cílů organizace dosahuje pomocí strategií, politiky, procesů a postupů, které si vytváří a realizuje, a které zároveň vycházejí z filozofie odměňování. (Armstrong 2007; Armstrong, 2009)

### 1.2.2 Systém odměňování

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole (kap. 1.2.1.), řízení odměňování se zabývá podobou, realizací a udržováním systému odměňování. Barták (2011) považuje systém odměňování za způsob přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému stanovování mezd, platů a zaměstnaneckých výhod pracovníků. Livian a Pražská (1997) spolu Gregarem (2010) dodávají, že systém odměňování by měl být jasný a tedy pochopitelný pro všechny zaměstnance. Navíc by systém odměňování měl být racionální a musí odpovídat potřebám organizace. Zároveň by měl ziskovým organizacím napomoci dosáhnout konkurenceschopného postavení na trhu. (Gregar, 2010)

Antlová (2007) a Collings a Wood (2009) shodně uvádějí, že klíčem k efektivnímu systému odměňování je pochopení stimulačních účinků systému odměňování, rozpoznání potřeb a očekávání zaměstnanců.

Systém odměňování by měl mít určitou strukturu (viz Obr. 1) a podle Antlové (2007) obsahuje prvky jako pevná složka mzdy a základní mzda, pohyblivá složka mzdy, příplatky a jednorázové odměny, benefity a další motivátory.



**Obr. 1** Struktura systému odměňování (Antlová, 2007)

Struktura systému odměňování má charakter celkové odměny, jejíž pojetí dle Armstronga (2007) říká, že odměňování lidí zahrnuje mnohem více než jen jejich zasypávání penězi.

## 2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zaměstnanecké výhody nebo také benefity či požitky, jak bývají někdy označovány, jsou součástí systému odměňování. Armstrong (2007) považuje zaměstnanecké výhody za „*složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny.*“ Koubek (2007) tento pohled ještě rozšiřuje a dodává, že tyto „*formy odměn poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.*“ Zaměstnanecké výhody tedy představují významný motivační prvek zaměstnavatele, kterým motivuje své zaměstnance k vyšší výkonnosti (Brodský, 2009).

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) vyzorovali, že pro zaměstnanecké výhody je typické několik znaků:

- rozsah a struktura výhod se často mění v závislosti na postavení zaměstnance v organizaci a délkou pracovního poměru,
- obvykle nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu,
- neznamenají, že všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu,
- často bývají zaváděny proto, že kopírují trend nebo morální závazky a nejsou podloženy racionální analýzou,
- velké a bohaté organizace nabízejí širokou škálu benefitů oproti malým podnikům, které jich nabízejí v omezeném počtu,
- benefity je obtížné po zavedení zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči,
- mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, ale vždy podněcují nespokojenost v případě, je-li jejich přiznávání spravováno nesystémově a tak vyvolává pocity nespravedlivosti, obvinění z nadržování nebo favorizování,
- dosud nelze předložit zřejmý důkaz o tom, že zaměstnanecké výhody přitahují uchazeče o zaměstnání, je však pravděpodobné, že odrazují zaměstnance od ukončení pracovního poměru.

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) spolu s Jouzou (2007) uvádějí, že poskytování zaměstnaneckých výhod bývá upraveno kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, manažerskou smlouvou, dohodou o provedení pracovní činnosti, dohodou o provedení práce, popřípadě vnitřními předpisy organizace.

## 2.1 Důvody poskytování zaměstnaneckých výhod

Urban a Stýblo (2010) uvádějí tři hlavní důvody poskytování zaměstnaneckých výhod:

- 1) snaha získat a udržet kvalitní zaměstnance, o něž je na trhu práce velký zájem. Pokud by tito zaměstnanci přešli ke konkurenci, pro organizaci by bylo jak časově, tak i finančně náročné najít za tyto pracovníky odpovídající náhradníky,
- 2) podpora pozitivního vztahu k zaměstnavateli, jelikož organizace jsou přesvědčeny o tom, že spokojenost zaměstnanců vede k jejich větší motivaci a pocitu sounáležitosti s firmou (Vitujová, 2008),
- 3) poskytovat zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny, jelikož některá plnění jsou za určitých podmínek osvobozena od daně z příjmů a neodvádí se z nich odvody do zdravotního a sociálního pojištění. Proto nestojí odměňování zaměstnavatele tolik peněz a přínosná hodnota pro zaměstnance má mnohem vyšší cenu. Daňové aspekty budou zmíněny v kapitole 3.5.

Armstrong (2007) však mezi tyto důvody zahrnuje i uspokojování osobních potřeb pracovníků, což vede k vytváření příznivějších postojů zaměstnanců a tedy zlepšení jejich angažovanosti a rovněž i výkonu organizace.

Vitujová (2008) navíc hovoří o různých výhodách, které zaměstnanecké výhody přinášejí zaměstnavatelům. Mezi hlavní výhody kromě daňového hlediska také zařazuje praktický přínos pro zaměstnavatele, který spočívá zejména v tom, že pokud budou mít pracovníci možnost často navštěvovat fitness centra, bazény nebo budou-li mít více času na odpočinek, budou zdravější a firma nebude doplácet na jejich absenci. Personalistům tak odpadá starost jak a kým nahradit nemocného pracovníka, kde jej sehnat apod. Další výhodou je budování dobrého jména směrem navenek, které podle autorky probíhá prostřednictvím spokojených zaměstnanců, kteří dělají firmě dobrou reklamu mezi svými známými, a dochází tak k posilování dojmu úspěšnosti a serióznosti podniku. Díky tomu společnost snadněji získá nové zákazníky nebo další kvalitní zaměstnance. Urban a Stýblo (2009) dodávají, že pokud organizace poskytují zaměstnanecké výhody ve velkém, mohou dosáhnout úspor nákladů spojených s pořizováním benefitů (možnost vyjednat hromadné slevy apod.), a tím i schopnost nabídnout tyto požítky zaměstnancům za nižší než tržní ceny.

Zaměstnanecké výhody mají dle Urbana a Stýbla (2009) i své negativa, z nichž některé již uváděl Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) ve znacích zaměstnaneckých výhod. Negativními aspekty při poskytování zaměstnaneckých výhod jsou:



- nemají přímý motivační význam, a tudíž ani bezprostřední vliv na výkon pracovníků. Zaměstnanci často vnímají tyto výhody jako přirozenou součást pracovního vztahu či dokonce jako nárok a nikoli jako nadstandard, který je jim poskytován. Rovněž si neuvědomují náklady, které počitky nesou a jejich požadavky na poskytování výhod mají mnohdy tendenci se zvyšovat.
- bývají často poskytovány mechanicky, dle srovnání s jinými podniky nebo pod tlakem poradenských firem, které jejich poskytování doporučí, a nejsou odvozeným nástrojem odměňování ze specifických potřeb organizace.
- podněcují nespokojenost, jestliže jejich přiznávání vyvolává pocity nespravedlivosti apod.
- mají sklon být nepružné – nevyhovují všem zaměstnancům, zejména v případě plošně poskytovaných výhod.

Podle Kislingerové a Nového (2005) z neformálních rozhovorů s personalisty pracujícími v českých podnicích vyplynulo následující:

- existuje významné zaostávání mezi změnou v podnikání a změnou v systému odměňování včetně benefitů,
- chybějí jasné cíle a vazby benefitů na výkonnostní cíle podniku,
- nejsou sladěny náklady na benefity s jejich funkcí,
- přetrvává výrazný nesoulad mezi náklady na klíčové zaměstnanecké výhody a tím, jak zaměstnanci vnímají její hodnotu,
- je nutné přerozdělení prostředků směrem k lepší podpoře organizační kultury orientované na výkonnost,
- tradiční přístup, kdy se jeden systém poskytování benefitů hodí pro všechny zaměstnance, nerespektuje změnu hodnot a očekávání pracovní síly,
- vzrůstá potřeba zlepšit komunikaci se zaměstnanci a jejich vzdělávání o jejich benefitech a možnostech volby.

Je tedy zřejmé, že pokud má podnik zájem o to, aby se zaměstnanecké výhody pozitivně odrážely na motivaci pracovníků, jejich spokojenosti a stabilitě a i na dobrých vztazích, měl by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. (Dědina a Cejthamr, 2005)

## 2.2 Klasifikace zaměstnaneckých výhod

Zaměstnaneckých výhod, které mohou být zaměstnancům poskytovány, existuje velké množství, a jejich vymezení má zásadní význam zejména z praktického hlediska. Je nutné se vyvarovat toho, aby za zaměstnaneckou výhodu nebylo označeno něco, co je již uloženo zákonem a tedy musí být poskytováno zcela automaticky.

Gregar (2010) si je této skutečnosti vědom a rozlišuje dva druhy zaměstnaneckých výhod:

- obligatorní, poskytované ze zákona, např. sociální a zdravotní pojištění a
- smluvní, které dále dělí na:
  - výhody sociální povahy, kam řadí důchody, pojištění, půjčky atd.,
  - výhody mající vztah k práci, kde uvádí stravování, vzdělávání atd. a
  - výhody spojené s postavením v organizaci zahrnující placený telefon, firmní vůz atd.

Koubek (2007) uvažuje pouze tři druhy zaměstnaneckých výhod, které jsou shodné s Gregarovým členěním smluvních zaměstnaneckých výhod a považuje toto členění za „evropské“, které tvoří hlavní skupinu zaměstnaneckých výhod. Urban a Stýblo (2009) však navíc k těmto třem druhům zaměstnaneckých výhod přidávají zaměstnanecké výhody dobrovolné, které jsou odrazem personální politiky firmy, zejména její snahy o spokojenost zaměstnanců, dobrou pověst či posílení podniku na trhu práce.

V literatuře se lze setkat dalším členěním zaměstnaneckých výhod, avšak vesměs se jedná o jiné pojmenování, obsahující shodné zaměstnanecké výhody.

V souvislosti s členěním zaměstnaneckých výhod lze rozlišovat zaměstnanecké výhody také dle jejich povahy či daňových dopadů.

Např. Antlová (2007) rozlišuje zaměstnanecké výhody peněžité (příplatky nad rámec zákona, příspěvky na kulturu, sport apod.) a nepeněžité tj. peněžité hodnoty včetně naturálních (nadstandardní dovolená, pružná pracovní doba apod.). Podle Šubrt (2007) je možné zaměstnanecké výhody členit na stabilizační (mající směřovat ke stimulaci zaměstnanců k setrvání v organizaci) a věrnostní (oceňující věrnost zaměstnance zaměstnavateli).

Z hlediska daní, rozlišuje Urban a Stýblo (2009) zaměstnanecké výhody podle toho, zda je zaměstnanecká výhoda

- daňově uznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti,
- daňově neuznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti,
- daňově uznatelným nákladem a zároveň není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.

Dvořáková (2007) rozděluje zaměstnanecké výhody podle cílových skupin na:

- individuální, týkající se konkrétních osob a jejich osobní situace a
- skupinové, náležející buď větším skupinám pracovníků, nebo zaměstnancům celé organizace.

## 2.3 Systémy zaměstnaneckých výhod

Jelikož se v organizacích nabízí řada zaměstnaneckých výhod, je pro organizaci důležitý způsob distribuce benefitů. Existují v zásadě dva způsoby distribuce zaměstnaneckých výhod s různými modifikacemi. Jedná se o způsob plošného a pružného přidělování výhod (Kislingerová, 2011).

### 2.3.1 Plošný systém zaměstnaneckých výhod

Jednotný program pro všechny zaměstnance bývá často označován jako plošný způsob přidělování výhod a znamená poskytování výhod všem zaměstnancům bez ohledu na jejich preference. Záleží zcela na zaměstnanci, zda tyto benefity využije nebo ne. Zpravidla tento systém využívají organizace, které nabízejí relativně malé spektrum benefitů, které jsou obecně dobře přijímány (Kislingerová, 2011; D'Ámbrosiová, 2011).

Jak již bylo řečeno, typickým rysem plošného systému je, že poskytuje všem zaměstnancům bez rozdílu totéž, bez ohledu na skutečné využití. Urban a Stýblo (2009) uvádějí následující:

- výhody plošného systému – administrativní nenáročnost a jednoduchost,
- nevýhody plošného systému – velmi nízká efektivita, vnímání systému velkou částí zaměstnanců jako nespravedlivého, sklon k nepružnosti – nevyhovují všem zaměstnancům stejně (např. mladý zaměstnanec nepociťuje obvykle vysokou potřebu firemního penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče).

Spilková (2008) uvádí, že plošné zavádění bez ohledu na výkony jednotlivých zaměstnanců, stejně jako přílišná selektivita poskytování benefitů může být spíše na škodu, avšak Tyl (2009) doplňuje, že z funkce některých zaměstnaneckých výhod vyplývá, že nemohou být poskytovány jinak než plošně, tedy všem zaměstnancům bez rozdílu. Plošný systém by měly organizace využívat tedy pouze pro takové benefity, jejichž umístění ve volitelném systému je nemožné nebo nevhodné, jedná se zejména o příspěvek na stravování, nápoje na pracovišti, nadstandardní délka dovolené, sick-days, apod. Z uvedeného je jasné, že tyto benefity lze jen těžko distribuovat adresně a také fakt, že zaměstnavatel se může dostat do rozporu se zákonem, jelikož by došlo k situaci, kdy by část zaměstnanců byla diskriminována (Tyl, 2009).

### 2.3.2 Pružný systém zaměstnaneckých výhod

Podle Jandy (2008) mají zaměstnavatelé celkem dvě, resp. tři možnosti, jak svým zaměstnancům poskytovat flexibilní zaměstnanecké benefity, a to formou

- poukázek (papírových)
- cafeteria systému a
- proplácení účtenek.

#### Poukázky

Papírové poukázky představují jednodušší formu poskytování výhod zaměstnancům se svobodnou volbou. Zaměstnavatel, který používá pro poskytování zaměstnaneckých výhod poukázky, nejdříve musí tyto poukázky zajistit a následně je rozdává svým zaměstnancům k jejich čerpání. Zavedení poukázkového systému zabere společnosti několik minut, v podstatě jen tolik času, kolik společnosti bude trvat zvolení oblasti, ve kterých bude chtít umožnit zaměstnancům čerpání benefitů a objednání u vybrané společnosti příslušný počet poukázek (Tyl, 2009).

Tyl (2009) spolu s Urbanem a Stýblem (2009) hovoří o následujících výhodách a nevýhodách poukázek:

- výhody - administrativní nenáročnost, rychlost s jakou lze systém zavést, znalost systému zaměstnavateli i zaměstnanci, podpora kvality života a rovnováhy mezi životem a prací zaměstnanců, uplatnění poukázek po celé ČR, možnost volby kdy, kde a jak poukázky uplatnit.

- nevýhody - přílišná podobnost s penězi (zaměstnanci velmi brzy začnou považovat tyto poukázky za samozřejmost), čerpání v plné výši (nevyčerpaná část bez náhrady propadá), přenositelnost (v případě ztráty je použitelná pro jakéhokoli nálezcce).

Tyl (2009) doporučuje tento systém společnostem, které vnímají benefity především jako nástroj daňové optimalizace a nechtějí se příliš zabývat motivací nebo zvyšováním loajality svých zaměstnanců.

Dnes existuje spousta společností nabízejících poukázky, jako například Sodexo Pass ČR a. s., která nabízí např. mnohoúčelové poukázky Flexi Pass (pokrývají téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod), poukázky Vital Pass (zdravotní péče), poukázky Smart Pass (k úhradě vzdělávání) nebo poukázky Relax Pass (sport, kultura, relaxace), poukázky Holiday Pass (rekreace). Také nabízí dárkové poukazy (Zážitkový Pass, Gurman Pass, Wellness Pass, Dárkový Pass), finanční benefity (penzijní připojištění a životní pojištění) a poukázky na stravování (Gastro Pass).

Další společností, která nabízí rovněž poukázky, je společnost Edenred CZ s.r.o., která nabízí poukázky Ticket Benefits ve variantách

### **Cafeteria systém**

Tento systém pružných zaměstnaneckých výhod pocházející z USA, kde se stal také velmi oblíbeným, bývá někdy označován také jako „kafeteria systém“, „flex systém“ nebo jen „cafeteria“ či „kafeterie“. Později byl přijat i organizacemi v Evropě a v posledních letech je zaznamenávána zvyšující se obliba tohoto systému také v ČR. Postata tohoto systému spočívá v tom, že umožňuje pracovníkům vybrat si ze skupiny výhod stanovených zaměstnavatelem takové, které preferují. Tím, že jsou k dispozici různé skupiny výhod, umožňuje organizace každému zaměstnanci vybrat si v rámci stanovených peněžních limitů individuální kombinaci benefitů (Mathis a Jackson, 2010; Sparrow a Hiltrop, 1994).

Charakteristickým rysem tohoto systému poskytování výhod je především individualizace složek příjmu podle potřeb zaměstnanců. Možnost volby požadovaných výhod se periodicky opakuje a nabídka benefitů závisí na finančních možnostech organizace a také na těch, kdo systém vytvářejí. Tento systém sleduje ekonomické cíle, jako jsou snížení fluktuace zaměstnanců, zvýšení atraktivity organizace, snížení pracovní neschopnosti, zvýšení pracovní spokojenosti a ochoty k pracovnímu výkonu atd. Smysl cafeteria systému spočívá v tom, že bere v úvahu různé působení stejných pobídek na pracovníky a také, že nabídnou-

tá hodnota benefitu vždy závisí na subjektivním hodnocení příjemce benefitu (Dvořáková, 2004; Dvořáková, 2007)

Dvořáková (2005) a Kasper a Mayrhofer (2005) rozlišují tři varianty Cafeteria systému, s nimiž je možné se setkat:

- systém jádra, neboli také základní plán, jak jej nazývají Kasper a Mayrhofer (2005), rozděluje benefity na dvě hlavní části – pevná složka (jádro, závazný základ) a pohyblivá složka (volitelný blok). Jádro není volitelné a má zajistit určitou míru minimálního sociálního zabezpečení, jelikož tento systém vychází z minimální potřeby sociálních požitků, které jsou poskytovány všem zaměstnancům. Volitelný blok tvoří nabídka benefitů, z nichž si zaměstnanci mohou vybírat,
- systém bufetu, z něhož si zaměstnanci vybírají benefity v rozmezí svého rozpočtu a mohou žádat takové výhody, které upřednostňují a odmítnout ty, které nejsou v současné době pro ně aktuální. Velká výhoda tohoto systému spočívá v odbourání tzv. příživnického efektu, kdy zaměstnanci čerpají požitky jen proto, že jsou zdarma, a to i přesto, že o ně nemají příliš velký zájem (motivační efekt je mizivý). Stane-li se, že pracovník nevyužije tyto výhody, přijímá výhody jako před zavedením cafeteria systému,
- systém alternativního menu, se sestává z řady nabízených benefitů, které zaměstnavatel rozdělí do určitých bloků podle struktury potřeb jednotlivých skupin zaměstnanců. Zaměstnanci se pak mohou rozhodnout, kterou z nabízených skupin benefitů budou využívat, avšak tyto bloky jsou uzavřené a zaměstnanec může zvolit pouze jeden blok. Výhoda tohoto systému spočívá v nižší režii. Nevýhodou však je malá možnost volby a nízká individualizace benefitů.

Toto uspořádání do tří různých forem odráží způsob, jakým zaměstnanci z nabízených zaměstnaneckých výhod volí.

Tyl (2009) a Urban a Stýblo (2009) charakterizují následující výhody a nevýhody cafeteria systému:

- výhody - svobodný výběr při čerpání rozpočtu, aktivní zapojení zaměstnance do procesu volby, zajištění přirozeně optimálního rozprostření nákladů na jednotlivé skupiny benefitů, úspora na nákladech za benefity, o které není příliš velký zájem, uspokojení potřeb zaměstnanců s různými preferencemi, napomáhání při dosahování ekonomických cílů podniku, usnadnění čerpání benefitů čehož organizace do-

cílí opřením správy a poskytování výhod o informační technologie, vyšší efektivnost než fixní systémy (dvakrát až třikrát vyšší), možnost rozšíření portfolia benefitů,

- nevýhody - vysoká administrativní náročnost (zásadní nevýhoda), vysoké finanční náklady na implementaci (volba a vymezení benefitů, nasmlouvání dodavatelů atd.), nelze měnit průběžně výběr benefitů (spíše delší intervaly, hromadné akce) - zaměstnanci, kteří špatně rozpoznají své aktuální potřeby a vyberou si nevhodný „balíček“ benefitů, si ponесou po celou dobu následky svého nevhodného výběru (až do nového výběru), vhodnost pro společnosti zaměstnávající více jak 100 zaměstnanců.

Zaměstnavatel má prostřednictvím cafeteria systému možnost nabídnout zaměstnancům širokou nabídku benefitů tak, aby byl schopen uspokojit potřeby, zájmy a záliby všech svých zaměstnanců.

### **Zpětné proplácení účtenek**

Další možnou formou, jak poskytovat zaměstnanecké výhody, je zpětné proplácení účtenek. Výhodou tohoto systému je neomezenost zaměstnance při výběru, kdy si zaměstnanec koupí přímo to, co sám požaduje, a není tedy omezován smluvní sítí. Nespornou výhodou pro zaměstnance je rovněž fakt, že dostane přímo po předložení účtenky finanční částku v hotovosti. Nevýhodou ovšem je, jak pro zaměstnance, tak také pro zaměstnavatele, daňová nevýhodnost tohoto přístupu, jelikož se jedná již o peněžní plnění, což je v „rozporu s účelem“ poskytování zaměstnaneckých výhod. Celý koncept benefitů je postaven na daňové úspoře, která může zaměstnavateli snížit náklady na benefity až o jednu třetinu. Další nevýhodou je administrativní zátěž zvyšující interní náklady a i z tohoto důvodu firmy umožňují každému zaměstnanci předložit pouze omezený počet účtenek za rok (většinou jsou omezeny výší částky za rok). Navzdory tomu, že tento systém poskytování zaměstnaneckých výhod má pro firmu zcela nulový úsporný efekt, využívá tuto koncepci stále ještě 11 % společností (Tyl, 2009).

## **2.4 Outsourcing cafeteria systému**

Jak již bylo zmíněno, zaměstnavatel má tři možnosti jak poskytovat zaměstnancům benefity. Právě v této oblasti se v posledních letech objevují různé novinky, které mohou v prvé řadě usnadnit toto poskytování především firmám, ale na druhé straně také zaměstnancům.

Podle společnosti Benefit Management s.r.o. se v posledních letech stále více hovoří o outsourcingu poskytování zaměstnaneckých výhod. Je to zejména z důvodu, že svobodná volba pro zaměstnance bohužel znamená výrazný nárůst administrativy pro zaměstnavatele. Zaměstnavatel musí vést podrobnou evidenci čerpání, likvidovat faktury, sdělovat zaměstnancům zůstatky na jejich účtech a provádět řadu dalších časově i finančně náročných činností. A právě zde je příležitost pro firmy v podobě outsourcingu, jelikož jim umožní optimalizovat své náklady na benefity.

Palán (2002) definuje outsourcing jako „*vyčlenění činností mimo podnik, její převedení na jinou osobu (většinou právníckou), a to zejména v případech, kdy subdodávka je levnější než vlastní výroba (služba).*“ Podle Popeska (2009), znamená outsourcing „*přesun části podnikových činností a odpovědností na externí subjekt, který je bude smluvně zajišťovat.*“ Dále chápe outsourcing jako „*komplexní proces, který souvisí jak s budováním nebo udržením konkurenční výhody, docílené efektivnějším prováděním určitých činností tak také s možnou ztrátou strategické schopnosti podniku ovládat své klíčové procesy.*“

Armstrong (2007) definuje tři obecné důvody, proč firmy využívají outsourcing. Jsou jimi:

- úspora nákladů – je možné nakoupit služby levněji, než kdyby si je organizace zajišťovala sama,
- koncentrace úsilí personalistů – pracovníci personálního útvaru se mohou plně věnovat svým činnostem,
- získání odbornějších služeb – organizace může nakoupit know-how a zkušenosti, které sama nemá k dispozici.

Kurel (2005) však doporučuje, že pokud by se firma rozhodovala, zda chce správu bufetu přenechat externímu dodavateli, měla by si stanovit cíle spolupráce s externí firmou a spočítat si náklady na vývoj a provoz interního řešení. Rovněž dodává, že outsourcing poskytování zaměstnaneckých benefitů není vhodný především pro podniky do 100 zaměstnanců a to především z důvodu jeho nákladové neefektivnosti a těmto firmám se vyplatí spíše vývoj vlastního systému nebo nákup univerzálních dárkových poukázek.

Při rozhodování o tom, zda je outsourcing vhodný nejen pro organizaci, ale i pro její zaměstnance, vstupují v úvahu podle Urbana (2005) zejména následující okolnosti:

- porovnání nákladů outsourcingu proti vlastním nákladům administrace benefitů,



- skutečnost, zda specializovaná dodavatelská společnost nabízí spolu se správou zaměstnaneckých výhod také poradenství při nastavení systému benefitů, zda provádí a poskytuje benchmarking či průzkum trhu v této oblasti,
- skutečnost, zda společnost nabízí spolu se správou systému i síť dodavatelů správu smluv s nimi,
- daňová optimalizace benefitů či spolupráce s daňovými poradci a jejich pojištění,
- zajištění ochrany osobních údajů a bezpečnost systému při outsourcingu zaměstnaneckých výhod,
- možnost rozšíření nabídky a sítě poskytovatelů,
- garantování doby od objednání zaměstnaneckých výhod po jejich čerpání,
- existence množnosti výměny části mzdy za body do systému caterie včetně daňového ošetření tohoto kroku,
- způsob řešení čerpání benefitů (poukázky, čipové karty, distribuce cenin, apod.),
- zajištění snadné obsluhy celého systému jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele,
- poskytování poradenských služeb zaměstnancům (hotline, e-mail, poradenství) v rámci outsourcingu benefitů,
- potřebná doba k implementaci systému,
- daňové dopady outsourcingu (např. u životního či penzijního připojištění a pojištění musí příspěvky hradit přímo zaměstnavatel jinak je výdaj daňově neuznatelným nákladem).

Prvotním kritériem při návrhu outsourcingování konkrétních činností i při následném hodnocení jeho úspěšnosti, je hospodárnost. Navzdory tomu, že kalkulace skutečných nákladů podpůrných činností není vůbec snadná, není to důvod k tomu, aby firma tyto náklady nespočetla vůbec. Při zjišťování a měření nákladů na personální práci rozeznává firma kvantifikované (přímé mzdové náklady) a nekvantifikované náklady (sdílení podnikových infrastruktur – tel. ústředna, PC sítě apod.), rozdíl nákladů před a po vyčlenění, rozpuštění nákladů v režii, náklady na služby a náklady na kooperaci (vznikají na straně odběratele, mohou být zpočátku vyšší, než se stabilizuje efektivní obousměrná komunikace mezi dodavatelem a odběratelem služeb). (Urban a Stýblo, 2009).

Výběr dodavatele je důležitým mezníkem vyčleňování. Společnost musí zvolit takového dodavatele, který pro ni bude nejvýhodnější. Hospodárná volba dodavatele by měla být prováděna dle kritérií, která se stanoví s ohledem na následující parametry:

- rozsah převzetí – dodavatel může zajišťovat různý rozsah a hloubku svěřených činností,
- nabídka trhu – může se jednat o všeobecnou službu nebo o službu speciální, mající vazbu na obor podnikání apod.,
- podíl know-how dodavatele a odběratele – tento poměr se může lišit. Svěření vlastního know-how dodavateli znamená pečlivou přípravu smluvního zajištění. Využití know-how dodavatele odběratelem může přinést značnou výhodu a úsporu před vydáním prostředků na vytváření vlastního firemního know-how (Urban, 2005).

## 2.5 Daňové aspekty poskytování benefitů

Na poskytování zaměstnaneckých výhod má vliv také zákon o dani z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů) a zaměstnavatel proto musí vždy znát, co je třeba s benefitem udělat z pohledu této daně a jaké má jeho poskytnutí dopady z hlediska sociálního a zdravotního pojištění. (Bartyzalová a Krákorová, 2009)

Je tedy nutné položit si několik základních otázek, které by si organizace při volbě zaměstnaneckých výhod měla položit:

- Jedná se o daňově uznatelný náklad společnosti dle zákona 586/1992 Sb.?
- Jedná se zaměstnaneckou výhodu osvobozenou o daň z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti dle § 6 zákona 586/1992 Sb.?
- Jedná se o zaměstnaneckou výhodu, která se zahrnuje do vyměřovacího základu sociálního pojištění dle § 5 zákona 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti?
- Jedná se o zaměstnaneckou výhodu, která se zahrnuje do vyměřovacího základu zdravotního pojištění dle § 3 zákona 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění? (Bartyzalová a Krákorová, 2009)

Zodpovědí-li si zaměstnavatel na tyto otázky, snadno určí zaměstnanecké benefity, které jsou optimální pro zaměstnance a také pro zaměstnavatele. Optimální zaměstnanecké výhody pro zaměstnance jsou takové, které jsou osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet zdravotního a sociálního pojištění. Pro zaměstnavatele jsou optimální zaměstnanecké výhody takové, které jsou daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů. (Macháček, 2010)

Vybíhal (2010) uvádí výčet zaměstnaneckých výhod poskytovaných v ČR z titulu ekonomické výhody, které nejsou předmětem daně z příjmu nebo jsou od této daně osvobozeny či nepodléhají zdravotnímu a sociálnímu pojistnému. Jedná se o:

- poskytování motorového vozidla zaměstnanci na služební a soukromé účely (zdaňuje se pouze část této výhody, a to 1 % ze vstupní ceny vozidla, nejméně však 1 000 Kč/měsíc),
- nepeněžní plnění ve formě využívání rekreačního zařízení provozovaného zaměstnavatelem,
- peněžní příspěvky na kulturní pořady a sportovní akce,
- nepeněžní plnění ve formě poukazu na rekreaci (nejvýše do částky 20 000 Kč/rok),
- nepeněžní plnění ve formě využívání zdravotnických a jiných zařízení (tělovýchovných, sportovních, kulturních, knihovnických, předškolních zařízení, apod.),
- peněžní plnění ve formě příspěvku na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění (v úhrnu však maximálně do 24 000 Kč ročně u téhož zaměstnavatele),
- půjčky poskytované zaměstnanci od zaměstnavatele,
- spoření zaměstnanců,
- nepeněžní plnění ve formě poskytování pracovních oděvů a ochranných pomůcek,
- peněžní plnění jako náhrada za používání vlastního náradí, zařízení a předmětů pro výkon práce,
- příspěvek na stravování zaměstnanců ve vlastním zařízení, příspěvek na stravování zaměstnanců prostřednictvím jiných subjektů, poskytnutí stravenek zaměstnancům,
- nepeněžní plnění ve formě zvyšování kvalifikace a doškolování zaměstnanců,
- příspěvek na ubytování zaměstnance (maximálně do výše 3 500 Kč/měsíc),
- půjčky do výše 20 000 Kč a u zaměstnance postiženého živelní pohromou do výše 200 000 Kč,
- nepeněžní plnění v podobě poskytnutí nápojů a občerstvení,
- poskytnutí zboží nebo poskytnutí služby za nižší cenu (rozdíl do výše tzv. ceny obvyklé podléhá dani z příjmů a zdravotnímu a sociálnímu pojistnému),
- peněžní plnění ve formě cestovních náhrad aj.

Macháček (2010) dodává, že peněžité plnění zaměstnavatele vyplácená přímo zaměstnancům podléhají vždy zdanění u zaměstnance.

## 2.6 Rozhodování o poskytování zaměstnaneckých výhod

Společnost, zejména tedy manažeři, musí při zavádění systému poskytování zaměstnaneckých výhod přijímat rozhodnutí, která jsou nezbytná pro efektivní systém zaměstnaneckých výhod. Mezi nejtypičtější rozhodnutí těchto manažerů, jak uvádí Mikovich a Boudreau (1993), patří:

- 1) **Konkurenceschopnost** – společnost musí umět odpovědět na otázku, zda jsou její zaměstnanecké výhody srovnatelné s těmi, které nabízí konkurence. Konkurence ovlivňuje společnost ze dvou rovin. V rovině první vyvíjí konkurence tlak na zaměstnavatele v podobě kontroly nákladů práce, aby výrobky a služby byly konkurenceschopné. Druhá rovina zahrnuje konkurenci na trhu práce, která svým působením tlačí firmu k udržení výkonných zaměstnanců. Tento tlak zaručí poskytování minimálně takových zaměstnaneckých výhod, jaké nabízí konkurence.
- 2) **Zákonnost** – zahrnuje požadavek, aby společnost dodržovala zákonem dané podmínky a aby tyto podmínky byly společností dodržovány a její činnost tedy nebyla protizákonná.
- 3) **Rozsah a forma** – dva faktory, o kterých musí společnost rozhodnout, a sice jaké zaměstnanecké výhody bude poskytovat a určit, které zaměstnanecké výhody budou vhodné pro jaké zaměstnance.
- 4) **Komunikace** – manažeři společnosti musejí rozhodnout o nejvhodnější formě informování zaměstnanců o nabízených zaměstnaneckých výhodách a rovněž rozhodnout o zpětné vazbě od zaměstnanců v podobě informování vedení o jejich potřebách.
- 5) **Volba** – zahrnuje určení míry, do jaké umožní volitelnost nebo přizpůsobivost zaměstnaneckých výhod a také jakým způsobem nejlépe vyhovět zájmům a požadavkům zaměstnanců.

### 2.6.1 Financování zaměstnaneckých výhod

Podle D'Ámbrosové (2011) existují v zásadě dvě možnosti financování zaměstnaneckých výhod:

- úhrada ze sociálního fondu,
- ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů.

Organizace však také může využít i kombinaci výše uvedených možností.

Duda (2003) uvádí, že úhrada ze sociálního fondu je jedním z osvědčených nástrojů, do kterého organizace průběžně vnáší peníze, které se následně z tohoto fondu čerpají. Výhodu spatřuje především v tom, že zaměstnavatel získává ucelenější přehled o struktuře a výši cash flow prostředků na péči o zaměstnance. Na podkladě těchto informací organizace dokáže daleko snáze plánovat své výdaje na zaměstnanecké výhody a přizpůsobovat nabídku produktů pro zaměstnance aktuální poptávce. Zároveň však doplňuje, že sociální fond je tvořen ze zisku po zdanění a je nepovinný. Zřizovat se však může až po naplnění ostatních zákonných fondů a musejí se respektovat předpisy upravující nakládání s vytvořeným ziskem dle obchodního zákoníku.

## 2.7 Vliv ekonomické krize na poskytování zaměstnaneckých výhod

Krize se na zaměstnaneckých výhodách projevila zejména dvěma zásadními způsoby:

- změnou nabídky zaměstnaneckých výhod a
- změnou ve smýšlení lidí o zaměstnaneckých výhodách.

Před krizí byla nejdůležitějším faktorem pro rozhodování lidí při výběru práce právě nabídka zaměstnaneckých výhod v jednotlivých firmách. Krize však ovlivnila myšlení lidí natolik, že přestali vnímat zaměstnanecké výhody jako prioritu a při výběru práce se pro ně stala nejdůležitějším stabilita firmy. (Česká televize, 2010)

### Rok 2009

Z průzkumu společnosti Robert Half ČR vyplynulo, že firmy kvůli nepříznivé hospodářské situaci výrazně snížily nabídku benefitů svým zaměstnancům a toto krácení bylo realizováno napříč všemi obory. K odebrání benefitů docházelo ve 25 až 40 % případů, přičemž nejvíce zasaženy byly finanční a účetní pozice. Nejčastěji zaměstnanci přicházeli o jazykové kurzy a 13. platy. Docházelo však k růstu nabídky i poptávky po nefinančních benefitech, jako je možnost pracovat několik dní z domova, mít flexibilní pracovní dobu, a také se extrémně zvýšil počet zaměstnanců, kteří by si přáli 6. týden dovolené. (Hutar, 2010)

Podle Aleše Křížka (Česká televize, 2010), ředitele společnosti Robert Half ČR k poklesu benefitů však nedošlo jen na úrovni vyššího managementu, uskromnit se museli všichni, ať už se jednalo o stravenky, poskytování placení cesty do zaměstnání a podobně. Důvod byl především ve finanční situaci firem, které neměly dostatečné množství peněz na poskytování těchto výhod.

## Rok 2010

Průzkum Merces.cz poukázal, že i v roce 2010 docházelo ke snižování zaměstnaneckých výhod, zejména pak v prvním čtvrtletí roku (viz Obr. 2). Nejvýrazněji byly omezovány firemní víkendové akce (-27 %), které zaměstnavatelé poskytovali svým zaměstnancům jako benefit. Docházelo však také ke snížení proplácení sportovních a kulturních aktivit, a to až o 23 %. Důvodem byla především finanční nákladnost těchto zaměstnaneckých výhod a snadné zrušení jejich proplácení. Omezování zaměstnaneckých výhod se promítlo také v poskytování příspěvků na zdravotní připojištění a nadstandardní zdravotní péči.

Benefit	Q1 2010	Q2 2009	Změna v %
Vzdělávání zaměstnanců	30%	33%	-10%
Dovolená navíc	29%	32%	-11%
Pružná pracovní doba	28%	30%	-6%
Příspěvek společnosti na důchodové spoření	27%	30%	-11%
Příspěvek na stravu nad rámec zák. povinnosti	25%	29%	-13%
Nápoje na pracovišti zdarma	23%	27%	-16%
Mobilní telefon k soukromým účelům	22%	25%	-12%
Notebook i k soukromým účelům	14%	15%	-6%
Služební auto k soukromým účelům	9%	10%	-14%
Proplácení sportovních, kulturních aktivit	9%	11%	-23%
Proplácení dopravy do práce	6%	7%	-6%
Firemní víkendové akce	5%	7%	-27%
Příspěvek na zdravotní připojištění	5%	6%	-19%
Nadstandardní zdravotní péče	3%	4%	-17%

**Obr. 2** Srovnání nefinančních benefitů (Zdroj: Platy.cz)

Z průzkumu Merces.cz rovněž vyplynulo, že na nefinančních benefitech všeobecně šetřily nejvíce tuzemské soukromé firmy. Všechny sledované zaměstnanecké výhody (viz Obr. 2) omezovaly společnosti působící v cestovním ruchu a obchodu. K šetření na zaměstnaneckých výhodách však docházelo také v průmyslové výrobě, dopravě, poštovních, telekomunikačních službách a ve službách. Naopak nejlépe na tom byla odvětví jako výroba, rozvod elektřiny, plynu, páry či vody, nebo školství a vzdělávací instituce, kde počet zaměstnanců s některými výhodami meziročně stoupl dokonce i o desítky procent (Uryč, 2010).

## Rok 2011

Nejvíce rozšířenými benefity ve všech oborech jsou dlouhodobě stravenky, pět týdnů dovolené a občerstvení. Mnoho společností poskytuje svým zaměstnancům také služební notebook či mobilní telefon. Na prvních místech co do oblíbenosti se umístily následující zaměstnanecké benefity:

- 5 týdnů dovolené, kterou již svým zaměstnancům nabízí 82 % firem. Dovolenu nad rámec zákona nabízejí zejména farmaceutické firmy, finanční instituce včetně

pojišťoven, společnosti v oblasti chemického průmyslu, v sektoru logistiky či rychloobrátkového zboží,

- stravenky, které poskytuje svým zaměstnancům celých 76 % společností, přičemž hodnota jedné stravenky činí v průměru 75 Kč/den. Firmy, které mají k dispozici svá vlastní stravovací zařízení (nejčastěji logistické a průmyslové podniky), přispívají v průměru 46 Kč,
- pružná pracovní doba, která roste mezi zaměstnanci stále více na oblibě,
- občerstvení na pracovišti a
- penzijní připojištění, které nabízí 72 % společností. Objevuje se zde snaha stále většího počtu firem zapojit svou účastí zaměstnance na tomto benefitu, aby zajistili, že zaměstnanci pobírající benefity tyto výhody opravdu chtějí a využívají. Průměrný měsíční příspěvek firem činí 1730 Kč TOP managementu, 740 Kč střednímu managementu a 600 Kč ostatním zaměstnancům. V průměru pak využije tento příspěvek 65 % zaměstnanců (BusinessInfo.cz,2012).

Trendem mezi zaměstnanci se stávají benefity, které jim usnadní skloubit práci a péči o děti, a zároveň velká flexibilita poskytovaných benefitů.

### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

Lidé jsou stále tím nejdůležitějším zdrojem, který podnik využívá k dosahování svých cílů. Organizace proto musí zabezpečit, aby její zaměstnanci pracovali co nejefektivněji. Moderní společnost si je vědoma, že dnešním zaměstnancům pouze mzda za vykonanou práci k jejich motivaci nestačí. Proto pokud si chce udržet či získat dostatečně kvalifikovaného a především pak kvalitního pracovníka, musí mu nabídnout něco navíc – zaměstnanecké výhody.

Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování většiny společností. Společnosti nabízí různé zaměstnanecké výhody svým zaměstnancům, aby je motivovaly k vyšším výkonům, loajalitě a spokojenosti. Je však nutné zdůraznit, že zaměstnanecké výhody se poskytují každému zaměstnanci již za to, že pro danou společnost pracuje, nikoli za výkon pracovníka. Společnosti mohou vybírat z mnoha druhů zaměstnaneckých výhod a rovněž si mohou vybrat způsob, jakým budou tyto výhody zaměstnancům distribuovány. Záleží jen na společnostech, jaké druhy zaměstnaneckých výhod budou svým zaměstnancům poskytovat, zda daňově zvýhodněné (stravenky, penzijní připojištění....) nebo nezvýhodněné (mobilní telefon k soukromým účelům, automobil atd.) či kombinaci obou. Je však nutné vybírat takové zaměstnanecké výhody a způsob jejich distribuce, který bude plnit motivační funkci tak, aby zaměstnanci časem nenabýli dojmu, že tyto zaměstnanecké výhody jsou samozřejmostí. Společnosti mohou zvolit buď fixní způsob, nebo flexibilní způsob poskytování zaměstnaneckých výhod. Fixní neboli plošný způsob distribuce zahrnuje stejné zaměstnanecké výhody pro všechny zaměstnance. Trendem současnosti je však flexibilní způsob poskytování, který nabízí zaměstnancům vybírat si z nabídky benefitů takové, které odpovídají jejich aktuálním potřebám. Jedná se zejména o tzv. cafeteria systém, proplácení účtenek nebo papírové poukázky.

V další části práce bude představena společnost PLASTIKA a.s. a systém odměňování včetně zaměstnaneckých výhod a způsobu jejich distribuce mezi zaměstnance. Součástí bude dotazníkové šetření, jehož výsledky budou zohledněny v projektu diplomové práce.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 ANALYTICKÁ ČÁST

V této kapitole bude charakterizována společnost PLASTIKA a.s., dále bude provedena personální analýza popisující jak personální oddělení a činnosti personalisty, tak také strukturu zaměstnanců. Součástí této kapitoly bude také dotazníkové šetření, které spolu s výsledky personální analýzy bude sloužit jako podklad pro návržení projektu.

Cílem analytické části bude zjistit, na jakých principech jsou postaveny zaměstnanecké výhody.

Rovněž bude zapotřebí zjistit, zda existují nějaké problémy v oblasti zaměstnaneckých výhod.

### 4.1 Charakteristika společnosti PLASTIKA a.s.

Společnost PLASTIKA a.s. působí v plastikářském průmyslu jako producent plastových výrobků, proto bude nejprve stručně toto odvětví charakterizováno.

V České republice se výroba pryžových a plastových výrobků za posledních deset let rozvíjela velmi dynamicky, zejména díky zahraničním dodávkám do navazujících sektorů, jako je automobilový a obalový průmysl. Výroba pryžových a plastikářských výrobků se tak stala rozhodujícím odvětvím zpracovatelského průmyslu. V budoucnu lze však očekávat, že zahraniční konkurence, zejména pak východní, bude schopna vyrábět produkty levněji než čeští výrobci a český plastikářský průmysl bude muset tomuto problému čelit. Navzdory úspěšnosti českého plastikářského průmyslu se hospodářská krize negativně projevila i zde. Nejvíce zasaženy krizí byly společnosti dodávající výrobky pro automobilový průmysl, jelikož tento průmysl by postižen krizí nejvíce. V roce 2009 těmto společnostem klesly meziročně tržby téměř o 18 %. (Fojtáčová, Kostelníková a Šimek, 2010; Mezera a Lukeš., 2011)

#### 4.1.1 Profil společnosti

Společnost PLASTIKA a.s. se sídlem v Kroměříži působí v plastikářském odvětví jako producent plastických a pryžových výrobků pro průmyslové výrobky.

Počátky společnosti sahají do roku 1956, kdy bylo založeno výrobní družstvo invalidů INVA, zabývající se výrobou hraček, sportovních potřeb, opravy elektromotorů a laboratorních přístrojů. V roce 1963 bylo družstvo přejmenováno na Plastika, v. d. a k další změně došlo až v roce 2003, kdy bylo družstvo konvertováno na akciovou společnost Plastika

a.s. a následně byla tato společnost převzata společností SPV Int. a.s. Tato společnost převzala i název PLASTIKA a.s. a obchodní značku. V roce 2006 odkoupila 100 % akcií ve výši 48 039 300 Kč společnost Plastika Group a.s. a stala se majoritním akcionářem PLASTIKA a.s.

#### **4.1.2 Výrobní portfolio společnosti**

Společnost se specializuje na výrobu plastových dílů s vysokým stupněm doprovodných služeb. Výrobní portfolio je tvořeno výrobky pro automobilový, počítačový a elektrotechnický průmysl. (Interní materiály společnosti PLASTIKA a.s.)

##### **Automobilový průmysl**

Výrobky pro automobilový průmysl tvoří více jak 50% podíl na výrobě společnosti a patří mezi ně zejména následující produkce:

- interiérové díly,
- palivové konstrukce,
- přístrojové desky,
- zrcátka,
- kapalinové a palivové nádrže,
- světlometry.

##### **Počítačový průmysl**

Pro počítačový průmysl vyrábí společnost počítačové klávesnice. Tyto klávesnice vyrábí ve dvojitých provedení:

- s potiskem a
- bez potisku, tzv. slepé klávesnice pro výuku psaní všemi deseti.

##### **Elektrotechnický průmysl**

Pro významného dodavatele bezpečnostních a ochranných prvků vyrábí společnost elektronické zabezpečovací obaly.

Dále společnost vyrábí sestavy pro komunikační techniku (modemy apod.), díly pro kancelářskou techniku (komponenty do tiskáren, tonerů, kopírek, cartridgí).

## 4.2 Personální analýza společnosti PLASTIKA a.s.

Personální oddělení je vedeno personální ředitelkou Ing. Janou Laštovicovou. Organizační struktura personálního oddělení je znázorněna na obrázku (obr. 3), organizační struktura společnosti je uvedena v Příloze PI.



**Obr. 3** Organizační struktura personálního oddělení (interní materiály firmy PLASTIKA a.s.)

Podle Organizační směrnice č. 01/03 SP jsou pracovní náplní personální ředitelky zejména následující činnosti:

- spolupráce na strategii firmy,
- zpracovávání rozborů potřeb pracovníků a statistiky personálních činností,
- zajišťování kvalifikovaných pracovníků v termínech dle aktuálních potřeb společnosti,
- vedení popisů pracovních činností a vedení osobních spisů,
- zajišťování oblasti sociálních služeb (stravování, volný čas atd.) a pracovních podmínek,
- zajišťování vzdělávání pracovníků podle potřeb odborných útvarů, vedení evidence těchto pracovníků, hodnocení výsledků vzdělávání,
- stanovení kvalifikačních požadavků pro výběr pracovníků ve spolupráci s odbornými útvary,
- vedení agendy hodnocení pracovníků a plnění stanovených úkolů ve vzdělávání,
- zajišťování motivace pracovníků, zpracovávání analýz a hodnocení motivace ve vztahu k přínosům,
- zajišťování průzkumu spokojenosti pracovníků,

- tvoření ucelených mzdových předpisů,
- zpracovávání ročních rozpočtů středisek,
- zpracovávání mzdové koncepce, analýz a prognóz,
- vedení evidence a agendy pracovníků s OZZ (osoba zdravotně znevýhodněná) a TZP (tělesné zdravotní postižení), provádění propočtů stavů dle metodiky,
- sledování a vyhodnocování procenta nemocnosti a přepočtených stavů pracovníků,
- zpracovávání agendy o čerpání zaměstnaneckých výhod a její vyhodnocení.

#### 4.2.1 Analýza zaměstnanců společnosti

V této kapitole bude provedena analýza zaměstnanců z hlediska demografické, ekonomické a sociální struktury pracovníků.

##### 4.2.1.1 Demografická struktura pracovníků

Struktura zaměstnanců zde bude analyzována dle pohlaví a věku (pro věk se bude vycházet z tzv. dokončeného věku pracovníků)

##### Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Prvním ukazatelem struktury dle pohlaví je **podíl mužů, resp. žen na celkovém počtu pracovníků**.

Z údajů z Přehledu pracovníků pro rok 2011 jsou vypočítané podíly mužů a žen následující:

$$\text{podíl mužů} = \frac{144}{344} \cdot 100 = 41,86 \%$$

$$\text{podíl žen} = \frac{200}{344} \cdot 100 = 58,14 \%$$

Z výsledků vyplývá, že ve společnosti je zaměstnáno více žen (58,14 %) než mužů (41,86 %).

Dalším ukazatelem, kterým lze hodnotit strukturu pohlaví je **index maskulinity, resp. index feminity**, který vyjadřuje počet mužů připadajících na 100 žen. Resp. počet žen připadajících na 100 mužů. Index maskulinity bude počítán dle vzorce:

$$\text{index maskulinity} = \frac{\text{počet mužů}}{\text{počet žen}} \cdot 100 \quad (1)$$

Obdobným způsobem se vypočítá index feminity:

$$\text{index feminity} = \frac{\text{počet žen}}{\text{počet mužů}} \cdot 100 \quad (2)$$

Po dosazení údajů jsou indexy následující:

$$\text{index maskulnity} = \frac{144}{200} \cdot 100 = 72 \text{ mužů}$$

Výsledek indexu maskulinity vyjadřuje, že na 100 žen připadá 72 mužů.

$$\text{index feminity} = \frac{200}{144} \cdot 100 = 138,88 \doteq 139 \text{ žen}$$

Z indexu feminity je možno vidět, že na 100 mužů připadá 139 žen.

### Struktura zaměstnanců dle věku

Jak již bylo zmíněno, pro analýzu věkové struktury zaměstnanců bude použit tzv. dokončený věk a následně budou tito pracovníci rozděleni do čtyř věkových skupin.

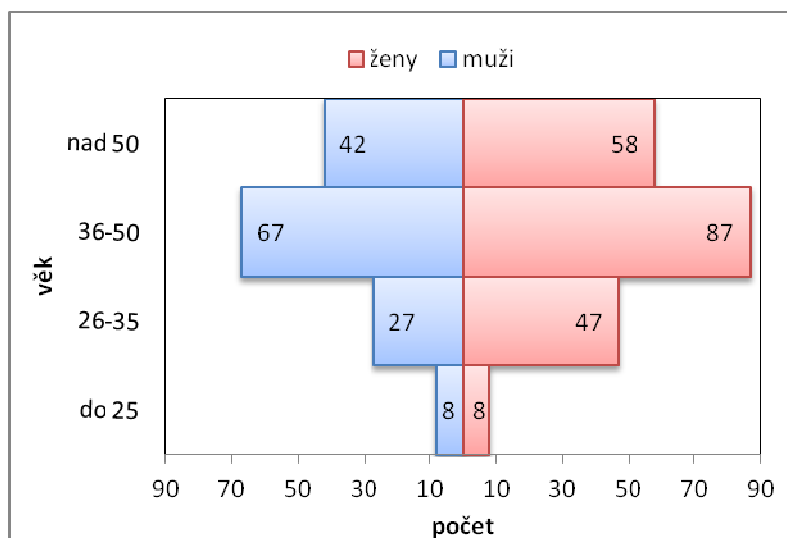
**Tab. 1** Věková struktura zaměstnanců a průměrný věk k 31. 12. 2011

Věková kategorie	Počet pracovníků	Průměrný věk
Do 25 let	16	23,19
26-35 let	74	31,10
36-50 let	154	43,77
Nad 50 let	100	55,88
<b>Celkem</b>	<b>344</b>	<b>x</b>

Zdroj: Zpracováno dle Přehledu pracovníků

Z tabulky (Tab. 1) vyplývá, že nejméně pracovníků je zastoupeno ve věkové skupině do 25 let, a to pouze 16 pracovníky, což jsou 4,65 % z celkového počtu pracovníků. Naopak nejpočetnější skupinu pracovníků (44,77 %) představovali k 31. 12. 2011 zaměstnanci ve věku 36 – 50 let. Tabulka je dále doplněna o průměrný věk v jednotlivých kategoriích. Průměrný věk v kategorii do 25 let je 23,19 let, v kategorii 26-35 let je průměrný věk pracovníka 31,10 let, v kategorii 36-50 let je pracovníkům v průměru 43,77 let a v poslední kategorii nad 50 let mají pracovníci v průměru 55,88 let.

Struktura pracovníků dle věkových kategorií a pohlaví je znázorněna v obrázku (Obr. 4) dole. Je možné vidět, že kromě kategorie do 25 let jsou ve všech ostatních kategoriích více zastoupeny ženy, což může být dáno tím, že zastoupení žen pracujících ve společnosti je větší než mužů.



**Obr. 4** Věková struktura zaměstnanců dle pohlaví k 31. 12. 2011 (Zpracováno dle Přehledu pracovníků pro rok 2011)

#### 4.2.1.2 Ekonomická struktura pracovníků

Následující tabulka (Tab. 2) znázorňuje strukturu zaměstnanců dle druhu pracovního poměru k 31. 12. 2011. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci v pracovním poměru (97,4 %) a z toho nejvíce zaměstnanců má uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou (84,8 %).

**Tab. 2** Zaměstnanci dle druhu pracovního poměru

Klasifikace	Počet	Podíl v %
<b>Zaměstnanci v pracovním poměru</b>	<b>335</b>	<b>97,4</b>
- na dobu neurčitou	284	84,8
- na dobu určitou	41	12,3
- jmenovaní	1	0,3
<b>Zaměstnanci na základě dohod</b>	<b>9</b>	<b>2,6</b>
- o pracovní činnosti	2	0,57
- o provedení práce	7	2,03
<b>Celkem</b>	<b>344</b>	<b>100</b>

Zdroj: Zpracováno dle Přehledu pracovníků pro rok 2011

Naopak nejméně jsou zaměstnáváni pracovníci na základě dohody o pracovní činnosti (0,57 %) a dohody o provedení práce (2,03 %).

V tabulce (Tab. 3) je uveden počet pracovníků podle délky pracovního poměru ve společnosti PLASTIKA a.s. Je zřejmé, že nejpočetnější skupinu zaměstnanců představovali zaměstnanci s délkou zaměstnání 6 – 10 let.

**Tab. 3** Délka zaměstnání pracovníků k 31. 11. 2011

Doba zaměstnání	Počet zaměstnanců
Méně jak 1 rok	46
1-2 roky	46
3-5 let	63
6-10 let	98
Nad 10 let	91
<b>Celkem</b>	<b>344</b>

Zdroj: Zpracováno dle Přehledu pracovníků pro rok 2011

Avšak nelze opomenout skutečnost, že o pouhých 7 pracovníků méně je ve skupině s délkou zaměstnání nad 10 let. Naopak nejmenší skupinu tvoří skupiny zaměstnanců s délkou zaměstnání méně jak 1 rok a 1 – 2 roky, obě skupiny mají shodný počet – 46 zaměstnanců. Počty zaměstnanců však mohou být ovlivněny šířkou intervalu, která je oproti dalším skupinám užší. Pokud by se tyto skupiny sloučily, spadala by s 92 pracovníky mezi druhou nejpočetnější skupinu. Dalo by se říci, že všechny skupiny jsou co do počtu velmi vyrovnané, s výjimkou skupiny 3 – 5 let.

**Tab. 4** Počet zaměstnanců dle pracovního zařazení

Kategorie pracovníků	Počet pracovníků	Podíl v %
Úkolový dělník	172	50,00
Režijní dělník	103	29,95
THP	69	20,05
<b>Celkem</b>	<b>344</b>	<b>100</b>

Zdroj: Zpracováno dle Přehledu pracovníků pro rok 2011

Tabulka (Tab. 4) uvádí přehled zaměstnanců v kategoriích – úkolový dělník, režijní dělník, technickohospodářský pracovník (THP), přičemž do úkolových dělníků je zahrnut také



pomocný personál. Je patrné, že největší podíl tvoří úkoloví dělníci (50 %), následují režijní dělníci (29,95 %) a THP (20,05 %).

#### 4.2.1.3 Sociální struktura pracovníků

První analyzovanou charakteristikou je úroveň dosaženého vzdělání zaměstnanců. Společnost využívá pro rozdělení zaměstnanců klasifikaci kmenových oborů vzdělání (dále jen KKOV). Kód KKOV je dvourozměrný – první rozměr obsahuje čtyři číslice vyjadřující kmenový obor vzdělání a druhý rozměr představuje písmeno vyjadřující dosažené vzdělání (Kavan, 2009). Pro společnost PLASTIKA a.s. je určující druhý rozměr.

Z tabulky (Tab. 5) je patrné, že nejvíce je zaměstnáno pracovníků se středním odborným vzděláním s výučním listem (49,42 %). Naopak nejméně početnou skupinou s výjimkou kategorie „ostatní“ jsou pracovníci, kteří mají střední odborné vzdělání bez maturity a výučního listu (1,74 %).

**Tab. 5** *Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání*

Úroveň dosaženého vzdělání	Počet pracovníků	Podíl v %
Vysokoškolské vzdělání (T)	41	11,92
Úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez výučního listu) (M)	47	13,66
Úplné střední odborné vzdělání s výučním listem i maturitou (L)	21	6,10
Úplné střední všeobecné vzdělání (K)	11	3,20
Střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity i výučního listu (J)	6	1,74
Střední odborné vzdělání s výučním listem (H)	170	49,42
Základní vzdělání (C)	43	12,5
Ostatní (B, D, E, N, R)	5	1,45
<b>Celkem</b>	<b>344</b>	<b>100</b>

Zdroj: Zpracováno dle Přehledu pracovníků pro rok 2011

Pozn.: Položka „Ostatní“ zahrnuje neúplné základní vzdělání (B), nižší střední vzdělání (D), nižší střední odborné vzdělání (E), vyšší odborné vzdělání, bakalářské vzdělání (R)

Další sociální aspekt, který zde bude analyzován, je zaměstnávání osob se zdravotním postižením (dále jen ZPS). Údaje v následující tabulce (Tab. 6) představují podíl zaměstnanců se ZPS na celkovém počtu zaměstnanců k 31. 12. 2011. Z tabulky je zřejmé, že téměř třetinu zaměstnanců tvoří osoby se ZPS. Konkrétně osoby s tělesným zdravotním postiže-

ním (TZP) tvoří 1,74% podíl na celkovém počtu zaměstnanců a osoby se ZPS tvoří 30,52% podíl na celkovém počtu zaměstnanců.

**Tab. 6** Podíl zaměstnanců se ZPS na celkovém počtu zaměstnanců k 31. 11. 2011

Druh postižení	Počet pracovníků	Podíl na celkovém počtu v %
ZPS	105	30,52
ZPS se TZP	6	1,74
Žádné	233	67,74
<b>Celkem</b>	<b>344</b>	<b>100</b>

Zdroj: Zpracováno dle Přehledu pracovníků pro rok 2011

#### 4.2.2 Ukazatele personální činnosti

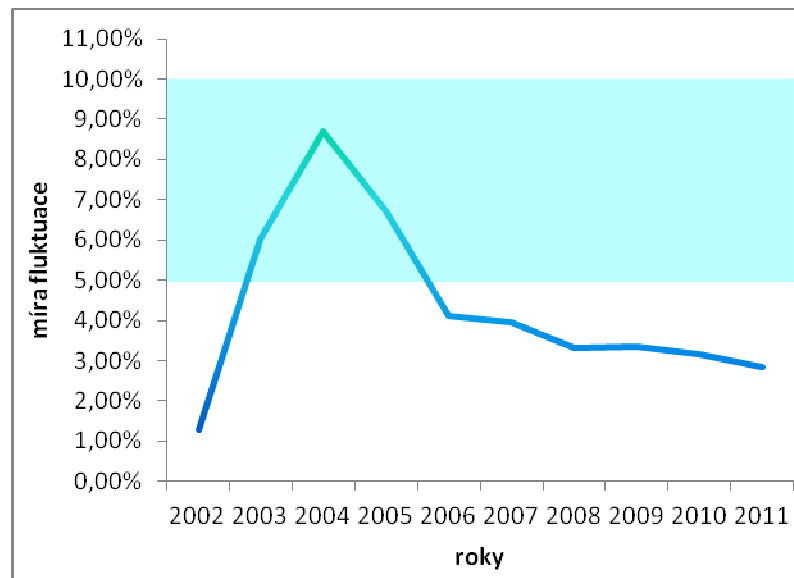
V této kapitole budou charakterizovány ukazatele, jako je míra fluktuace a produktivita práce.

##### Míra fluktuace

Ukazatel míry fluktuace pracovníků bude počítán na základě vztahu uvedeném ve vzorci (3).

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{počet rozvázaných pracovních poměrů}}{\text{průměrný evidenční počet zaměstnanců}} \cdot 100 \quad [\%] \quad (3)$$

Na základě výše uvedeného vztahu (3) byly spočítány míry fluktuace za období 2002 – 2011. Získané hodnoty je možno vidět na obrázku dole (Obr. 5).



**Obr. 5** Míra fluktuační v letech 2002-2011 (vlastní zpracování)

Doporučená hodnota míry fluktuační je v rozpětí 5-10 % (Morávek, 2007). Tato hodnota je v obrázku (Obr. 5) zvýrazněna modrým pásmem. Lze vidět, že míra fluktuační společnosti se pohybuje v tomto doporučeném rozpětí v letech 2003 až 2005. Pozitivním faktem je, že společnost nepřesahuje míru fluktuační nad 10 %, což má příznivý vliv především na náklady společnosti související s odstupným a přijímáním nových zaměstnanců. Z obrázku je rovněž patrné, že v letech 2001 a 2006 až 2011 se míra fluktuační pracovníků ve společnosti pohybuje pod doporučenou minimální úroveň fluktuační (5 %). Tento jev se může zdát pozitivní ve vztahu k již zmíněným nákladům firmy, ale podle Daňka (2004) může dlouhodobá fluktuační pod 5 % ročně poukazovat spíše na „zkostnatělost“ než na stabilitu společnosti. Zároveň však dodává, že je na společnosti, jakou míru fluktuační si stanoví za přijatelnou.

### Produktivita práce

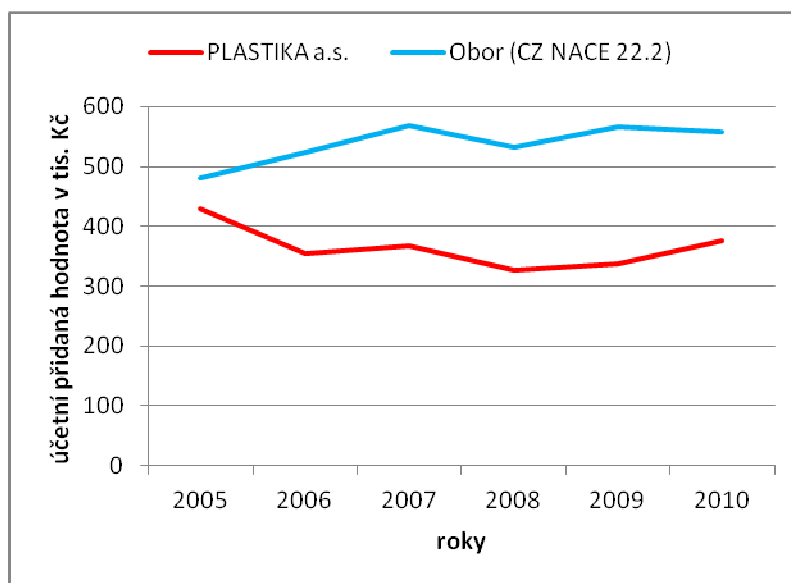
Existuje mnoho různých způsobů pro výpočet produktivity práce, které zpravidla poměrují určitou veličinu celkovým počtem pracovníků a výsledkem je podíl na jednoho pracovníka. Pro účely diplomové práce byl vybrán nejčastěji používaný ukazatel měření produktivity práce, a sice **produktivita práce počítána z účetní přidané hodnoty**.

Tento ukazatel udává, kolik přidané hodnoty připadá na jednoho pracovníka za jeden rok a vypočítá se jako podíl přidané hodnoty a celkového počtu zaměstnanců. Jelikož jsou v celkovém počtu zaměstnanců evidováni také pracovníci na mateřské dovolené, rodičovské dovolené apod., bude tento ukazatel počítán z průměrného evidenčního počtu zaměst-

nanců. Vývoj produktivity práce znázorňuje obrázek (Obr. 6) níže, ve kterém je zachycena produktivita práce společnosti PLASTIKA a.s. a produktivita oborová, počítána z údajů pro obor CZ-NACE 22.2 (Výroba plastových výrobků).

Ukazatel produktivity práce společnosti PLASTIKA a.s. nachází během celého sledovaného období pod oborovou produktivitou práce.

V roce 2005 připadá na každého zaměstnance více než 430 tisíc Kč přidané hodnoty, což



**Obr. 6** Vývoj produktivity práce z účetní přidané hodnoty v letech 2005-2010 (zpracováno podle VZZ společnosti a Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2010, 2011)

bylo nejvíce za sledované období a společnost tak dosahovala nejvyšší produktivity.

Naopak nejmenší hodnoty, a tedy i nejnižší produktivity, dosahoval tento ukazatel v roce 2007, kdy přidaná hodnota na jednoho pracovníka činila 328 tisíc Kč. Na tento výkyv o 120 tisíc Kč měl vliv zejména nárůst počtu pracovníků při snižující se přidané hodnotě. Bohužel nemůžou být porovnána starší data kvůli neposkytnutí údajů. Lze však vyzorovat poměrně totožný vývoj v letech 2007 až 2009, kdy produktivita klesala jak společnosti, tak oboru. Důvody tohoto poklesu je možné spatřovat především v hospodářské krizi v tomto období.

### 4.3 Odměňování ve společnosti PLASTIKA a.s.

Základními mzdovými formami, které společnost PLASTIKA a.s. využívá při odměňování svých zaměstnanců, jsou:

- tarifní mzdy (základní mzda),
- časové mzdy vč. osobních platů,
- úkolové mzdy,
- podílové mzdy a
- mzdy smíšené.

#### Tarifní mzdy

Mzdy dělníků jsou stanoveny na základě tarifů, které jsou uvedeny v Organizační směrnici č.01/04/SC (dále jen mzdový předpis) Pro kategorii dělníků jsou stanoveny dva druhy hodinových tarifů – hodinové tarify pro dělníky mimo výrobní dělníky na plně automatizovaných strojích a dělníky obsluhující sušící stroje a hodinové tarify pro výrobní dělníky na plně automatizovaných strojích a dělníky obsluhující sušící stroje. Pro první skupinu dělníků je stanoveno 10 tarifních tříd, z nichž každé odpovídá hodinový tarif v Kč.

Pro kategorii THP je stanoven měsíční tarif celkem pro 16 tarifních tříd. Mzdy odborných ředitelů nebo ostatních vedoucích zaměstnanců jsou stanoveny individuálně mimo rámec tarifů. Mzda vedoucích zaměstnanců a ředitelů již zohledňuje případnou práci přesčas v rozsahu 150 hodin v kalendářním roce. V případě, že se jedná o nařízenou práci přesčas nad sjednaný limit, poskytuje společnost příplatek za práci přesčas (viz níže.). Uplatňované tarify jsou uvedeny v příloze PII.

#### 4.3.1 Plnění poskytovaná ke mzdě

Pracovníkům může být přiznáno plnění k základní mzdě ve formě příplatku ke mzdě, náhrady mzdy, odměny.

##### 4.3.1.1 Příplatky ke mzdě

Ve společnosti jsou zaměstnancům poskytovány příplatky za práci přesčas, příplatky za práci ve státem uznávaném svátku, příplatky za 2. směnu, příplatky za 3. směnu, měsíční bonus, příplatek pracovníků v nepřetržitém provozu, příplatky za práci v prostředí ovlivňující zdraví, příplatky za práci v sobotu a v neděli, příplatky za vedení ve výrobních provozech. (Mzdový předpis, 2012)

**Příplatek za práci přesčas**

Za práci přesčas vykonávanou se souhlasem nebo nařízením odpovědného pracovníka, přísluší zaměstnanci navíc 25 % průměrného výdělku, pokud s pracovníkem nebylo dohodnuto poskytnutí náhradního volna. Příplatek za práci přesčas nenáleží vedoucím zaměstnancům a odborným ředitelům, jelikož tito mají přesčasovou práci již zahrnutu ve mzdě. (Mzdový předpis, 2012)

**Příplatek za práci ve státem uznávaném svátku**

Vykonává-li pracovník práci ve svátek, přísluší mu dosažená mzda zvýšená o 100 % průměrného výdělku. V případě, že pracovník nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý nebo stanovený pracovní den, přísluší mu náhrada mzdy ve výši 100 % průměrného výdělku. (Mzdový předpis, 2012)

**Příplatky za 2. směnu**

Příplatky za 2. směnu (odpolední) jsou vypláceny pracovníkům, kteří pracují ve dvou-směnném nebo třisměnném pracovním režimu na odpolední směně nebo těm, kterým byla práce ve 2. směně nařízena výjimečně, třeba i jednorázově. Příplatek je vyplácen za každou celou odpracovanou hodinu v době od 14 do 22 hodin a jeho výše činí 5 Kč za hodinu. Do odpracované doby se započítávají i zlomky času, jak vyplynou z fondu pracovní doby a zákonných přestávek. (Mzdový předpis, 2012)

**Příplatky za 3. směnu (za práci v noci)**

Tyto příplatky jsou vypláceny pracovníkům, kteří pracují v této směně pravidelně podle rozpisu směn a těm, kterým byla práce v této směně nařízena výjimečně, i jednorázově. Příplatek ve výši 10 Kč za hodinu bude vyplácen za každou celou hodinu, odpracován v době od 22 do 6 hodin. (Mzdový předpis, 2012)

**Měsíční bonus**

Měsíční bonus ve výši 1 000 Kč obdrží každý zaměstnanec, který odpravuje všechny naplánované směny v měsíci. Tento bonus náleží každému zaměstnanci, který je v evidenčním stavu společnosti. (Mzdový předpis, 2012)

**Příplatek pracovníkům v nepřetržitém provozu**

Příplatek se týká kategorií pracovníků THP, výrobní dělníci, režijní dělníci a vrátní,

kteří pracují v nepřetržitém provozu podle harmonogramu rozpisu směn. Výše příplatku je závislá na počtu odpracovaných směn, přičemž při odpracování plného počtu směn činí výše příplatku 1 500 Kč za měsíc. (Mzdový předpis, 2012)

### **Příplatek za práci v prostředí ovlivňující zdraví**

Pracovníkům, kteří pracují v drtírně plastového odpadu, náleží příplatek ve výši 10 Kč za hodinu, což je o 5,19 Kč více, než jaká je minimální sazba příplatku dle Zákona č. 256/2006 Sb., zákoník práce (dále jen ZP), resp. Nařízení vlády č. 567/2006, Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Toto nařízení stanovuje minimální příplatek ve výši 10 % ze základní sazby minimální mzdy, která činí 48,10 Kč/hod., což znamená příplatek 4,81 Kč/hod. Pracovníkům, kteří pracují na pracovišti potisku klávesnic (Tampoprint), náleží příplatek ve výši 5 Kč/hod., tedy o 1,90 Kč více než je minimální sazba dle ZP. (Mzdový předpis, 2012; Zákoník práce, 2012)

### **Příplatek za práci v sobotu a v neděli**

Za práci vykonávanou v sobotu a v neděli, přísluší zaměstnanci příplatek ke mzdě ve výši 30 % průměrného výdělků, tedy o 20 % více než stanovuje ZP. (Mzdový předpis, 2012)

### **Příplatek za vedení ve výrobních provozech**

Tento příplatek se týká pracovníků ve výrobních provozech, kteří vedou, řídí, dohlížejí apod. na práci druhých na jednotlivých směnách. Výše příplatku je individuální a maximální výše příplatku činí 2 000 Kč za měsíc. (Mzdový předpis, 2012)

#### **4.3.1.2 Odměny**

Zaměstnanci může být přiznána odměna za zastupování nebo odměna za pracovní pohotovost. (Mzdový předpis, 2012)

### **Zastupování**

V případě, že pracovník zastupuje na základě pověření v plném rozsahu jiného pracovníka, náleží mu po dobu tohoto zastupování odměna ve výši 10 % tarifu zastupovaného pracovníka bez ohledu na to, zda jde o zastupování pracovníka s vyšším nebo nižším tarifem. Tato odměna se přiznává až po 4 týdnech souvislého zastupování s účinností zpětně od 1. dne.

### **Odměna za pracovní pohotovost**

V případě, že zaměstnanec musí být připraven mimo pracovní dobu v místě svého bydliště pro případ, že bude povolán na pracoviště k plnění úkolů, přísluší pracovníkovi odměna za pracovní pohotovost mimo pracoviště ve výši 20 % z průměrné hodinové mzdy pracovníka v kterýkoliv den v týdnu. (Mzdový předpis, 2012)

#### **4.3.1.3 Náhrada mzdy**

Náhrada mzdy přísluší zaměstnanci při převedení na jinou práci, při prostojích a při vážných provozních důvodech. (Mzdový předpis, 2012)

#### **Převedení na jinou práci**

V případě, že je zaměstnanec převeden na jinou práci, za níž přísluší nižší mzda, náleží mu po dobu tohoto převedení ke mzdě doplatek do výše průměrného výdělku. Pracovníkům, kteří jsou dočasně převedeni na práci nad rámec své pracovní smlouvy, náleží mu po dobu zastupování náhrada mzdy ve výši průměrné mzdy zastupujícího.

#### **Mzda při prostoji**

Pokud zaměstnanec nemůže konat práci bez svého zavinění pro nepředvídanou přechodnou závadu způsobenou poruchou na strojním zařízení, v dodávce energií, surovin nebo jinými provozními příčinami, přísluší mu mzda

- podle skutečně odvedené práce včetně doplatku do průměrného výdělku při převedení na jinou náhradní práci výrobního charakteru,
- ve výši mzdového tarifu přiznané osobní třídy + prémie při převedení na jinou práci jiného než výrobního charakteru.

V případě, že se zaměstnanec účastí na podnikových schůzích, organizovaných školeních a podobných organizovaných akcích, náleží těmto pracovníkům za dobu, která spadá do jejich stanovené pracovní doby, náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku, pokud by jim z uvedeného důvodu mzda odpadla. (Mzdový předpis, 2012)

#### **Náhrada mzdy z vážných provozních důvodů**

V případě vážných provozních důvodů (odbytové potíže apod.) náleží pracovníkům náhrada mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku.



### 4.3.2 Doplnkové formy mezd - prémie

Měsíční prémie přísluší všem pracovníkům v kategoriích THP, režijní a výrobní dělníci.

Pro kategorii THP jsou stanovena následující prémiové hladiny:

- technologové, vedoucí výroby a mistři – 30 %,
- nákup, prodej, obalový technik, logistika – 20 %,
- obchodníci – 40 % a
- ostatní THP – 20 %.

Pro kategorii režijní a výrobní dělníci jsou prémiové hladiny stanoveny pro všechny střediska ve výši 30 %.

Vyplácení měsíčních prémie probíhá dle následujících zásad:

- nevyčerpané vypočtené prémie nelze přerozdělit na jiné zaměstnance ani převést na jiné období v roce, s výjimkou ukazatele osobní ohodnocení, pokud není vázáno na klíčové ukazatele procesu a na způsobené neshody či jiné postihy.
- v případě nedodání vyhodnocených a schválených podkladů pro výpočet prémie, nejpozději do 5. pracovního dne do 12.00 hod na mzdovou účtárnu, nebudou konkrétnímu středisku vyplaceny prémie v řádném výplatním termínu. (Mzdový předpis, 2012)

## 4.4 Vyhodnocení personální analýzy a systému odměňování

Na základě analýzy ekonomické, sociální a demografické struktury lze vyvodit, jak pravděpodobně vypadá typický zaměstnanec společnosti. Typickým zaměstnancem je tedy pravděpodobně žena se středním odborným vzděláním s výučním listem, ve věku 36 – 50 let, která je zaměstnána u společnosti více jak šest let a nemá žádné zdravotní postižení

Z personální analýzy vyplynulo, že společnost zaměstnává více jak 300 zaměstnanců, z nichž většina je žen. Ve společnosti pracují lidé různého věku, avšak nejvíce z nich je starších 36 let a mnozí mají dokonce více jak 50 let. Při uzavírání pracovního poměru společnost upřednostňuje pracovní poměr na dobu neurčitou, který má takto uzavřen většina pracovníků. Společnost má nízkou míru fluktuace, čemuž nasvědčuje i skutečnost, že téměř polovina pracovníků je ve společnosti zaměstnáno více jak 6 let. V budoucnu by se však společnost mohla potýkat s hromadnými odchody pracovníků do penze a dostat se do problémů. Co se týká produktivity práce, není na tom společnost nejhůře. I když se nachází

lehce pod oborovou produktivitou práce. Relativně nízkou produktivitu práce lze však vysvětlit tím, že společnost byla a je založena na zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

Většina zaměstnanců je odměňována za práci na základě tarifní mzdy, přičemž k této mzdě jim náleží různá plnění. Zaměstnanci pobírají různé příplatky ke mzdě, jejichž hodnota je ve většině případů nad rámcem stanoveným zákonem. Z toho lze usuzovat, že společnost si svých pracovníků velmi váží a je si vědoma náročného pracovního prostředí ve kterém zaměstnanci svou práci vykonávají. Ke mzdě pracovníkům náleží různé formy odměn a náhrady mzdy, které však již korespondují se zákonem. Zaměstnanci všech kategorií pobírají navíc ke své mzdě prémie, které jsou v rozmezí 20 až 40 %.

#### **4.5 Analýza současného systému poskytování zaměstnaneckých výhod**

Zaměstnanecké výhody poskytované společností PLASTIKA a.s. jsou zakotveny ve vnitřní směrnici společnosti.

Společnost rozděluje poskytované zaměstnanecké výhody na dvě složky:

- obecně uplatňovaná složka,
- individuální složka.

##### **4.5.1 Obecně uplatňované složky zaměstnaneckých výhod**

Podle klasifikace zaměstnaneckých výhod uvedené v kapitole 2.2., lze zaměstnanecké výhody společnosti rozdělit následovně:

- **výhody sociální povahy**
  - o příspěvek na penzijní připojištění
  - o pracovní výročí a sociální výpomoc
  - o ozdravný program
- **výhody mající vztah k práci**
  - o příspěvek na stravování
  - o příspěvek na kafe-bary na provozovnách

#### 4.5.1.1 Výhody sociální povahy

##### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Společnost PLASTIKA, a.s. přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění u Penzijního fondu Komerční banky, a.s. Výše příspěvku činí 3 % z vyměřovacího základu na pojistné a sociálního zabezpečení.

Společnost poskytuje příspěvek takovému zaměstnanci, který

- je v hlavním pracovním poměru na dobu určitou delší než 1 rok nebo na dobu neurčitou a je v evidenčním stavu,
- odpracoval 12 měsíců po sobě jdoucích v hlavním pracovním poměru; nárok na příspěvek náleží zaměstnanci od 1. dne kalendářního měsíce po zmíněném období,
- má uzavřenou smlouvu s Penzijním fondem Komerční banky, a.s.,
- si přispívá na penzijní spoření částku ve výši minimálně 100 Kč měsíčně (personální ředitel však může schválit výjimku u pracovníků, kteří mají smlouvu o penzijním připojištění uzavřenou do roku 2000 včetně s připojištěním nejpozději do 31. 12. 2000 a jsou v zaměstnaneckém poměru v PLASTIKA a.s. minimálně 24 měsíců. (Organizační směrnice č. 01/04/SP, 2012)

Pokud dojde k nedodržení výše uvedených podmínek, bude zaměstnanci příspěvek na penzijní připojištění pozastaven, a to po dobu následujících 6 měsíců ode dne zjištění porušení těchto podmínek.

Úhrada příspěvku na penzijní připojištění probíhá buď formou měsíční srážky ze mzdy, nebo formou pravidelného měsíčního převodu z osobního účtu v bankovním ústavu.

Skončí-li pracovní poměr zaměstnance, je příspěvek naposledy poskytnut za měsíc, ve kterém došlo k ukončení pracovního poměru.

##### **Pracovní výročí a sociální výpomoc**

Zaměstnanci pracující ve společnosti více jak 10 let, jsou za tuto dlouholetou práci společností oceněni peněžitým darem. Výše peněžního daru činí

- 1 500 Kč při setrvání ve společnosti 10 let,
- 2 000 Kč při setrvání ve společnosti 15 let,
- 3 000 Kč při setrvání ve společnosti 20 let,
- 5 000 Kč při setrvání ve společnosti 25 let,
- 6 000 Kč při setrvání ve společnosti 30 let,

- 7 000 Kč při setrvání ve společnosti 35 let. (Organizační směrnice č. 01/04/SP, 2012)

Ocitne-li se zaměstnanec v mimořádné rodinné situaci, poskytuje společnosti jemu nebo jeho rodinným příslušníkům příspěvek na podporu při úmrtí zaměstnance ve výši 2 000 Kč a při úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu ve výši 5 000 Kč. Jedná se o příplatek navíc k částce, kterou stanoví zákon. Dle Zákona č. 266/2006, o úrazovém pojištění zaměstnanců náleží pozůstalému manželovi/manželce a nezaopatřenému dítěti jednorázový příspěvek, a to každému ve výši 240 000 Kč. Tato výše náleží také rodičům zemřelého zaměstnance, jestliže žili se zaměstnancem v domácnosti. (Organizační směrnice č. 01/04/SP, 2012; Zákon o úrazovém pojištění, 2006).

V případě odchodu zaměstnance do důchodu, poskytuje mu společnost jednorázovou odměnu při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod nebo plný invalidní důchod až do výše 100 Kč za každý odpracovaný rok ve společnosti, přičemž tento zaměstnanec musí být ve společnosti zaměstnán minimálně 5 let.

### **Ozdravný program**

V rámci ozdravného programu se zaměstnanci mohou přihlásit k hromadnému očkování proti chřipce, které bývá realizováno v podzimních měsících a je zaměstnancům plně hrazeno.

#### **4.5.2 Výhody mající vztah k práci**

##### **Příspěvek na stravování**

Příspěvek na stravování ve formě stravenek byl v roce 2011 mezi pěti nejčastěji poskytovanými zaměstnaneckými výhodami a i společnost PLASTIKA a.s. poskytuje zaměstnancům tento benefit. Společnost poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravování na jedno hlavní jídlo v průběhu 24 hodin, tedy v rámci ranní, odpolední a noční směny. Na ranní směně je zaměstnancům poskytována teplá, popř. chlazená strava v závodní jídelně, na odpolední a noční směně a ve dnech pracovního klidu a státních svátcích je stravování zajišťováno formou chlazené stravy. (Organizační směrnice č. 01/04/SP, 2012)

Příspěvek na stravování je závislý na formě stravy. Jedná-li se o formu teplé stravy, hradí společnost 28 Kč z celkové hodnoty stravenky. V případě chlazené stravy činí příspěvek 25 Kč z celkové hodnoty stravenky.

Příspěvek na stravování je poskytován každému zaměstnanci za každý den, ve kterém vykonával práci v rozsahu nejméně 3,5 hodiny. Příspěvek se neposkytuje v době čerpání řádné dovolené, nemoci, ošetřování člena rodin apod.

### **Příspěvek na kafe-bary na provozovnách**

Zaměstnanci mají možnost využívat pátého nejčastěji poskytovaného benefitu za rok 2011 – občerstvení. Pracovníci na provozovnách mají možnost využít kafe-bary. Nápoje v těchto kafe-barech jsou v hodnotě 2 Kč. Výše příspěvku závisí na aktuální ceně nápoje a pohybuje se v rozmezí 8 – 10 Kč.

### **Volné dny**

Společnost poskytuje zaměstnancům možnost čerpat volné dny, maximálně však 5 volných dní v závislosti na využití fondu pracovní doby v předcházejících 12 ukončených měsících ode dne žádosti o čerpání. Žádost je posuzována dle následující tabulky (Tab. 7). Nečerpání volných dnů v případě pracovní neschopnosti z důvodu pracovního nebo nepracovního úrazu je posuzováno individuálně personální ředitelkou. (Organizační směrnice č. 01/04/SP, 2012)

Pokud zaměstnanec nemá zájem o čerpání volných dnů, může si zažádat o proplacení zaměstnanecké výhody ve výši odpovídající náhradě nečerpaných volných dní, přičemž náhrady jsou počítány stejně jako v případě čerpání řádné dovolené. Volné dny, které zaměstnanec nevyužil, se do dalšího roku nepřevádí.

**Tab. 7** Počet volných dnů dle délky pracovní neschopnosti

<b>Délka pracovní neschopnosti v pracovních dnech za posledních 12 měsíců</b>	<b>Počet volných dní</b>
0 – 10	5
11 – 20	4
21 – 40	3
41 – 80	2
81 – 100	1
101 a více	0

Zdroj: Organizační směrnice č. 01/04/SP

### **Týden dovolené navíc**

Společnost poskytuje dovolenou nad rámec 20 dnů daných Zákoníkem práce v délce jednoho týdne. Tento týden je však určen pouze výrobním dělníkům v rámci celozávodní dovolené, kterou společnost vyhlásí v měsíci červnu nebo srpnu. U THP a režijních zaměstnanců je možno čerpat tuto dovolenou na základě individuálního posouzení nadřízeného. O termínu celozávodní dovolené jsou zaměstnanci informováni do 31. 3. kalendářního roku. (Organizační směrnice č. 01/04/SP, 2012)

### **Příspěvek na dojíždění**

Společnost poskytuje zaměstnancům příspěvek ve výši 300 Kč měsíčně do mzdy, přičemž tento zaměstnanec musí o příspěvek požádat a denně a pravidelně dojíždět do zaměstnání více jak 20 km. Přiznání příspěvku a jeho výplatu schvaluje personální ředitelka, přičemž příspěvek není vyplácen v období dlouhodobé nepřítomnosti zaměstnance například z důvodu pracovní neschopnosti, ošetřování člena rodiny apod. Příspěvek na dojíždění je poskytován do konce kalendářního roku. (Organizační směrnice č. 01/04/SP, 2012)

### **4.5.3 Individuální složka zaměstnaneckých výhod**

Individuální složka zaměstnaneckých výhod náleží zaměstnanci, který

- je k 1. 1. zaměstnán ve společnosti v hlavním pracovním poměru na dobu neurčitou,
- je v hlavním pracovním poměru na dobu určitou delší než 3 měsíce nebo zaměstnanci, se kterým je pracovní poměr uzavřen v průběhu kalendářního roku. Tito zaměstnanci mají nárok na poměrný příděl zaměstnaneckých výhod na základě počtu celých odpracovaných měsíců během kalendářního roku,
- nově nastoupil a pracovní smlouvu má uzavřenou na dobu delší jak tři měsíce. Tento zaměstnanec může čerpat individuální složku zaměstnaneckých výhod až po uplynutí sjednané zkušební doby. Ostatní zaměstnanci mohou čerpat prostředky kdykoliv v průběhu kalendářního roku. (Organizační směrnice č. 01/04/SP, 2012)

Dojde-li k rozvázání pracovního poměru, ztrácí zaměstnanec nárok na nevyčerpané prostředky. Rovněž ve výpovědní době zaměstnanec již nemá nárok na čerpání zaměstnaneckých výhod.

Čerpání prostředků ze zaměstnaneckých výhod je možné pouze ve formě nepeněžitého plnění, které spočívá v proplacení originálu zálohových nebo zaplacených faktur v hoto-

vosti nebo originálu daňových dokladů vystavených a adresovaných na společnost PLASTIKA a.s., přičemž minimální hodnota k proplacení jedné faktury a dokladu činí 500 Kč. Text dokladu musí obsahovat název služby a jméno zaměstnance, popř. rodinného příslušníka. Nevýhody tohoto čerpání lze spatřovat již v samotné hodnotě jednoho dokladu (500 Kč), což znamená, že zaměstnanec má možnost čerpat zaměstnanecké výhody maximálně 2 krát do roka. Další nevýhodou je, že nelze domluvit hromadné slevy u dodavatelů, jelikož si zaměstnanec benefit obstarává sám. (Organizační směrnice č. 01/04/SP, 2012)

### **Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod**

Společnost nemá žádný informační systém, ve kterém by evidovala čerpání zaměstnaneckých výhod jednotlivých zaměstnanců. Pro tuto evidenci využívá MS Office Excel, ve kterém vede seznam všech zaměstnanců a výši částky, kterou již zaměstnanec vyčerpal z ročního rozpočtu.

V případě, že zaměstnanec čerpá jakoukoli zaměstnaneckou výhodu, postup pro úhradu faktury je následující:

- zaměstnanec vyplní Žádost o čerpání zaměstnaneckých výhod,
- přijatou náležitě vyplněnou fakturu předá na personální úsek,
- v případě zálohové faktury bude prodána k bezhotovostní úhradě odboru účetnictví a v případě již zaplacené faktury, bude schválená částka proplacena v hotovosti na pokladně,
- v případě, že bude u zálohové faktury požadována vyšší částky, než je zůstatek na osobním účtu zaměstnance, zaměstnanec předem uhradí rozdíl v hotovosti na pokladně společnosti nebo požádá personální úsek o srážku ze mzdy,
- žádosti o proplacení zaměstnaneckých výhod jsou zpracovávány na personálním úseku každý pátek a propláceny v pokladních hodinách v následujícím týdnu.

Čerpat individuální zaměstnanecké výhody může každý zaměstnanec pro svou potřebu nebo pro potřebu svého rodinného příslušníka. V současné době činí výše jednorázového finančního přidělu pro zaměstnance 1 000 Kč za kalendářní rok, přičemž nevyčerpané prostředky se do dalšího roku nepřevádí. Zaměstnanecké výhody společnost poskytuje třem cílovým skupinám – skupina A (výkonní pracovníci), skupina B (střední a nižší management) a skupina C (generální ředitel a odborní ředitelé). (Organizační směrnice, 2012)

Zaměstnanecké výhody pro skupinu A:

- tuzemské rekreace a zájezdy,
- zahraniční rekreace, zájezdy,
- kultura (divadlo, koncerty, výstavy),
- tělovýchova a sport (plavanky, permanentky na sportovní akce, aerobic, squash, bowling apod.),
- nadstandardní zdravotní péče (brýle, kontaktní čočky, vitamíny, očkování, zdravotní péče a preventivní péče nehrazená pojišťovnou, zdravotní matrace),
- služby sloužící k odstranění nepříznivého vlivu pracovního prostředí (masáže, rehabilitace),
- dětské rekreace (dětské tábory letní a zimní, zájezdy či léčebné pobyty v tuzemsku i v zahraničí),
- příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené zaměstnavateli,
- zájmové kurzy (jazyky, keramika a výtvarné kroužky apod.)

Zaměstnanecké výhody pro skupinu B a C jsou stejné jako pro skupinu A, pouze je zde navíc benefit – volný den, tzv. sick-day, přepočtený v Kč podle průměrné mzdy, maximálně 2 dny za rok. (Organizační směrnice, 2012)

## 4.6 Dotazníkové šetření

Součástí analýzy stávajícího systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti PLASTIKA a.s. je dotazníkové šetření zaměřené na zaměstnanecké výhody. Dotazník (viz Příloha P III) byl sestaven na základě již získaných poznatků z předchozí analýzy.

### Cíl výzkumu

Cílem dotazníkového šetření je získání ucelené představy o tom, zda jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými výhodami.

### Hypotézy

Pro vyhodnocování dotazníkového šetření byly stanoveny následující hypotézy:

**H 1:** Pracovní zařazení zaměstnanců ovlivňuje vnímání důležitosti zaměstnaneckých výhod.

**H 2:** Zaměstnanci starší 50 let využívají jako benefit nejčastěji zdravotní pomůcky.



### **Metodika sběru dat**

Dotazníkové šetření probíhalo ve společnosti PLASTIKA a.s. od 12. března do 26. března 2012. Zaměstnanci vyplňovali celkem 16 otázek. Většina otázek byla uzavřených s možností jednoho a více výběru a u některých mohli zaměstnanci vyjádřit bližší komentář, přičemž 12. otázka byla otevřená, kde měli zaměstnanci možnost napsat svůj komentář k zaměstnaneckým výhodám. První čtyři otázky sloužily pro určení základní charakteristiky respondentů.

Na základě konzultace s personální ředitelkou bylo rozdáno 300 dotazníků. Dotazníky byly rozdány personální ředitelkou a po dobu 14 dnů měli zaměstnanci možnost odevzdávat zpět vyplněné dotazníky na personální oddělení. Tato varianta sběru dotazníků bohužel mohla ovlivnit ochotu vyplnit dotazníky (návratnost dotazníků) a pravdivost uváděných odpovědí.

### **Způsob zpracování dat**

Pro vyhodnocování dat bylo použito internetové aplikace SurveyMonkey a MS Office Excel. Pro zpracování dat bylo využito popisné statistiky statistických metod.

### **Charakteristika respondentů**

Navráčeno bylo celkem 90 dotazníků, přičemž 3 musely být pro jejich neúplnost z vyhodnocování vyřazeny. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 26 mužů a 61 žen, což značí 30 % návratnost.

#### **4.6.1 Vyhodnocení dotazníku**

Dotazník bude vyhodnocován celkem ve čtyřech oblastech – důležitost zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance, informovanost zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců a využívání zaměstnaneckých výhod. Odpovědi respondentů na jednotlivé otázky jsou uvedeny v příloze P IV.

#### **Důležitost zaměstnaneckých výhod**

Pro necelých 75 % respondentů je poskytování zaměstnaneckých výhod důležité, z toho 46 % jsou úkoloví dělníci. Jako důvod se nejčastěji objevovaly tři odpovědi, a sice že zaměstnanecké výhody jsou motivací k práci, přilepšení ke mzdě nebo slouží jako částečná kompenzace za úhradu pomůcek. I přes velmi velké procento kladných odpovědí, necelá

2 % respondentů nepovažuje zaměstnanecké výhody za důležité. Ze zbylých 21 % respondentů, 18 % neví, zda jsou pro ně zaměstnanecké výhody důležité.

**Tab. 8** *Odpovědi respondentů podle pracovního zařazení*

	Úkolový dělník	Režijní dělník	THP
<b>Jsou důležité</b>	39	9	2
<b>Nejsou důležité</b>	13	5	2
<b>Nevím</b>	12	1	0
<b>Celkem</b>	64	15	4

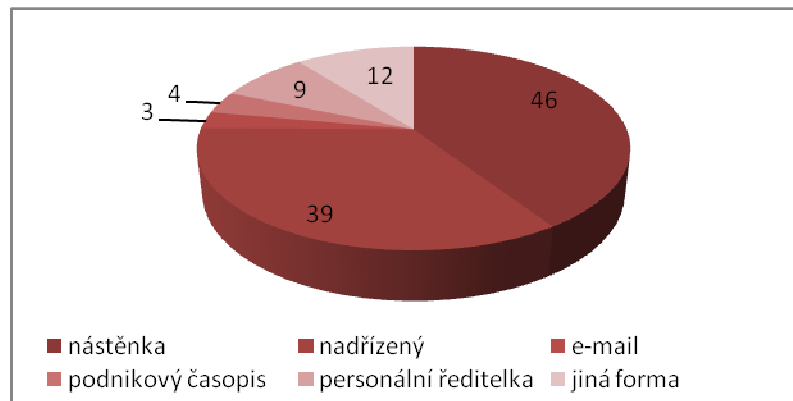
Zdroj: Vlastní zpracování

### **Informovanost zaměstnanců**

Informovanost zaměstnanců o nabízených zaměstnaneckých výhodách byla zjišťována v otázkách č. 2, 3 a 4.

Z celkového počtu respondentů, 57 % odpovědělo, že byli při nástupu do zaměstnání informováni o zaměstnaneckých výhodách a 18,8 % respondentů informováno nebylo. Zdá se tedy, že informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách při nástupu do zaměstnání je dobrá. (Zbylí respondenti si již nepamatují, zda byli, či nebyli při uzavírání pracovního poměru o zaměstnaneckých výhodách, což by se dalo přikládat zejména skutečnosti, že téměř polovina respondentů je v pracovním poměru déle jak 6 let a mnozí z nich dokonce déle jak 10 let.)

Respondenti jsou nejvíce informováni o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách a jejich změnách formou nástěnky (viz Obr. 7). Druhým nejvíce používaným způsobem poskytování informací zaměstnancům je informování zaměstnanců nadřizeným. Nejméně používanou metodou je informování prostřednictvím e-mailu. Informování pracovníků o zaměstnaneckých výhodách probíhá také formou Intranetu, který respondenti uváděli v rámci „jiná forma“.



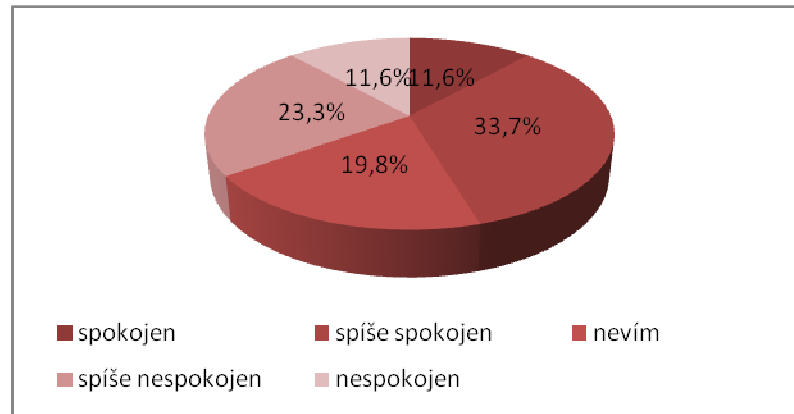
**Obr. 7** Forma informování zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách (vlastní zpracování)

Téměř 60 % dotazovaných si myslí, že jsou informováni o zaměstnaneckých výhodách. Dalo by se tedy považovat, navzdory 27,5 % nedostatečně informovaných respondentů, informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách a jejich změnách za dobrou. Ostatní buď neví a nebo neodpověděli.

### Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami, které jim poskytuje společnost je velmi důležitá, jelikož spokojený zaměstnanec je motivován k práci, což významně ovlivňuje produktivitu práce. Této oblasti se týkaly celkem čtyři otázky (otázka č. 5, 6, 7 a 8).

Mohlo by se zdát, že navzdory široké škále nabízených zaměstnaneckých výhod bude většina respondentů spokojena. Jednoznačně spokojených je však jen asi 12 % a budou-li se brát v úvahu drobné výtky, je spokojených dalších asi 34 %. Okolo 36 % respondentů vyjádřilo spíše svoji nespokojenost s nabídkou benefitů. Nelze tedy jednoznačně určit, zda jsou či nejsou pracovníci spokojeni, i když by se z obrázku (Obr. 8) mohlo zdát, že převládá spíše spokojenost. Je nutné totiž brát v úvahu i respondenty, kteří jsou „bez názoru“.

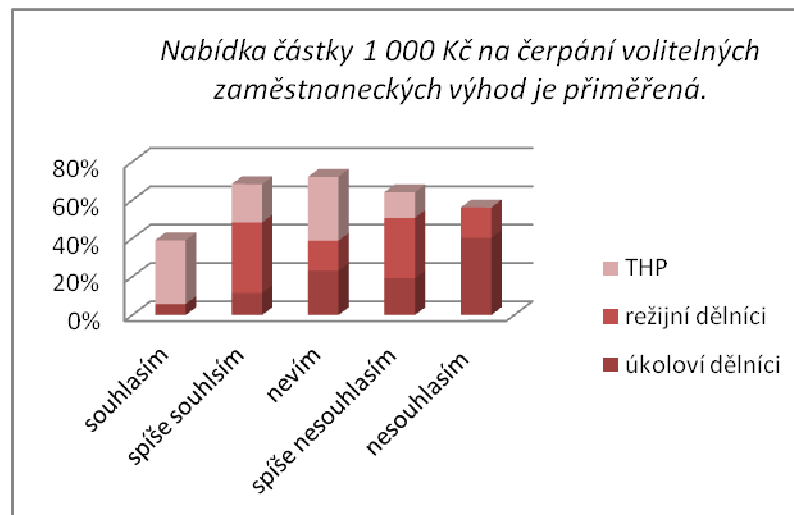


**Obr. 8** Spokojenost se škálou zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami ovlivňuje také skutečnost, jak zaměstnanci vnímají systém poskytování benefitů jako celek. Z celkového počtu dotazovaných jich 42,4 % považuje systém za spravedlivý, především se jedná o THP (60 %). Dalších 31 % dotazovaných má za to, že systém spravedlivý není. Ti zaměstnanci, kteří nepovažují systém za spravedlivý, se nejčastěji domnívají, že tento systém zvýhodňuje THP především po finanční stránce. Zaměstnanci mají možnost čerpat zaměstnanecké výhody až do výše 1 000 Kč bez ohledu na to, zda se jedná o úkolového dělníka, režijního dělníka či THP. Vnímání rozdílů lze přisuzovat informovanosti zaměstnanců o změnách zaměstnaneckých výhod, jelikož v minulosti tyto rozdíly skupinami pracovníků skutečně byly, avšak je nutno podotknout, že zaměstnanci mají možnost nahlédnutí do vnitřních směrnic.

Až polovina respondentů považuje výši rozpočtu k čerpání zaměstnaneckých výhod (1 000 Kč) za nepřiměřenou (viz. Obr. 9), tedy nedostatečnou, především se jedná o úkolové dělníky (40 %). Naopak nejpozitivnější ve vnímání částky jsou THP (33 %), kteří uvedli, že je výše částky přiměřená, a to z celkových 27,9 % pozitivních odpovědí. Důvodem nespokojenosti s částkou lze vidět především ve výši mzdy u úkolových dělníků, jelikož právě tito považují benefity za přilepšení ke mzdě. Je však nutno zdůraznit, že osobní náklady na jednoho pracovníka společnosti PLASTIKA a.s. činí v průměru 327 594 Kč ročně (období 2005 až 2010), což je o více jak 2 tis. Kč více, než jaké jsou průměrné oborové osobní náklady za stejné období (Mezera J. a Lukeš, V., 2011). Roli mohla hrát také větší informovanost pracovníků o situaci na trhu práce, především sledování nezaměstnanosti a také výše průměrné hrubé mzdy jak v České republice, tak také ve Zlínském kraji. V případě, že bude na trhu práce velká nezaměstnanost, zaměstnanec uvítá jakoukoli zaměstnaneckou výhodu, případně žádnou, jen aby si udržel pracovní místo. Pokud má pra-

covník přehled o vývoji mezd, může požadovat vyšší částku tak, aby se této částce aspoň trochu přiblížil. Na nespokojenost zaměstnanců mohly mít také výrazný vliv výše ročních rozpočtů v minulých letech (od r. 2008, kdy byl roční rozpočet poskytován poprvé). Nej-



**Obr. 9** Spokojenost zaměstnanců s výší částky na zaměstnanecké výhody (vlastní zpracování)

častěji by si zaměstnanci přáli mít k dispozici částku v rozmezí 2 000 až 5 000 tisíc.

Navzdory skutečnosti, že většina respondentů by si přála čerpat vyšší částku, 10 % úkolových dělníků a 32 % režijních dělníků se stalo, že částku nevyčerпали. Nejčastěji respondenti uváděli, že se jim nestalo, aby částku nevyčerпали (viz Tab. 9).

**Tab. 9** Využití dostupné částky zaměstnanci na benefity

	Úkolový dělník	Režijní dělník	THP
<b>Nevyčerpal</b>	10 %	31,58%	0 %
<b>Částečně vyčerpal</b>	10 %	13,33%	13 %
<b>Vyčerpal</b>	80 %	86,67%	87%

Zdroj: vlastní zpracování

Je možné tedy předpokládat, že v případě navýšení částek rozpočtů, budou tyto rozpočty zaměstnanci čerpány, a to víceméně v plné výši.

### Využívání zaměstnaneckých výhod

Níže uvedená tabulka (Tab. 10) znázorňuje přehled čerpaných zaměstnaneckých výhod ve společnosti PLASTIKA a.s., které respondenti vybírali z nabízené škály zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci měli možnost volby i více možných odpovědí.

**Tab. 10** *Využívání jednotlivých zaměstnaneckých výhod*

Druh zaměstnanecké výhody	Absolutní počet respondentů
Zdravotní péče a pomůcky	56
Rekreace	15
Sport	15
Masáže a rehabilitace	15
Sick-day	13
Kultura	9
Dětská rekreace	5
Zájmové kurzy	4
Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené zaměstnavateli	2

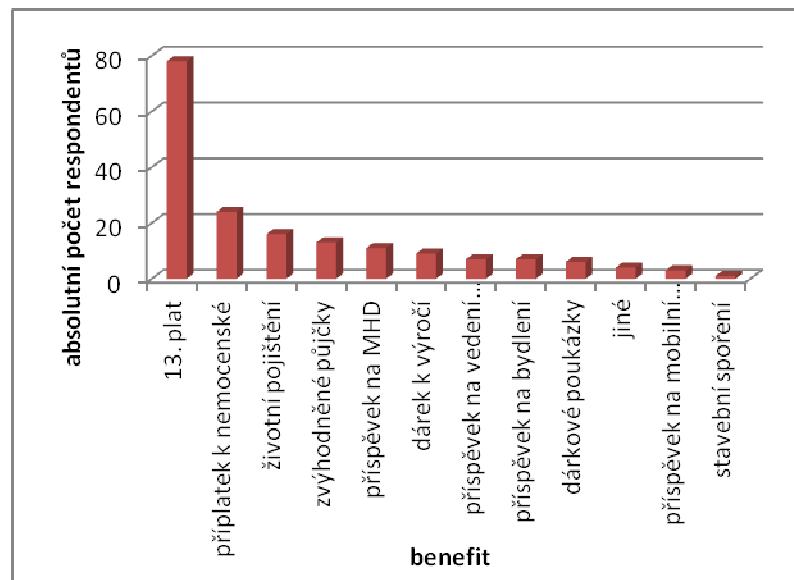
Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky (Tab. 10) vyplývá, že nejvíce využívanou zaměstnaneckou výhodou mezi zaměstnanci je zdravotní péče a nákup zdravotních pomůcek. Je to dáno zejména faktem, že pracují v náročných pracovních podmínkách a také tím, že 60 respondentů je starších 36 let a 20 z nich dokonce nad 50 let. Naopak nejméně z respondentů využívá příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené zaměstnavateli.

Co se týče preferencí zaměstnaneckých výhod, zdravotní pomůcky jsou prioritou pro 11 respondentů, následují masáže a rehabilitace (7) a na třetím místě je sport (7). Tyto údaje je však možno považovat pouze za informační, jelikož odpovědělo pouze 35 respondentů.

V dotazníku byla zařazena také otázka „Které z níže uvedených zaměstnaneckých výhod byste chtěl/a využívat?“ Zaměstnanci měli na výběr z 12 možných variant zaměstnaneckých výhod, přičemž v poslední variantě měli zaměstnanci možnost vyjádřit jinou zaměstnaneckou výhodu. Následující obrázek (Obr. 10) ukazuje, že nejvíce by zaměstnanci měli zájem o 13. plat, přičemž zde bylo uvedeno i procento ze základní mzdy. Tato zaměstnanecká výhoda však spadá do daňově neuznatelných a zaměstnavatel by ji uhradil v plné

výši, je pro něho tedy nevýhodná, ale i přesto byla zařazena pro získání ucelenější představy o uvažování o zaměstnaneckých výhodách zaměstnancem. Zaměstnanci by uvítali také příplatek k nemocenské a životní pojištění. Nejmenší zájem by byl o stavební spoření a různé příspěvky.



**Obr. 10** Zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci uvítali (vlastní zpracování)

#### 4.6.2 Ověření hypotéz

Na začátku dotazníkového šetření byly stanoveny hypotézy, které nyní budou ověřovány.

**H 1:** Pracovní zařazení zaměstnanců ovlivňuje vnímání důležitosti zaměstnaneckých výhod.

Tato hypotéza bude ověřována pomocí  $\chi^2$  testu na základě údajů v Tab. 8. Pomocné výpočty pro výpočet  $\chi^2$  testu jsou uvedeny v Příloze P V.

Nejdříve je nutné stanovit hypotézy:

H0: pracovní zařazení zaměstnanců neovlivňuje vnímání důležitosti zaměstnaneckých výhod

H1: pracovní zařazení zaměstnanců ovlivňuje vnímání důležitosti zaměstnaneckých výhod

Výpočet kritického oboru pro  $\alpha = 0,05$ :

$$\chi^2_{(0,95)}(r-1) * (s-1) = (3-1) * (3-1) = 4$$

$$\chi^2_{(0,95)}(4) = 9,487728$$

Hodnota testového kritéria se vypočítá na základě následujícího vztahu:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(n_i - np_i)^2}{np_i} \quad (3)$$

Ze vztahu (3) byla spočítána hodnota testového kritéria  $\chi^2 = 11,91557$ .

Kritickou hodnotu pro kritický obor lze vyčíst ze statistické tabulky uvedené v Příloze P X.

$H_0$  zamítáme v případě, že kritická hodnota bude menší než hodnota skutečná.

$$\chi^2_{(0,95)}(4) = 9,487728 < \chi^2 = 11,91557$$

Skutečná hodnota testového kritéria 11,91557 překračuje mez vymezující kritický obor 9,487728, a tedy na zvolené 5% hladině významnosti zamítáme nulovou hypotézu.

**Pracovní zařazení může mít vliv na vnímání důležitosti zaměstnaneckých výhod.**

**H 2:** Zaměstnanci starší 50 let využívají jako benefit nejčastěji zdravotní pomůcky.

Samotné ověření hypotézy vyplývá již z vyplněných dotazníků respondentů nad 50 let, kteří využívají níže uvedené zaměstnanecké výhody (Tab. 11)

**Tab. 11** Využívání benefitů zaměstnanci starších 50 let

	rekreace	kultura	sport	Zdravotní péče a pomůcky	Masáže, rehabilitace	Dětská rekreace	Zájmové kurzy
četnosti	2	3	1	11	8	0	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného je zřejmé, že zaměstnanci opravdu využívají jako zaměstnaneckou výhodu nejčastěji zdravotní péči a pomůcky.

#### 4.7 Shrnutí analýzy systému zaměstnaneckých výhod

Z provedené analýzy systému zaměstnaneckých výhod vyplývá, že společnost využívá flexibilní systém poskytování, tedy cafeteria systém. Lze říci, že tento systém využívá ve variantě „jádra“, který, jak již bylo zmíněno v teoretické části, rozděluje benefity na pev-



nou a volitelnou složku. Na základě analýz byly však zjištěny určité nedostatky, ale také přednosti.

Přednosti stávajícího systému zaměstnaneckých výhod:

- zaměstnanci mají svobodný výběr při čerpání rozpočtu na zaměstnanecké výhody (cafeteria systém)
- relativně široká nabídka volitelných zaměstnaneckých výhod,
- „jádro“ obsahuje jak výhody mající vztah k práci (příspěvek na stravování a na občerstvení), tak výhody sociální povahy (příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek při pracovním výročí a na sociální výpomoc, ozdravný program),
- společnost poskytuje daňově výhodné benefity.

Nedostatky stávajícího systému zaměstnaneckých výhod:

- poskytování zaměstnaneckých výhod se neopírá o informační systém (pouze MS Office Excel),
- více jak třetina respondentů (zaměstnanců) je nespokojena s nabídkou volitelných zaměstnaneckých výhod,
- nízký rozpočet na volitelné zaměstnanecké výhody (nespokojenost vyplývající z dotazníkového šetření),
- zaměstnanec musí čerpat volitelnou zaměstnaneckou výhodu minimálně ve výši 500 Kč, má tedy možnost vybírat volitelné zaměstnanecké výhody pouze 2x do roka,
- vysoká administrativní náročnost spojená s čerpáním volitelných zaměstnaneckých výhod,
- některé zaměstnanecké výhody jsou málo využívané (příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené zaměstnavateli, zájmové kurzy, rekreace)
- systém se jeví spíše jako proplácení účtenek, než jako cafeteria systém, jelikož nejsou smluvně domluveni žádní dodavatelé, u kterých mohou zaměstnanci čerpat zaměstnanecké výhody (odpadá tak možnost domluvení hromadných slev apod.).

Především nedostatky stávajícího systému zaměstnaneckých výhod by měly být odstraněny či minimalizovány. To bude předmětem projektové části.

## 5 PROJEKTOVÁ ČÁST

Pro sestavení projektu změny systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti PLASTIKA a.s. bude využito informací získaných v analytické části, zejména z analýzy současného systému poskytování zaměstnaneckých výhod a dotazníkového šetření

### 5.1 Počáteční situace

Výchozí situace pro navržení projektu byla zjišťována v analytické části. Ze současného systému zaměstnaneckých výhod, který společnost PLASTIKA a.s. využívá, je vidět, že o své zaměstnance náležitě dbá a nabízí mnoho benefitů plošně pro všechny zaměstnance, ale zároveň však svým zaměstnancům umožňuje vybrat si zaměstnanecké výhody dle jejich aktuálních potřeb z nabídky volitelných zaměstnaneckých výhod.

**Plošně poskytované výhody** zahrnují:

- příspěvek na penzijní připojištění,
- peněžitý dar při pracovním výročí,
- peněžitá sociální výpomoc,
- očkování,
- příspěvek na stravování, kafe-bary,
- volné dny,
- 1 týden dovolené navíc,
- příspěvek na dopravu (pobírá 25 zaměstnanců).

**Volitelné zaměstnanecké výhody** zahrnují:

- tuzemské/zahraniční rekreace a zájezdy,
- kulturu,
- tělovýchovu a sport,
- nadstandardní zdravotní péči,
- služby sloužící k odstranění nepříznivého vlivu pracovního prostředí,
- dětské rekreace,
- příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené zaměstnavateli,
- zájmové kurzy.

Navzdory široké škále zaměstnaneckých výhod, panuje mezi zaměstnanci značná nespokojenost. Zaměstnanci jsou nespokojeni zejména s volitelnými zaměstnaneckými výhodami,

především s výší ročního rozpočtu, dále se jim tento systém zdá netransparentní. Většina zaměstnanců vnímá zaměstnanecké výhody, jako přilepšení ke mzdám, určitou formu motivace k práci a někteří jako péče zaměstnavatele o své zaměstnance. Je tedy nutné zavést takový systém, který zaměstnance bude dostatečně motivovat k práci a zvýší jejich spokojenost. Slabinou tohoto systému je také to, že zaměstnanec má roční rozpočet ve výši 1 000 Kč, ale může „nakupovat“ zaměstnanecké výhody nad 500 Kč. Zaměstnanec dále nemá k dispozici vlastní účet, na kterém by mohl sledovat výši čerpané částky a kolik Kč z rozpočtu má ještě k dispozici. Z těchto důvodů, je nutné zavést takový systém, který by byl transparentní, umožňoval zaměstnanci sledovat své „konto“ a mohl si čerpat jakoukoli částku do výše ročního rozpočtu.

### 5.1.1 Řešení systému zaměstnaneckých výhod

Pro zpracování projektu je velmi důležité zvolit vhodného dodavatele, který by zajistil společnosti vhodné řešení systému zaměstnaneckých výhod.

Pro určení způsobu řešení společnost PLASTIKA a.s. může vybírat z následujících možností:

- 1) zakoupit „obchodní jednotku“ do stávajícího informačního systému (dále jen IS) společnosti,
- 2) zakoupit informační systém určený výhradně pro personalistiku nebo
- 3) poskytovat volitelné zaměstnanecké výhody externě – outsourcingem.

Výše uvedené možnosti však nezahrnují postoje a požadavky managementu na řešení systému zaměstnaneckých výhod. Jelikož management neuvažuje o zakoupení specializovaného IS zpracovávající pouze personální agendu, zejména kvůli nedávnému zakoupení nového IS, který je komplexní pro celou společnost. Dalším důvodem jsou rovněž finanční náklady související s koupí tohoto nového IS.

Společnost se však nebrání jak využití stávajícího IS, tak outsourcingu systému volitelných (nepeněžitých) zaměstnaneckých výhod. Z tohoto důvodu budou zhodnoceny obě varianty a bude vybrána taková, která bude pro společnost výhodná jak z finanční stránky, tak z hlediska implementace. Při hodnocení dodavatelů bude přihlíženo také k jednoduchosti obsluhy ze strany zaměstnanců.

### 5.1.1.1 Analýza řešení jednotlivých dodavatelů

Při zvažování možnosti zakoupení dodatečné obchodní jednotky, byla kontaktována společnost **DC Concept, a.s.**, jelikož tato společnost poskytla stávající informační systém (QI) společnosti PLASTIKA a.s..

Pro možnost využití outsourcingu pro poskytování zaměstnaneckých výhod, byly kontaktovány společnosti zabývající se výhradně outsourcingem. Na poskytovatele nebyly stanoveny žádné konkrétní podmínky, co se týče kraje apod. Osloveny byly následující společnosti:

- Benefit Management s.r.o.,
- Cafeteria Systems s.r.o.,
- BENEFITY a.s. a
- HR GURU, s.r.o.

### Nákup dodatečné obchodní jednotky u společnosti DC Concept, a.s.

Ve společnosti PLASTIKA a.s. je implementován informační systém QI od společnosti DC Concept a.s. Součástí tohoto IS je modul Lidské zdroje, který dále zahrnuje tzv. obchodní jednotky, kterými jsou personalistika, mzdy a docházka. Výhodou tohoto již implementovaného IS je, že jednotlivé moduly se dají dále doplňovat o nové obchodní jednotky a je tedy možné doplnit modul Lidské zdroje o další obchodní jednotku - Zaměstnanecké výhody.

Jak píše Radek Šebela ve svém emailu ze dne 18. 4. 2012, celá funkcionální využívá dělení zaměstnanců do tzv. personálních skupin, kde každá tato skupina může obdržet příspěvek, např. na dovolenou, tábor apod. Tento příspěvek je zadáván do systému celkovou částkou pro danou personální skupinu. K dané částce jsou z hlediska možného čerpání definovány počty čerpání, celková částka pro zaměstnance a také časová platnost příspěvků. Systém zadávané příspěvky hlídá a nedovolí zaměstnanci vydat více finančních prostředků než je možné.

Výhody tohoto řešení:

- kompatibilita se stávajícím informačním systémem,
- odpadá zde nutnost zakoupení licence,
- tiskové sestavy k pohledům o čerpání.

Značnou nevýhodou tohoto řešení je nutnost oslovení dodavatele systému QI při získání dat z jiných modulů systému.

Celkové náklady související s implementací tohoto řešení se pohybují v rozmezí 10 - 30 tisíc Kč.

### **Outsourcing systému volitelných zaměstnaneckých výhod**

Ze zkontaktovaných společností zabývajících se outsourcingem zaměstnaneckých výhod, odpověděly dvě společnosti, a to Benefit Management s.r.o. a Cafeteria Systems s.r.o. Tyto společnosti budou uvažovány při výběru vhodného dodavatele.

#### **- Benefit Management s.r.o.**

Společnost Benefit Management s.r.o. nabízí internetovou aplikaci Benefit Plus, která je určená pro správu volitelných benefitů. Každý zaměstnanec má v rámci této aplikace vytvořen svůj osobní účet a přidělené body, za které může tzv. nakupovat nejrůznější služby. Tyto služby zahrnují zejména nejrůznější oblasti využití volného času, jako je oblast sportu, kultury, cestování, zdraví nebo vzdělávání. Internetová aplikace Benefit Plus je také vhodná pro zaměstnavatele a mohou zde spravovat i interní benefity, jako jsou příspěvky na penzijní připojištění, stravenky nebo dodateková dovolená. Zaměstnanci mají možnost zakoupit své služby po celé ČR, přičemž jak píše Mgr. Martin Seethaler ve svém emailu ze dne 20. 4. 2012, ve Zlínském kraji má společnost 40 smluvních partnerů. Smluvní síť je však neustále rozšiřována i na základě podnětů od klientů společnosti. Čerpání zaměstnaneckých výhod funguje na bázi běžného e-shopu.

Výhody tohoto řešení:

- minimální administrativa pro zaměstnavatele,
- pohodlné a spravedlivé čerpání pro zaměstnance,
- daňové zvýhodnění,
- snadné čerpání pro zaměstnance,
- rychlý přehled o stavu konta a historii čerpání,
- snadná a rychlá implementace,
- finančně efektivní systém.

Cenové podmínky při zavedení cafeterie Benefit Plus zahrnují jednorázovou platbu za implementaci systému a měsíční paušál za správu systému. Ceny související se zavedením aplikace jsou následující (bez DPH):

- 15 000 Kč ..... implementace
- 6 000 Kč ..... měsíční paušál (bez ohledu na počet zaměstnanců)

Obě částky se účtují při spuštění systému, měsíční poplatek je však nutné uhradit předem na 6 nebo 12 měsíční období.

Společnost musí rovněž uhradit celkovou výši rozpočtu, kterou se rozhodne svým zaměstnancům přidělit, a to buď na půlroční, nebo na roční období. Částka funguje jako záloha a veškerá čerpání zaměstnanců jsou hrazeny z této zálohy.

V ceně internetové aplikace jsou poradenské služby související s implementací, nastavení sjednávacích a distribučních procesů, distribuce uživatelských jmen a hesel v elektronické nebo tištěné podobě, zaškolení zainteresovaných osob ve společnosti. Součástí služeb je zasílání měsíčního vyúčtování a přehledu čerpání.

- **Cafeteria Systems s.r.o.**

Společnost Cafeteria Systems s.r.o. nabízí outsourcingu systému volitelných zaměstnaneckých výhod prostřednictvím internetové aplikace, na které je tento systém postaven. Tato aplikace je zaměřena výhradně pro správu nepeněžních zaměstnaneckých odměn, ve které si zaměstnanec může vybrat ty, které jsou pro něj nejatraktivnější. Společnost nabízí systém vytvořený přesně na míru jejím potřebám a dlouhodobým vizím.

Jak píše Mgr. Pavla Korbelová ve svém emailu ze dne 17. 4. 2012, u většiny benefitů, jako je lékárna, kontaktní čočky, dovolená, kultura, sport, penzijní připojištění a životní pojištění, má společnost celostátní pokrytí. Při podpisu smlouvy a v průběhu celé spolupráce jsou doplňování lokální dodavatelé podle vlastního uvážení společnosti a také na základě podniků od zaměstnanců (dodavatel zajišťuje pravidelně sám).

Výhody internetové aplikace společnosti:

- minimální administrativní zátěž pro zaměstnavatele (1 faktura/měsíc),
- daňová výhodnost pro zaměstnavatele i zaměstnance
- zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců,
- zvýšení motivace zaměstnanců (soutěž o kredity),
- kompletní servis pro zaměstnance,
- pohodlné objednání benefitů pro zaměstnance,
- rychlé dodání benefitů.

V případě, že nejsou speciální požadavky na úpravu softwaru a grafiky ze strany zadavatele, zavádí společnost systém zcela zdarma. Rovněž jsou zdarma následující služby:

- manuály k užívání účtů,
- periodické přidělování kreditů na zaměstnanecké účty,
- zaškolení kontaktní osoby na straně zadavatele,
- základní zaměstnanecké analýzy – preference benefitů, spokojenost se službou,
- on-line přístup personalisty k datům o odběru benefitů, exporty dat,
- základní daňové poradenství.

Poplatky za úpravy jsou následující (bez DPH):

- 6 000 Kč – grafika účtů v cafeterii do barev zákaznické firmy a vložení jejího loga,
- 900 Kč – vložení loga do rozhraní bez dalších úprav grafiky,
- 1 200 Kč/hod. IT práce – rozšíření funkčnosti (např. napojení na interní datový systém firmy),
- max. 19 Kč – měsíční vedení zaměstnaneckého účtu (poplatek je závislý od počtu pracovníků – 15 Kč pro 300 až 350 zaměstnanců).

V praxi funguje internetová aplikace společnosti tak, že vedení účtů bez poplatků nabízí klientům na dobu 6 měsíců od uzavření smlouvy, po uplynutí této lhůty se vedení účtů zpoplatňuje.

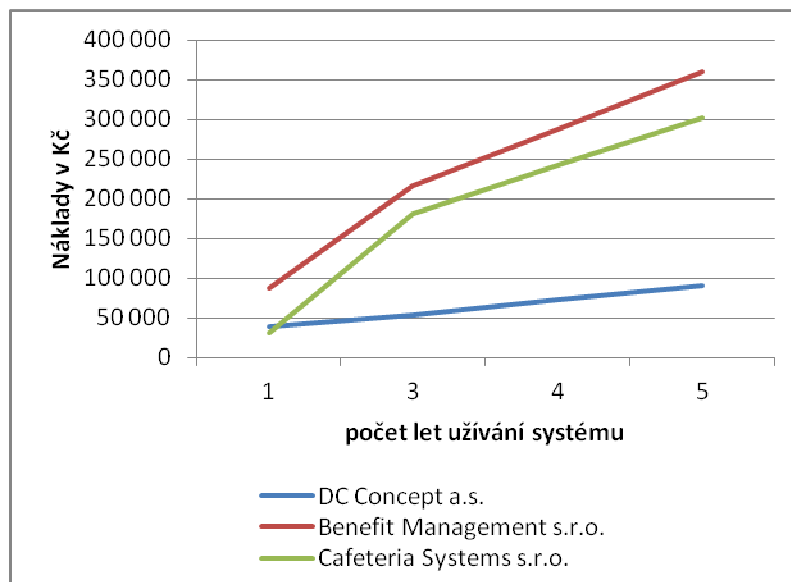
### **Výběr nejvhodnějšího dodavatele**

Pro vyhodnocení a následný výběr nejvhodnějšího dodavatele jedné z variant poskytování volitelného systému zaměstnaneckých výhod byly stanoveny následující kritéria výběru:

- cena (celkové náklady spojené s variantou),
- délka trvání a náročnost implementace,
- počet pozitivních referencí od ostatních zákazníků,
- rozsah služeb související s daným řešením,
- přístup pro zaměstnance,
- administrativní zátěž
- množství smluvních partnerů, u kterých je možno objednávat benefity.

Jelikož se daná řešení liší ve vztahu k měsíčním poplatkům na jednoho pracovníka, je nutné přepočítat tento poplatek na počet pracovníků. Pro tento výpočet se bude vycházet z průměrného počtu pracovníků za uplynulých šest let, tedy 336 zaměstnanců.

V následujícím obrázku (Obr. 11) je znázorněn vývoj nákladů v prvním roce a pro strategický výhled v letech 3 až 5 let. (Rozpis všech poplatků a nákladů souvisejících s imple-



**Obr. 11** Náklady za první rok užívání a jejich výše v za 3-5 let užívání (vlastní zpracování)

mentací je uveden v Příloze P VI)

Pozn. Pro výše nájmu za IS od společnosti DC Concept, a. s. je uvažována částka, o kterou se zvýší měsíční nájemné za komplexní IS, který společnost dosud využívá. Pro náklady v prvním roce při řešení od společnosti Cafeteria Systems s.r.o. je uvažováno 6 měsíců, jelikož 6 měsíců od uzavření smlouvy se poplatky neplatí.

Z hlediska výše nákladů na dané řešení se jeví jako nejvhodnější varianta dokoupení nové obchodní jednotky do stávajícího IS společnosti.

Pro volbu vhodného dodavatele bude využito váhového hodnocení podle pořadí (viz. Tab. 12), které zohledňuje stanovená kritéria. Váhy byly stanoveny na základě zjištěných informací jak od jednotlivých dodavatelů, tak také s přihlédnutím k požadavkům managementu a rovněž byli bráni v úvahu zaměstnanci společnosti. Protože je pro společnost určující zejména cena, má nejvyšší váhu (40 %). Naopak pro zaměstnance je důležitý přístup k aplikaci, proto byla stanovena váha (22 %). Pro služby, jako zdravotní péče, masáže a sport je důležitá dostupnost pro zaměstnance v místě bydliště (popř. okres, kraj), bylo toto zohledněno při stanovení váhy u počtu smluvních partnerů (23 %). Zbýlých 15 % bylo rozvrženo dle pozitivního vlivu pro společnost.



Na základě zjištěných údajů, bylo dodavatelům přiděleno bodové hodnocení ze škály 1 až 3, přičemž 1 znamená nejlepší a 3 nejhorší.

**Tab. 12** *Hodnocení dodavatelů pro systém zaměstnaneckých výhod*

Kritérium	Váha %	Dodavatel		
		DC Concept a.s.	Benefit Management s.r.o.	Cafeteria Systems s.r.o.
Celkové náklady (Kč)	40	1	3	2
Délka a náročnost implementace	4	3	2	1
Pozitivní reference	3	2	2	1
Rozsah služeb	2	3	1	1
Přístup pro zaměstnance	22	3	1	1
Administrativní zátěž	6	3	2	1
Počet smluvních partnerů v kraji	23	3	1	2
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>2,17</b>	<b>1,93</b>	<b>1,63</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě hodnocení se jeví jako nejvhodnější dodavatel společnost Cafeteria Systems s.r.o., protože hodnota je nejnižší.

## 5.2 Cíle projektu

Cílem projektu je zkvalitnění stávajícího systému zaměstnaneckých výhod. Tento projektový cíl byl stanoven na základě dosud zjištěných skutečností a stojí na něm úspěch celého projektu. K ověření toho, zda byl či nebyl projekt úspěšný, bude sloužit zejména snížení administrativní zátěže o 5 % k 31. 12. 2013 oproti roku 2012, což bude posuzováno na základě rozhovorů s personální ředitelkou (administrativní zátěž se nyní pohybuje mezi 8 a 10 %). Při naplnění projektového cíle bude ve společnosti implementován informační systém na podporu evidence a čerpání zaměstnaneckých výhod a zároveň bude rozšířena stávající nabídka zaměstnaneckých výhod.

### 5.3 Přínos projektu

Při naplnění cíle projektu, lze předpokládat, že jeho realizace přinese společnosti PLASTIKA a.s. zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Přínosy společnosti musejí být však ověřitelné, aby společnost mohla posoudit, zda realizace projektu naplnila svůj účel. Projekt bude úspěšný v případě, že:

- vzroste spokojenost zaměstnanců v roce 2013 minimálně o 20 % oproti roku 2012, což bude ověřováno dotazníkovým šetřením v prosinci 2013
- vzroste produktivita práce oproti minulému období minimálně o 2 %; produktivita práce bude počítána z účetní přidané hodnoty zjištěné z VZZ k 31. 12. 2013,
- zaměstnanci vyčerpají aspoň 95 % částky ročního rozpočtu, což bude zjišťováno z aplikace společnosti Cafeteria systems s.r.o.
- zvýší informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách minimálně o 15 %, což bude zjišťováno dotazníkovým šetřením.

Jako další zdroje, které budou využívány pro ověření, bude sloužit zejména IS QI, kde jsou vedeny statistiky, evidence zaměstnanců apod.

### 5.4 Klíčové činnosti a jejich popis

V této kapitole budou popsány klíčové aktivity, které jsou nezbytné realizovat pro naplnění stanovených cílů projektu. Jedná se zejména o následující činnosti:

- sestavení projektového týmu,
- vyčlenění finančních prostředků ze zdrojů firmy na projekt a jeho schválení,
- navrhnutí a realizace změn ve stávajících zaměstnaneckých výhodách,
- jednání se společností Cafeteria Systems s.r.o.,
- aktivity spojené s implementací zvoleného řešení systému,
- školení uživatelů a informování zaměstnanců,

#### Sestavení projektového týmu

Jelikož se projekt týká zejména personálního týmu, vybere personální ředitelka vhodné osoby, které budou spolupracovat na realizaci projektu. Mezi těmito osobami, musí být zahrnuti pracovníci z úseku IT, personálního a finančního. Z úseku IT budou vybráni dva pracovníci, především se jedná o vedoucího úseku a informatika. Z finančního úseku bude zapotřebí finančního ředitele, který vyčlení částku na projekt. Personální úsek v čele

s personální ředitelkou, která ponese plnou odpovědnost za realizovaný projekt, bude řešit veškeré činnosti, které budou zapotřebí v souvislosti se zabezpečením projektu (analýza dodavatelů, informování zaměstnanců, uzavření smluv atd.).

### **Vyčlenění finančních prostředků ze zdrojů společnosti na projekt a jeho schválení**

Finanční ředitel společnosti vyčlení částku na celou realizaci projektu, tedy včetně roční částky na jednoho zaměstnance. Jakmile sestaví rozpočet, předá jej ke schválení předsedovi představenstva, který navrhovanou částku schválí nebo vyjádří své připomínky a předá zpět k přepracování. Vyčleněná částka na projekt bude předmětem nákladové analýzy.

### **Průzkum možností rozšíření zaměstnaneckých výhod**

Z dotazníkového šetření vyplynula určitá nespokojenost zaměstnanců se stávajícími zaměstnaneckými výhodami. První změnou v dosavadním systému zaměstnaneckých výhod bude již zmíněný outsourcing. Jen to však nestačí. Bude změněn systém přidělování roční částky na volitelné zaměstnanecké výhody a to podle délky odpracovaných let ve společnosti. Navrhované částky jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 13).

**Tab. 13** *Roční rozpočet podle délky pracovního poměru*

<b>Délka zaměstnání</b>	<b>Roční rozpočet na zaměstnance</b>
0 - 2	1 000
3 - 5	1 500
6 -10	2 000
10 a více	2 500

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále budou do současného systému přidány zaměstnanecké výhody jako je životní pojištění a příspěvek k nemocenské.

### **Jednání se společností Cafeteria Systems s.r.o.**

Společnost Cafeteria Systems s.r.o. nabízí mnoho doprovodných služeb v rámci implementace informačního systému. Bylo by vhodné vyjednat množstevní slevy např. na zdravotní pomůcky. Dále je nutno stanovit přesnou délku implementace informačního systému a rovněž možné úpravy v internetové aplikaci, dle přání společnosti.

### **Aktivity spojené s implementací zvoleného řešení systému**

Společnost předá své dodatečné požadavky na vzhled, funkce apod. dodavatelské společnosti. Během této doby připraví úsek IT všechny počítače pro bezchybný chod aplikace. Dále musí být zajištěn přístup k internetu všem pracovníkům společnosti. Úkoloví dělníci většinou nemají na svém pracovišti přístup k počítači nebo internetu, proto je třeba zabezpečit, aby i oni, mohli pohodlně objednávat své benefity. Bude tedy nutné zakoupit 2 ks osobních počítačů a zajistit internetové připojení, umožňující přístup pouze do internetové aplikace. Jeden počítač bude umístěn v úseku 002, jelikož je zde největší koncentrace pracovníků a druhý bude umístěn na vrátnici, přes kterou odchází každý zaměstnanec.

Jakmile společnost dodá informační systém, vytvoří personální ředitelka účty všem zaměstnancům a doplní ke každému výši částky, kterou bude moci vyčerpat.

### **Školení uživatelů a informování zaměstnanců**

Všichni ředitelé a vedoucí úseků budou o užívání, funkcích atd. informačního systému proškoleni dodavatelskou společností a toto školení je bezplatné. Ostatní pracovníci se budou moci rovněž školení zúčastnit, ti co nebudou mít zájem, obdrží od dodavatelské společnosti manuály k užívání (bezplatně). Vedoucí úseků budou zaškoleni zejména z důvodu zodpovídání dotazů ze strany jejich podřízených, aby se snížila vytíženost personální ředitelky. Následně proběhne informování zaměstnanců o chystaných změnách formou nástěnek, emailů, Intranetu, ale především informačními schůzkami vedoucích se svými podřízenými. Personální oddělení vytvoří univerzální informační leták, který bude zmíněnými formami distribuován.

## **5.5 Zainteresované strany**

Jedná se především o primární zainteresované strany, jako jsou zaměstnanci společnosti a vlastníci, dodavatelé. Realizace projektu se tedy dotkne:

- **předsedy představenstva (generální ředitel)**, Ing. Michala Noska, MBA, který schválí, nebo předá k upravení rozpočet na zaměstnanecké výhody a rovněž schválí nebo předá k přepracování celý projekt,
- **finančního ředitele** – bude odpovědný za sestavení ročního rozpočtu pro zaměstnanecké výhody a také za vyčlenění možných finančních prostředků na projekt,

- **personální ředitelky**, Ing. Jany Laštovicové, která ponese odpovědnost za celý projekt, sestaví projektový tým a podepíše smlouvu s dodavatelem, zabezpečí informovanost zaměstnanců o změnách v poskytování zaměstnaneckých výhod
- **mzdové účetní**, paní Lenky Klimešové, která bude pověřena komunikací s dodavatelem a měsíčním vypracováním zprávy o čerpání zaměstnaneckých výhod a předáním faktur hlavní účetní, bude se spolupodílet na realizaci informační kampaně
- **vedoucí účtárny**, paní Renaty Svarovské, která bude pověřena včasnými úhradami faktur za zaměstnanecké výhody,
- **úseku informační techniky (IT)**, Ing. Dalibora Matise (vedoucí IT), který bude spolupracovat spolu s dodavatelem ve věcech týkající se implementace celého informačního systému a dále informatika, pana Jiřího Bureše, který zabezpečí přístup pracovníkům (všem) k webovému prohlížeči, resp. přístup k internetu,
- **vedoucích úseků**, kteří budou zodpovědní za informování všech podřízených a budou odpovídat na dotazy na nový systém „nakupování“ zaměstnaneckých výhod ze strany podřízených,
- **zaměstnanců**, kteří budou používat aplikaci pro „nákup“ svých nepeněžitých zaměstnaneckých výhod a budou představovat cílovou skupinu informační kampaně,
- **Cafeteria Systems s.r.o.**, která bude jakožto poskytovatel internetové aplikace odpovědná za její fungování, přizpůsobování škály zaměstnaneckých výhod dle požadavků zadavatele, zajišťovat důkladné proškolení všech vedoucích pracovníků.

Každý z účastníků projektu bude mít na starosti určitou činnost, ať již z hlediska schvalování, konzultace, tak vlastní realizace činnosti. Jejich vztah k realizovaným činnostem je znázorněn v tabulce (Tab. 14).

**Tab. 14** Matice odpovědnosti

Číslo činnosti	Odpovědná osoba							
	Činnost	Předseda představenstva	Finanční ředitel	Personální ředitelka	Mzdová účetní	Úsek IT	Vedoucí úseků	Cafeteria Systems s.r.o.
1	Sestavení projektového týmu			R K	R			
2	Vyčlenění finančních prostředků na zaměstnanecké výhody a projekt	S	R	K				

Číslo činnosti	Odpovědná osoba		Předseda představenstva	Finanční ředitel	Personální ředitelka	Mzdová účetní	Úsek IT	Vedoucí úseků	Cafeteria Systems s.r.o.
	Činnost								
3	Předložení projektu ke schválení		S	K	R				
4	Schválení projektu		S						
5	Jednání s dodavatelem				R		K		
6	Uzavření smlouvy s dodavatelem		S		R				
7	Úprava systému dle požadavků společnosti				S K		K		R
8	Příprava počítače pro přístup zaměstnanců				K		R		
9	Implementace systému do společnosti				K		S		R
10	Vložení údajů do aplikace				K	R			
11	Testování aplikace				R	K	K		K
12	Školení uživatelů				K				R
13	Průzkum možností rozšíření				S K				
14	Informování zaměstnanců				R K			R	
Druh zodpovědnosti: S – schvalování; R – řízení; K – konzultace									

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.6 Časová analýza projektu

Projekt změny systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti PLASTIKA a.s. bude v této kapitole podroben časové analýze. Pro komplexní časovou analýzu projektu je využito metody kritické cesty (CPM, viz Příloha PVI) a Ganttova diagramu. V následující tabulce (Tab. 15) jsou zobrazeny jednotlivé činnosti, které je nutné provést pro realizaci celého projektu.

Tab. 15 Činnosti při realizaci projektu a délka jejich trvání

Činnost		Doba trvání činnosti (pracovní dny)	Činnost předcházející
Číslo	Popis		
<b>Zahájení projektu</b>		<i>Milník</i>	
1/A	Sestavení projektového týmu	4	-
2/B	Vyčlenění finančních prostředků na zaměstnanecké výhody a projekt	10	1
3/C	Jednání s dodavatelem	10	2
4/D	Předložení projektu ke schválení	14	3
5/E	<b>Schválení projektu</b>	1	4
6/F	Uzavření smlouvy s dodavatelem	14	5
7/G	Úprava systému dle požadavků společnosti	15	6
8/H	Příprava počítačů pro přístup zaměstnanců	10	6
9/I	Implementace systému do společnosti	20	7,8
10/J	Vložení údajů do aplikace	10	9
11/K	Testování aplikace	25	10
12/L	Školení uživatelů	10	10
13/M	Průzkum možností rozšíření	20	6
14/N	Informování zaměstnanců	15	10
<b>Ukončení projektu</b>		<i>Milník</i>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z časové analýzy, která byla zpracována v programu WinQSB, vyplynulo, že projekt bude trvat celkem 123 pracovních dnů (viz Obr. 12).

	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	4	0	4	0	4	0
2	B	Yes	10	4	14	4	14	0
3	C	Yes	10	14	24	14	24	0
4	D	Yes	14	24	38	24	38	0
5	E	Yes	1	38	39	38	39	0
6	F	Yes	14	39	53	39	53	0
7	G	Yes	15	53	68	53	68	0
8	H	no	10	53	63	58	68	5
9	I	Yes	20	68	88	68	88	0
10	J	Yes	10	88	98	88	98	0
11	K	Yes	25	98	123	98	123	0
12	L	no	20	98	118	103	123	5
13	M	no	20	39	59	88	108	49
14	N	no	15	98	113	108	123	10
	Project	Completion	Time	=	123	work days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

**Obr. 12** Časová analýza v programu WinQSB (vlastní zpracování)

Z časové analýzy rovněž vyplynulo, že je možné realizovat některé činnosti současně. Jedná se o činnosti příprava počítačů pro přístup zaměstnanců společnosti, školení zaměstnanců, jejich informování a průzkum možností rozšíření zaměstnaneckých výhod. Je nutno sledovat činnosti, které leží na tzv. kritické cestě. Při realizaci projektu by znamenalo jakékoli opoždění jedné z kritických činností opoždění projektu o tolik dní, o kolik by se opoždila kritická činnost. Pro komplexní analýzu byl sestaven i Ganttův diagram, pomocí něhož byl stanoven termín, ve kterém musí nejpozději začít projekt, aby bylo možno nový systém zaměstnaneckých výhod využívat od 1. 1. 2013. Z tohoto diagramu (viz Příloha P IX) je patrné, že projekt musí začít nejpozději 12. 7. 2012.

## 5.7 Nákladová analýza projektu

Společnost hodlá vynaložit na celý projekt maximálně 800 000 Kč. Tato částka musí pokrýt náklady na rozpočet zaměstnaneckých výhod pro jednotlivé pracovníky a také veškeré ostatní náklady související s projektem.

Při realizaci projektu vzniknou podniku určité náklady, které bude muset na tento projekt vynaložit. Je však nutné také uvažovat náklady obětované příležitosti (viz Tab. 16), které podniku vznikají v okamžiku, kdy se zainteresovaná osoba (člen projektového týmu) bude věnovat činnostem souvisejícím s projektem a svou práci tak „odloží“. Náklady, které souvisejí s projektem, jsou zachyceny v tabulce (Tab 17). Je však nutno zdůraznit, že náklady, které jsou v této tabulce kalkulovány, se mohou v průběhu realizace změnit (pro-



dloužením nekritických činností, zkrácením doby realizace kritických činností, změna cen apod.)

Při stanovování nákladů obětovaných příležitostí bylo vycházeno z průměrných měsíčních hrubých mezd jednotlivých pracovníků, které se pohybovaly v intervalu 10 000 – 60 000 Kč. Přestože jsou v časové analýze uvažovány délky činností v pracovních dnech, je nereálné, aby se pracovník věnoval činnosti po celé její trvání. Proto byly zvoleny hodinové mzdy. Předpokládá se, že se pracovník během své pracovní doby bude věnovat činnosti max. několik hodin. Při výpočtu hrubé hodinové mzdy (průměrné) bylo uvažováno 150 hodin za měsíc (37,5 hod/týden). Výše hodinové mzdy (průměrné) se pak pohybuje v intervalu 66,7 – 400 Kč. Celkové náklady obětované příležitosti činí 42 711 Kč.

**Tab. 16** *Náklady obětované příležitosti zainteresovaných stran*

Zainteresovaná osoba	Počet hodin „obětovaných“ projektu	Náklady obětované příležitosti (Kč)
Personální ředitelka	55,5	13 713
Mzdová účetní	20,5	3 130
Vedoucí IT	15	3 200
Informatik	30	5 000
Finanční ředitel	18	4 200
Generální ředitel	3	1 100
Vedoucí ostatních úseků	5	12 368
<b>Celkem</b>	<b>147</b>	<b>42 711</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka (Tab. 16) znázorňuje náklady, které bude zapotřebí vynaložit v souvislosti s celým projektem. Při výpočtech těchto nákladů není uvažována roční částka určená na volitelné zaměstnanecké výhody.

Tab. 17 Ostatní náklady spojené s realizací projektu

Činnost	Náklady	Poznámka
Informační systém	28 080	Zaměstnanci (312) x cena za 1 pracovníka (15) x 6 měsíců
Úprava systému dodavatelem	900	Vložení loga
Zajištění přístupu PC pro zaměstnance	23 588	PC: 2 x 10 115,- Kabel: 2 x 350,- El. energie: 2 658,- (8hodin/den/252 při spotřebě 1 PC 0,000250 MWh*cena MWh)
Tisk informačních plakátů	140	7 ks A3 – barevný tisk (1ks=20 Kč)
Dotazníkové šetření	450	300 ks dotazníků, 1,50 Kč/ks
Kancelářské potřeby	1 000	(papír, pomůcky, tisk atd.)
<b>Celkem náklady</b>	<b>54 158</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková výše ostatních nákladů, které souvisejí s realizací projektu, činí 54 158 Kč. Nejvýraznější nákladovou položkou je cena informačního systému vč. nákladů souvisejících s implementací, která činí 28 080 Kč. Další poměrně vysoká částka je tvořena náklady, které souvisejí se zabezpečením přístupu k aplikaci pro všechny zaměstnance (23 588 Kč), kteří nemají každodenní přístup k počítači resp. internetu v rámci své pracovní doby (dělníci, uklízečky, vrátní apod.). Nejvyšší částku tvoří nákup dvou kusů počítačů, které budou mít pracovníci k dispozici v pracovní dny od 7 do 15 hodin. Rovněž je uvažována spotřeba elektrické energie těchto dvou počítačů, která se pohybuje kolem 2 700 Kč za rok. Další náklady jsou poměrně nízké a souvisejí zejména s informováním zaměstnanců (plakáty na nástěnku), kancelářskými potřebami. Byly zde zahrnuty také náklady na dotazníkové šetření, které bude realizováno koncem roku 2013 a bude sloužit ke zjištění spokojenosti pracovníků (není předmětem projektu, ale náklady s ním souvisejí).

Posledními náklady, které je nutno zahrnout do nákladové analýzy, jsou náklady ve formě ročního rozpočtu zaměstnanců na volitelný zaměstnanecký systém. Systém poskytování volitelných zaměstnaneckých výhod byl v rámci projektu pozměněn a od 1. 1. 2013 bude

zaměstnancům přidělována roční částka rozpočtu na volitelné zaměstnanecké výhody podle délky zaměstnaneckých výhod.

**Tab. 18** Náklady za rok 2013 na zaměstnanecké výhody pro celkový stav pracovníků k 31. 12. 2011

Délka zaměstnání	Počet zaměstnanců	Roční rozpočet na zaměstnance	Celkové náklady
0 – 2	38	1 000	38 000
3 – 5	68	1 500	102 000
6 -10	104	2 000	208 000
10 a více	102	2 500	255 000
<b>Celkové náklady na zaměstnanecké výhody</b>			<b>603 000</b>
<b>Současná výše nákladů (před realizací)</b>			<b>312 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Pozn.: Počty pracovníků (evidenční) jsou již upraveny k 1. 1. 2013

V tabulce (Tab. 18) jsou zachyceny náklady na roční provoz systému volitelných zaměstnaneckých výhod za rok 2013. Tyto náklady jsou tvořeny ročním rozpočtem na zaměstnance, který je pro rok 2013 rozdělen mezi čtyři skupiny podle délky pracovního poměru. Pracovníci, kteří budou zaměstnání méně jak dva roky (včetně) budou mít rozpočet ve výši 1 000 Kč, pracovníci s délkou zaměstnání mezi třemi a pěti lety budou mít částku 1 500 Kč, pro pracovní poměr trvající od 6 do 10 let bude stanovena částka 2 000 Kč a při době zaměstnání nad 10 let budou zaměstnanci moci využít na volitelné zaměstnanecké výhody částku 2 500 Kč. Tyto částky byly stanoveny s přihlédnutím na implementaci IS a v dalším období mohou být navýšeny. Celkové náklady na volitelné zaměstnanecké výhody pro rok 2013 činí 603 000 Kč, což je o 291 tisíc Kč více, než jaké náklady v současnosti společnost na zaměstnanecké výhody vynakládá. Výše těchto nákladů je přijatelná, jelikož společnost již v minulosti vynakládala vyšší finanční prostředky na zaměstnanecké výhody (rok 2008 – cca 700 tis. Kč vynaložených na zaměstnanecké výhody)

Následující tabulka (Tab. 19) zachycuje souhrn všech nákladů jednotlivých skupin. Předpokládané celkové náklady na realizaci projektu činí 699 869 Kč. Budou-li tyto náklady dodrženy, společnost tak z plánované výše 800 000 Kč ušetří okolo 100 000 Kč.

**Tab. 19** Celkové náklady projektu

<b>Druh nákladů</b>	<b>Výše nákladů</b>
Náklady obětované příležitosti	42 711
Náklady spojené s projektem	54 158
Náklady na volitelné zaměstnanecké výhody (po projektu – před projektem)	603 000
<b>Celkem</b>	<b>699 869</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalo by se však říci, že společnosti přijde projekt na 430 580 Kč, jelikož částku 312 000 na zaměstnanecké výhody a 42 711 Kč (náklady obětované příležitosti) by vynaložila i bez realizace projektu.

## 5.8 Riziková analýza projektu

Riziková analýza zahrnuje definování rizik, které mohou realizaci projektu ohrozit a jejich míry.

Pro realizaci projektu jsou stanoveny následující předpoklady:

- výběr vhodného dodavatele,
- zájem zaměstnanců a
- podpora vedení společnosti.

Základní rizika, se kterými je nutné při realizaci projektu počítat, jsou uvedeny spolu s jejich pravděpodobným výskytem a závažností v tabulce (Tab. 20).

Tab. 20 Riziková analýza projektu

Riziko		Pravděpodobnost vzniku rizika			Dopad rizika na projekt			Hodnota rizika	Scénář
		nízká 0,1	střední 0,3	vysoká 0,6	nízký 0,2	střední 0,4	vysoký 0,8		
1	Překročení termínů projektu		*				*	0,24	Nebude moci systém využít k 1.1.2013
2	Nespokojenost zaměstnanců se způsobem poskytování výhod		*				*	0,12	Nevyčerpání zaměstnaneckých výhod, možné riziko zvýšení fluktuace
3	Špatná informovanost zaměstnanců		*			*		0,12	nedostatečné využití zaměstnaneckých výhod, snížení spokojenosti
4	Nedodržení smluvních podmínek dodavatele	*					*	0,08	Zvýšení zátěže personálního úseku, zvýšení nákladů, ohrožení projektu
5	Změna daňové legislativy		*				*	0,24	Omezení nabídky zaměstnaneckých výhod
6	Překročení rozpočtu projektu	*					*	0,08	Ohrožení realizace projektu, zvýšení nákladů
7	Nedostatek financí		*				*	0,24	Ohrožení realizace projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Z rizikové analýzy vyplynula tři rizika se střední závažností – překročení termínu projektu a změna daňové legislativy a nedostatek financí. Spuštění nového systému poskytování zaměstnaneckých výhod je naplánováno k 1. 1. 2013.

Pomocí časové analýzy byly určeny činnosti, u kterých se musí sledovat jejich plynulost, aby neohrozily včasné dokončení projektu. Délky činností byly sestavovány s ohledem na případné problémy, a proto bylo stanoveno riziko výskytu jako střední. S ohledem na nespokojenost zaměstnanců zjištěnou dotazníkovým šetřením je počítáno také s rizikem, že zaměstnanci nebudou spokojeni se změnami, které s sebou přinese realizace projektu. Z hlediska dopadu tohoto rizika na projekt, že by nebyl splněn účel projektu, a sice ten, že projekt změny systému zaměstnaneckých výhod by měl docílit spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem.

Změny daňové legislativy, resp. v zákoně o dani z příjmu by zásadním způsobem ovlivnily realizaci projektu, jelikož cafeteria systém je založen právě na daňové výhodnosti. Situace ve veřejných financích je dlouhodobě neudržitelná a ministerstvo financí hledá způsoby

posílení příjmové stránky státního rozpočtu, a tím i snižování schodku veřejných rozpočtů. V médiích již několikrát zazněly varianty jako zvýšení sazeb daně z přidané hodnoty, příp. jednotná daň, solidární zvýšení daně z příjmů fyzických osob a dá se tedy předpokládat, že by mohlo dojít i ke změnám i v oblasti zaměstnaneckých výhod. Již v minulosti bylo ministerstvem financí navrhováno zrušení některých zaměstnaneckých výhod jako např. nealkoholických nápojů poskytovaných zaměstnavatelem nebo permanentních vstupenek na kulturní a sportovní akce a dá se tedy říci, že míra pravděpodobnosti vzniku tohoto rizika je střední, protože proti ministerstvu financí stojí odbory, které mohou výrazným způsobem rozhodnutí o změnách ovlivnit, avšak na projekt by tyto změny měly zásadní dopad.

Nedostatek financí by mohl zásadním způsobem ovlivnit realizaci projektu, proto byl stanoven dopad tohoto rizikového faktoru jako vysoký. Jelikož je zde určitá možnost další hospodářské krize, která by zapříčinila špatnou finanční situaci společnosti a tedy i omezení volných prostředků k realizaci projektu, byla stanovena míra rizika jako střední.

Mohlo by se stát, že zaměstnanci nebudou spokojeni jak s formou poskytování zaměstnaneckých výhod, tak také s výší rozpočtu, nabídkou apod. Jelikož dotazníkové šetření ukázalo určitou výši nespokojených pracovníků, byla stanovena míra pravděpodobnosti výskytu tohoto rizika jako střední, avšak projekt by to zásadním způsobem ovlivnit nemělo. I přes nízkou hodnotu rizika by však bylo nutné tuto situaci řešit.

Špatná informovanost zaměstnanců by byla zapříčiněna nevhodným způsobem informování zaměstnanců, jelikož však budou zaměstnanci informováni emailem, Intranetem, nástěnkami a především pak společnými schůzkami, byla stanovena míra rizika jako střední s ohledem na pocity zaměstnanců, které byly zjištěny dotazníkovým šetřením. Projekt by však nízká informovanost neměla zásadním způsobem ohrozit, riziko se dá považovat za střední.

V případě, že by nebyly dodrženy smluvní podmínky ze strany dodavatele, jako je zaručená maximální cena za vedení účtu jednoho pracovníka, nevyhledávání vhodných síťových partnerů, mělo by to závažné dopady na celý projekt v podobě zvýšení celkových nákladů. V případě, že smlouva bude obsahovat penále za nedodržení podmínek, se nepředpokládá vznik tohoto rizika. Proto byla stanovena pravděpodobnost výskytu jako malá, avšak se zásadním dopadem na jeho realizaci.

Riziko překročení stanoveného rozpočtu je nízké, jelikož z nákladové analýzy vyplynula rezerva ve výši 100 000 Kč, která by mohla být použita na případné pokrytí dalších nákla-

dů. Pokud by nestačila ani tato částka, mělo by toto na realizaci projektu zásadní význam a realizace by mohla být ohrožena.

## 5.9 Kritéria hodnocení úspěšnosti projektu

Pro hodnocení úspěšnosti projektu mohou sloužit společnosti PLASTIKA a.s. sloužit zejména následující kritéria:

- produktivita práce zaměstnanců,
- dotazníkové šetření,
- měsíční výkazy z internetové aplikace a
- evidence zaměstnanců.

### Produktivita práce zaměstnanců

Navzdory skutečnosti, že společnost zaměstnává určité procento pracovníků se zdravotním postižením (na něž dostává dotace), se předpokládá, že zavedením nového systému zaměstnaneckých výhod (informační systém a zlepšení stávající nabídky zaměstnaneckých výhod) se zvýší produktivita práce zaměstnanců. Předpokládá se, že by se realizací projektu mohla zvýšit produktivita aspoň o 5 % oproti roku 2011. Tedy ze stávajících 334 984 Kč na 351 734 Kč na 1 pracovníka, při současném evidenčním počtu 312 pracovníků.

*Přidaná hodnota firmy (2013)=351 734 \* 312 = 109 741 008 Kč*

Pokud bude zachován současný evidenční počet pracovníků, měla by společnost dosáhnout přidané hodnoty ve výši 109 741 008 Kč. Nelze však jednoznačně určit, kolik procent bude souviset s realizací projektu.

### Dotazníkové šetření

Pomocí dotazníkového šetření společnost může zjistit spokojenost zaměstnanců a na základě zjištěných výsledků bude moci určit, zda byl či nebyl projekt úspěšný. Dotazníkové šetření lze tedy považovat za vhodné kritérium hodnocení úspěšnosti projektu. Bylo by však vhodné zjišťovat každoročně přání a potřeby zaměstnanců, což však lze přenechat společnosti Cafeteria Systems, která tuto službu nabízí.

### Měsíční výkazy z internetové aplikace

Na základě podkladů z internetové aplikace může společnost sledovat o jaké benefity měli zaměstnanci zájem, zda čerpají celou částku nebo jen část rozpočtu. Na konci období pak lze velmi jednoduše zjistit, jak zaměstnanci tento systém využívali.

### Evidence zaměstnanců

Evidence zaměstnanců bude společnosti sloužit ke zjišťování dalších ukazatelů, které by mohli mít souvislost s realizovaným projektem. Nespokojeností s novým řešením zaměstnaneckých výhod by se mohla zvýšit míra fluktuace pracovníků, míra absence apod.

Jelikož se jedná o určitou investici, je v příloze P IX uveden výpočet zhodnocení této investice do projektu. K tomu slouží ukazatel čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento. Protože je však vyčíslení těchto ukazatelů v personalistice velmi obtížné, jsou tyto ukazatele vypočítány spíše informativně.

Pokud by byla požadovaná výnosnost investice ve výši 8 % a při cash flow v hodnotách +750, + 700, + 650, +600 a + 600, byla čistá současná hodnota ve výši 541,57 tis. Kč. To by znamenalo, že projekt lze považovat za přijatelný. Skutečná výše výnosnosti investice by byla počítána pomocí vnitřního výnosového procenta a byla při předpokladu již výše zmíněných údajů ve výši 17,77 %.



## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vypracovat projekt změny systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti PLASTIKA a.s.

V teoretické části byl pro vymezení oblasti práce popsán pojem řízení lidských zdrojů a dále byly popsány pojmy jako odměňování a zaměstnanecké výhody, které byly z titulu práce popsány podrobněji.

Praktická část byla rozdělena na analytickou část a projektovou část. V analytické části byla představena společnost PLASTIKA a.s. a rovněž byl stručně charakterizován obor, ve kterém společnost působí. Dále byla provedena personální analýza, pomocí níž bylo charakterizováno personální oddělení a zaměstnanci společnosti. Dále byl popsán systém odměňování ve společnosti a byla provedena analýza stávajících zaměstnaneckých výhod. Úvod projektové části byl zaměřen na popis stávajícího systému zaměstnaneckých výhod a analýzu vhodných dodavatelů řešení zaměstnaneckých výhod. Na podkladě hodnocení jednotlivých dodavatelů byl zvolen outsourcing systému zaměstnaneckých výhod. Na základě již zjištěných podkladů byl zpracován projekt změny systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti PLASTIKA a.s.

Podnětem pro návrh změny systému zaměstnaneckých výhod byl zejména současný stav systému zaměstnaneckých výhod, ale také dotazníkové šetření, ze kterého vyplynula určitá nespokojenost zaměstnanců a také zájem společnosti o zdokonalení stávajícího systému zaměstnaneckých výhod.

Časová analýza ukázala, že projekt bude trvat 123 pracovních dnů a tedy aby mohla začít nový systém společnost využívat od 1. 1. 2013, bude nutné zahájit projekt nejpozději 12. 7. 2012.

V nákladové analýze byly zjištěny celkové náklady na realizaci projektu, které činí necelých 700 000 Kč. Společnost PLASTIKA a.s. je ochotna vyčlenit částku 800 000 Kč, což znamená, že projekt má určité rezervy pro případ, že by se vyskytly neočekávané finanční výdaje.

Na základě analýzy rizik byla zjištěna dvě závažnější rizika, která by mohla realizaci projektu. Je tedy nutné dbát zvýšené opatrnosti a sledovat tato možná rizika - překročení termínu projektu a změna daňové legislativy. Projekt změny stávajícího systému zaměstnaneckých výhod se zdá být reálný a měl by vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografická publikace

ANTLOVÁ, Nikola. *Systém odměňování – na co nezapomenout a čeho se vyvarovat. Úspěch: produktivita a inovace v souvislostech: časopis pro úspěšné manažery*. 2007, č. 3, s. 21-23. ISSN 1803-5183.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

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

BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.

D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2007. ISBN 978-80-7263-646-4.

DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DUDA, Jiří. *Možnosti financování zaměstnaneckých výhod v České republice*. Acta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně. 2003. sv. LI, č. 6. ISSN 1211-8516.

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

GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

JOUZA, Ladislav. *Průvodce zaměstnaneckými výhodami*. Praha: BMSS-Start, 2007. 79 s. ISBN 978-80-86140-42-1.

KASPER Helmut a Wolfgang MAYHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-861-3157-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Praha: C.H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.

KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-717-9847-9.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ Z. a B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-717-9389-2

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

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-861-3125-4.

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

LIVIAN Yves Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: srovnání s Českou republikou*. Praha: HZ, 1997. ISBN 978-808-6009-193.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecské benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

MATHIS, Robert L. a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, 2011. 634 s. ISBN 05-384-5315-X.

MILKOVICH, George T a John W. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-856-2329-3.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje*. Výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

SPARROW, Paul a Jean M. HILTROP. *European human resource management in transition*. New York: Prentice Hall, 1994. 702 s. ISBN 01-320-2095-5.

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

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

URBAN Jan a Jiří STÝBLO. *Personalistika 2009-2010: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2011*. Praha: ASPI, ©2005-2011. ISBN 9788073574291.

### Internetové zdroje

BARTYZALOVÁ Jana a Iva KRÁKOROVÁ. *Benefity – a jejich daňové dopady?* In. *KarieraWeb* [online] 2009 [cit. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-39224440>

BENEFITPLUS. O službě Benefit Plus. *Benefitplus.cz* [online] © 2009 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: [https://benefitplus.sprinx.cz/webcz/firma\\_\\_o\\_sluzbe\\_bp.html](https://benefitplus.sprinx.cz/webcz/firma__o_sluzbe_bp.html)

BUSINESSINFO. Odměňování zaměstnanců – trendy u zaměstnaneckých benefitů. *Businessinfo.cz* [online] ©1997-2011 [cit. 2012-03-21]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/odmenovani-zamestnancu-trendy-u-benefifu/1001663/63573/>

CAFETERIASYSTEMS. *Cafeteriasystems.cz* [online] © 2012 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz/>

MEZRA Josef a Václav LUKEŠ. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2010*. [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011. Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/45569/51390/586478/priloha001.pdf>

ČESKO. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Klasifikace oborů. In. *Msmt.cz* [online]. © 2006 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z:

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/klasifikace-oboru?highlightWords=KKOV>

DANĚK, Mirek. *Když od vás zaměstnanci utíkají*. In. *idnes.cz* [online] 8. 7. 2004 © 1999-2012 [cit. 2012-02-17]. Dostupné z: <http://finance.idnes.cz/kdyz-od-vas-zamestnanci-utikaji-dn4-/podnikani.aspx?c=2004M157Z01D>

FOJTÁCHOVÁ, V., KOSTELNÍKOVÁ, L. a J. ŠIMEK. *Trendy v plastech*. Inovační bulletin. 2010, č. 7. Dostupné také z: <http://www.ticzlin.cz/ke-stazeni/?d=42>

HUTAR, Zbyněk. Zaměstnanecké benefity za časů krize. In. *CFOWorld*. [online] 2010 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/ostatni/zamestnanecke-benefity-za-casu-krize-178>

KŘÍŽEK, Aleš. Firmy v krizi škrtají zaměstnancům benefity. In: *Ekonomika*. TV, ČT24, 30. března 2011. Dostupné z:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/85655-firmy-v-krizi-skrtaji-zamestnancum-benefity/>

KUREL, Václav. Cafeteria zvyšuje motivaci. In: *KarieraWeb* [online] 2005 [cit. 2012-01-30]. Dostupné z:

[http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q00000\\_d-cafeteria-zvysuje-motivac](http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q00000_d-cafeteria-zvysuje-motivac)

MORÁVEK, Daniel. České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců. In: *Podnikatel* [online] 2007. [cit. 2012-03-28] Dostupné z:

<http://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>

PLASTIKA. Historie. *Plastika.cz* [online] © 2007-2012 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z:

<http://www.plastika.cz/historie.htm>

SPIPKOVÁ, Alena. Podnikové poradenství aktuálně. Zaměstnanecké výhody. Mandantbrief. In: *Roedl* [online]. 2008. [cit. 2012-01-23]. Dostupné z:

[http://www.roedl.com/fileadmin/user\\_upload/Roedl\\_Czech\\_Republic/mb/mb0812c.pdf](http://www.roedl.com/fileadmin/user_upload/Roedl_Czech_Republic/mb/mb0812c.pdf)

ŠUBRT, Bořivoj. Zaměstnanecké výhody z pracovněprávního pohledu. In: *mzdovapraxe.cz* [online]. 2008 [cit. 2012-02-25]. Dostupné z:

<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2374v3131-zamestnanecke-vyhody-z-pracovnepravniho-pohledu/>

TYL, Ondřej. O benefitech ze široka a trochu jinak. In: *KarieraWeb* [online]. 2009. [cit. 2012-01-30]. Dostupné z:

<http://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4>

URYČ Michal. Zaměstnavatelé nadále omezují benefity. In: *Platy.cz* [online] 2010 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z:

<http://www.platy.cz/analyzy/zamestnavatele-nadale-omezuji-benefity/42638>

VITUJOVÁ, Pavla. Výhody pro zaměstnance i pro firmu. In: *Profit* [online]. 2008. [cit. 2012-01-21]. Dostupné z:

<http://profit.tyden.cz/clanek/vyhody-pro-zamestnance-i-pro-firmu-463/>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Dostupné z:

<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

**Ostatní zdroje**

Email od obchodního ředitele Radka Šebely ze společnosti DC Concept a.s. *System QI*.  
Brno, 18. 4. 2012.

Email od jednatelky společnosti Cafeteria Systems s.r.o. Pavly Korbelové. *Outsourcing  
zaměstnaneckých výhod*. Praha, 17. 4. 2012.

Email od Account Managera Mgr. Martina Seethalera ze společnosti Benefit Management  
s.r.o. *Benefity*. Praha, 19. 4. 2012.

Interní materiály společnosti PLASTIKA a.s.

Organizační směrnice č. 01/04/SC-Mzdový předpis 2012. *Kroměříž*. 2004. Plastika a.s.

Organizační směrnice č. 01/04/SP-Předpis pro čerpání zaměstnaneckých výhod 2012.  
2008. Plastika a.s.

Přehled pracovníků 2011. Příloha emailu od personální ředitelky Ing. Jany Laštovicové ze  
společnosti PLASTIKA a.s. Kroměříž. 10. 2. 2012.

Výroční zpráva PLASTIKA a.s. Kroměříž: PLASTIKA, 2009.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

NPV	Čistá současná hodnota.
IRR	Vnitřní výnosové procento.
IS.	Informační systém.
IT	Informační technika.
THP	Technickohospodářský pracovník.
VZZ	Výkaz zisku a ztrát.
ZP	Zákoník práce.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<b>Obr. 1</b> <i>Struktura systému odměňování</i> .....	14
<b>Obr. 2</b> <i>Srovnání nefinančních benefitů</i> .....	30
<b>Obr. 3</b> <i>Organizační struktura personálního oddělení</i> .....	36
<b>Obr. 4</b> <i>Věková struktura zaměstnanců dle pohlaví k 31. 12. 2011</i> .....	39
<b>Obr. 5</b> <i>Míra fluktuace v letech 2002-2011</i> .....	43
<b>Obr. 6</b> <i>Vývoj produktivity práce z účetní přidané hodnoty v letech 2005-2010</i> .....	44
<b>Obr. 7</b> <i>Forma informování zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách</i> .....	59
<b>Obr. 8</b> <i>Spokojenost se škálou zaměstnaneckých výhod</i> .....	60
<b>Obr. 9</b> <i>Spokojenost zaměstnanců s výší částky na zaměstnanecké výhody</i> .....	61
<b>Obr. 10</b> <i>Zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci uvítali</i> .....	63
<b>Obr. 11</b> <i>Náklady za první rok užívání a jejich výše v za 3-5 let užívání</i> .....	72
<b>Obr. 12</b> <i>Časová analýza v programu WinQSB</i> .....	80



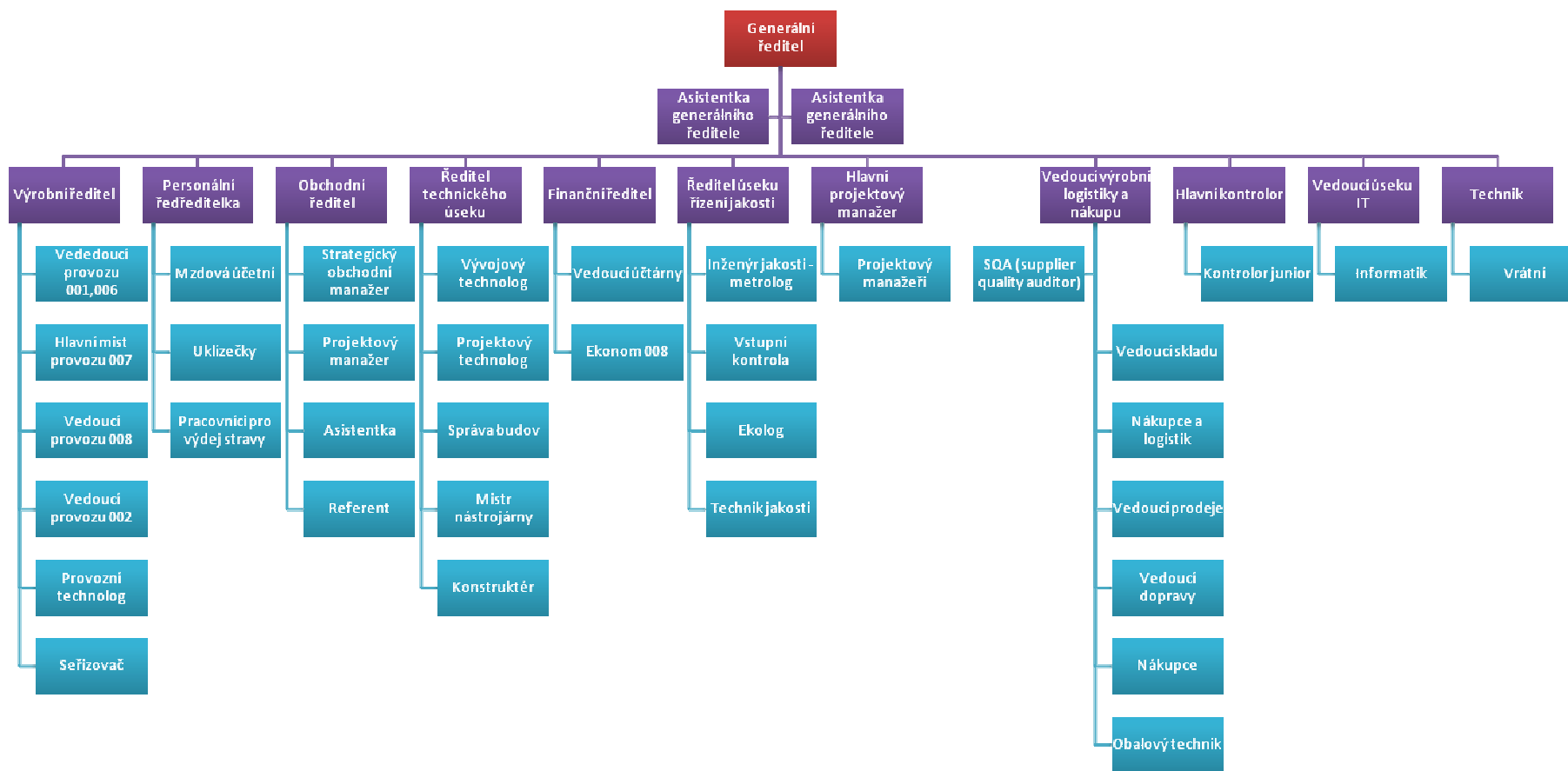
**SEZNAM TABULEK**

<b>Tab. 1</b> <i>Věková struktura zaměstnanců a průměrný věk k 31. 12. 2011</i> .....	38
<b>Tab. 2</b> <i>Zaměstnanci dle druhu pracovního poměru</i> .....	39
<b>Tab. 3</b> <i>Délka zaměstnání pracovníků k 31. 11. 2011</i> .....	40
<b>Tab. 4</b> <i>Počet zaměstnanců dle pracovního zařazení</i> .....	40
<b>Tab. 5</b> <i>Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání</i> .....	41
<b>Tab. 6</b> <i>Podíl zaměstnanců se ZPS na celkovém počtu zaměstnanců k 31. 11. 2011</i> .....	42
<b>Tab. 7</b> <i>Počet volných dnů dle délky pracovní neschopnosti</i> .....	53
<b>Tab. 8</b> <i>Odpovědi respondentů podle pracovního zařazení</i> .....	58
<b>Tab. 9</b> <i>Využití dostupné částky zaměstnanci na benefity</i> .....	61
<b>Tab. 10</b> <i>Využívání jednotlivých zaměstnaneckých výhod</i> .....	62
<b>Tab. 11</b> <i>Využívání benefitů zaměstnanci starších 50 let</i> .....	64
<b>Tab. 12</b> <i>Hodnocení dodavatelů pro systém zaměstnaneckých výhod</i> .....	73
<b>Tab. 13</b> <i>Roční rozpočet podle délky pracovního poměru</i> .....	75
<b>Tab. 14</b> <i>Matice odpovědnosti</i> .....	77
<b>Tab. 15</b> <i>Činnosti při realizaci projektu a délka jejich trvání</i> .....	79
<b>Tab. 16</b> <i>Náklady obětované příležitosti zainteresovaných stran</i> .....	81
<b>Tab. 17</b> <i>Ostatní náklady spojené s realizací projektu</i> .....	82
<b>Tab. 18</b> <i>Náklady za rok 2013 na zaměstnanecké výhody pro celkový stav pracovníků k 31. 12. 2011</i> .....	83
<b>Tab. 19</b> <i>Celkové náklady projektu</i> .....	84
<b>Tab. 20</b> <i>Riziková analýza projektu</i> .....	85

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Organizační struktura
- P II Tarify tříd platné od 1. 1. 2012
- P III Dotazník
- P IV Odpovědi respondentů na jednotlivé otázky v dotazníku
- P V Náklady na implementaci IS a strategický výhled
- P VI Logický rámec projektu
- P VII Síťový graf – WinQSB
- P VIII Ganttův diagram
- P IX Výpočet čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta
- P X Tabulka II – Kvantily  $\chi^2$  rozdělení

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



Zdroj: Upraveno dle Interních materiálů společnosti PLASTIKA a.s.

## PŘÍLOHA P II: TARIFY TŘÍD PLATNÉ OD 1. 1. 2012

Tarify jsou uplatňovány pro týdenní fond pracovní doby 37,5 hodiny

Tarifní třída	Tarif Kč / hod. *	Tarif Kč / hod. **	Měsíční tarif Kč (rozmezí tarifu)
1	50,00 Kč	-	8 300 – 9 000
2	51,00 Kč	50,00 Kč	8 700 – 10 000
3	56,00 Kč	53,00 Kč	9 600 – 11 200
4	62,00 Kč	58,00 Kč	10 800 – 12 400
5	68,00 Kč	64,00 Kč	11 500 – 13 700
6	75,00 Kč	71,00 Kč	12 800 – 15 000
7	83,00 Kč	77,00 Kč	14 200 – 16 500
8	91,00 Kč	83,00 Kč	15 700 – 18 300
9	99,00 Kč	90,00 Kč	17 400 – 20 000
10	110,00 Kč	Xx	19 200 – 22 000
11	Xx	Xx	20 600 – 24 000
12	Xx	Xx	22 700 – 28 600
13	Xx	xx	26 800 – 34 300
14	Xx	xx	32 500 – 40 000
15	Xx	xx	38 300 – 46 000
16	Xx	xx	43 500 – 60 000

Zdroj. Mzdový předpis 2012

## PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

Vážená paní/vážený pane,

dovolte, abych se na Vás obrátila s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží ke zjištění Vaší spokojenosti s nabízenými zaměstnaneckými výhodami ve společnosti PLASTIKA a.s.

Jsem studentkou 5. Ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a v současné době zpracovávám diplomovou práci. Cílem diplomové práce je vytvořit projekt změny systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti PLASTIKA a.s. Proto se na Vás obracím s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku.

Vyplnění dotazníku Vám nezabere více jak 10 minut.

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Jolana Mlčáková

V případě dotazů a připomínek mne kontaktujte emailem [jolanamlcakova@seznam.cz](mailto:jolanamlcakova@seznam.cz)

---

Vaše odpovědi na níže uvedené otázky prosím označte křížkem.

### Vaše pohlaví:

Muž

Žena

### Váš věk:

do 25 let

36-50 let

26-35 let

50 a více let

### Jak dlouho již pracujete ve společnosti?

méně jak 1 rok

3-5 let

více jak 10 let

1-2 roky

6-10 let

### Pracujete jako:

úkolový dělník

režijní dělník

THP

### 1) Jsou pro Vás zaměstnanecké výhody důležité? A proč?

ano

nevím

ne

Proč? .....

### 2) Byl/byla jste seznámen/a s nabízenými zaměstnaneckými výhodami při nástupu do pracovního poměru?

ano

ne

nepamatuji se

### 3) Jakou formou jste informován/a o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách a jejich změnách?

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> nástěnka    | <input type="checkbox"/> podnikový časopis                 |
| <input type="checkbox"/> nadřizovaný | <input type="checkbox"/> personální ředitelka              |
| <input type="checkbox"/> e-mail      | <input type="checkbox"/> jinou formou – uveďte jakou ..... |

U výroků 4 – 7 prosím vyjádřete Vaši míru souhlasu pomocí 5-ti bodové stupnice. Vaše odpovědi prosím zakřížkujte.

- |   |   |
|---|---|
| 1 <input checked="" type="checkbox"/> souhlasím       | 4 <input checked="" type="checkbox"/> spíše nesouhlasím |
| 2 <input checked="" type="checkbox"/> spíše souhlasím | 5 <input checked="" type="checkbox"/> nesouhlasím       |
| 3 <input checked="" type="checkbox"/> nevím           |   |

- 4) *Jsem dostatečně informován/a o nabízených zaměstnaneckých výhodách, popř. jejich změnách.*

1  2  3  4  5

- 5) *Jsem spokojen/a s nabízenou škálou zaměstnaneckých výhod.*

1  2  3  4  5

- 6) *Systém zaměstnaneckých výhod je spravedlivý.*

1  2  3  4  5

Proč? .....

- 7) *Nabídka částky 1000 Kč na čerpání volitelných zaměstnaneckých výhod je přiměřená.*

1  2  3  4  5

*Jste-li nespokojeni s výší částky, prosím uveďte, jakou částku byste chtěli čerpat?*

.....Kč

- 8) *Stalo se Vám, že jste částku 1 000 Kč zcela nevyčerpal/a?*

- ano  
 ne  
 výjimečně

- 9) *Které z níže uvedených zaměstnaneckých výhod využíváte? (zaškrtněte i více odpovědí)*

- |  |                                     |                                   |
|--|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> rekreace:   | <input type="checkbox"/> zahraniční | <input type="checkbox"/> tuzemská |
| <input type="checkbox"/> kultura   |                                     |                                   |
| <input type="checkbox"/> sport   |                                     |                                   |
| <input type="checkbox"/> zdravotní péče/pomůcky  |                                     |                                   |
| <input type="checkbox"/> masáže, rehabilitace  |                                     |                                   |
| <input type="checkbox"/> dětská rekreace   |                                     |                                   |
| <input type="checkbox"/> zájmové kurzy   |                                     |                                   |
| <input type="checkbox"/> příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené zaměstnavateli |                                     |                                   |
| <input type="checkbox"/> sick-day  |                                     |                                   |

- 10) *Které zaměstnanecké výhody upřednostňujete?*

1)

2)

3)

11) **Které z níže uvedených zaměstnaneckých výhod byste chtěl/a využívat?**

- příspěvek na vedení bankovního účtu
- příspěvek k nemocenské
- příspěvek na mobilní služby
- 13. plat (obvykle 60% základní mzdy)
- příspěvek na hromadnou dopravu
- příspěvek na bydlení
- dárkové poukázky
- zvýhodněné půjčky
- dárek k výročí
- stavební spoření
- životní pojištění
- jiné - uveďte prosím, o jakou zaměstnaneckou výhodu byste měl/a zájem












12) **Máte-li připomínky nebo komentáře k zaměstnaneckým výhodám, může je zde uvést:**

.....  
.....

***Děkuji a přeji Vám příjemný den!!!***

Zdroj: Vlastní zpracování

## PŘÍLOHA P IV: ODPOVĚDI RESPONDENTŮ NA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY V DOTAZNÍKU

1. Vaše pohlaví?		<a href="#">vytvořit graf</a>	<a href="#">Stáhněte si</a>
		Odezva procent	Odezva počet
muž		29.9%	26
žena		70.1%	61
		odpověděl otázkou	87
		přeskočeny otázka	0
2. Váš věk		<a href="#">vytvořit graf</a>	<a href="#">Stáhněte si</a>
		Odezva procent	Odezva počet
do 25		10.3%	9
26-35		20.7%	18
36-50		46.0%	40
nad 50		23.0%	20
		odpověděl otázkou	87
		přeskočeny otázka	0
3. délka pracovního poměru		<a href="#">vytvořit graf</a>	<a href="#">Stáhněte si</a>
		Odezva procent	Odezva počet
méně jak 1 rok		10.3%	9
1-2 roky		12.6%	11
2-5 let		24.1%	21
6-10 let		20.7%	18
více jak 10 let		32.2%	28
		odpověděl otázkou	87
		přeskočeny otázka	0



4. Pracujete jako		<a href="#">vytvořit graf</a>	<a href="#">Stáhněte si</a>
		Odezva procent	Odezva počet
Úkolový dělník		58.6%	51
Režijní dělník		24.1%	21
THP		17.2%	15
		odpověděl otázkou	87
		přeskočeny otázka	0
5. Jsou pro vás zaměstnanecké výhody důležité?		<a href="#">vytvořit graf</a>	<a href="#">Stáhněte si</a>
		Odezva procent	Odezva počet
ano		79.5%	66
nevím		16.9%	14
ne		3.6%	3
		odpověděl otázkou	83
		přeskočeny otázka	4
6. Byl/a jste seznámen/a s nabízenými zaměstnaneckými výhodami při nástupu do pracovního poměru?		<a href="#">vytvořit graf</a>	<a href="#">Stáhněte si</a>
		Odezva procent	Odezva počet
ano		57.6%	49
ne		18.8%	16
nepamatuji si		23.5%	20
		odpověděl otázkou	85
		přeskočeny otázka	2

**7. Jakou formou jste informován/a o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách a jejich změnách?**
[vytvořit graf](#) [Stáhněte si](#)

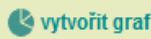













		Odezva procent	Odezva počet
nástěnka		56.8%	46
nadřizovaný		48.1%	39
e-mail		3.7%	3
podnikový časopis		4.9%	4
personální ředitelka		11.1%	9
jiná forma		14.8%	12
		odpověděl otázkou	81
		přeskočeny otázka	6

**8. Jsem dostatečně informován/a o nabízených zaměstnaneckých výhodách, popř. jejich změnách.**
[vytvořit graf](#) [Stáhněte si](#)

		Odezva procent	Odezva počet
souhlasím		33.3%	29
spíše souhlasím		25.3%	22
nevím		13.8%	12
spíše nesouhlasím		17.2%	15
nesouhlasím		10.3%	9
		odpověděl otázkou	87
		přeskočeny otázka	0

9. Jsem spokojen/a s nabízenou škálou zaměstnaneckých výhod.		<a href="#">vytvořit graf</a>	<a href="#">Stáhněte si</a>
		Odezva procent	Odezva počet
souhlasím		11.6%	10
spíše souhlasím		33.7%	29
nevím		19.8%	17
spíše nesouhlasím		23.3%	20
nesouhlasím		11.6%	10
		odpověděl otázkou	86
		přeskočeny otázka	1
10. Systém zaměstnaneckých výhod je spravedlivý.		<a href="#">vytvořit graf</a>	<a href="#">Stáhněte si</a>
		Odezva procent	Odezva počet
souhlasím		21.2%	18
spíše souhlasím		21.2%	18
nevím		25.9%	22
spíše nesouhlasím		10.6%	9
nesouhlasím		21.2%	18
		odpověděl otázkou	85
		přeskočeny otázka	2
11. Nabídka částky 1000 Kč na čerpání volitelných zaměstnaneckých výhod je přiměřená		<a href="#">vytvořit graf</a>	<a href="#">Stáhněte si</a>
		Odezva procent	Odezva počet
souhlasím		9.3%	8
spíše souhlasím		18.6%	16
nevím		22.1%	19
spíše nesouhlasím		22.1%	19
nesouhlasím		27.9%	24
		odpověděl otázkou	86
		přeskočeny otázka	1

12. Stalo se vám že jste částku 1000 Kč zcela nevyčerpal/a?		<a href="#">vytvořit graf</a>	<a href="#">Stáhněte si</a>								
		Odezva procent	Odezva počet								
ano		13.4%	11								
výjimečně		13.4%	11								
ne		73.2%	60								
		odpověděl otázkou	82								
		přeskočeny otázka	5								
13. Které z níže uvedených zaměstnaneckých výhod využíváte?		<a href="#">vytvořit graf</a>	<a href="#">Stáhněte si</a>								
		Odezva procent	Odezva počet								
rekreace		17.9%	15								
kultura		11.9%	10								
sport		19.0%	16								
zdravotní péče, pomůcky		66.7%	56								
masáže, rehabilitace		20.2%	17								
dětská rekreace		6.0%	5								
zájmové kurzy		4.8%	4								
příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené zaměstnavateli		1.2%	1								
sick-day		20.2%	17								
		odpověděl otázkou	84								
		přeskočeny otázka	3								
14. Které zaměstnanecké výhody upřednostňujete?		<a href="#">vytvořit graf</a>	<a href="#">Stáhněte si</a>								
	rekreace	kultura	sport	zdravotní péče, pomůcky	masáže, rehabilitace	dětská rekreace	zájmové kurzy	příspěvek na pojištění odpovědnosti za škody způsobené zaměstnavateli	sick-day	Odezva počet	
1)	25.8% (8)	9.7% (3)	16.1% (5)	35.5% (11)	6.5% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	6.5% (2)	31	
2)	13.6% (3)	9.1% (2)	9.1% (2)	22.7% (5)	31.8% (7)	4.5% (1)	4.5% (1)	0.0% (0)	4.5% (1)	22	
3)	11.8% (2)	11.8% (2)	41.2% (7)	17.6% (3)	11.8% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	5.9% (1)	17	
										odpověděl otázkou	35
										přeskočeny otázka	52

15. Které z níže uvedených zaměstnaneckých výhod byste chtěl/a využívat?			 vytvořit graf	 Stáhněte si
		Odezva procent	Odezva počet	
příspěvek na vedení bankovního účtu		8.1%	7	
příplatek k nemocenské		27.9%	24	
příspěvek na mobilní služby		3.5%	3	
13.plat		90.7%	78	
příspěvek na MHD		12.8%	11	
příspěvek na bydlení		8.1%	7	
dárkové poukázky		7.0%	6	
zvýhodněné půjčky		15.1%	13	
dárek k výročí		10.5%	9	
stavební spoření		1.2%	1	
životní pojištění		18.6%	16	
jiné		4.7%	4	
			odpověděl otázkou	86
			přeskočeny otázka	1

Zdroj: zpracováno pomocí internetové aplikace SurveyMonkey.com

## PŘÍLOHA P V: VÝPOČET $\chi^2$ -TESTU

Četnost ( $n_i$ )	Očekávaná četnost ( $np_i$ )	$n_i - np_i$	$(n_i - np_i)^2$	$(n_i - np_i)^2 / np_i$
39	38,55422	0,445783	0,198723	0,005154
9	3,614458	5,385542	29,00406	8,024458
2	2,409639	- 0,40964	0,167804	0,069639
13	15,42169	-2,42169	5,864567	0,38028
5	3,614458	1,385542	1,919727	0,531124
2	0,963855	1,036145	1,073596	1,113855
12	10,0241	1,975904	3,904195	0,389481
1	2,349398	-1,3494	1,820874	0,775039
0	0,626506	-0,62651	0,39251	0,626506
<b>Celkem</b>	<b>83</b>			<b>11,91554 = <math>\chi^2</math></b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet kritického oboru pro  $\alpha = 0,05$ :

$$\chi^2_{(1-\alpha)} = (r - 1) * (s - 1) = (3 - 1) * (3 - 1) = 2$$

**PŘÍLOHA P V: NÁKLADY NA IMPLEMENTACI IS A  
STRATEGICKÝ VÝHLED**

Dodavatel	Poplatky za imple- mentaci	Měsíční nájemné	Náklady v 1. roce	Celkové náklady za 3 až 5 let		
				3	4	5
DC Con- cept a.s.	20 000	1 500	38 000	54 000	72 000	90 000
Benefit Manage- ment s.r.o.	15 000	6 000	87 000	216 000	288 000	360 000
Cafeteria Systems s.r.o.	0	5 040	30 240	181 440	241 920	302 400

Zdroj: Vlastní zpracování

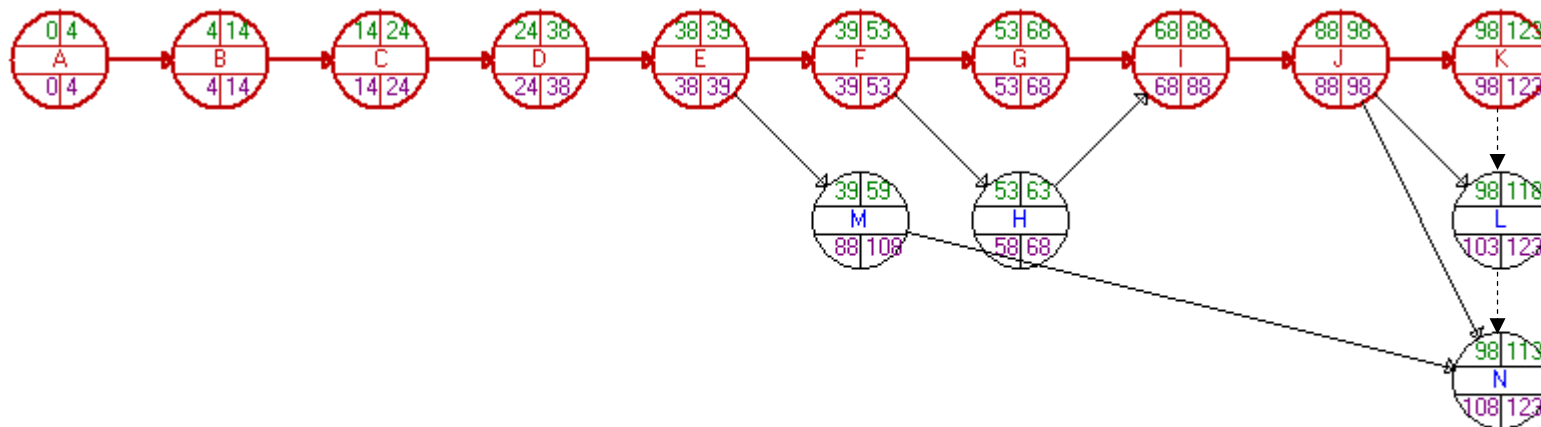
## PŘÍLOHA P VI: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Projekt změny systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti PLASTIKA a.s.				
	Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky k ověření	Předpoklady a rizika projektu
<b>Hlavní cíl</b>	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Zvýšení spokojenosti v roce 2013 o 20 % oproti roku 2012 Růst produktivity práce v roce 2013 minimálně o 2 % oproti roku 2012 Vyčerpáno 95 % finančních prostředků na roční rozpočet v roce 2013	Dotazníkové šetření v prosinci 2013 Výkazy společnosti IS společnosti Cafeteria Systems, s.r.o. Evidence zaměstnanců, systém QI	x
<b>Projektový cíl</b>	1. Zkvalitnění stávajícího systému zaměstnaneckých výhod	Snižování administrativní zátěže pro personální oddělení o 5 % vzhledem k roku 2012	Rozhovor s personální ředitelkou	Výběr vhodného dodavatele Zájem zaměstnanců Podpora ze strany společnosti
<b>Výstupy</b>	1.1. Zavedení IS pro zaměstnanecké výhody ve společnosti PLASTIKA a.s. 1.2. Rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod	Uzavření smlouvy s dodavatelem k 24. 9. 2012	Potvrzení personální ředitelky zprávou o informačním systému	Překročení termínů činností projektu Nespokojenost zaměstnanců se způsobem poskytování zaměstnaneckých výhod Špatná informovanost zaměstnanců Nedodržení smluvních podmínek Změna legislativy Překročení rozpočtu projektu Dostatek finančních prostředků
<b>Klíčové aktivity</b>	1.1.1. Sestavení projektového týmu 1.1.2. Vyčlenění finančních prostředků na rozpočet a jejich schválení 1.1.3. Jednání se společností Cafeteria Systems s.r.o. 1.1.4. Předložení projektu ke schválení 1.1.5. Příprava počítačů pro přístup zaměstnanců 1.1.6. Implementace systému do společnosti 1.1.7. Vložení údajů do aplikace 1.1.8. Školení uživatelů Informování zaměstnanců 1.2.1. Průzkum možností rozšíření zaměstnaneckých výhod 2.2.1. Informování zaměstnanců	<b>Prostředky/vstupy</b> Finanční prostředky Softwarové a hardwarové prostředky Kancelářské potřeby Elektrická energie Prostory Lidé Internet Informace o zaměstnancích	<b>Časový harmonogram</b> červenec 2012 – zahájení projektu srpen 2012 – schválení projektu generálním ředitelem společnosti září 2012 – uzavření smlouvy s dodavatelem říjen – prosinec 2012 – testování aplikace prosinec 2012 – systém připraven ke spuštění (ukončení projektu)	Předběžné podmínky a předpoklady Odsouhlasení projektu vedením společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

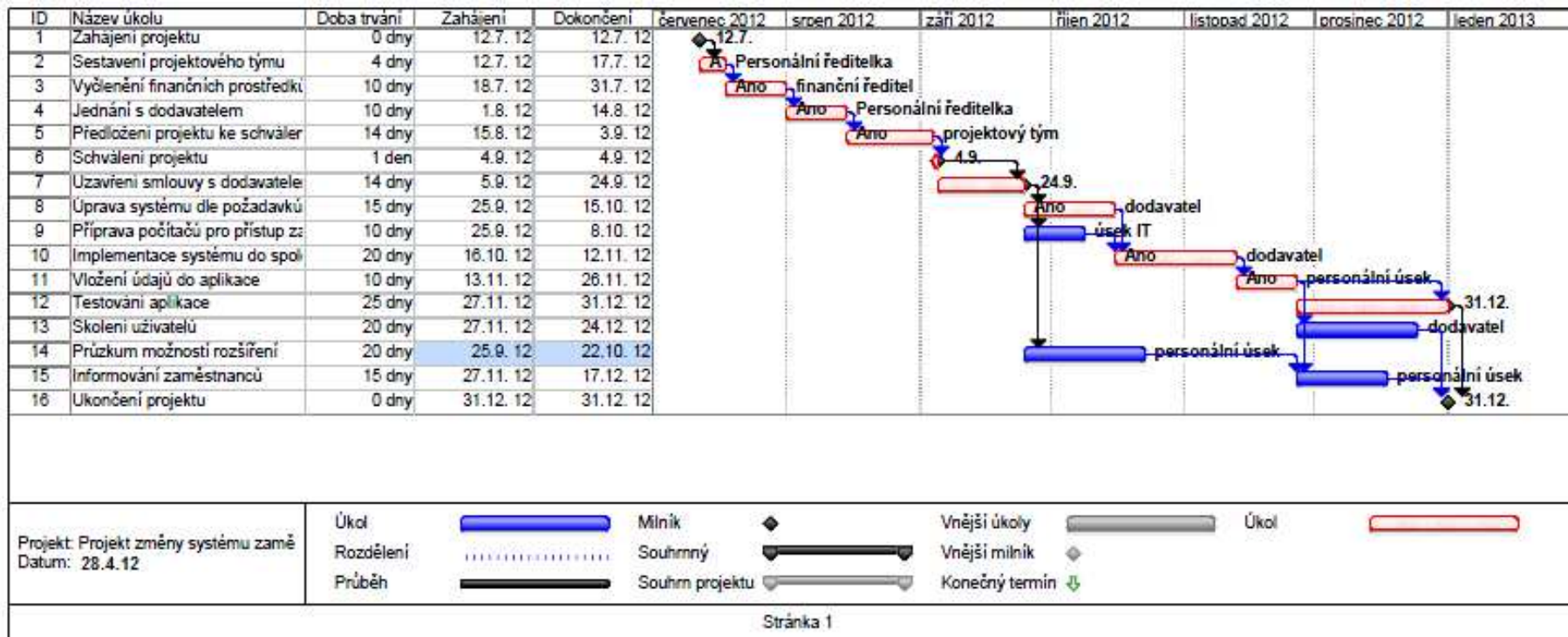


## PŘÍLOHA P VII: SÍŤOVÝ GRAF- WINQSB



Zdroj:Zpracováno v programu WinQSB

## PŘÍLOHA P VIII: GANTTŮV DIAGRAM



## PŘÍLOHA P IX: ZHODNOCENÍ INVESTICE

### Čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento

Pro určení toho, zda je investice do projektu výhodná při požadované výnosnosti 8 %, slouží **čistá současná hodnota (NPV)**. Tato čistá současná hodnota se vypočítá z následujícího vztahu:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K$$

Kde:  $CF_t$  – peněžní příjmy v jednotlivých letech z realizace projektu,

$K$  – kapitálový výdaj,

$t$  – jednotlivá léta

$n$  – doba působení projektu

$i$  – diskontní míra

Aby bylo možné realizovat projekt, musí být hodnota  $NPV > 0$ .

Pro výpočet čisté současné hodnoty je nutné stanovit kapitálové výdaje a odhadnout výši peněžních toků v jednotlivých letech.

Společnost bude celkem do projektu investovat 699 869 Kč a tato částka představuje kapitálový výdaj. Odhad peněžních toků je uveden v následující tabulce:

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cash flow	0	+ 750	+ 700	+ 650	+ 600	+ 600
Kapitálový výdaj	96,869	603	659,16	659,16	659,16	659,16

Zdroj: Vlastní zpracování

Kapitálové výdaje je nutné nejdříve převést na současnou hodnotu:

$$K = 96,869 + \frac{603}{1,08} + \frac{659,16}{1,08^2} + \frac{659,16}{1,08^3} + \frac{659,16}{1,08^4} + \frac{659,16}{1,08^5} = 2\,118,370 \text{ tis. Kč}$$

Nyní lze kapitálový výdaj dosadit do vzorce a spočítat čistou současnou hodnotu:

$$NPV = \frac{750}{1,08} + \frac{700}{1,08^2} + \frac{650}{1,08^3} + \frac{600}{1,08^4} + \frac{600}{1,08^5} - 2\,118,370 = 541,57 \text{ tis. Kč}$$

Čistá současná hodnota je 541 570 Kč, což znamená, že projekt lze pokládat za přijatelný ( $541\,570 > 0$ ).

Pomocí **vnitřního výnosového procenta (IRR)** se vypočítá, výnosnost projektu. NPV při použití 8 % diskontní sazby byla kladná a nyní je třeba nalézt takovou diskontní míru, při které projekt dosahuje záporné NPV. Vnitřní výnosové procento určíme z následujícího vztahu:

$$IRR = i_N + \frac{NPV_N}{NPV_N + |NPV_V|} (i_V - i_N)$$

Kde:  $i_N$  – diskontní sazba, při níž je NPV kladná ( $NPV_N$ )

$i_V$  – diskontní sazba, při níž je NPV záporná ( $NPV_V$ )

Aby bylo možné IRR vypočítat, je nutné ještě zjistit zápornou NPV. Aby bylo možné zjistit zápornou NPV, musí být použita vyšší diskontní míra než diskontní míra pro kladnou NPV. Pro výpočet bude uvažována diskontní míra ve výši 14 %.

$$NPV = \frac{750}{1,14} + \frac{700}{1,14^2} + \frac{650}{1,14^3} + \frac{600}{1,14^4} + \frac{600}{1,14^5} - 2\,118,370 = 183,753 \text{ tis. Kč.}$$

Jelikož vyšla opět NPV kladná, musí být diskontní míra ještě zvýšena na 18 %.

$$NPV = \frac{750}{1,18} + \frac{700}{1,18^2} + \frac{650}{1,18^3} + \frac{600}{1,18^4} + \frac{600}{1,18^5} - 2\,118,370 = -12,699 \text{ tis. Kč}$$

Nyní je NPV záporná a může být tedy spočítáno IRR, které je následující:

$$IRR = 8 + \frac{541,570}{541,570 + |-12,699|} (18 - 8) = 17,77 \%$$

Vnitřní výnosové procento, resp. výnosnost projektu činí 17,77 %. Projekt je tedy pro společnost vhodný k realizaci.

## PŘÍLOHA P X: TABULKA II – KVANTILY $\chi^2$ ROZDĚLENÍ

Tabulka II – Kvantily  $\chi^2_p$  rozdělení  $\chi^2$  o v stupních volnosti

v	P			
	0,90	0,95	0,975	0,99
1	2,705541	3,841455	5,023903	6,634891
2	4,605176	5,991476	7,377779	9,210351
3	6,251394	7,814725	9,348404	11,34488
4	7,779434	9,487728	11,14326	13,2767
5	9,236349	11,07048	12,83249	15,08632
6	10,64464	12,59158	14,44935	16,81187
7	12,01703	14,06713	16,01277	18,47532
8	13,36156	15,50731	17,53454	20,09016
9	14,68366	16,91896	19,02278	21,66605
10	15,98717	18,30703	20,4832	23,20929
11	17,27501	19,67515	21,92002	24,72502
12	18,54934	21,02606	23,33666	26,21696
13	19,81193	22,36203	24,73558	27,68818
14	21,06414	23,68478	26,11893	29,14116
15	22,30712	24,9958	27,48836	30,57795
16	23,54182	26,29622	28,84532	31,99986
17	24,76903	27,5871	30,19098	33,40872
18	25,98942	28,86932	31,52641	34,80524
19	27,20356	30,14351	32,85234	36,19077
20	28,41197	31,41042	34,16958	37,56627
21	29,61509	32,67056	35,47886	38,93223
22	30,81329	33,92446	36,78068	40,28945
23	32,00689	35,17246	38,07561	41,63833
24	33,19624	36,41503	39,36406	42,97978
25	34,38158	37,65249	40,6465	44,31401
26	35,56316	38,88513	41,92314	45,64164
27	36,74123	40,11327	43,19452	46,96284
28	37,91591	41,33715	44,46079	48,27817
29	39,08748	42,55695	45,72228	49,58783
30	40,25602	43,77295	46,97922	50,89218

Zdroj: [www.mathonline.fme.vutbr.cz](http://www.mathonline.fme.vutbr.cz)