

Projekt řízení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Lisi Automotive Form a. s.

Bc. Gabriela Kulheimová, Dis.

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela Kulheimová, DiS.**
Osobní číslo: **M13634**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt řízení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Lisi Automotive Form a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši problematiky zaměstnaneckých benefitů.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu řízení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Lisi Automotive Form a. s.
- Navrhněte projekt na zlepšení systému řízení zaměstnaneckých benefitů.
- Zhodnoťte přínosy projektu a proveďte nákladovou analýzu

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. Sterling, VA: Kogan Page, 2003, 979 p. ISBN 0749441054.
ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
JANOŠKOVÁ, Jana. Zaměstnanecké výhody a daně. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1364-0.
PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 2011, 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.
SVETLIK, Ivan, Eleni STAVROU-COSTEA a Aleksandra KANJUO-MRČELA. Human resources management practices in the organisations of the future. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 233 s. ISBN 978-80-7380-326-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimír Skála
EXT.
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Lisi Automotive Form a. s. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části diplomové práce je přiblížena problematika personalistiky, řízení lidských zdrojů, motivace a zaměstnaneckých výhod.

V úvodu praktické části je představena společnost Lisi Automotive Form a. s., dále je provedena analýza zaměstnanců – struktura, pozice, věk atd. a podrobná analýza současného systému poskytovaných benefitů.

Na základě výsledků analýzy je zpracován projekt zlepšení řízení zaměstnaneckých benefitů. Projekt je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: personalistika, řízení lidských zdrojů, motivace, zaměstnanci, zaměstnanecké benefity

ABSTRACT

The aim of my diploma thesis is to propose a project to improve the system of employee benefits in the Lisi Automotive Form company. The thesis is divided into the theoretical and practical part.

The theoretical part includes information about human resource management, motivation, management of compensation and company benefits.

In the introduction of the practical part is company Lisi Automotive Form introduced, the analysis of employee is made structure, position, age etc., as well as the analysis of the current system of employee benefits in this company.

On the base of practical part outputs is a project of implementation optional employee benefits system in the Lisi Automotive Form company. Project is put through a time, cost and risk analysis.

Keywords: personal management, human resource management, motivation, employee, employee benefits

Ráda bych poděkovala zaměstnancům společnosti Lisi Automotive Form a. s., kteří mi věnovali svůj čas a trpělivost při zpracování diplomové práce.

Především děkuji za čas a pozornost, kterou mi věnoval pan Ing. Vladimír Skála. Zejména za poskytnutí odborných rad a praktických připomínek.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PERSONALISTIKA	12
1.1 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	12
2 LIDSKÉ ZDROJE	14
2.1 PROČ PEČOVAT O ZAMĚSTNANCE?.....	14
2.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
2.2.1 Specifické rysy lidských zdrojů	15
2.2.2 Motivace.....	17
3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY A VÝHODY	19
3.1 HLAVNÍ DRUHY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ A VÝHOD	20
3.1.1 Třídění z hlediska poskytování a cílových skupin zaměstnanců	20
3.1.2 Věcné třídění zaměstnaneckých benefitů a výhod	21
3.1.3 Plošné a pružné zaměstnanecké benefity a výhody	22
3.1.4 Třídění z pohledu daňových dopadů	22
3.2 NEJČASTĚJŠÍ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY A VÝHODY POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNAVATELI	23
3.3 CÍLE, RIZIKA A EFEKTIVITA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	29
3.4 TRENDY V POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	31
3.5 SYSTÉM KAFETÉRIE	31
3.5.1 Varianty systému kafetérie.....	32
4 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 CHARAKTERISTIKA FIRMY LISI AUTOMOTIVE FORM A. S.	36
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	36
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	36
5.3 HISTORIE	36
5.4 VÝROBKY.....	37
6 ZAMĚSTNANCI VE SPOLEČNOSTI LISI AUTOMOTIVE FORM A. S.	38
6.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ZAMĚSTNANCÍCH	38
6.2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	44
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ A POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ A VÝHOD	45
7.1 POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY A VÝHODY	45
7.1.1 1. blok – Ideální benefity	46
7.1.2 2. blok – Optimální benefity	50
7.1.3 3. blok – Běžné benefity.....	52
7.1.4 4. blok- Nevýhodné benefity.....	57
7.1.5 Ostatní výhody	58

7.2	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	59
8	PROJEKT ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	62
8.1	CÍLE PROJEKTU	62
8.2	DAŇOVÁ OPTIMALIZACE V SOUČASNOSTI POSKYTOVANÝCH BENEFITŮ.....	62
8.3	NÁVRHY MOŽNÝCH ŘEŠENÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ	65
8.3.1	Plošné poskytování benefitů	65
8.3.2	Restrukturalizované poskytování benefitů.....	66
8.3.3	Kafetérie s předem definovanými balíčky	67
8.3.4	Kafetérie individuálního volitelného balíčku.....	71
8.4	ZAVEDENÍ KAFETÉRIE	71
8.5	PERSONÁLNÍ ANGAŽOVANOST.....	72
8.6	ČASOVÝ PRŮBĚH REALIZACE PROJEKTU KAFETÉRIE	73
8.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	76
8.8	ANALÝZA RIZIKOVOSTI PROJEKTU	78
8.9	KVANTIFIKACE PŘÍNOSŮ	80
9	ZHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	83
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ	91
	SEZNAM GRAFŮ	92
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Každá organizace potřebuje lidské zdroje, stejně jako potřebuje materiál, finanční zdroje či informační zdroje. Lidské zdroje rozhodují o využívání, rozdělování a rozvoji všech dalších zdrojů. Proto lidé bývají nejcennějším zdrojem a bohatstvím firmy.

Lidé stanovují strategie, vyrábí výrobky, poskytují služby, dále ovlivňují kvalitu produkce a i to jak, bude produkce úspěšná na trhu.

Každá firma potřebuje motivované a schopné zaměstnance, protože to určuje jejich výkon a tím i výkon celé organizace. Proto se řízení lidských zdrojů začíná postupně uplatňovat v organizacích na prioritní úrovni.

Zaměstnanecké benefity jsou v dnešní době často skloňovaným tématem. Tyto výhody jsou součástí odměny, které většinou nemají přímou souvislost s pracovním výkonem. Ve firmách plní nezastupitelnou funkci jako nástroj pro motivaci zaměstnanců a jsou jedním z hlavních úkolů v péči o zaměstnance. K hlavním důvodům, proč firmy zaměstnanecké benefity poskytují, patří snaha získat a udržet si kvalitní zaměstnance, nabídnout jim lepší možnosti osobní relaxace, ale i neméně zajímavý efekt, kterým je daňově zvýhodněný způsob poskytování odměn. Firmy si uvědomují, že zaměstnanci jako lidský kapitál ovlivňují její úspěšnost a konkurenceschopnost na trhu, proto je nezbytné a hlavně výhodné o ně pečovat.

Pomineme-li motivační přínos zaměstnaneckých benefitů, na druhé straně zaměstnavatel hledá cestu, jak zaměstnancům poskytnou určitý bonus - profit - výhodu tak, aby jeho poskytnutí bylo z daňového hlediska výhodné. Firmy více investují do zaměstnaneckých benefitů, které přinášejí mimo jiné nějaká daňová zvýhodnění, tzn. jsou pro ně daňově účinnými náklady.

Pro spokojenost jak zaměstnavatele i zaměstnanců je důležité mít dobře propracovaný systém řízení poskytování zaměstnaneckých benefitů. Diplomová práce se proto bude zabývat tím, jak tento systém řízení probíhá a jaká je jeho funkčnost ve společnosti Lisi Automotive Form a. s.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce bude navrhnout zlepšení stávajícího způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů a výhod ve společnosti Lisi Automotive Form a. s. formou uceleného systému řízení jejich poskytování.

Teoretická část diplomové práce bude obsahovat poznatky, které jsem získala nejen studiem, ale také díky odborné literatuře, která se zabývá danou problematikou. V teoretické části budou popsány základní pojmy v oblasti personalistiky, lidských zdrojů, motivace a zaměstnaneckých benefitů a výhod.

V úvodu praktické části bude představena společnost Lisi Automotive Form a. s. Dále bude popsán proces řízení personální práce se zaměřením na poskytování motivačních prvků řízení firmy a údaje personální agendy jako struktura zaměstnanců, věk, produktivita práce, fluktuace atd. Tato část je zaměřena na analýzu současného stavu řízení zaměstnaneckých benefitů a výhod a bude podrobně rozpracováno jejich poskytování včetně daňové účinnosti jejich výdajů. Analýza nákladů pro poskytované zaměstnanecké benefity bude u převážné většiny provedena za období let 2010 až 2014.

Výstupem diplomové práce bude projekt zlepšení současného nesystémového stavu poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Na základě analýzy současného stavu řízení zaměstnaneckých benefitů a výhod bude provedena daňová optimalizace některých benefitů. Cílem bude vytvořit projekt systému řízení zaměstnaneckých benefitů a výhod, který společnost Lisi Automotive Form a. s. může do budoucna využít, který přinese do řízení zaměstnaneckých benefitů určitou organizaci, prvky volitelnosti, který bude přehledný a srozumitelný a více spravedlivější. Projekt bude podroben časové analýze na základě síťového grafu metodou kritické cesty, nákladové analýze a rizikové analýze pomocí matice pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadů. Kvantifikace přínosů bude zhodnocena pomocí produktivity práce, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONALISTIKA

Postavení a funkce oddělení, které má za úkol řídit lidský faktor ve společnosti, je také závislé na tom, jaké funkce a odpovědnosti jsou na tento útvar delegovány. Dále jsou závislé na pojetí personální práce v nejširším významu, tj. procesy, které směřují k ovlivňování lidských zdrojů požadovaným směrem. Důležité je stanovit si personální politiku organizace a určit rozsah aktivit a odpovědností, které musí vycházet z personální strategie společnosti. Personální strategie by měla vymezit základní cíle, kterých má být dosaženo při formování lidských zdrojů, a to jak z pohledu struktury, tak i z pohledu jejich kvality. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 15)

1.1 Činnosti personálního útvaru

Personální útvar vychází z personální politiky organizace, zabezpečuje personální práce jako specializovaný útvar a zároveň vytváří metodiku pro jejich uplatňování. Má také zodpovědnost za jejich dodržování, kontrolu, usměrňování a organizaci těchto činností. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 20 - 21)

Koubek (2011, s. 15) uvádí: *„Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb.“*

Realizace personálních metod a postupů stále ve větší míře přechází na liniový management a stěžejní práce personálního oddělení se stává metodická, analytická, koncepční činnost a na ni navazující poradenská činnost. Personální oddělení vykonává personální řízení a je vnitřně děleno na jednotky, pomocí nichž jsou tyto činnosti zajišťovány. Z pohledu obsahu a zaměření činnosti se odlišuje výkon na tzv. personální činnost v užším slova smyslu (např. personální agendy, které se vztahují k personálu organizace) a vlastní personální řízení, které je zaměřeno na práci s lidskými zdroji. Jde o tyto činnosti:

- Plánování potřeb zaměstnanců – aby bylo zabezpečeno potřebné množství zaměstnanců a jejich odpovídající schopnosti a vzdělání.
- Odměňování – mzdový systém + další peněžní či nepeněžní stimuly, systém zaměstnaneckých benefitů a výhod.

- Vzdělávání – potřeba vzdělávání, příprava a organizace vzdělávání, školení.
- Vztahy na pracovišti – kolektivní vyjednávání, pracovněprávní vztahy.
- Výběr a získávání zaměstnanců – pokrytí potřeb zaměstnanců, metody výběru vhodných zaměstnanců.
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci – pracovní podmínky, zdravotní péče.
- Volno-časové aktivity a sociální péče – sociální služby, aktivity ve volném čase – kultura, sport atd.
- Styl vedení v organizaci, informovanost, komunikace – vnitropodniková komunikace, styly vedení zaměstnanců, stupeň informovanosti zaměstnanců.
- Další činnosti spojené s lidskými zdroji. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 20 - 21)

Za personální řízení v organizaci je zodpovědný především vrcholový management, dále pak liniový management a personální útvar, který zastupují personalisté. Vrcholový management zodpovídá za stanovení personální strategie, politiky a stanovuje zásady personální činnosti v organizaci. Liniový management má zodpovědnost zejména za vedení lidí a realizaci personální práce v každodenním jednání s podřízenými pracovníky. Personální útvar zabezpečuje služby a agendu všem pracovníkům v organizaci a zajišťuje každodenní personální činnosti. Odpovědnosti a pravomoc v těchto oblastech systému je přikládáno různým skutečnostem, a to zejména, jakou roli má personální řízení v organizaci. (Kociánová, 2010, s. 17)

2 LIDSKÉ ZDROJE

Jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost firem ve velmi náročném konkurenčním prostředí závisí na kvalitě a fungování lidských zdrojů. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 1)

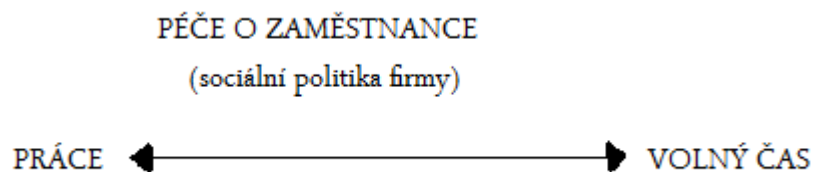
Lidské zdroje jsou lidé, kterými společnost disponuje a pomocí nichž dosahuje strategických cílů, které si stanovila. Schopní a motivovaní lidé totiž odlišují společnost od konkurence. (Šikýř, 2012, s. 18)

Člověk je jediným a hlavním výrobním faktorem, kapitálem a zároveň zaměstnancem organizace. Z tohoto důvodu je vnímán nejen jako pracovní síla, ale i jako hlavní výrobní faktor. (Vojtovič, 2011, s. 154)

2.1 Proč pečovat o zaměstnance?

Pro správné fungování společnosti je důležitá především kolektivní činnost lidí. Neustálé vlivy a změny ovlivňují práci jednotlivců, skupin, ale i organizace jako celku. Práce s lidmi je rutinní činností a vedení lidí je zaměřeno na usnadňování činností, také je postaveno na autoritě, na způsobech motivace a osobních a emocionálních oblastech vztahů na pracovišti.

Péče o zaměstnance má vytvářet vhodné podmínky pro práci a zároveň vyvažovat osobní a pracovní životy zaměstnanců. Úkolem péče o zaměstnance je určit pomezí práce a volného času určeného k relaxaci, rodině a dalším aktivitám jedince.



(Janoušková, 2005, s. 17 - 18)

Pečovat o zaměstnance neznamená pro zaměstnavatele jen činnosti uložené zákonem, ale i další, k nimž se zaměstnavatel zavázal. Péče o zaměstnance se dá rozčlenit na:

- Povinnou, ta je uložena zaměstnavateli právním předpisem (zákonem) a kolektivními smlouvami.
- Smluvní, ta je obsažena v kolektivní smlouvě ve formě závazků.

- Dobrovolná, ta je obsažena ve vnitřních předpisech, znamená rozšíření péče o zaměstnance s cílem udržet si stávající pracovníky a přilákat nové pracovní síly.

Péče o zaměstnance je společnost od společnosti jiná, záleží nejen na přáních zaměstnanců, ale hlavně na ochotě a finančních možnostech zaměstnavatele. Každý zaměstnavatel si v dnešní době uvědomuje, že spokojený zaměstnanec podává lepší pracovní výkony. Co se týče finančních možností, zaměstnavatelé si mohou tvořit sociální fondy. Sociální fondy nejsou povinné, např. u obchodních společností. Jsou tvořeny ze zisku po zdanění a jejich užití bývá upraveno v kolektivní smlouvě nebo o něm rozhoduje zaměstnavatel. (Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007, s. 784)

2.2 Řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit potřebné kvantitativní potřeby lidských zdrojů ve společnosti, jako je dostatečné množství, věková a profesní struktura a formální kvalifikace pracovníků, také kvalitativní potřeba lidských zdrojů - výkonnost, motivace, způsobilost, tvořivost a sounáležitost zaměstnanců s cíli firmy. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 16)

Součástí řízení lidských zdrojů je také přihlížení k osobnímu rozvoji, odbornému růstu a prosperitě zaměstnanců. Rozvojem lidských zdrojů se rozumí zvyšování úrovně způsobilosti zaměstnanců k tomu, aby byli schopni plnit budoucí pracovní úkoly. Je na vedení společnosti, jak se rozhodne postupovat při řízení a rozvoji lidských zdrojů ve svůj prospěch a kolik prostředků investuje. (Bláha, Mateicicue, Kaňová, 2005, s. 13)

Role řízení lidských zdrojů má umožnit organizacím rychle reagovat na vývoj v oblasti technologií, konkurence na trhu výrobků a služeb stejně jako na zvyšující se rozmanitost pracovní síly. Konkrétně se jedná o otázku, jak najít a vybrat flexibilní zaměstnance, jak řídit flexibilní formy práce a pracovní dobu a jak se vypořádat s různými omezeními stanovenými státem a sociálními partnery. (Svetlík, Stavrou-Costea, Kanjou-Mrčela, 2011, s. 11)

2.2.1 Specifické rysy lidských zdrojů

Výjimečnost lidských zdrojů v porovnání s ostatními zdroji podnikatelské činnosti, jako např. materiálně-technické, přírodní, informační a finanční, je dána tím, že lidé jsou schopni:

- Uvědomovat si situaci, ve které se nacházejí a umět ji prožívat, vyhodnocovat a vyvozovat závěry pro své jednání.
- Umět se orientovat v prostředí organizace a předvídat jeho budoucí vývoj.
- Pronikat myslí do organizačních procesů, rozpoznávat silné a slabé stránky, nalézt příčiny některých jevů, ovlivňovat je a předvídat jejich možné důsledky.
- Využívat získané zkušenosti pro náročnou odbornou a tvůrčí práci.
- Ztotožnit se s cíli firmy, získávat informace pro dosažení těchto cílů ve prospěch organizace.
- Kontrolovat, organizovat, projektovat podnikové procesy, složky a dění.
- Ovlivňovat a motivovat svoje spolupracovníky.
- Přispívat svými nápady pro inovace organizace a zvyšovat firemní prosperitu.

Z těchto důvodů bývají lidé považováni za nejpružnější, nepřizpůsobivější a nejdynamičtější podnikový faktor. Na druhou stranu jsou lidé nejhůře ovlivnitelným zdrojem organizace. Lidé se neradi přizpůsobují a přinášejí svůj individuální styl a často dávají přednost svým cílům před cíli organizace. (Bláha, Matejčiček, Kaňová, 2005, s. 11 - 12)

Strategické řízení lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů se týká propojování postupů a procesů v personální práci s podnikovou strategií. Strategické řízení lidských zdrojů znamená přístup k dlouhodobým řešením, které se týkají lidí a tvoří strategické úsilí managementu podniku. (Ulrich, 2009, s. 200; Armstrong, 1999, s. 163)

Pojetí strategického řízení lidských zdrojů slouží k tomu, aby organizace pracovala efektivně, a k tomu jsou důležité tři hlavní prvky:

- Strategie a poslání organizace.
- Organizační struktura.
- Řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je jednou z hlavních cest, jak dosáhnout vrcholového postavení v konkurenčním prostředí. (Armstrong, 1999, s. 167)

2.2.2 Motivace

Plamínek (2010, s. 14) uvádí: „*Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování.*“ Z tohoto důvodu se motivace označuje jako proces (někdo na někoho nějak působí) i to, že se něco děje, stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétní přístup).

Motivace je tedy proces, který vyjadřuje touhu či vůli člověka, aby vyvinul nějaké úsilí nebo snahu pro dosažení určitého cíle nebo výsledku. Motivace je tedy vztažena k lidskému chování a jeho projevům. (Tureckiová, 2004, s. 55)

Motivace řeší mnoho závažných problémů, např.:

- Jak podnítit a udržet pracovní úsilí, které povede k dosažení prospěchu pro organizaci?
- Jak podporovat pracovníky k hledání úspor a zlepšování procesů v organizaci?
- Jak přesvědčit zaměstnance, aby v podniku zůstali i v horších časech?
- Jak získat kvalifikované a schopné pracovníky pro organizaci?
- Jak zabezpečit, aby zaměstnanci byli ochotni pracovat i v mimořádných směnách či mimo svoji pracovní dobu? (Bělohlávek, 2008, s. 39)

Všechny organizace mají obavy, co je třeba udělat, aby bylo dosaženo trvale vysoké úrovně výkonu společnosti prostřednictvím jejich zaměstnanců. To znamená dávat dobrý pozor na to, jak jednotlivci mohou být nejlépe motivováni pomocí takových prostředků, jako jsou různé pobídky, odměny a co je nejdůležitější, zajímavá a motivující práce, kterou zaměstnanci vykonávají. Cílem je vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které pomůže zajistit, aby jednotlivci přinášeli výsledky v souladu s očekáváním managementu společnosti. (Armstrong, 2003, s. 215)

Teorie motivace zkoumá proces motivace. To vysvětluje, jak se lidé v práci chovají, pokud jde o jejich snahu a směry. Také popisují, co mohou organizace udělat proto, aby lidé uplatnili své úsilí a schopnosti způsobem, který podpoří dosažení cílů organizace, ale i uspokojení potřeb zaměstnanců. (Armstrong, 2003, s. 215)

Proces motivace

Proces motivace začíná zjištěním neuspokojené potřeby člověka. Je to přání nebo potřeba jedince něco získat. K tomu, aby mohla být získána tato potřeba, se musí stanovit cíle, které povedou k uspokojení dané potřeby. Pokud je daného cíle dosaženo a potřeba je uspokojena, je pravděpodobné, že pokud se objeví podobná potřeba, chování se zopakuje. Pokud potřeba není uspokojena, je méně pravděpodobné, že se budou stejné kroky v budoucnu opakovat. (Armstrong, 1999, s. 296)

Následující obrázek znázorňuje schématicky proces motivace:



Obr. 1: Proces motivace (Armstrong, 1999, s. 296)

3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY A VÝHODY

Na zaměstnanecké benefity se díváme jako na pracovní a mimopracovní podmínky, které jsou poskytovány zaměstnancům od zaměstnavatele, které jdou nad rámec jejich práv stanovených pracovněprávními a souvisejícími právními předpisy. Právě z tohoto důvodu za benefit nelze považovat mzdu, i pokud by byla pro zaměstnance sebevýhodnější, nebo plat, cestovní náhrady náležící v případech a ve výši podle zákona. Dále ani pracovní podmínky, které musí zaměstnavatel vytvářet zaměstnancům, např. v oblasti BOZP, překážek v práci, zákonné délky dovolené atd. (Šubrt, © 2007)

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměňování zaměstnanců a jejich význam v dnešní době roste. Jedná se o nepřímou hmotnou formu odměňování, kterou zaměstnavatel poskytuje nad rámec platu. Jejich výše je závislá na velikosti výkonu firmy a důležitosti motivačního faktoru v mzdové politice. (Bláha, Matejíček, Kaňová, 2005, s. 174)

Zaměstnanecké benefity a výhody znázorňují širokou škálu požitků, ať už jde o péči o zaměstnance, kterou poskytuje společnost a za kterou by jinak zaměstnanec musel platit, nebo o poskytování zboží a služeb. Na rozdíl od mzdy, která je závislá na schopnostech a dovednostech pracovníka, tedy na výkonu, jsou benefity součástí širších pracovních podmínek, tedy nezávisí na pracovním výkonu. (Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007, s. 348-349)

Typické znaky zaměstnaneckých výhod:

- Nebývají závislé na pracovním výkonu. Souvisí s pracovní pozicí a dobou trvání pracovního poměru.
- Neznamenají pro každého zaměstnance výhodu, např. mladý zaměstnanec nemá potřebu penzijního připojištění.
- Někdy bývají založeny z důvodu trendu současné doby než na základě účinnosti pro zaměstnance.
- Velké firmy si mohou dovolit nabízet rozmanitou strukturu benefitů. U menších firem není rozmanitost ve většině případů na tak vysoké úrovni.
- Pokud zaměstnavatel chce nějaký benefit zrušit, bývá to chápáno jako velké negativum, protože zaměstnanci benefity chápou jako součást pracovního procesu, ne jako něco navíc.

- Mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost. Často však vyvolávají nespokojenost v podobě nesystémového řízení, nespravedlnosti a nadržování.
- Většinou jsou poskytovány na základě pracovní smlouvy, kolektivní smlouvy a dalších smluv. (Dvořáková, 2007, s. 339)

Rovnost a zákaz diskriminace

I pro poskytování zaměstnaneckých benefitů a výhod platí:

- Zásada rovnosti všech zaměstnanců, to se týká jejich pracovních podmínek, a to včetně odměňování za práci a poskytování jiných peněžitých či nepeněžitých plnění. Tato zásada platí i při přijímání do zaměstnání, při odborné přípravě nebo při příležitosti dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.
- Zákaz diskriminace - zde se bavíme o rozlišování z důvodů rasových, etnicko-národnostních, přesvědčení nebo občanské angažovanosti nebo z důvodů, které znázorňují určitou osobu (např. pohlaví, zdravotní stav, věk, rodinný stav, povinnosti k rodině atd.), zákaz obtěžování z vymezených důvodů, včetně sexuálního obtěžování. Jakoukoliv nerovnost často lidé v praxi vnímají jako diskriminaci.

Jakákoli diferenciacie v pracovních podmínkách, nárocích a výhodách (tzv. benefitech) zaměstnanců ovšem musí být spravedlivá a přiměřená. (Šubrt, © 2007)

3.1 Hlavní druhy zaměstnaneckých benefitů a výhod

Zaměstnanecké benefity a výhody jsou poskytované statky a služby, které jsou poskytovány z různých důvodů různým cílovým skupinám zaměstnanců s možnými daňovými úlevami pro zaměstnavatele. Proto je třídíme z různých hledisek:

3.1.1 Třídění z hlediska poskytování a cílových skupin zaměstnanců

Zaměstnanecké benefity a výhody lze z hlediska poskytování dělit na následující:

- Povinné zaměstnanecké výhody – jsou povinné pro zaměstnavatele a jsou vyžadovány zákonem, kolektivní smlouvou či jiným obecně platným předpisem.
- Smluvní zaměstnanecké výhody – tyto benefity jsou zohledněny v kolektivní nebo pracovní smlouvě.

- Dobrovolné zaměstnanecké výhody – sem patří benefity, které mají zvyšovat spokojenost zaměstnanců, přispět k získání dobré pověsti společnosti a k zvýšení pozice na trhu práce. (Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007, s. 349)

Z hlediska cílových skupin lze zaměstnanecké benefity a výhody rozdělit na:

- Benefity individuální – jsou zaměřeny na konkrétní osobu, na její postavení ve společnosti nebo na osobní situaci jedince.
- Benefity skupinové – jsou poskytovány určitým skupinám zaměstnanců nebo jsou zaměřeny na všechny zaměstnance.

Firmy často nadstandardně zvýhodňují klíčové zaměstnance nebo manažery. Naproti tomu zaměstnancům se smlouvou na dobu určitou někdy společnost neposkytuje žádné zaměstnanecké benefity a výhody. V tomto případě lze takové jednání označit za diskriminační. (Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007, s. 350)

3.1.2 Věcné třídění zaměstnaneckých benefitů a výhod

Tyto zaměstnanecké benefity a výhody dělíme na:

- Zaměstnanecké benefity a výhody, které mají vztah k práci. K jejich hlavním formám patří např. závodní stravování, stravenky, občerstvení na pracovišti (voda, nápojové automaty), pracovní volno navíc (prodloužená dovolená, studijní volno), doprava do a ze zaměstnání nebo příspěvky na dopravu, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (jazykové a PC kurzy, manažerské kurzy).
- Pracovní potřeby zaměstnanců a hmotné vybavení – jsou vázány na pracovní pozici, ale i na postavení ve společnosti – zahrnují např.: výpočetní techniku (notebooky či jiné pracovní pomůcky jako diáře), služby mobilních operátorů (služební telefony, placená pevná linka, internetové připojení), automobily k služebním a soukromým účelům, příspěvky na oděvy, zvýhodněné bydlení.
- Zaměstnanecké výhody mající osobní a sociální povahu. Do této kategorie patří: zdravotní péče nejen o zaměstnance, ale i o jejich rodinné příslušníky (vitamíny, očkování, masáže, podnikový lékař, rehabilitace atd.), zdravotní volno navíc – sick days, předškolní péče pro děti, příspěvky na rekreaci, kulturní a sportovní vyžití, finanční výpomoci (finanční pomoc při stěhování do regionu zaměstnavatele), pojištění (příspěvky na soukromé životní pojištění,

penzijní připojištění, pojištění odpovědnosti za škodu, stavební spoření atd.), zvýhodněné půjčky, úvěry nebo hypotéky, dárky a dárkové šeky, prodej výrobků za zvýhodněné ceny. (Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007, s. 350 - 351)

3.1.3 Plošné a pružné zaměstnanecké benefity a výhody

Dle způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů je lze rozdělit na:

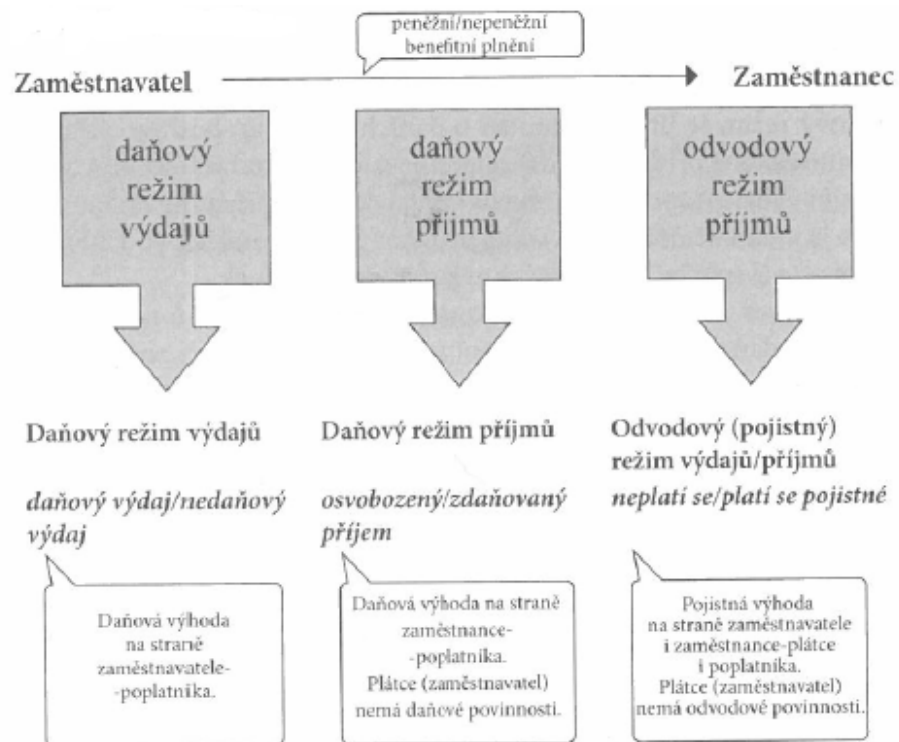
- Plošně poskytované neboli fixní benefity – tento způsob poskytování znázorňuje systém, kdy všem zaměstnancům jsou poskytovány stejné zaměstnanecké benefity a výhody, a to bez ohledu, zda o ně zaměstnanec má zájem či nikoliv. V tomto případě bývají stanoveny zaměstnavatelem v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu.
- Pružné poskytování neboli systém kafetérie – tento systém nabízí každému zaměstnanci možnost volby dle individuálních potřeb. Jsou zde sestaveny balíčky, z kterých je možné zvolit si požadované požitky a tyto volby periodicky opakovat. Je zde stanoven roční limit čerpání pro každého zaměstnance. Pokud se pro ně společnost rozhoduje, má za cíl zvýšit spokojenost zaměstnanců a snížit náklady.
- Kombinace plošného a pružného systému poskytování – zde může být část benefitů plošná, a to zejména u všeobecně oblíbených benefitů, a část si volí zaměstnanci sami dle svých preferencí. (Dvořáková, 2012, s. 326; Macháček, 2010, s. 2; Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007, s. 352;)

3.1.4 Třídění z pohledu daňových dopadů

Pokud organizace poskytuje zaměstnanecké benefity a výhody, je důležité zvážit i daňové dopady. Některé benefity mohou či nemohou být zahrnuty do nákladů, jež jsou pro společnost daňově uznatelné, další výhody mohou či nemusí být osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Mohou nastat tři situace:

- Do této skupiny patří benefity, které jsou daňově uznatelný náklad a současně je osvobozen od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti, např. soukromé životní pojištění, penzijní připojištění.

- Další skupinu tvoří benefity s daňově neuznatelným nákladem a současně je osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, např. příspěvky na kulturu a sport, nealkoholické nápoje na pracovišti, půjčky atd.
- Třetí skupina benefitů je daňově neuznatelným nákladem a současně není osvobozena od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, např. slevy na zboží, benzinové karty apod. (Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007, s. 352)



Obr. 2: Daňová a odvodová váha benefitů (Pelc, 2011, s. 27)

3.2 Nejčastější zaměstnanecké benefity a výhody poskytované zaměstnavateli

Mezi hlavní druhy zaměstnaneckých benefitů a výhod patří dle (Dvořáková, 2012, s. 327; Macháček, 2010, s. 1):

- Příspěvek na stravování formou stravenek nebo stravou v zaměstnání.
- Příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců formou školení, kurzů, které zvyšují kvalifikaci zaměstnanců.
- Příspěvky na tuzemskou nebo zahraniční rekreaci nejen zaměstnanců, ale i jejich rodinných příslušníků.

- Příspěvky na sport a kulturu.
- Příspěvky na soukromé životní pojištění a penzijní připojištění se státním příspěvkem.
- Příspěvky na nákup vitamínů a příspěvky na očkování proti chřipce.
- Příspěvky na rehabilitace, masáže atd.
- Dary k životním či jiným jubileím.
- Zvýhodněné půjčky.
- Prodej výrobků a služeb zaměstnancům za výhodnější ceny.
- Poskytování osobního automobilu nebo mobilních služeb i k soukromým účelům.
- Poskytování příspěvků nebo zajištění dopravy do a ze zaměstnání.
- Poskytování nealkoholických nápojů a občerstvení na pracovišti.
- Zajištění přechodného ubytování.
- Firemní školky.
- A další.

Stravování zaměstnanců, stravenky

Zaměstnavatelé mají povinnost umožnit zaměstnancům stravování na pracovišti kromě zaměstnanců vyslaných na pracovní cestu. Tuto povinnost je možné plnit několika způsoby:

- Zajištěním stravování na pracovišti přímo zaměstnavatelem.
- Příspěvků na stravování zajištěné pomocí externích subjektů.
- Poskytování stravenek s příspěvkem od zaměstnavatele.

Daňovým výdajem je výdaj vynaložený na provoz vlastního stravovacího zařízení nebo příspěvky na stravování zajišťované externím subjektem, které jsou poskytovány do maximální výše 55 % ceny jednoho hlavního jídla za jednu pracovní směnu. Příspěvek na stravování lze uplatnit jako daňový výdaj i v případě, že přítomnost zaměstnance v práci během směny trvá alespoň 3 hodiny, a dále na jedno další jídlo, pokud směna zaměstnance

bude delší než 11 hodin včetně povinné přestávky. (Pelc, 2011, s. 40 – 41; Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007, s. 787 – 788)

Příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

Tento benefit je v současné době hodně rozšířený. Je mimořádně zvýhodněným benefitem, který plyne ze zákona o daních z příjmů a zákonů o pojistném na sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění.

Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění do limitu, jež je stanoven zákonem, je osvobozeným příjmem pro zaměstnance a současně nepodléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Limit činí dohromady 24 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele. To znamená, že pokud zaměstnavatel přispívá pouze na jedno pojištění, může zaměstnanci přispět částkou 24 000 Kč, aniž by musel zaměstnanci cokoliv dodávat.

Zaměstnavatel může náklady jako daňově uznatelné v neomezené výši uplatnit, pokud jsou podmínky pro poskytování příspěvků na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění ustanoveny ve vnitřním předpisu nebo pracovní smlouvě. (Pelc, 2011, s. 35 – 37; Tomanová, © 2010)

Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti

Při poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti existují dvě možnosti:

- Zaměstnavatel poskytuje nealkoholické nápoje jako benefit. Jedná se o další nealkoholické nápoje kromě pitné vody, tedy nápoje bez zákonné povinnosti, jako nepeněžní plnění.
- Poskytování nealkoholických nápojů jako ochranných nápojů, což je zákonná povinnost zaměstnavatele plynoucí ze zákona o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. (Pelc, 2011, s. 42 - 43)

Poskytování pracovního oblečení

O benefit se jedná především ve formě jednotného pracovního oblečení, které má identifikovat zaměstnavatele. Jako příklad může posloužit jednotné oblečení zaměstnanců McDonald's. Jednotné pracovní oblečení je poskytováno zejména z marketingových důvodů pro identifikaci zaměstnavatele.

V případě ochranných pracovních prostředků nejde o benefit, ale zaměstnavatel je povinen tyto prostředky zaměstnanci poskytnout. (Pelc, 2011, s. 45 - 48)

Odborný rozvoj zaměstnanců

Při odborném rozvoji je potřeba rozlišovat:

- Zvyšování kvalifikace – v tomto případě se jedná o změnu hodnoty kvalifikace nebo o zvýšení, získání nebo rozšíření kvalifikace. Studium, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání se považuje za zvyšování kvalifikace, je-li v souladu s potřebou zaměstnavatele.
- Prohlubování kvalifikace – v tomto případě se jedná o prohlubování a doplňování kvalifikace, které souvisí s výkonem sjednané práce. Dále se za prohlubování kvalifikace považuje udržování a obnovování kvalifikace. Prohlubovat kvalifikaci a s ní související školení, vzdělání patří k povinnostem zaměstnavatele, který je oprávněn ji uložit. Účastí zaměstnance na prohlubování kvalifikace (školení, kurzy) je považováno za výkon zaměstnání a tudíž zaměstnanci přísluší plat.

Z daňového hlediska je zásadní, že odborný rozvoj zaměstnanců souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele, potom se jedná o daňově uznatelný výdaj. (Česko, 2006, s. 3196; Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007, s. 788 - 789; Pelc, 2011, s. 50 - 51)

Prodej bytu zaměstnanci

Zaměstnavatel může zaměstnanci nabídnout k prodeji byt za nižší, cenu než je na trhu nemovitostí. Rozdíl mezi cenou, která je zjištěná podle předpisů o oceňování a nižší cenou za kterou zaměstnanec byt koupil, je benefitem neboli nepeněžním příjmem zaměstnance. (Pelc, 2011, s. 57 - 58)

Přechodné ubytování

Zaměstnavatel může poskytnout některým zaměstnancům přechodné ubytování v místě pracoviště, a to v případě, že obec přechodného ubytování není totožná s obcí, kde zaměstnanec trvale žije.

Tento výdaj je daňově uznatelným do výše 3 500 Kč měsíčně. Přechodné ubytování může být daňovým výdajem bez limitu, pokud bude jako právo zaměstnanců stanoveno v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu nebo sjednáno jako právo v pracovní či jiné smlouvě. (Pelc, 2011, s. 62 - 63)

Doprava do a ze zaměstnání

Většinou je doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání záležitostí každého z nich. Zaměstnavatel se může rozhodnout, že bude zaměstnanci poskytovat peněžní i nepeněžní příspěvky na dopravu, např. formou zlevněných jízdenek, předplatné hromadné dopravy, zajišťování dopravy ve vlastní režii.

Daňovým výdajem na dopravu je výdaj, který je sjednán v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu. (Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007, s. 794; Pelc, 2011, s. 59 - 60)

Prodloužená dovolená, zdravotní dny volna

V současné době mnoho zaměstnavatelů poskytuje svým zaměstnancům dny dovolené navíc. Nejčastěji to bývá týden dovolené navíc, ale je možné poskytnout i více dní. Dalším benefitem bývá poskytování dnů zdravotního volna nazývané sick days.

Daňovým výdajem je tento výdaj v případě, že je zakotven v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu, popř. v pracovní smlouvě. V opačném případě se o daňový výdaj nejedná. (Pelc, 2011, s. 63 – 64)

Odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu

Tento benefit spočívá v nákupu zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu pro zaměstnance, než je cena, za kterou toto zboží či služby prodává obvykle jiným zákazníkům nebo než je jeho obvyklá cena. Výhoda spočívá ve zvýhodněné ceně, tedy neplatí cenu obvyklou, rozdíl mezi těmito cenami je nepeněžním příjmem pro zaměstnance. (Pelc, 2011, s. 67 – 69)

Služební vozidlo i k soukromým účelům

Poskytování služebního vozidla bezplatně zaměstnanci nejen k služebním účelům, ale také k soukromým účelům patří mezi oblíbené benefity u zaměstnanců hlavně na řídicích pozicích.

Z daňového hlediska poskytuje-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně osobní vozidlo jak k služebním, tak k soukromým účelům, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla. (Pelc, 2011, s. 70 – 71)

Rekreace a pořádání kulturních, společenských a tělovýchovných akcí

Zaměstnavatel může přispívat svým zaměstnancům i na volno-časové aktivity formou rekreací či formou finančních příspěvků na ně. Pokud zaměstnavatel vlastní rekreační zařízení, má zaměstnanec možnost jej využívat, popř. smluvně zajištěná zařízení zaměstnavatelem. Další možností je spolupráce zaměstnavatele s cestovní kanceláří a s tím spojený finanční příspěvek zaměstnanci a jeho rodinným příslušníkům na rekreace jimi zprostředkované, a to jak na zájezdy tuzemské, tak na zahraniční.

Zaměstnavatel dále může přispívat svým zaměstnancům ve formě využívání různých sportovních zařízení a příspěvky na sportovní aktivity (např. úhrada vstupu do plaveckých bazénů, posiloven, pronájem hřiště) nebo na kulturní zařízení (např. vstupenky do divadla, zámek, výstavu apod.).

Pokud zaměstnavatel přispívá zaměstnancům nepeněžní formou, jsou tyto příspěvky osvobozeny od daně z příjmů. (Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007, s. 795 - 796)

Zdravotní péče

Zaměstnavatel může svým zaměstnancům poskytovat např. vitaminové doplňky či přípravky k posílení imunity a organismu a jiné výrobky z lékárenského sortimentu, očkování proti chřipce i jiná očkování, rehabilitace, masáže, rehabilitační pomůcky, lázeňské pobyty a procedury, kontaktní čočky nebo brýle, ortopedické pomůcky, ošetření zubů, zubní protézy, odstranění kosmetických vad apod. (Pelc, 2011, s. 89 – 90)

Předškolní zařízení

Jde o předškolní zařízení, která jsou vlastněna přímo zaměstnavatelem a ten je provozuje bezplatně nebo za cenu nižší, než je obvyklá cena.

Další variantou je užívání předškolních zařízení, která jsou vlastněna třetí osobou a zaměstnavatel zaměstnancům umožňuje tato zařízení využívat formou nepeněžního plnění.

Třetí variantou je příspěvek na předškolní zařízení. V tomto případě se jedná o formu peněžního benefitu. Pokud tyto výdaje nejsou pracovněprávním nárokem, jde o výdaj nedaňový, pokud je příspěvek dohodnut či sjednán jako pracovněprávní nárok, jedná se o daňový výdaj na straně zaměstnavatele. (Pelc, 2011, s. 95)

Dary zaměstnancům

Zaměstnancům je možné ze strany zaměstnavatele poskytovat dary. Tato forma nepeněžního plnění formou, např. dárkových kuponů, poukázky k odběru zboží, bývá upravena v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu. Všechny dary poskytnuté v souvislosti s výkonem závislé činnosti jsou příjmem zaměstnance ze závislé činnosti. Hodnota nepeněžního daru poskytovaného ze sociálního fondu či zisku po zdanění je do výše 2 000 Kč ročně u každého zaměstnance osvobozena od daně z příjmu fyzických osob. Ze strany zaměstnavatele nejsou tyto výdaje daňovým výdajem.

V případě darů, které jsou sjednány jako pracovněprávní nárok, se jedná o daňový výdaj pro zaměstnavatele. (Pelc, 2011, s. 90 – 102)

Sociální výpomoci a zvýhodněné půjčky

Sociální výpomoci poskytují zaměstnavatelé jako pomoc zaměstnanci i jeho rodinným příslušníkům v případě mimořádně tíživé nebo neočekávané životní situace. Mezi tyto důvody se řadí: úmrtí v rodině, tíživá finanční situace, nemoc, živelná pohroma – požár, povodeň, ekologická nebo průmyslová havárie na územích, na nichž byl vyhlášen stav nouze.

Sociální výpomoci nejsou povinným výdajem zaměstnavatele, a proto je nelze zahrnout do daňových nákladů. Jsou poskytovány ze sociálních fondů, ze zisku po zdanění atd.

Rozšířenou formou jsou také zvýhodněné půjčky pro zaměstnance ve formě půjčky s nízkými úroky či bezúročné půjčky. Tyto půjčky jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob v případě půjčky na „bytové účely“. (Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007, s. 796; Pelc, 2011, s. 103 - 114)

3.3 Cíle, rizika a efektivita zaměstnaneckých benefitů

Mezi cíle proč organizace používají k odměňování zaměstnanců benefity, patří především tyto důvody:

- Zaměstnanecké benefity zlepšují pověst a image zaměstnavatele na trhu práce, snižují nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců. Zaměstnavatel si poskytováním benefitů chce zajistit dlouhodobou věrnost zaměstnanců.
- Nepřímo ovlivňují výkon zaměstnanců na základě poskytování relaxace, sociálního zázemí atd.
- Přináší daňové výhody jak zaměstnancům, tak zaměstnavatelům.

- Slouží k zlepšování zaměstnaneckých vztahů, podporují ztotožnění se s organizací.
- Přináší úsporu nákladů a tím mohou být benefity nabídnuty zaměstnancům za nižší cenu. (Kislingerová, 2005, s. 348; Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007, s. 355)

Je ovšem pravdou, že zaměstnanecké benefity a výhody přinášejí i nevýhody, jelikož jsou na ně vynakládány nemalé finanční prostředky:

- Zaměstnanci benefity často spojují s pracovním vztahem a považují je za samozřejmost, neuvědomují si, že se jedná o nadstandardní péči. Často také zaměstnance nemotivují, a proto nemají přímý vztah na jejich pracovní výkon.
- Jsou často poskytovány na základě benefitů poskytovaných jinými podniky, kdy neslouží jako systém odměňování, ale jsou poskytovány na základě doporučení.
- Pokud jsou poskytovány fixně, tedy nepružně, nemusí vyhovovat všem zaměstnancům. (Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007, s. 355)

Efektivita benefitů

Jak již bylo řečeno, efektivita benefitů spočívá v jejich daňovém zvýhodnění a pojistném zatížení. Jejich nominální hodnoty nejsou nikdy skutečnými hodnotami – to platí alespoň u daní.

Z pohledu daní a odvodového zatížení mají různou úroveň výhodnosti jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. To souvisí s tím, zda jsou daňovým či nedaňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance; zda jsou zdaňovaným příjmem daní z příjmů fyzických osob, nebo jsou osvobozeny od této daně; zda jsou zatíženy pojistným, tedy zda jsou tyto příjmy zaměstnance součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění nebo ne – jestli se z nich platí nebo neplatí oboje pojistné. (Pelc, 2011, s. 31)

Pro zvýšení efektivnosti na straně zaměstnanců je nezbytné určit podnikové cíle v oblasti motivace. Za důležité lze také považovat zjišťování potřeb zaměstnanců a s tím související strukturu poskytovaných benefitů a výhod, aby byla zvyšována spokojenost zaměstnanců. Organizace by také měly sledovat poskytované benefity v jiných konkurenčních společnostech a zároveň sledovat trendy v této oblasti. Společnosti čas od času mohou provést audit

zaměstnaneckých benefitů a výhod pro posouzení právě efektivitu, výše vynakládaných finančních prostředků, ověřit si informovanost a spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity. (Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007, s. 356)

Rizika benefitů

U poskytování benefitů je rizikem chybná aplikace daňového a odvodových zákonů. Může docházet k jejich úmyslnému obcházení, kdy následkem špatné aplikace zákonů jsou pak daňové a odvodové důsledky, např. zpětné dodanění apod. Proto je nezbytná kontrola a dodržování zákonných parametrů pro dodržení daňové bezpečnosti. (Pelc, 2011, s. 31)

3.4 Trendy v poskytování zaměstnaneckých benefitů

V polovině devadesátých let bylo klíčovým benefitem stravování. Stravenky a příspěvky na stravování zůstávají i v dnešní době velmi oblíbené a staly se stálíci mezi zaměstnaneckými výhodami.

Nároky zaměstnanců však neustále rostou. V dnešní době se nejde obejít bez systémů zaměstnaneckých výhod, které obsahují celou škálu nejrůznějších zájmů zaměstnanců a svobody volby při výběru volnočasových aktivit dle momentálních preferencí. Přispívají k rovnováze mezi prací a volným časem.

Zaměstnanci myslí na svoji budoucnost. Příspěvek na penzijní připojištění je hned po stravenkách druhou nejčastější formou poskytování benefitů a je stále oblíbenější mezi zaměstnanci. Výzkumy ukazují, že penzijní připojištění poskytuje až 56 % firem. Až pro 79 % zaměstnanců je penzijní připojištění jako benefit zajímavé, ale ještě populárnější je soukromé životní pojištění až pro 83 % zaměstnanců.

Trh benefitů se neustále vyvíjí a nejnovějším trendem mezi benefity jsou poukázky na dárky a zážitky. (Malík, © 2008)

3.5 Systém kafetérie

Jedná se o systém, ve kterém si zaměstnanci sami volí z nabídky benefitů poskytovaných organizací. Jsou zde uplatňovány preference zaměstnanců – každý si volí benefity dle vlastního uvážení a současných preferencí a potřeb.

Systém kafetérie byl nejdříve uplatňován ve společnostech v USA, v evropských zemích se tento systém rozvíjí poměrně pomalu. Jedním z hlavních důvodů je náročnost tohoto sys-

tému nejen na organizaci a udržování, ale i na náklady na provoz. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001 s. 170)

Podstata systému kafetérie spočívá v tom, že každý benefit má svoji hodnotu ať už v bodech nebo Kč. Každému zaměstnanci je přidělen počet bodů, které může zpravidla za měsíc či rok vyčerpat. Na každém zaměstnanci pak záleží, jaké benefity si zvolí. (Janoušková, 2005, s. 38)

Autoři (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001 s. 170) poznamenávají, že: *„Největší přínos kafetérie systému spočívá v tom, že se ponechá na jednotlivém pracovníkovi, aby si vybral podle svého přání a v rozsahu předem daného rozpočtu, jaké složky odměny mu mají být firmou poskytovány.“*

Personální náklady podle tohoto systému mají přednost v tom, že se nemají zvyšovat, ale mají zůstat konstantní, pouze má docházet k jejich efektivnějšímu a optimálnějšímu rozdělování. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001 s. 170)

V současné době lze systém kafetérie provozovat i přes internet neboli vlastní webové stránky, které jsou věnovány přímo zaměstnaneckým benefitům. I v rámci internetové aplikace si firma může sama navolit jednotlivé skupiny benefitů, které chce svým zaměstnancům poskytovat. U internetových stránek je důležitá jejich údržba a funkčnost tak, aby byly srozumitelné pro všechny zaměstnance. Důležitý je též samoobslužný systém, který by měl být přístupný všem zaměstnancům. (Walker, 2003, s. 48)

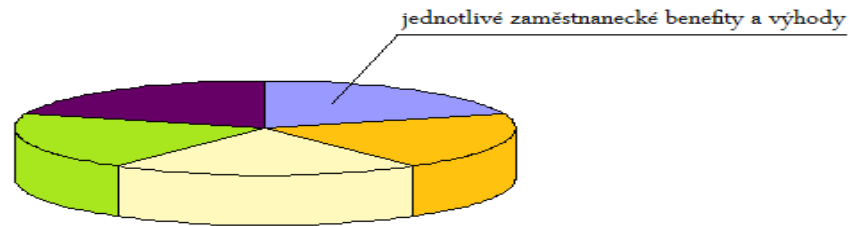
Další možností, jak provozovat správu kafetérie, je převést správu na externího dodavatele, v tomto případě by si měla společnost nejprve stanovit cíle takové spolupráce a spočítat si náklady na vývoj a provoz interního řešení. Zejména pro firmy do 100 zaměstnanců nejsou externí aplikace nákladově efektivní a vyplatí se jim spíše vývoj vlastního systému nebo nákup univerzálních dárkových poukázek. Každá společnost si tedy musí nejprve sama určit, jak velkou roli by měly hrát zaměstnanecké benefity a výhody v jejich systému odměňování. (Kurel, © 2005)

3.5.1 Varianty systému kafetérie

Dle autorů (Bláha, Mateicicue, Kaňová, 2005, s. 174) jsou možné tři varianty:

System „bufetu“

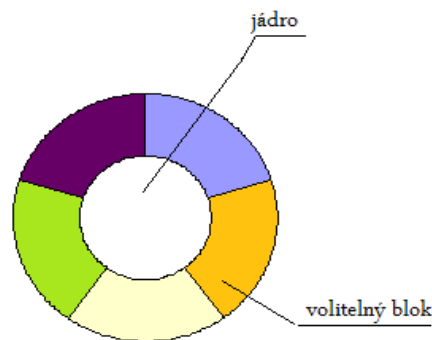
Zaměstnanci si mohou libovolně vybrat benefity do výše svého účtu.



Obr. 3: Systém „bufetu“ (upraveno dle Bláha, Matejíčkové, Kaňová, 2005, s. 174)

Systém „jádra“

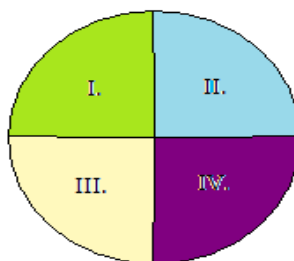
Systém „jádro“ znázorňuje benefity, které jsou plošné, tedy pro všechny zaměstnance stejné (např. stravování, zdraví). Mimo to je v tomto systému pohyblivý blok, kde si každý zaměstnanec volí benefity dle svých preferencí.



Obr. 4: Systém „jádra“ (upraveno dle Bláha, Matejíčkové, Kaňová, 2005, s. 174)

Systém „bloků“

V tomto systému jsou definovány kategorie zaměstnanců (např. dle pracovní pozice, pohlaví apod.) a k nim je vybrána určitá nabídka benefitů.



Obr. 5: Systém „bloků“ (upraveno dle Bláha, Matejíčkové, Kaňová, 2005, s. 174)

4 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Každá společnost, jejímž základním cílem je naplňovat svoje poslání a uspokojovat potřeby svých zákazníků musí disponovat kapitálem jak finančním, tak lidským. Protože lidské zdroje jsou tvůrci nových hodnot, je nezbytné je řádně řídit, motivovat a hodnotit.

Personální činnosti vykonává ve většině společností personální útvar k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit dostatek schopných a kvalifikovaných zaměstnanců. Zaměstnancům je stanovena mzda za odvedenou práci proto, aby zaměstnanci byli motivováni a spokojeni. V dnešní době jsou jim poskytovány i jiné formy odměny v podobě benefitů.

V dnešní složité době je obtížné získat loajální, kvalifikované a kvalitní zaměstnance, proto se firmy snaží tyto zaměstnance získat a připoutat je poskytovanými benefity a výhodami nad rámec mzdy.

V současné době by měl poskytovaný benefit nabízet nejen atraktivní výběr služeb a volno-časových aktivit, ale měl by též být moderním produktem, který umožní zaměstnanci svobodnou volbu výběru benefitů. To umožňuje například systém kafetérie, který se v praxi rozmáhá a je stále oblíbenější formou systému při poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Jedním z důvodů, které organizace zvažují při poskytování zaměstnaneckých benefitů a výhod, jsou i jejich daňové aspekty. Náklady na poskytování benefitů a výhod pro společnost mohou nebo nemusí být daňově uznatelným nákladem, tak jako benefit či výhoda může nebo nemusí být osvobozena od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti.

Správně zvolený systém poskytování zaměstnaneckých benefitů a výhod současně s optimálním systémem odměňování zaměstnanců napomáhá k zvýšení konkurenceschopnosti firem na trhu práce při získávání a výběru kvalifikovaných zaměstnanců.

V následující části diplomové práce bude stručně představena společnost Lisi Automotive Form a. s., následovat budou informace o personalistice a informace o zaměstnancích. Poté bude provedena analýza současného stavu řízení poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a výhod. Na základě analýzy bude proveden projekt na zlepšení stávajícího systému řízení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA FIRMY LISI AUTOMOTIVE FORM A. S.

5.1 Základní údaje

Obchodní firma:	LISI AUTOMOTIVE FORM a. s.
Datum zápisu do OR:	1. května 1992
IČ:	46900365
Sídlo:	Čejč 276, PSČ 696 14
Právní forma:	akciová společnost
Zápis do OR:	1. května 1992
Předmět činnosti:	kování, lisování, ražení, válcování a obráběčství
Základní kapitál:	105 259 000,- Kč
Počet zaměstnanců:	160 osob (2014), 151 osob (2013)
Statutární orgán	
Předseda představenstva:	PHILIPPE JEAN RAYMOND MARESCOT Vznik funkce: 1. srpna 2013
Člen představenstva:	Ing. ZDENĚK HRDLIČKA Vznik funkce: 6. září 2011
Člen představenstva:	OLIVIER ALEXANDRE STEFANKA Vznik funkce: 10. říjen 2011

(Ministerstvo spravedlnosti ČR, © 2012 - 2014)

5.2 Organizační struktura

Organizační struktura firmy Lisi Automotive Form a. s. je uvedena v příloze (Příloha P I), kde jsou vymezeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

5.3 Historie

Historie firmy se datuje od r. 1953, kdy byl založen Výzkumný ústav tvářecích strojů a technologie tváření. Tvářecí stroje byly pak konstruovány spolupracujícími specializovanými strojírenskými firmami.

Po privatizaci v r. 1992 se akciová společnost Form zabývala tvářením za studena zejména dílů pro automobilový průmysl na víceoperačních postupových strojích a věnovala se i nadále vývoji tvářecích technologií.

V červnu 2004 koupila majoritní podíl akcií francouzská skupina LISI Group a Form a. s. se stala filiálkou sekce Lisi Automotive, dlouholetého experta v oblasti upevňovacích prvků a mechanických spojovacích komponentů pro automobilový průmysl. Mezi jehož zákazníky se řadí přední evropští automobiloví výrobci jako AUDI, BMW, DIMLERCHRYSLER, FORD, GM, PSA, RENAULT či VW a světoví výrobci autodílů jako AUTOLIJV, BOSCH, FAURECIA, KOYO, TI Group, TRW.

Dříve byla firma diversifikována ve třech lokalitách:

- Brno – vedení firmy, účtárna, ekonomika, personální + mzdové, konstrukce, technologie, laboratoře.
- Čejč – tvářením výrobků za studena, výroba nářadí, fosfátování, tepelné zpracování.
- Koryčany – obrábění – především tvářených polotovarů, 100% kontrola a expedice.

V roce 2010 zanikly provozovny v Brně a Koryčanech a firma se sloučila do jednoho provozu v Čejči, kde provádí veškerou činnost. Ve stejném roce došlo k rozšíření kapacity tím, že se přistavěla nová výrobní hala. Sídlo společnosti a mapy obsahuje příloha (Příloha P II). (KULHEIMOVÁ, Gabriela, 2011, s. 26)

5.4 Výrobky

- Vodící čepy – jedná se o součásti předních a zadních kotoučových brzd, které vedou pohyb plovoucích třmenů.
- Osy sedacích systémů – dodávky spočívají v součástech pohybových ústrojí, které slouží k nastavení sedadel.
- Čepy – společnost dodává součásti dveřních systémů, dveřních zámků a dveřních pantů.
- Součásti převodovek a řadicích pák.
- Součásti k aktivaci airbagů.
- Hřídele – předmětem dodávek jsou středové osy kol.

Výrobky jsou zobrazeny v příloze (Příloha P III). (KULHEIMOVÁ, Gabriela, 2011, s. 26)

6 ZAMĚSTNANCI VE SPOLEČNOSTI LISI AUTOMOTIVE FORM A. S.

Personální oddělení ve společnosti Lisi Automotive Form a. s. jako samostatný útvar přímo řízený generálním ředitelem je garantem poskytování benefitů a zaměstnaneckých výhod.

V současnosti dochází k reorganizaci mzdové agendy s propojením na ekonomický útvar se součinností na ekonomiku a daňové aspekty vyplývající z poskytování předmětných benefitů a zaměstnaneckých výhod. Činnost tohoto oddělení zabezpečují dva zaměstnanci – HR manažer a mzdová účetní.

Hlavní agendou oddělení je:

- Příprava podkladů pro zpracování mezd a zpracování mezd.
- Příjem nových zaměstnanců a s tím spojená administrativa.
- Provádění dílčích agend personální a sociální práce.
- Zpracování statistik co se zaměstnanců týká.
- Další činnosti.

Personální oddělení pro zpracování mezd a dalších údajů používá informační software K2 modul „Mzdy“. Základními dokumenty personální práce jsou mimo jiné Zákoník práce, Zákon o zaměstnanosti, navazující vnitropodnikové pracovní-právní a mzdové předpisy a směrnice. Tyto dokumenty jsou závazné jak pro společnost, tak pro všechny její pracovníky.

Mzdový předpis je vnitřním předpisem organizace, který doplňuje, příp. vysvětluje informace a zásady spojené s odměňováním zaměstnanců a s poskytováním některých benefitů a zaměstnaneckých výhod.

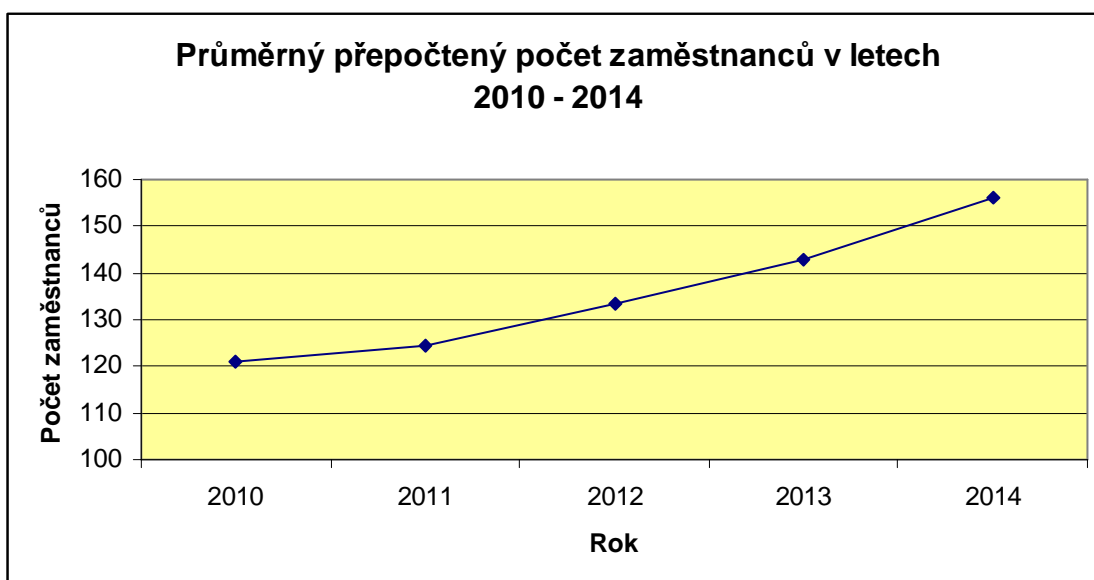
6.1 Základní údaje o zaměstnancích

Společnost Lisi Automotive Form a. s. se v počtu zaměstnanců řadí mezi středně velké podniky. Základní údaje o zaměstnancích ukazují následující tabulky a grafy.

Tab. 1: Počet zaměstnanců v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování dle Lisi Automotive Form, 2011, 2012, 2013, 2014)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Počet zaměstnanců	139	138	146	151	160
Přepočtený počet zam.	120,82	124,56	133,40	142,97	156,21

Z tabulky je zřejmé, že počet zaměstnanců každým rokem narůstá. V letech 2012 a 2014 byl nárůst větší oproti předešlým obdobím. Růst počtu zaměstnanců je důsledkem zvyšování objemu výroby, postupným náběhem nových výrobních kapacit a plynulým přechodem na třísměnný provoz.



Graf 1: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování)

Narůstající trend dokumentuje zvyšující se množství pracovních příležitostí v automobilovém průmyslu.

Zaměstnance ve společnosti je možné rozdělit do 4 skupin:

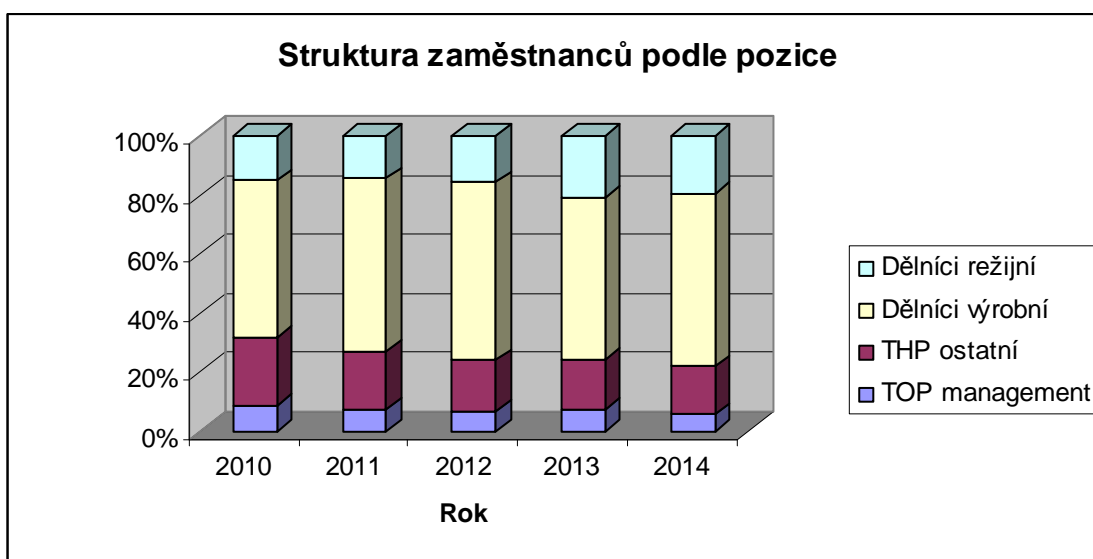
- **TOP management** - (generální ředitel, odborní ředitelé a vedoucí manažeři).
- **THP ostatní** - (vedoucí oddělení a výrobních provozů, samostatní referenti, konstruktéři a specialisté).
- **Dělníci výrobní** - (operátoři lisovacích a obráběcích strojů, technologických linek a kontrolních pracovišť).

- **Dělníci režijní** - (pracovníci údržby, seřizovači, manipulanti, skladníci).

Tab. 2: Struktura zaměstnanců podle pozice v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
TOP management	12	10	10	11	9
THP ostatní	32	27	25	26	26
Dělníci výrobní	74	81	88	84	94
Dělníci režijní	21	20	23	32	31
Celkem	139	138	146	151	160

Z tabulky (Tab. 2) vyplývá, že dochází k snižování pracovníků z řad TOP managementu a THP ostatních a naopak dochází k růstu pracovníků v dělnických profesích. Snižování pozic TOP managementu je výsledkem zeštíhlování administrativy a kumulací agend. Naopak růst počtu zaměstnanců v dělnických profesích charakterizuje potřebu výroby pro plnění vyšší poptávky a subdodávek dílů pro automobilové montovny ve světě.



Graf 2: Struktura zaměstnanců podle pozice v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování)

Tab. 3: Struktura zaměstnanců podle věku a pohlaví v letech 2012 – 2014
(vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Rok	2012		2013		2014	
Věk/Pohlaví	Muži	Ženy	Muži	Ženy	Muži	Ženy
< - 30	19	3	22	2	31	5
30 – 40	38	10	37	11	33	10
40 – 50	32	10	32	13	33	9
50 - >	27	7	26	8	30	9
Celkem	146		151		160	

Ve společnosti Lisi Automotive Form a. s. do roku 2013 tvořili nejsilnější věkovou skupinu lidé ve věku mezi 30 a 50 lety. Od roku 2014 se věková struktura vyrovnala a charakterizuje možnost uplatnění zaměstnanců všech věkových skupin s nástupem pracujících ve věku do 30 let. Jak ukazuje tabulka (Tab. 3), převážnou část zaměstnanců tvoří muži. Pracovní místa, která zastávají ženy, jsou spojena s prací na kontrole produkce. Ale i tam dochází k postupné automatizaci této pro automobilový průmysl významné části technologického procesu, k růstu produktivity práce a snižování spotřeby ženské pracovní síly. Mužské pracovní pozice jsou charakterizovány prací na lisech a seřizováním CNC obráběcích strojů.

Tab. 4: Fluktuace zaměstnanců v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Přišlo	17	22	21	25	23
Odešlo	27	23	13	20	14
+ Přírůstky - Úbytky	- 10	- 1	+ 8	+ 5	+ 9
Počet zaměstnanců	139	138	146	151	160
Fluktuace v %	19,4	16,7	8,9	13,2	8,75

Všeobecně doporučená míra fluktuace se pohybuje okolo 10 %. Tato míra je dodržena v roce 2012 a 2014. V letech 2010 a 2011 je toto procento vyšší, což bylo způsobeno tím, že zanikly provozovny v Brně a Koryčanech a sloučily se do provozu v Čejčci.

Fluktuace byla spočítána podle vzorce:

$$Fluktuace = \frac{\text{Celkový počet rozvázaných prac. poměrů}}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném roce}} \cdot 100 \quad (1)$$

Sleduje-li společnost míru fluktuace pravidelně, získává tak důležitou zpětnou vazbu na vývoj vnitřní situace ve firmě.

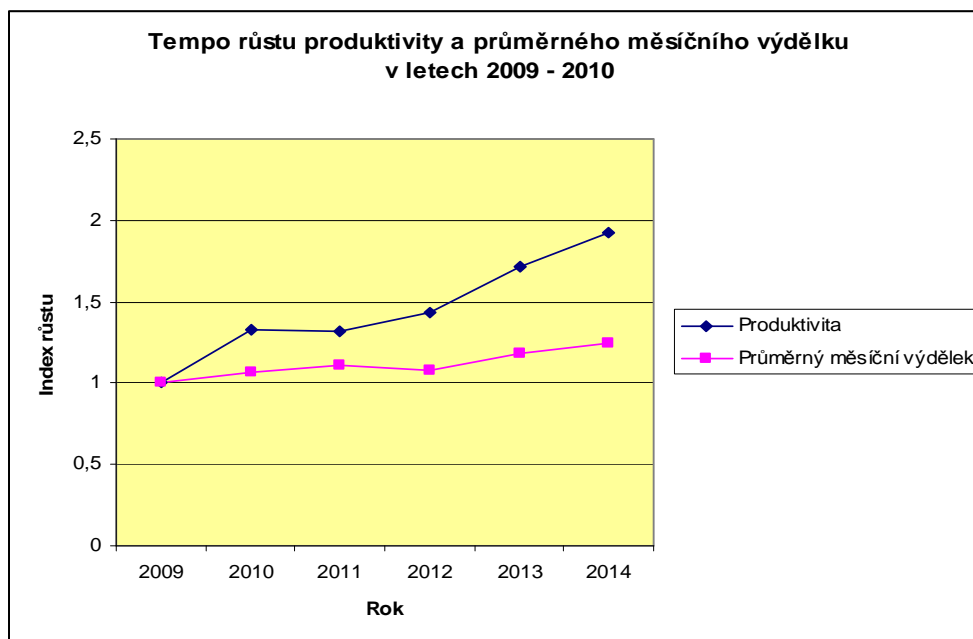
Tab. 5: Produktivita zaměstnanců v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování dle Lisi Automotive Form, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby (v tis. Kč)	275 754	313 225	380 341	467 569	541 622
Disponibilní zisk (v tis. Kč)	19 245	22 471	28 922	67 769	85 833
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	103 917	106 352	123 637	159 003	193 310
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	120,82	124,56	133,40	142,97	156,21
Průměrný měsíční výdělek (v Kč)	23 735	24 688	23 896	26 335	27 975
Produktivita (v tis. Kč)	860	854	927	1112	1238

Produktivita zaměstnanců se spočítá podle vzorce:

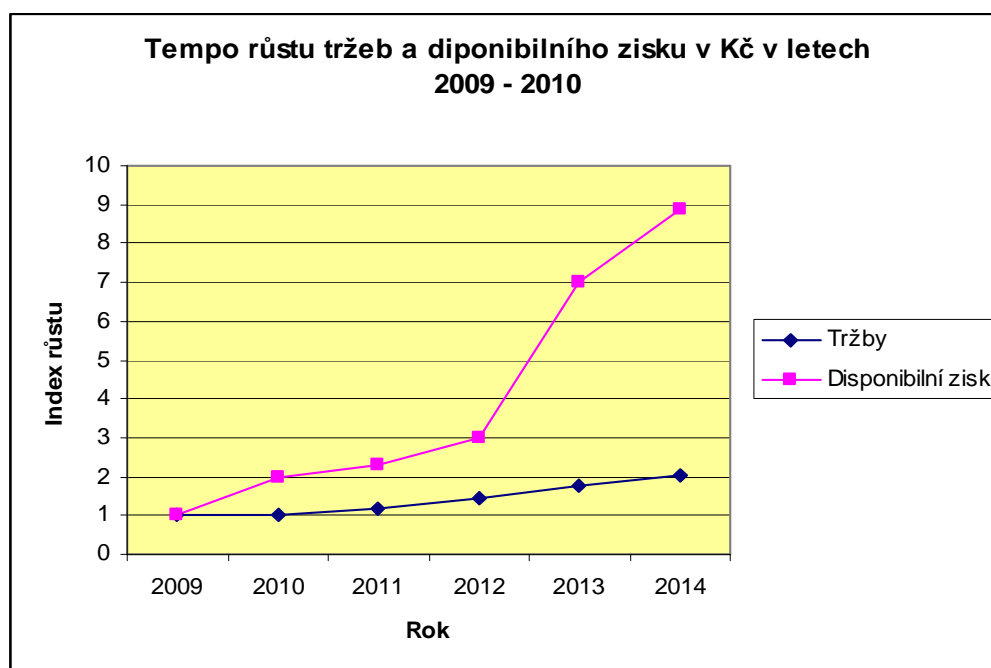
$$Produktivita\ zaměstnanců = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet zaměstnanců}} \quad (2)$$

Jak je patrné z tabulky, produktivita se každým rokem zvyšuje. Její postupný růst je odrazem snahy firmy co nejvíce automatizovat výrobu a uplatňovat při organizaci práce více-strojovou obsluhu. Růst produktivity není důsledkem růstu intenzity práce, ale uplatněním extenzivních faktorů působících pozitivně na zvyšování produktivity práce, která dosahuje v roce 2014 proti roku 2010 index nárůstu 1,439. Tento vývoj je žádoucí a dokumentuje celkový „zdravý“ vývoj společnosti.



Graf 3: Tempo růstu produktivity a průměrného měsíčního výdělku v letech 2009 – 2014 (vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá rostoucí produktivita i na úkor nižšího tempa růstu průměrného měsíčního výdělku. Průměrný měsíční výdělek se v letech 2010 a 2012 drží na stejné úrovni a zvyšující tempo má v posledních dvou letech.



Graf 4: Tempo růstu tržeb a diponibilního zisku v letech 2009 – 2014 (vlastní zpracování)

Z grafu lze vidět, že v letech 2009 – 2012 byl plynulý růst disponibilního zisku v závislosti na růstu tržeb. To se změnilo v posledních dvou letech, kdy dochází k prudkému nárůstu disponibilního zisku.

6.2 Motivace zaměstnanců

Motivace pracovníků je ve společnosti Lisi Automotive Form a. s. pokládána za rozhodující činnost v řízení pracovního chování pracovníků. Pracovníci musí pochopit důležitost svých úkolů a činností, které mají plnit, a současně také další vazby následných operací a činností na svoji vykonanou práci. Dále si pracovníci musí být vědomi výhod řádného plnění povinností na všech úrovních a obráceně rovněž dopadů špatně vykonané práce na jiné pracovníky, na spokojenost zákazníků, na provozní náklady a dobrou pověst firmy. Motivace není spjata pouze s finančním stimulem, ale úzce souvisí s hrdostí pracovníků na značku firmy, uspokojení požadavků zákazníků, posílení vlastní sebedůvěry a věrnosti k firmě.

Zlepšování vědomí potřeby jakosti je ve společnosti dosahováno jednak finančními složkami motivace, jednak nefinančními pobídkami. Finanční složka motivace se promítá do nadtarifní složky mzdy. Mezi finanční složky motivace patří:

- Přiznávání pobídkové složky mzdy v závislosti na plnění v dané činnosti.
- Přiznání mimořádných odměn za dosažení mimořádných hospodářských výsledků.

Nefinanční stimuly a další zaměstnanecké benefity a výhody jsou analyzovány v následující kapitole.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ A POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ A VÝHOD

Společnost Lisi Automotive Form a. s. ve snaze udržet zájem o práci a být konkurence schopnou při získávání zaměstnanců, především z regionu, poskytuje určité zaměstnanecké benefity a výhody. Ve společnosti není zaveden ucelený a vyvážený konkrétní systém, který by nabídl praktické informace o poskytování čerpání zaměstnaneckých benefitů.

Některé benefity se poskytují každému zaměstnanci ve společnosti, tzv. plošné poskytování, u jiných výhod se zaměstnanec rozhoduje, zda daný benefit je pro něho zajímavý a zda bude jeho příjemcem.

Firma poskytuje také individuální zaměstnanecké benefity především na pozicích managementu dle významu a postavení zaměstnance.

7.1 Poskytované zaměstnanecké benefity a výhody

Základním principem poskytování zaměstnaneckých benefitů je, aby pro zaměstnance bylo poskytnutí benefitu výhodnější než běžná mzda či odměna za práci. Jinak by jeho poskytnutí ztrácelo smysl. Proto hledáme benefity zejména mezi nepeněžními plněními, která:

- u zaměstnance nejsou předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti, nebo
- jsou od zdanění osvobozena,
- nepodléhají odvodům sociálního a zdravotního pojištění.

Pokud by se navíc jednalo o plnění, která budou zároveň daňovým nákladem zaměstnavatele, úspora oproti běžné mzdě bude na straně zaměstnavatele o to významnější. (Brychta, © 2011)

Zaměstnanecké benefity a výhody jsou pro účel práce rozděleny podle daňového režimu do 4 bloků – ideální, optimální, běžný a nevýhodný.

Tab. 6: Rozdělení zaměstnaneckých benefitů a výhod dle daňového režimu (vlastní zpracování)

Benefit	Ideální	Optimální	Běžný	Nevýhodný
Výdaj	100	100	100	100
Daňový náklad firmy	ANO	NE	ANO	NE
ZP a SP zaměstnanec	NE	NE	ANO	ANO
Zdanění firmy	0	19	0	19
Odvody zaměstnanec	0	0	31,1	31,1
Odvody SZP firma *	0	0	34,84	34,84
Čistý příjem zam.	100	100	68,9	68,9
Celkový výdaj	100	119	134,84	153,84
Odvody celkem	0	19	65,94	84,94
Efektní zdanění	0 %	16 %	49 %	55 %

* Součástí odvodů je i povinné pojištění zaměstnavatele, které činí ve strojírenství 8,4 promile z vyměřovacího základu pro SZP.

7.1.1 1. blok – Ideální benefity

Tyto benefity jsou pro zaměstnavatele i zaměstnance daňově i odvodově nejvýhodnější.

Penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

Tento benefit je mimořádně zvýhodněn zákonem o daních z příjmu a zákony o pojistném na sociální zabezpečení. Zaměstnanec může dostávat příspěvek od svého zaměstnavatele plus příspěvek od státu.

Společnost hradí příspěvek svým zaměstnancům, kteří uzavřeli smlouvu o penzijním připojištění/smlouvu o doplňkovém penzijním spoření se státním příspěvkem nebo smlouvu o soukromém životním pojištění při splnění následujících podmínek:

- Pracovník má sjednaný pracovní úvazek nebo má uzavřenou pracovní smlouvu se zkrácenou pracovní dobou.
- Jeho pracovní poměr ve společnosti trvá nepřetržitě alespoň 2 roky.

Penzijní připojištění a soukromé životní pojištění je ve společnosti upraveno v mzdovém předpisu. (Lisi Automotive Form, 2007, s. 11)

Tab. 7: Příspěvky na penzijní připojištění (v Kč) v letech 2010 -2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Rok	TOP management	THP ostatní	Dělníci výrobní	Dělníci režijní	Celkem	Prům./zam. celk.
2010						
Počet zam.	7	27	31	13	78	139
Poskytnutá částka	40 200	84 500	52 950	29 550	207 200	1 491
2011						
Počet zam.	7	24	29	13	73	138
Poskytnutá částka	40 000	73 150	51 000	27 400	191 750	1 389
2012						
Počet zam.	6	23	27	12	68	146
Poskytnutá částka	33 000	66 700	49 800	27 000	176 500	1 209
2013						
Počet zam.	6	25	38	17	86	151
Poskytnutá částka	40 900	105 450	102 900	49 600	298 850	1 979
2014						
Počet zam.	6	23	39	16	84	160
Poskytnutá částka	55 200	115 000	130 100	55 500	355 800	2 224

Ve společnosti je příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění poskytován dle interního usměrnění personálního oddělení a je poskytován výběrově s tím, že zaměstnancům s pracovním poměrem kratším než dva roky nebyl poskytován vůbec a ostatním pracovníkům na základě individuálního rozhodnutí generálního ředitele dle významu pracovní pozice s přihlédnutím na délku pracovního poměru.

Tab. 8: Příspěvky na soukromé životní pojištění (v Kč) v letech 2010 - 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Rok	TOP management	THP ostatní	Dělníci výrobní	Dělníci režijní	Celkem	Prům./zam. celk.
2010						
Počet zam.	9	26	36	15	86	139
Poskytnutá částka	64 944	133 226	116 250	54 792	369 212	2 656
2011						
Počet zam.	9	23	32	15	79	138
Poskytnutá částka	60 948	119 776	108 500	51 292	340 516	2 468
2012						
Počet zam.	7	20	29	12	68	146
Poskytnutá částka	48 960	103 716	109 800	49 392	311 868	2 136
2013						
Počet zam.	7	23	34	16	80	151
Poskytnutá částka	59 220	133 828	147 200	79 564	419 812	2 780
2014						
Počet zam.	7	22	35	15	79	160
Poskytnutá částka	72 900	141 000	165 800	82 800	462 500	2 891

Závodní stravování, stravenky

Zákoník práce stanovuje, že zaměstnavatel je povinen umožnit každému zaměstnanci stravování na pracovišti ve všech směnách, kromě zaměstnanců vyslaných na pracovní cestu. (Česko, 2006, s. 3197)

K tomuto účelu firma sjednala poskytování závodního stravování dodavatelským způsobem z důvodu, že nevlastní stravovací zařízení v objektu firmy a nezaměstnává příslušné pracovníky ve stravovacích službách.

Každý zaměstnanec má možnost stravovat se v kantýně. Avšak ne všichni se zde stravují. Pokud se zaměstnanec rozhodne stravovat v kantýně, je na něm, zda za stravu zaplatí v hotovosti nebo stravenkou. Zaměstnanci zde mají možnost výběru ze čtyř jídel, jejichž cena se pohybuje v rozmezí 55 – 60 Kč. Jídla jsou zajišťována externí společností JH REST s. r. o. Výdej jídel je zabezpečován každý pracovní den ve formě obědu nebo veče-

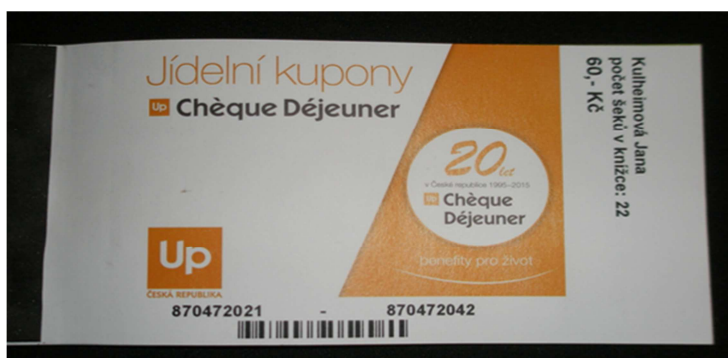
ře. Za provoz kantýny je zodpovědná jedna osoba, která není zaměstnancem společnosti, ale zaměstnancem provozovatele kantýny společnosti JH REST s. r. o.

Pracovníkům jsou k tomuto účelu poskytovány společností stravenky v hodnotě 60 Kč/ks za každou odpracovanou směnu v minimálním rozsahu 3,5 hod., kdy 45 % hodnoty stravenky, tj. 27 Kč, si hradí pracovník srážkou ze mzdy a 55 % hodnoty, tj. 33 Kč, hradí zaměstnavatel.

Poskytování stravenek není řízeno specifickým dokumentem, jedná se o plošné poskytování všem zaměstnancům včetně pracovníků pracujících na dohody o pracovní činnosti.

Hodnota stravenek je stanovena na základě průměrné ceny poskytovaných jídel dodavatelem a na možnostech stravování v regionu.

Stravenky společnost zakupuje od společnosti Le Chèque Déjeuner s. r. o., se kterou má uzavřen obchodní smlouvu, dle které dodavatel na základě výčetky dodané mzdovou účetní adjustuje příslušný počet stravenek na konkrétního pracovníka ve formě bločku na jméno s uvedením počtu stravenek v bločku.



Obr. 6: Stravenky společnosti Chèque Déjeuner s. r. o.

Tab. 9: Náklady na stravenky (v Kč) v letech 2010 - 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Stravenky á 60,- Rok	55 %	45 %	Celkem	Počet kusů
2010	999 724	817 916	1 817 640	30 294
2011	927 993	759 267	1 687 260	28 121
2011 - stravenky á 90,-	11 417	9 553	20 970	233
2012	992 607	812 133	1 804 740	30 079
2013	1 088 703	890 757	1 979 460	32 991
2014	1 208 625	988 875	2 197 500	36 625

Z tabulky (Tab. 9) lze konstatovat, že benefity v podobě stravenek každým rokem stoupají. Je to způsobeno růstem počtu zaměstnanců, zvláště v letech 2012 až 2014. Stravenky v hodnotě 90 Kč společnost poskytla jako zvláštní benefit pro zaměstnance, kteří se v roce 2011 rozhodli z důvodu výpadku výroby pracovat v třísměnném pracovním režimu.

Vzdělávání, kurzy

Z daňového hlediska je důležité, zda odborný rozvoj zaměstnanců souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele.

Jelikož je společnost vlastněna zahraniční firmou, je důležité, aby zaměstnanci ovládali alespoň jeden cizí jazyk. Proto někteří zaměstnanci navštěvují kurzy angličtiny. Tyto kurzy jsou hrazeny společností a jsou vyučovány po pracovní době.

Přesto společnost poskytuje individuální příspěvek při zvyšování kvalifikace zaměstnanců související s pracovním zařazením zaměstnance jako nepeněžní podobu plnění na školné tém, kteří se společností mají ujednání minimální dobu nepřetržitého setrvání ve společnosti. Jednotlivé částky benefitního nepeněžního příjmu jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 10: Náklady na vzdělávání, kurzy (v Kč) v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Rok	2011		2012		2013		2014	
	Částka	Počet zam.	Částka	Počet zam.	Částka	Počet zam.	Částka	Počet zam.
TOP management	-	-	-	-	17 100	1	25 650	1
THP ostatní	13 332	1	33 333	1	33 333	1	33 333	1
Celkem	13 332	1	33 333	1	50 433	2	58 983	2

7.1.2 2. blok – Optimální benefity

Benefity s dílčí daňovou a odvodovou výhodou, jež jsou při splnění zákonných podmínek daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, z důvodu dohodnutého nebo sjednaného pracovníprávního nároku.

Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti - pitný režim

Zaměstnavatel může poskytovat nealkoholické nápoje na pracovišti – v tomto případě se jedná o benefit. V dalším případě je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnancům pit-

nou vodu a ochranné nápoje přímo na pracovišti – v tomto případě se nejedná o benefit, ale o zákonnou povinnost při ochraně zdraví zaměstnanců.

Společnost poskytovala svým zaměstnancům v letech 2010 a 2012 nealkoholické nápoje sycené a ochucené. V roce 2010 byla vynaložena částka 19 028 Kč, v roce 2011 částka 8 193 Kč a v roce 2012 částka 17 993 Kč v letních měsících při vysokých denních teplotách. Tento benefit již společnost od roku 2013 neposkytuje z důvodu vybavení provozních prostorů klimatizací, čímž došlo k zlepšení pracovního prostředí a snížení teploty v pracovních prostorách.

Zaměstnanci dále měli v letech 2010 – 2012 možnost využívat nápojový automat, kdy náklady společnosti činily v roce 2010 částku 66 000 Kč, v roce 2011 částku 82 500 Kč a v roce 2012 částku 11 000 Kč. Od roku 2013 společnost zabezpečila poskytování nápojů dodavatelsky a zaměstnanci mají možnost zakoupit nápoje v tradičních automatech.

Očkování proti chřipce, vitamíny

Očkování proti chřipce je benefit, u kterého se zaměstnanec sám rozhodne, zda jej využije nebo ne. Očkování může využít každý pracovník 1 x za rok. Zaměstnanec může využít k očkování služby závodního lékaře, který provozuje ordinaci přímo v městě Čejči, vyúčtování posílá lékař společnosti na základě počtu očkových zaměstnanců. Zaměstnanec také může využít služeb jiného lékaře, pak přináší doklad o zaplacení, který mu je proplacen pokladnou.

Vitamíny jsou plošným benefitem, který dostává každý zaměstnanec bez ohledu na pracovní pozici 1x za rok.

Tab. 11: Náklady na poskytování vitamínů a očkování proti chřipce (v Kč) v letech 2012 – 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Rok	2012		2013		2014	
Očkování proti chřipce	Počet zam.	Částka	Počet zam.	Částka	Počet zam.	Částka
	2	500	25	6 550	4	1 200
Vitamíny	34 695		30 750		24 492	

7.1.3 3. blok – Běžné benefity

Benefitní plnění, které je pro zaměstnavatele daňovým výdajem a je také základem pro odvod zaměstnance do fondu zdravotního a sociálního pojištění včetně daně z příjmu.

Dovolená navíc

Společnost již delší čas poskytuje svým zaměstnancům jeden týden dovolené jako benefit k základní výměře stanovené Zákoníkem práce. Rozhodnutí pro její plošné uplatnění předcházela analýza ekonomických předpokladů a úspěšnosti firmy s uplatněním své produkce na automobilovém trhu. Zaměstnanci nejsou limitováni žádným termínem pro její čerpání. Tento benefit je zaměstnancům poskytován standardně bez žádného omezení nebo délky pracovního poměru.

Tento benefit má ovšem omezení a je krácen o jeden den za každých 25 pracovních dnů absence v daném roce, tzn. při absenci:

- 0 – 24 pracovních dnů – bez krácení dovolené,
- 25 – 49 pracovních dnů – krácení o 1 den,
- 50 – 74 pracovních dnů – krácení o 2 dny,
- 75 – 99 pracovních dnů – krácení o 3 dny,
- více jak 100 pracovních dnů – krácení o 4 dny.

Příspěvek na dovolenou

Tento benefit je ve společnosti poskytován nepravidelně jako forma mimořádné odměny. Příspěvek na dovolenou je poskytován plošně.

Benefit za nemocnost

Společnost poskytuje pracovníkům mimořádnou odměnu jako motivační bonus za minimální počet dnů absence v kalendářním čtvrtletí, který je vyplácen za následujících podmínek:

- Čtvrtletní odměna při absenci 0 až 2 pracovní dny v daném čtvrtletí – 300 Kč.
- Za absenci 3 a více pracovních dní v daném čtvrtletí se bonus nevyplácí.

Benefit za nemocnost v druhé polovině roku 2013 čerpalo 136 zaměstnanců v celkové hodnotě 72 300 Kč a v roce 2014 tento benefit čerpalo 159 zaměstnanců v hodnotě 151 200 Kč.

Služební vozidlo

Poskytnutí automobilu pro služební i soukromé účely se tak trochu vymyká standardním benefitům, neboť je tento příjem zaměstnanci zdaněn a rovněž se z něho odvádí sociální i zdravotní pojištění. Důvodem, proč se jedná i v tomto případě o zaměstnanecký benefit, je způsob jeho ocenění pro účely zdanění. Nepeněžním příjmem zaměstnance je (podle § 6 odst. 6 ZDP) 1 % měsíčně ze vstupní ceny vozidla (vč. DPH), čili pouhých 12 % z této ceny ročně.

Členům vrcholového managementu je poskytováno přidělené služební vozidlo na základě uzavřené dohody o užívání osobního automobilu pro pracovní a soukromé účely zaměstnance. Náklady ve výši 1% kupní ceny jsou pracovníkům zdaňovány ve mzdě.

Pracovníci, kteří mají v pracovní smlouvě nebo jejím dodatku definováno více než 1 pracoviště (home-office), mohou využívat služební automobily pro přejíždění mezi těmito pracovišti, přitom se nejedná o soukromé použití služebních automobilů k soukromým účelům. (Lisi Automotive Form, 2007, s. 17)

Tento benefit je firmě upraven v mzdovém předpise.

Tab. 12: Náklady na osobní vozidlo i k soukromým účelům (v Kč) v letech 2012 - 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Rok	2012		2013		2014	
	Počet zam.	Poskytnutá částka	Počet zam.	Poskytnutá částka	Počet zam.	Poskytnutá částka
TOP management	8	130 493	8	340 574	8	342 507
THP ostatní	1	22 724	1	44 496	1	44 496
Celkem	9	153 217	9	385 070	9	387 003

Zaměstnanec, který používá služební motorové vozidlo, je povinen přesně evidovat ujeté kilometry v přidělené knize jízd pro dané vozidlo v rozdělení na soukromé a služební použití vozidla. Zaměstnanec při využívání služebního vozidla pro služební i soukromé účely čerpá pohonné hmoty na náklady zaměstnavatele. Na základě předložené knihy jízd se

provádí propočet ujetých kilometrů pro soukromé a služební účely s ohledem na průměrnou spotřebu a průměrnou cenu pohonných hmot. Vypočtené náklady na pohonné hmoty za soukromé jízdy jsou sraženy zaměstnanci z čisté mzdy.

Firemní mobilní telefony

Někteří zaměstnanci využívají firemní mobilní telefony jak pro pracovní, tak pro soukromé účely. Převážně jsou to pracovníci TOP managementu a THP a dále pak někteří pracovníci z řad režijních dělníků.

Tab. 13: Náklady na firemní mobilní telefony i pro soukromé účely (v Kč) v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Rok	TOP management	THP ostatní	Dělníci výrobní	Dělníci režijní	Celkem	Prům./zam. celk.
2010						
Počet zam.	12	14	0	2	28	139
Poskytnutá částka	216 000	84 000	0	12 000	312 000	2 245
2011						
Počet zam.	12	14	0	3	29	138
Poskytnutá částka	180 000	84 000	0	18 000	282 000	2 043
2012						
Počet zam.	11	13	0	3	27	146
Poskytnutá částka	132 000	62 400	0	14 400	208 800	1 430
2013						
Počet zam.	12	11	0	3	26	151
Poskytnutá částka	122 400	52 800	0	14 400	189 600	1 256
2014						
Počet zam.	9	10	0	3	22	160
Poskytnutá částka	91 800	48 000	0	14 400	154 200	964

Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání

Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání společnost obecně neposkytuje. Výjimkou bylo jeho poskytování bývalým pracovníkům sesterského závodu v Koryčanech a pracovníkům, kteří se dopravují do zaměstnání pro naléhavé a neodkladné práce ve firmě.

Příspěvek bývalým pracovníkům závodu v Koryčanech byl poskytován pouze těm, kteří pracovali v tomto závodě před jeho zánikem a v důsledku organizačních změn přešli pracovat do závodu Čejč, čímž došlo ke změně místa výkonu práce. Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání byl poskytován v rozsahu jízdného autobusovou dopravou z Koryčan do Čejče a zpět. Náklady, odpovídající cestovnímu hromadnou dopravou, jsou pracovníkům zdaňovány v měsíční mzdě. Tento benefit je upraven v mzdovém předpise.

Pracovníkům vykonávajícím naléhavé a neodkladné práce z důvodu potřeb zaměstnavatele a kteří nemají možnost dopravit se do zaměstnání hromadnou dopravou nebo jiným způsobem, zaměstnavatel povoluje k dopravě použití soukromého vozidla. Náklady s tímto spojené jsou pak zaměstnanci uhrazeny zaměstnavatelem formou náhrady za cestovní výdaje. (Lisi Automotive Form, 2007, s. 15)

Tab. 14: Náklady na dopravu do zaměstnání (v Kč) v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Rok	TOP management	THP ostatní	Dělníci výrobní	Dělníci režijní	Celkem	Prům./zam. celk.
2010						
Počet zam.	0	5	20	6	31	139
Poskytnutá částka	0	40 530	305 421	75 180	421 131	337
2011						
Počet zam.	0	5	16	6	27	138
Poskytnutá částka	0	69 664	248 578	94 792	413 034	249
2012						
Počet zam.	0	6	20	7	33	146
Poskytnutá částka	0	101 970	256 347	77 306	435 623	249
2013						
Počet zam.	0	5	16	5	26	151
Poskytnutá částka	0	97 264	275 676	73 904	446 844	247
2014						
Počet zam.	0	5	18	6	29	160
Poskytnutá částka	0	79 528	235 664	74 114	389 306	243

Bonus za věrnost – jubilea

V uznání a ocenění dlouholeté práce náleží pracovníkům, jejichž pracovní poměr ve společnosti trval nejméně 5 let, tyto odměny:

Pracovní výročí:

- 5 let nepřetržitého pracovního poměru ve společnosti	1 000,- Kč
- 10 let nepřetržitého pracovního poměru ve společnosti	2 000,- Kč
- 15 let nepřetržitého pracovního poměru ve společnosti	3 000,- Kč
- 20 let nepřetržitého pracovního poměru ve společnosti	4 000,- Kč
- 25 let nepřetržitého pracovního poměru ve společnosti	5 000,- Kč
- 30 let nepřetržitého pracovního poměru ve společnosti	6 000,- Kč
- 35 let nepřetržitého pracovního poměru ve společnosti	7 000,- Kč
- 40 let nepřetržitého pracovního poměru ve společnosti	10 000,- Kč

Životní výročí:

- a) při životním výročí 50 let - délka zaměstnání u společnosti
- | | |
|--|------------|
| 5 - 9 let | 2 000,- Kč |
| - délka zaměstnání u společnosti 10 - 14 let | 2 500,- Kč |
| - délka zaměstnání u společnosti 15 - 19 let | 3 000,- Kč |
| - délka zaměstnání u společnosti 20 - 24 let | 4 000,- Kč |
| - délka zaměstnání u společnosti 25 - 29 let | 5 500,- Kč |
| - délka zaměstnání u společnosti >30 let | 7 000,- Kč |
- b) při životním výročí 60 let - délka zaměstnání u společnosti
- | | |
|--|------------|
| 5 - 9 let | 3 000,- Kč |
| - délka zaměstnání u společnosti 10 - 14 let | 3 500,- Kč |
| - délka zaměstnání u společnosti 15 - 19 let | 4 000,- Kč |
| - délka zaměstnání u společnosti 20 - 24 let | 5 000,- Kč |
| - délka zaměstnání u společnosti 25 - 29 let | 6 500,- Kč |
| - délka zaměstnání u společnosti >30 let | 8 000,- Kč |
- c) při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu

- délka zaměstnání u společnosti 5 - 9 let 2 000,- Kč
- délka zaměstnání u společnosti 10 - 14 let 3 000,- Kč
- délka zaměstnání u společnosti 15 - 19 let 4 500,- Kč
- délka zaměstnání u společnosti 20 - 24 let 6 000,- Kč
- délka zaměstnání u společnosti 25 - 29 let 7 500,- Kč
- délka zaměstnání u společnosti >30 let 9 000,- Kč

Odměna se poskytuje v měsíci, kdy pracovník dosáhne životního či pracovního jubilea. Nárok na výplatu odměny mají také pracovníci, se kterými společnost rozvázala během roku, kdy dosáhnou životního nebo pracovního jubilea, pracovní poměr z organizačních důvodů, tj. podle § 52písm. a)-d) Zákoníku práce. Tento benefit je upraven mzdovým předpisem. (Lisi Automotive Form, 2007, s. 16)

Tab. 15: Náklady na věrnost a jubilea (v Kč) v letech 2010 - 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
TOP management	0	11 000	6 500	5 000	2 000
THP ostatní	22 000	25 000	25 000	26 500	23 500
Dělníci výrobní	0	10 000	21 500	25 000	43 000
Dělníci režijní	1 000	20 000	1 000	14 500	10 000
Celkem	23 000	66 000	54 000	71 000	78 500

7.1.4 4. blok- Nevýhodné benefity

Kurz – čínština

Kurzy čínštiny nesouvisí s odborným rozvojem zaměstnanců, a proto tento výdaj není daňově účinný, je individuálním benefitem a jeho poskytování není se zaměstnancem sjednáno ani v hromadném nebo individuálním dokumentu. Tento benefit je v roce 2014 poskytován dvěma pracovníkům v hodnotě 15 840 Kč.

Mimořádný individuální benefit - generální ředitel

Zde můžeme zohlednit pouze příspěvek na bydlení 3500 Kč měsíčně, což je 42 000 Kč ročně jako ideální benefit – 1. blok. Zbytek je daňově neuznatelný výdaj a zaměstnanci musí být zdaněni.

Tab. 16: Náklady na benefity generálního ředitele (v Kč) v letech 2010 - 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Benefit - gen. ředitel	2010	2011	2012	2013	2014
Příspěvek na bydlení	654 492	705 816	681 936	558 539(2)	0
Příspěvek na přestěhování	0	0	0	0	140 093
Školné pro rod. příslušníka	170 663	103 166	160 558	144 053	0
Letenky	0	38 872	70 701	6 632	0
MHD	9 720	9 549	14 876	4 025	0
Úklid bytu, 2x víza, nábytek, lékař	0	0	0	38 431	0
Celkem	834 875	857 402	928 071	751 680	140 093

(2) V roce 2013 pobírali příspěvek na bydlení z důvodu výměny na postu generálního ředitele dva zaměstnanci.

7.1.5 Ostatní výhody

Další výhody a benefity, které společnost Lisi Automotive Form a. s. poskytuje svým zaměstnancům.

Pracovní oblečení a obuv

Pokud se jedná o poskytování osobních ochranných pomůcek, nejedná se o benefit, ale o povinnost zaměstnavatele. Přesto společnost za účelem vlastní prezentace poskytla v roce 2012 jednorázový benefit pracovníkům TOP managementu a některým THP reprezentativní košile v celkovém nákladu 10 500 Kč.

Tab. 17: Náklady na pracovní oblečení a obuv (v Kč) – nebenefitní plnění v letech 2010 - 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Náklady v Kč	802 550	700 964	1 054 353	1 210 067	1 542 800

Pracovní oblečení je poskytováno všem zaměstnancům, u THP pracovníků je to zejména z bezpečnostních důvodů při vstupu do provozu. U dělníků je tento oděv předepsán z titulu ochrany a bezpečnosti práce.

Praní pracovních oděvů

Tento benefit využívají pracovníci v dělnických profesích.

Tab. 18: Náklady na praní pracovních oděvů (v Kč) v letech 2010 - 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Náklady na praní	5 249	15 894	25 231	37 070	45 509

Čisticí prostředky a drogerie

Pracovníci v dělnických profesích získávají od společnosti mycí a čisticí prostředky.

Tab. 19: Náklady na čisticí prostředky (v Kč) v letech 2010 - 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Náklady na čisticí prostředky	51 168	72 250	120 036	179 700	239 364

Zapůjčení vozidla či náradí pro osobní potřebu

Každý zaměstnanec má možnost zapůjčení vozidla nebo náradí pro svoji osobní potřebu. V případě zapůjčení automobilu zaměstnanec hradí pouze pohonné hmoty.

Home - office s notebookem

Tento benefit mohou využívat někteří zaměstnanci TOP managementu a také THP. Těmto pracovníkům je poskytnut notebook pro práci z domova.

Pružná pracovní doba

Tuto výhodu využívají pracovníci hlavně z řad TOP managementu a THP. Je možno využívat pásem příchodu mezi 6. – 9. hod. a odchodu 14. – 16. hod. U dělnických profesí je pevně stanovena pracovní doba.

7.2 Shrnutí analytické části

Společnost Lisi Automotive Form a. s. poskytuje svým zaměstnancům různé druhy benefitů, ať už se jedná o daňově výhodné či nevýhodné. Avšak ve společnosti chybí jasně stanovený systém, který by určil pravidla v poskytování benefitů. Některé zaměstnanecké benefity a výhody jsou upraveny mzdovým předpisem jiné, jistý rámec podmínek pro jejich poskytování nemají, některé jsou poskytovány všem zaměstnancům jiné dle individuálního rozhodnutí jen určitým pracovním pozicím apod.

Analýza velmi podrobně vyhodnotila, které zaměstnanecké benefity a výhody jsou ve společnosti poskytovány, kterým skupinám zaměstnanců, jakým způsobem a v jaké výši.

V následujícím přehledu (Tab. 20) jsou vyčísleny celkové hodnoty poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a výhod v roce 2014 v členění podle jednotlivých skupin zaměstnanců a celkem za společnost.

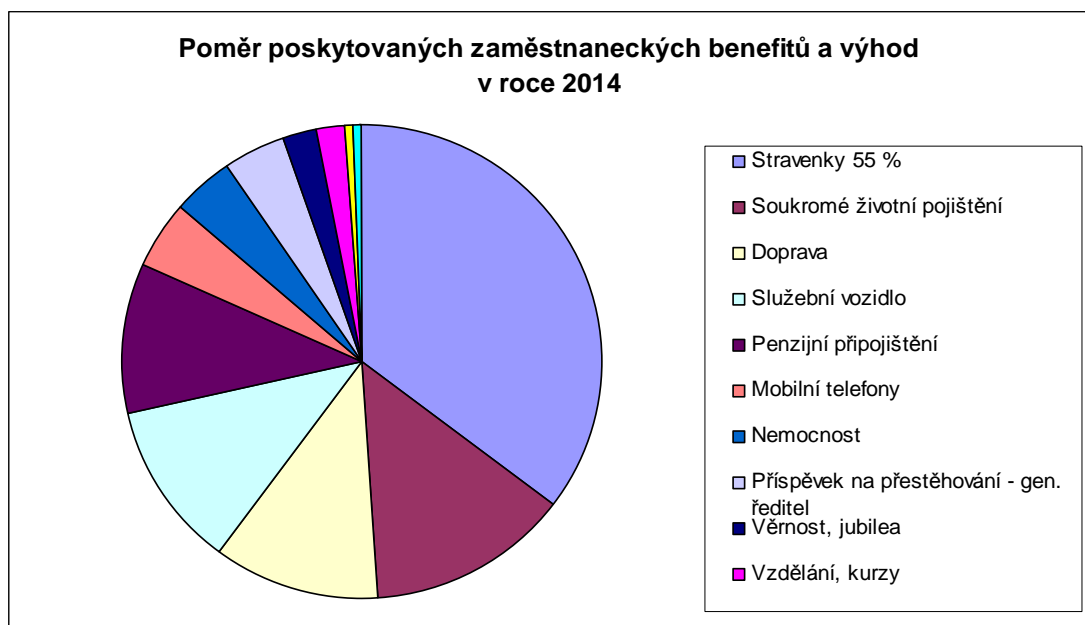
Tab. 20: Náklady na poskytované benefity (v Kč) v roce 2014 (vlastní zpracování)

Benefit	TOP management	THP ostatní	Dělníci výrobní	Dělníci Režijní	Celkem
Penzijní připojištění	55 200	115 000	130 100	55 500	355 800
Soukromé životní pojištění	72 900	141 000	165 800	82 800	462 500
Stravenky 55 %	67 980	196 400	710 073	234 172	1 208 625
Vzdělání, kurzy	25 650	33 333			58 983
Čínština		15 840			15 840
Mobilní telefony	91 800	48 000		14 400	154 200
Očkování, vitamíny	1 429	4 166	15 106	4 991	25 692
Nemocnost	8 505	24 570	88 830	29 295	151 200
Doprava		79 528	235 664	74 114	389 306
Služební vozidlo	342 507	44 496			387 003
Věrnost, jubilea	2 000	23 500	43 000	10 000	78 500
Příspěvek na přestěhování – gen. ředitel	140 093				140 093
Celkem	808 064	725 833	1 388 573	422 472	3 344 942
Prům./zam. celkem	89 785	27 917	14 772	13 628	20 906
Pracovní oblečení, obuv	86 767	250 658	906 442	298 933	1 542 800
Praní pracovních oděvů			34 220	11 289	45 509
Čistící prostředky	13 464	38 896	140 628	46 376	239 364
Celkem	908 295	1 015 387	2 469 863	779 070	5 172 615

Na zaměstnanecké benefity a výhody jsou vynakládány nemalé částky. Nejvyšší objem prostředků se vynakládá na příspěvek na stravování, další nemalou položku tvoří příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění.

Částka poskytovaná na pracovní oblečení a obuv, což jak je uvedeno v analýze, není benefit v pravém slova smyslu, ale je to povinnost zaměstnavatele, tvoří významný objem nákladů.

Co se týká rozdělení peněžní hodnoty benefitů a výhod dle pracovní pozice, jsou tyto prostředky nerovnoměrně rozděleny. Proto by společnost měla zhodnotit lepší a spravedlivější rozdělení mezi skupinami zaměstnanců.



*Graf 5: Poměr poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a výhod v roce 2014
(vlastní zpracování)*

V grafu (Graf č. 5) je názorně zobrazeno, jaká část prostředků je vynakládána na jednotlivé benefity. Kromě největší části příspěvku na stravenky jsou to příspěvky na soukromé životní pojištění a penzijní připojištění, doprava do a ze zaměstnání a služební automobily. Poslední, asi pětinu grafu, tvoří ostatní pro společnost méně významné zaměstnanecké benefity a výhody.

8 PROJEKT ŘÍZENÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Projektová část diplomové práce navazuje na předchozí kapitolu, ve které byla provedena podrobná analýza poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a výhod. Cílem této části je navrhnout první ucelený systém řízení zaměstnaneckých benefitů a výhod v Lisi Automotive Form a. s.

Projekt byl rozdělen do následujících částí:

- Cíle projektu.
- Daňová optimalizace v současnosti poskytovaných benefitů.
- Návrhy řešení možných systémů řízení.
- Personální angažovanost.
- Časová analýza.
- Nákladová analýza.
- Analýza rizik.

8.1 Cíle projektu

Jak již bylo řečeno, společnost nemá konkrétní systém řízení zaměstnaneckých benefitů a výhod. Proto cílem projektu bude navrhnout takový systém poskytování benefitů a zaměstnaneckých výhod, aby odpovídal potřebám společnosti, byl přístupný s důrazem na jeho vyváženost, spravedlivost pro všechny skupiny zaměstnanců, respektoval sociální postavení příjemce zaměstnaneckých benefitů a výhod při žádoucí diferenciaci vyplývající z postavení pracovních pozic, resp. pracovního zařazení ve společnosti Lisi Automotive Form a. s.

V neposlední řadě jde o realizaci možných řešení bez potřeby navýšení současně určených prostředků na jejich poskytování. Východiskem je objem prostředků posledního roku analýzy.

8.2 Daňová optimalizace v současnosti poskytovaných benefitů

Na základě analýzy poskytovaných benefitů ve společnosti jsou vhodné k daňové optimalizaci **dva druhy benefitů** :

- benefit za věrnost a jubilea,

- benefit za nemocnost.

Tyto benefity se poskytují jako peněžní plnění ve formě mimořádné odměny a jsou součástí hrubé mzdy. Je třeba poznamenat, že již dle nového pohledu na tyto odměny se nejedná o mzdu za práci a jejich poskytování formou peněžitého plnění již nemožno posuzovat jako mzdový náklad.

Kvantifikace dopadů daňové optimalizace:

Tab. 21: Daňová optimalizace věrnost, jubilea a nemocnost (v Kč) (vlastní zpracování)

Částka v Kč	Doposud	Daňová optimalizace (1)	Daňová optimalizace (2)	Daňová optimalizace (3)
Věrnost, jubilea a nemocnost jako součást mzdových nákladů	229 700	0	0	0
Financování z nedaňových výdajů	0	158 263	229 700	309 727
Náklady firmy	309 727	0	0	0
Čistý příjem zaměstnance	158 263	158 263	229 700	309 727
Odvody a daně celkem	151 464	30 070	43 643	58 848
Úspora výdajů pro firmu	0	121 394	36 384	- 58 848
Z toho zisk	0	309 727	309 727	309 727
Přínos pro zaměstnance	0	0	71 437	151 464

Daňovou optimalizací poskytování těchto benefitů odčleněním z mzdových nákladů firma ušetří náklady související s odvody do sociálního a zdravotního pojištění a na zákonném pojištění odpovědnosti v porovnání s rokem 2014 částku ve výši až **309 727 Kč**.

Nabízí se využití kvantifikovaných úspor pro přesun těchto prostředků na benefity penzijního připojištění a soukromého životního pojištění jako jednorázový příspěvek nad rámec pravidelných příspěvků. Nebo společnost může tyto benefity navýšit, popř. použít k poskytnutí jiných benefitů a výhod.

Může nastat případ, že zaměstnanec nemá uzavřené penzijní připojištění nebo soukromé životní pojištění. Nabízí se možnost individuální nabídky, poskytnout tento benefit formou příspěvku na individuální dovolenou, spotřební poukázky na ošacení, drogerii, zdraví (wellness pobyty, lázně), popřípadě jiný pro zaměstnance vhodný benefit jednorázový ve stejném daňovém režimu.

Třetí druh benefitu, který je možno částečně daňově optimalizovat, se jeví příspěvek na stravování formou stravenek, kdy zaměstnanec část nominální hodnoty stravenky hradí ze své čisté mzdy formou srážky ze mzdy.

Kvantifikace dopadů částečné daňové optimalizace:

Podmínka: 55 % hodnoty stravenky, max. 70 % stravného (82 Kč).

Limit pro příspěvek na jednu stravenku 57,40 Kč.

V následující tabulce jsou zobrazeny ukázky návrhů, jak lze disponovat s peněžními prostředky. Pro jednoduchost je zpracování ukázáno na jednom kusu stravenky. Daňová optimalizace pro stravenku 60 Kč ukazuje, jaká situace nastane, pokud zaměstnanec nebude přispívat žádnou sumou a společnost mu uhradí 60 Kč. Dále je možno zvýšit hodnotu stravenky na 80 Kč. A v posledním případě daňové optimalizace pro stravenku 80 Kč opět hradí celou částku společnost.

Tab. 22: Daňová optimalizace u stravenek (vlastní zpracování)

Částka v Kč/stravenku	Doposud stravenka 60 Kč	Daňová optimalizace pro stravenku 60 Kč	Nová hodnota stravenky 80 Kč	Daňová optimalizace pro stravenku 80 Kč
Srážka z čisté mzdy zaměstnanci	27	0	27	0
Dofinancování z nedaňových výdajů	0	27	9	36
Příspěvek firmy daňově uznatelný	33	33	44	44
Výdej firmy celkem	85,84	65,13	107,55	86,84
Čistý příjem zaměstnance	60	60	80	80
Odvody a daně celkem	25,84	5,13	27,55	6,84
Úspora výdajů pro firmu	0	20,71	- 21,71	- 1
Z toho zisk	-	52,84	0	52,84
Přínos pro zaměstnance	-	0	20	20

Daňovou optimalizací poskytování tohoto benefitu odčleněním z mzdových nákladů firma ušetří náklady související s odvody do sociálního a zdravotního pojištění a na zákonném

pojištění odpovědnosti v porovnání s rokem 2014 částku ve výši **1 935 265 Kč**, přičemž v případě souběžného zvýšení nominální hodnoty stravenky ještě o 20 Kč se její roční výdej zvýší pouze o 1 Kč/stravenku.

Kvantifikované úspory je možno využít pro přesun těchto prostředků k navýšení příspěvku zaměstnavatele, popřípadě k zvýšení nominální hodnoty stravenky až na možných 80 Kč/stravenku.

8.3 Návrhy možných řešení systémů řízení

Na základě daňové optimalizace je jednou z možností řešení projekt systému řízení zaměstnaneckých benefitů a výhod koncipovaný na základě daňové optimalizace jednotlivých druhů benefitů a výhod:

- ve variantě plošného poskytování benefitů,
- ve variantě restrukturalizace jejich poskytování jak z hlediska hierarchického postavení ve firmě (tzv. statusový benefit), tak také z hlediska jejich užitných funkcí.

Druhou možností je řešení projektu pružného systému řízení zaměstnaneckých benefitů a výhod formou kafetérie, který nabízí možnost zaměstnancům do jisté míry výběr z nabídky jednotlivých druhů zaměstnaneckých benefitů a výhod:

- ve variantě předem definovaného balíčku podle skupin zaměstnanců bez možnosti volby druhů zaměstnaneckých benefitů a výhod (4 typy balíčků),
- ve variantě individuálního volitelného balíčku s možností volby vlastní struktury druhů zaměstnaneckých benefitů a výhod.

8.3.1 Plošné poskytování benefitů

Při uplatnění tohoto variantního řešení systému poskytování zaměstnaneckých benefitů je nutno prostřednictvím vnitrofiremní směrnice uplatnit ucelený systém, který bude srozumitelnou formou upravovat plošný systém jejich poskytování. Z tohoto plošného uplatňování jsou vyloučeny ty druhy benefitů, které jsou svým významem benefitem výběrovým a které mohou vzbuzovat jisté pocity nespravedlivosti a nepřiměřenosti. Je eliminováno riziko, kdy jakékoliv neoprávněné zvýhodnění některé skupiny zaměstnanců mohlo v sobě současně nést znevýhodnění skupiny druhé.

Složení základních benefitů:

- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na soukromé životní pojištění,
- příspěvek na stravování formou stravenek,
- jednorázový roční příspěvek na penzijní připojištění, popř. na soukromé životní pojištění za nemocnost nebo při pracovním, popř. životním jubileu, nebo v alternativě jednorázového benefitu, avšak stejného daňového režimu pro ty zaměstnance, kteří nemají uzavřeno penzijní nebo životní připojištění,
- příspěvek na dovolenou.

Složení doplňujících výhod:

- ochranné nápoje a pitná voda na pracovišti,
- pracovní oblečení a obuv,
- čisticí prostředky,
- vitamíny nebo očkování proti chřipce,
- jeden týden dovolené navíc,
- zapůjčení firemního vozidla nebo pracovního nářadí k soukromým účelům.

Plošné uspořádání uvedených zaměstnaneckých benefitů a výhod na jedné straně zúžilo rozsah jejich poskytování, na druhé straně umožní jejich finanční posílení v rámci disponibilního objemu prostředků.

Pravidla, podmínky a rozsah tohoto navrhnutého plošného systému poskytnutí zaměstnaneckých benefitů a výhod si vyžaduje projednání se zástupci zaměstnanců a zakotvení do kolektivního dokumentu, popř. kolektivní smlouvy nebo motivačního řádu.

8.3.2 Restrukturalizované poskytování benefitů

Zásadní otázkou restrukturalizace zaměstnaneckých benefitů bylo nalézt takové možné řešení, které by odpovídalo současnému stavu objemu určených finančních prostředků společnosti s důrazem na zlepšení vlivu jejich poskytování, na motivaci zaměstnanců při současném zmírnění do jisté míry neodůvodnitelného rozdílu v objemu příslušných finančních prostředků přerozdělených mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců.

Předchozí analýza prokázala, že převážná většina benefitů je poskytována plošně, pouze u skupiny TOP managementu je úroveň nadstandardní z důvodu poskytování služebního vozidla k soukromým účelům, používání mobilního telefonu k soukromým účelům, dále pak výhoda práce v pružné pracovní době a práce typu home-office s poskytnutím firemního notebooku.

Při zachování disponibilních prostředků dojde po restrukturalizaci poskytování benefitů k vyváženější skladbě, kdy bude nabídnut příslušný nový blok alternativních benefitů ostatním zaměstnancům jako reciproční řešení vůči nadstandardní úrovni již poskytovaných benefitů TOP managementu. Aby nedošlo k nárůstu potřeby finančních prostředků použijí se pro toto řešení finanční prostředky získané daňovou optimalizací. K základnímu plošnému systému se po restrukturalizaci uplatní další výhody, a to z bloku méně výhodných pro zaměstnavatele, ale které jsou stejného nebo přibližně podobného obsahového užití

a nabízí možnost reciproční skladby pro ostatní zaměstnance, např.:

TOP management	Ostatní zaměstnanci
Služební vozidlo i k soukromým účelům.	Poukázka na nákup PHM.
Pružná pracovní doba.	Jeden sick-days (období 6 měsíců).
Home-office včetně notebooku.	Příspěvek na cestování nebo poukaz na relax.
Mobilní telefon i k soukromým účelům.	Letní pracovní oděv, poukázka na čištění, drogerii.

8.3.3 Kafetérie s předem definovanými balíčky

System kafetérie představuje v praxi již poměrně rozšířený způsob nabídky zaměstnaneckých výhod, v němž je zaměstnanci dáno na výběr, které výhody bude v rámci volitelného bloku čerpat. Benefity si tak zaměstnanec sám volí. Zaměstnancům bude vyčleněna určitá finanční částka, ročně dotována např. z rozdělení zisku, s níž zaměstnanec bude disponovat v rámci tzv. osobního účtu. Především se jedná o možnosti výběru z následného volitelného bloku zaměstnaneckých benefitů a výhod:

- Sport: plavání, tenis, turistika, zimní sporty.
- Kultura: knihovny, divadla, kina, kulturní akce.
- Cestování: rekreace, léčebné krátkodobé pobyty, wellness.

- Relax: masáže, sauna, rehabilitace, kondiční cvičení, manikúra, pedikúra.
- Zdraví: očkování, vitamíny, potravinové doplňky, oční a audio vyšetření, skríningová vyšetření.
- Péče: předškolní péče, péče o seniory.
- Vzdělání: školení, rekvalifikace, kurzy, IT vzdělání.
- Hygiena: praní pracovních oděvů, čistírny, drogerie.
- Poukázky: zboží, služby.
- Pronájem: náradí, místnosti, vozidla.

Dnes je již možné individuální sjednávání pracovních podmínek a práv zaměstnanců, čímž rozšiřuje možnosti zařadit do tohoto systému i výhody, které mají ryze pracovněprávní povahu. Může jít např. o prodloužení dovolené, poskytnutí pracovního volna s náhradou mzdy - sick days.

K realizaci tohoto systému uplatnění volitelných zaměstnaneckých benefitů a výhod, které nabízí společnost na základě předem stanovených kritérií a podmínek pro jejich poskytování, je potřebné využití nabídek dodavatelských společností, kterými je mimo jiné outsourcingová služba. Společnost nemá personální vybavení pro zajišťování smluvních vztahů s poskytovateli benefitových služeb a zboží, proto využití outsourcingu je vhodným doplňujícím řešením.

Pro stanovení skladby benefitové nabídky byl uplatněn systém tzv. jádra, kde pro všechny zaměstnance tvoří jádro souhrn benefitů z varianty plošného poskytování (kapitola 8.3.1) a blok benefitů z varianty restrukturalizace (kapitola 8.3.2).

Další prohloubení volitelnosti je návrh volitelného bloku, kde jsou nabídnuty jako balíček s předem definovanou skladbou benefitů.

Balíček pro skupinu TOP managementu

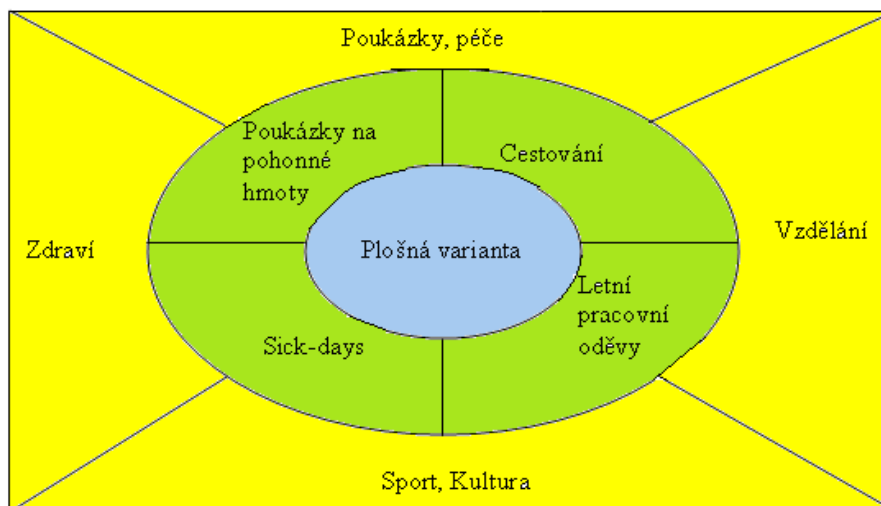
Tento balíček svým obsahem je vysoce specifický, daný charakterem skupiny zaměstnanců a je zaměřen na poskytování benefitů a zaměstnaneckých výhod, které svým rozsahem a hodnotou jsou odpovídající jejich společenskému postavení.



Obr. 7: Struktura kafetérie pro TOP management (vlastní zpracování)

Balíček pro skupinu ostatních THP

Balíček pro tuto skupinu obsahuje benefity a zaměstnanecké výhody odpovídající intelektuální úrovni a pozici ve společnosti s důrazem především na možnost růstu kvalifikace, kulturního rozvoje a zdraví.



Obr. 8: Struktura kafetérie pro THP ostatní (vlastní zpracování)

Balíček pro výrobní dělníky

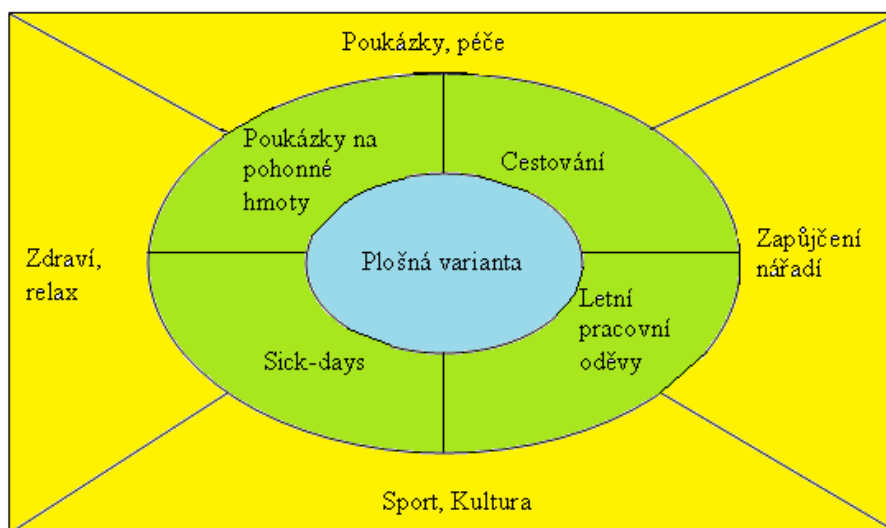
Pro skupinu výrobních dělníků je navržena taková struktura balíčku, která přispěje především k regeneraci a relaxaci s cílem posílení a ochrany jejich zdraví a s využitím volnočasových aktivit.



Obr. 9: Struktura kafetérie pro výrobní dělníky (vlastní zpracování)

Balíček pro nevýrobní dělníky

V tomto balíčku jsou mimo jiné nabídnuty takové benefity a zaměstnanecké výhody, které jsou obdobné pro výrobní dělníky, avšak rozšířeny o důraz na regeneraci fyzické kondice.



Obr. 10: Struktura kafetérie pro nevýrobní dělníky (vlastní zpracování)

Uvedené typy balíčků jako systém kafetérie bude možno vzhledem na rozsáhlost a náročnost agendy a administrativy s tím spojené realizovat, jak již bylo zmíněno, dodavatelsky ve spolupráci se společnostmi, která má pro čerpání benefitů příslušnou síť jejich poskytovatelů jak vzhledem k teritoriálnímu umístění společnosti, tak také vzhledem k lokacím byd-

lišť zaměstnanců. Tato součinnost je nezbytná především z ekonomického pohledu a také z důvodu možné nabídky daného regionu.

8.3.4 Kafetérie individuálního volitelného balíčku

Tato varianta kafetérie individuálního volitelného balíčku je kromě vlastního jádra, které tvoří souhrn benefitů z varianty plošného poskytování (kapitola 8.3.1) a bloku benefitů z varianty restrukturalizace (kapitola 8.3.2), absolutně liberální variantou systému formy kafetérie, kdy společnost kromě stanoveného bodového konta nelimituje zaměstnance k volbě jejich čerpání z nabídky volitelného bloku.



Obr. 11: Struktura kafetérie volitelného individuálního balíčku
(vlastní zpracování)

8.4 Zavedení kafetérie

Z různých navrhovaných variant pro efektivnější řízení zaměstnaneckých benefitů a výhod je zvolen systém formou kafetérie, protože má mnoho výhod:

- Motivující možnost - zaměstnanec si vybírá pro něho zajímavé benefity.

- Diferencování struktury benefitů pro jednotlivé skupiny zaměstnanců.
- Posiluje pocit zodpovědnosti a vědomí hodnoty benefitů – zaměstnanec hospodaří s přiděleným rozpočtem – bodovým kontem.
- Jednotné softwarové řešení, vše na jednom místě.
- Neomezená síť poskytovatelů.
- Platí se pouze skutečně čerpané benefity.
- Bezpečný a jednoduchý systém.
- Snižuje náklady na administrativu.
- Je kdykoliv dostupný.

Volba pro společnost Edenred CZ s. r. o. byla výslednicí úvah, možností společnosti Lisi Automotive Form a. s. a široké nabídky benefitových služeb a zboží uvedeného poskytovatele a na základě pozitivních referencí od jiných organizací spolupracujících s touto firmou ve stejném regionu. Společnost Edenred CZ s. r. o. je celosvětovým lídrem v poskytování řešení v oblasti zaměstnaneckých benefitů. V České republice disponuje s 20letými zkušenostmi a know-how. Společnost má uzavřeny smlouvy se smluvními partnery po celé České republice, což zabezpečuje všestranné využití benefitů na mnoha místech.

8.5 Personální angažovanost

Na zavedení systému formou kafetérie bude jmenován realizační tým, jehož složení budou reprezentovat následující funkční pozice:

- **Generální ředitel** – na základě výsledků analýzy současných poskytovaných benefitů a výhod zahájí projekt a jmenuje realizační tým, rozhodne o outsourcingu pro blok volitelných benefitů, schválí rozpočet nákladů na realizaci projektu, uzavře kontrakt se společností Edenred CZ s. r. o.
- **HR manager** – bude zodpovědný za realizaci celého projektu – bude spolupracovat s firmou Edenred CZ s. r. o., sestavovat nabídku benefitů a stanovení bodového konta, bude školit zaměstnance, povede správu zaměstnaneckých benefitů a výhod.

- **Mzdová účetní** – bude spolupracovat s HR managerem na bodových kontech, na školeních, dále bude zadávat personální údaje o jednotlivých zaměstnancích do systému.
- **Ekonom** – bude se podílet na schválení a dodržení projektového rozpočtu na realizaci kafetérie, vyhodnocovat nákladovost a návratnost projektu.
- **Finanční kontrolor** – bude se podílet na projednání a schválení rozpočtu na projekt, kontrolovat čerpání finančních prostředků na realizaci projektu a jeho časový průběh, vyhodnotí skutečnou nákladovost a návratnost projektu.
- **IT manager** – ve spolupráci se společností Edenred CZ s. r. o. připraví implementaci celého systému, bude se podílet na instalaci dvou terminálů – pro přístup zaměstnanců.
- **Externí pracovník** (autor projektu) – na základě provedené analýzy současných poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a výhod bude koordinátorem realizace a výběru volitelného bloku pro systém řízení benefitů formou kafetérie.

8.6 Časový průběh realizace projektu kafetérie

Pro úspěch realizace projektu je kromě vyhodnocení současného stavu a možností firmy důležitý jeho časový průběh.

Vzhledem k potřebě personálního a hmotného zabezpečení realizace projektu je uvažováno s termínem zahájení provozu kafetérie a spuštění systému k 1. 1. 2016. Výchozím stavem pro nový systém řízení zaměstnaneckých benefitů prostřednictvím projektu kafetérie je analýza roku 2014 se zamýšleným 3% meziročním valorizačním tempem růstu objemu finančních prostředků určených pro jejich poskytování.

Tab. 23: Jednotlivé činnosti projektu a jejich doba trvání (vlastní zpracování)

Č.	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
Projektová fáze			
A	Zahájení projektu a jmenování realizačního týmu.	1	-
B	Představení výsledků analýzy současných poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a výhod vedení společnosti.	2	A
C	Prezentace nabídky poskytování benefitů, systém kafetérie firmou Edendred CZ s. r. o.	1	B
D	Rozhodnutí o zavedení systému kafetérie benefitů pro volitelný blok benefitů a výhod formou outsourcingu.	3	C
E	Projednání a schválení vnitropodnikové směrnice pro poskytování benefitů, rozpočtu nákladů na realizaci projektu.	5	D
F	Projednání a schválení přerozdělení vyčleněných prostředků mezi jednotlivé skupiny pracovníků a stanovení bodového konta podle předem určeného klíče.	10	D, E
G	Sestavení nabídky benefitů a jejich bodové hodnoty.	12	F
H	Oslovení společnosti Edenred CZ s. r. o. k spolupráci na realizaci nabídky systému kafetérie za podmínek společnosti Lisi Automotive Form a. s.	2	D
I	Uzavření obchodního kontraktu s firmou Edenred CZ s. r. o. o outsourcingu.	1	H
J	Příprava technického zabezpečení realizace projektu pro jeho elektronické zavedení do užívání včetně instalace terminálů pro zaměstnance.	15	I
K	Proškolení administrátorů systému elektronického poskytování zaměstnaneckých benefitů a výhod.	6	I, J
L	Implementace projektu kafetérie a jeho sdílení na počítačové síti společnosti.	8	J
M	Seznámení pracovníků personálního oddělení se zkušební verzí kafetérie, doplnění datových souborů.	3	L
N	Odstranění dílčích nefunkčností a příprava ke spuštění demo verze.	5	L, M
O	Prezentace nového systému poskytování benefitů na webových stránkách společnosti a vydání praktické příručky k jeho užívání pro zaměstnance.	8	L
P	Start ostré verze – průběžné individuální instruktáže pro zaměstnance.	1	N, O
Poprojektová fáze			
Q	Zhodnocení funkčnosti systému po měsíci jeho ostrého provozu.	5	P
R	Vyhodnocení skutečné nákladovosti a návratnosti projektu.	3	P, Q
S	Ukončení realizace	1	R

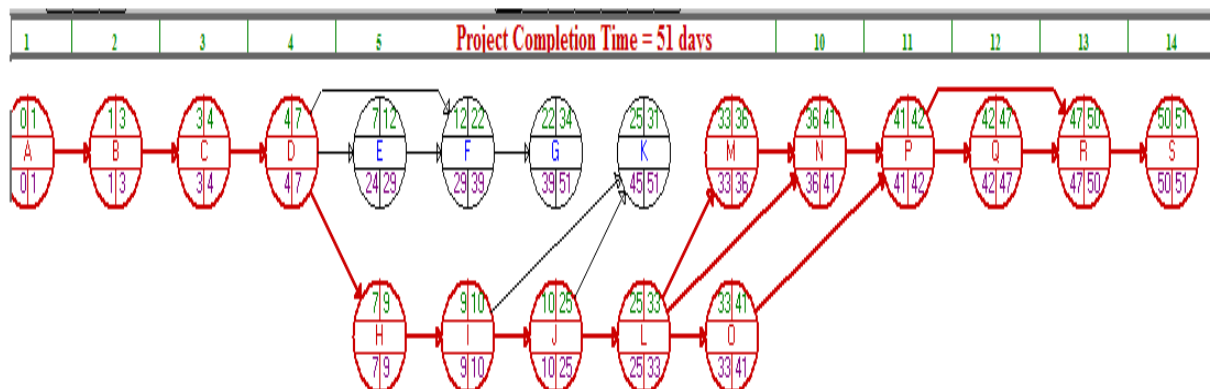
Časová analýza je provedena pomocí programu WinQSB přes CPM oddíl CPM/PERT.

Tab. 24: Časová analýza v programu WinQSB (vlastní zpracování)

04-09-2015 09:35:42	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	2	1	3	1	3	0
3	C	Yes	1	3	4	3	4	0
4	D	Yes	3	4	7	4	7	0
5	E	no	5	7	12	24	29	17
6	F	no	10	12	22	29	39	17
7	G	no	12	22	34	39	51	17
8	H	Yes	2	7	9	7	9	0
9	I	Yes	1	9	10	9	10	0
10	J	Yes	15	10	25	10	25	0
11	K	no	6	25	31	45	51	20
12	L	Yes	8	25	33	25	33	0
13	M	Yes	3	33	36	33	36	0
14	N	Yes	5	36	41	36	41	0
15	O	Yes	8	33	41	33	41	0
16	P	Yes	1	41	42	41	42	0
17	Q	Yes	5	42	47	42	47	0
18	R	Yes	3	47	50	47	50	0
19	S	Yes	1	50	51	50	51	0
	Project Completion Time	=	51	days				
	Number of Critical Path(s)	=	6					

Kritická cesta znázorňuje nejkratší možnou dobu realizace celého projektu – součet doby všech činností ležících na kritické cestě.

Nejkratší možná realizace projektu je 51 dní.



Obr. 12: Síťový graf kritické cesty v programu WinQSB (vlastní zpracování)

Obrázek (Obr. 12) zobrazuje uzlově ohodnocený síťový graf, jež znázorňuje kritickou cestu. Z obrázku je patrné, že kritickou cestu tvoří činnosti A, B, C, D, H, I, J, L, O, M, N, P,

Q, R, S. Jmenované činnosti musí být dokončeny ve stanovených lhůtách, aby nebyla ohrožena realizace celého projektu. V případě nedodržení termínů nejdříve možných a nejpozději přípustných začátků a konců činností došlo by k prodloužení doby realizace projektu.

8.7 Nákladová analýza

Plánované prostředky byly kvantifikovány jak z restrukturalizace, tak také vyčleněním dle druhu a daňových aspektů jednotlivých poskytovaných benefitů. Celkový objem prostředků, který realizace systému kafetérie vyžaduje, je limitován růstem přidané hodnoty zabezpečený především zvýšením produktivity práce.

Pro stanovení mzdových nákladů se vychází z následujících údajů v tabulce (Tab. 25).

Tab. 25: Mzda za den v Kč (vlastní zpracování)

Pozice	Mzda v Kč/Den
Generální ředitel	8 000
HR manager	2 400
Mzdová účetní	1 200
Ekonom	2 000
Finanční kontrolor	1 800
IT manager	2 200
Externí pracovník (autor projektu)	2 000

Kvantifikace mzdových a ostatních nákladů je uvedena v příloze (Příloha PIV).

V následující tabulce je provedena kvantifikace vstupních nákladů na realizaci projektu.

Mzdové náklady jsou kalkulovány včetně odvodových povinností.

Tab. 26: Náklady na jednotlivé činnosti projektu (vlastní zpracování)

Č.	Popis činnosti	Mzdové náklady	Ostatní náklady
Projektová fáze			
A	Zahájení projektu a jmenování realizačního týmu.	1 400	-
B	Představení výsledků analýzy současných poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a výhod vedení společnosti.	2 000	-
C	Prezentace nabídky poskytování benefitů, systém kafetérie firmou Edendred CZ s. r. o.	-	5 000
D	Rozhodnutí o zavedení systému kafetérie benefitů pro volitelný blok benefitů a výhod formou outsourcingu.	4 000	-
E	Projednání a schválení vnitropodnikové směrnice pro poskytování benefitů, rozpočtu nákladů na realizaci projektu.	9 100	-
F	Projednání a schválení přerozdělení vyčleněných prostředků mezi jednotlivé skupiny pracovníků a stanovení bodového konta podle předem určeného klíče.	6 900	-
G	Sestavení nabídky benefitů a jejich bodové hodnoty.	20 700	-
H	Oslovení společnosti Edenred CZ s. r. o. k spolupráci na realizaci nabídky systému kafetérie za podmínek společnosti Lisi Automotive Form a. s.	1 400	3 000
I	Uzavření obchodního kontraktu s firmou Edenred CZ s. r. o. o outsourcingu.	3 400	3 000
J	Příprava technického zabezpečení realizace projektu pro jeho elektronické zavedení do užívání včetně instalace terminálů pro zaměstnance.	26 500	45 000
K	Proškolení administrátorů systému elektronického poskytování zaměstnaneckých benefitů a výhod.	-	8 000
L	Implementace projektu kafetérie a jeho sdílení na počítačové síti společnosti.	11 400	10 000
M	Seznámení pracovníků personálního oddělení se zkušební verzí kafetérie, doplnění datových souborů.	6 800	5 000
N	Odstranění dílčích nefunkčností a příprava ke spuštění demo verze.	14 200	7 500
O	Prezentace nového systému poskytování benefitů na webových stránkách společnosti a vydání praktické příručky k jeho užívání pro zaměstnance.	18 300	3 000
P	Start ostré verze – průběžné individuální instruktáže pro zaměstnance.	1 500	-
Poprojektová fáze			
Q	Zhodnocení funkčnosti systému po měsíci jeho ostrého provozu.	7 600	-
R	Vyhodnocení skutečné nákladovosti a návratnosti projektu.	13 300	-
S	Ukončení realizace	4 000	2 000
Náklady celkem		152 500	91 500
		244 000	

Projektované náklady jsou po jejich kvantifikaci v částce 244 000 Kč. Zahrnují především mzdové náklady, které řešitelský tým vynaloží v rámci svého pracovního zařazení na činnosti související s realizací navrhovaného systému řízení benefitů ve společnosti Lisi Automotive Form a. s. Další významnou částí nákladů jsou ostatní náklady, zejména na implementaci programového vybavení pro poskytování benefitů, dvou terminálů pro komunikaci zaměstnanců se svými bodovými konty a pro objednávání benefitů, dále pak náklady na školení pracovníků obsluhujících software a databázi o zaměstnancích a přidělených kontech, licenční poplatky, náklady na služební cesty, propagaci a reprezentaci.

Společnost nebude potřebovat speciální počítačové vybavení pro uplatnění systému kafetérie. K tomu bude sloužit dostupná firemní počítačová síť včetně docházkových terminálů pro identifikaci zaměstnance při komunikaci s benefitovým terminálem.

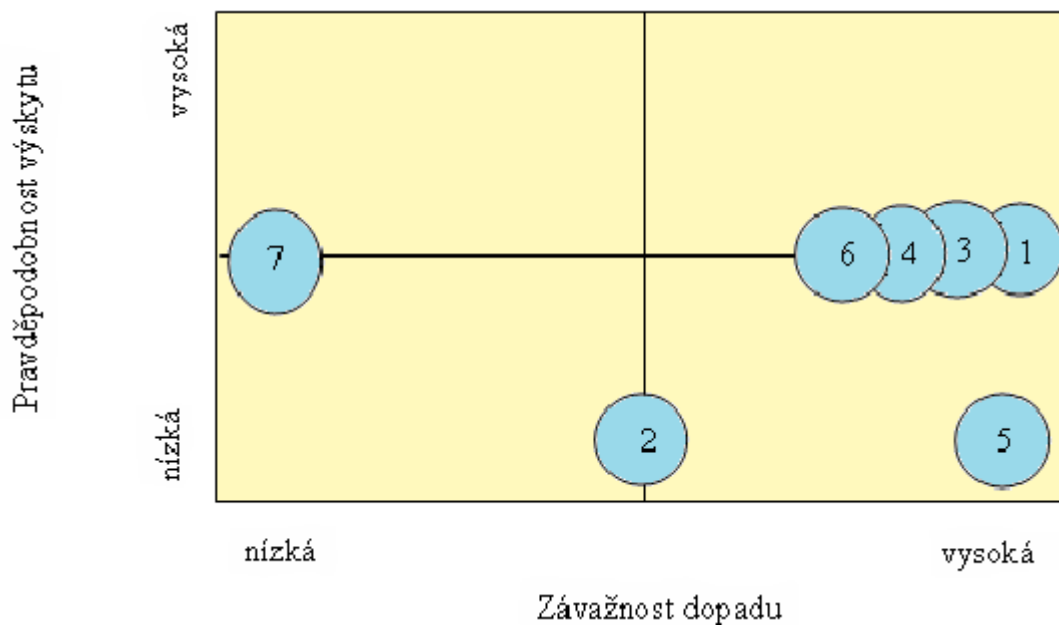
Řízení kafetérie outsourcingem bude vyžadovat pravidelné náklady, které nepřesáhnou potřebný objem ve výši případných mzdových nákladů včetně odvodů průměrného výdělku jednoho zaměstnance společnosti, t. j. cca 25 000 Kč/měsíc (pokud by jej musela zaměstnat).

8.8 Analýza rizikovosti projektu

Následující analýza se zabývá možnými riziky, která mohou projekt ohrozit.

Tab. 27: Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Č.	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu	Hodnota rizika
1	Nedostatek finančních prostředků	střední	vysoká	střední
2	Překročení časového termínu	nízká	střední	nízká
3	Nekompatibilita softwaru	střední	vysoká	střední
4	Nedostatek personálu	střední	vysoká	střední
5	Nespokojenost zaměstnanců	nízká	vysoká	střední
6	Nespokojenost s dodavatelem	střední	vysoká	střední
7	Nespokojenost mateřské společnosti	střední	nízká	nízká



Obr. 13: Matice pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu (vlastní zpracování)

Při řešení projektu systému řízení zaměstnaneckých benefitů a výhod je potřebné upozornit a poukázat na možné rizikové faktory, které s realizací mohou více nebo méně souviset.

Jedním z vážných rizikových faktorů je časové zvládnutí jeho realizace především pracovníky společnosti, kteří tuto práci budou zabezpečovat souběžně s výkonem vlastních pracovních pozic.

I když je v zájmu společnosti mít ucelený systém řízení benefitů a výhod, je přesto dalším rizikovým faktorem jeho investiční hodnota, na které nemá společnost specificky vyčleněný rozpočet. Realizace bude prováděna z provozních nákladů, což vyžaduje maximální snahu o hospodárnost.

Dalším omezujícím faktorem je podlimitní personální obsazení a v současnosti absentující pracovní pozice pro tuto činnost péče o zaměstnance. Z toho důvodu musí být kladen důraz na výběr společnosti, která bude poskytovat outsourcing služeb a jejich cenová úroveň.

Dalším rizikem se jeví kompatibilita informačního systému při implementaci softwarového vybavení od firmy Edenred. CZ s. r. o.

Mezi další rizika je nezbytné připomenout, aby tento systém byl srozumitelný, nenáročný a jasný všem zaměstnancům.

Z důvodu nákupu služby formou outsourcingu, se kterou společnost Lisi Automotive Form a. s. nemá osobní zkušenosti, existuje potencionální míra rizika i z důvodu minimálních praktických zkušeností.

Posledním z rizikových faktorů můžeme označit zdrženlivý přístup ze strany akcionářů společnosti k uplatnění nového systému poskytování benefitů ve společnosti.

8.9 Kvantifikace přínosů

Realizace projektu řízení zaměstnaneckých benefitů a výhod společnosti předpokládá posunutí míry sounáležitosti zaměstnanců ke svému zaměstnavateli, posílení prvků loajality a vzájemného uznání s pozitivním dopadem na spokojenost a odrazem v možném růstu výkonnosti, produktivity práce a výsledků kvality.

Produktivita práce

Očekává se růst produktivity práce, na který působí mnoho objektivních faktorů a v nemalé míře i subjektivní přístupy zaměstnanců. Zvýšením motivačních účinků nového systému poskytování benefitů se předpokládá v konečném důsledku růst produktivity práce a s tím souvisejících příjmových možností zaměstnanců. Očekávaný růst po uplatnění se odhaduje ve výši 1 350 tis. Kč v roce 2016 na jednoho pracovníka.

Tempo růstu produktivity práce se předpokládá ve výši + 4,5 % ročně. Přírůstek přidané hodnoty z titulu motivačního účinku tohoto systému může činit až cca 30 %, to je téměř 2 600 tis. Kč za rok.

Produktivita práce v roce 2014 – 1 238 tis. Kč.

Očekávaná produktivita práce v roce 2016 – 1 350 tis. Kč.

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v roce 2014 – 156,21 zaměstnanec.

Přidaná hodnota = požadovaná produktivita * průměrný přepočtený počet zaměstnanců =
= 1 350 tis. Kč * 156,21 = 210 884 tis. Kč.

Pokud uvažujeme, že průměrný přepočtený počet zaměstnanců by byl podobný, měla by společnost dosáhnout přidané hodnoty 210 884 tis. Kč. Předpokládá se, že přidané hodnoty nebude dosaženo pouze zavedením systému kafetérie, ale jistý faktor růstu bude způsoben motivační silou poskytovaných volitelných benefitů.

Čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento

Za pomoci těchto ukazatelů je možné posoudit výhodnost projektu. Zavedením systému kafetérie dojde k zvýšení produktivity práce, tržeb a tedy k celkovému zlepšení finančních výsledků společnosti.

Aby mohla být určena čistá současná hodnota, je nutné odhadnout cash flow v jednotlivých letech a stanovit kapitálový výdaj. Předpokládá se, že v prvním roce zavedení systému kafetérie (rok 2016) cash flow dosáhne vyšší hodnoty. V dalších letech se očekává postupné nepatrné snížení cash flow jako dopad daňové objektivizace a možných legislativních změn v poskytování benefitů.

Údaje cash flow byly stanoveny na základě konzultace s ekonomem společnosti a dle predikcí vývoje poskytnutých finančním kontrolorem společnosti. Jako kapitálové výdaje jsou použity hodnoty poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a výhod z roku 2014 (Tab. 20). Společnosti zavedením systému kafetérie nevznikne žádné výrazné zvýšení nákladovosti.

V následující tabulce se nachází vstupní data pro výpočty:

Tab. 28: Vstupní data pro výpočty (vlastní zpracování)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Cash flow (tis. Kč)	+ 3 375	+ 3 370	+ 3 350	+ 3 350	+ 3 330
Kapit. výdaj (tis. Kč)	3 344,942	3 344,942	3 344,942	3 344,942	3 344,942

Požadovaná výnosnost projektu je 8 %.

Čistá současná hodnota je vypočítána podle vzorce:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF}{(1+i)^t} \quad (3)$$

Kde: CF_t – cash flow z realizace projektu v jednotlivých letech

K – kapitálový výdaj

n – doba působení projektu

i – diskontní míra odrážející výnosnost projektu

Kapitálový výdaj je nutno převést na současnou hodnotu:

$$K = \frac{3\,344,942}{1,08} + \frac{3\,344,942}{1,08^2} + \frac{3\,344,942}{1,08^3} + \frac{3\,344,942}{1,08^4} + \frac{3\,344,942}{1,08^5} = 13\,355,38$$

Výpočet NPV:

$$NPV = \frac{3\,375}{1,08} + \frac{3\,370}{1,08^2} + \frac{3\,350}{1,08^3} + \frac{3\,350}{1,08^4} + \frac{3\,330}{1,08^5} = 46,88$$

Výpočet ukázal, že $NPV > 0$ projekt je tedy pro společnost přijatelný.

Pro určení výnosnosti projektu je potřebné spočítat vnitřní výnosové procento – IRR.

Vnitřní výnosové procento se spočítá podle vzorce:

$$IRR = i_N + \frac{NPV_N}{NPV_N + NPV_V} * (i_V - i_n) \quad (4)$$

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

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

Pro určení IRR je nutno spočítat zápornou NPV, tedy NPV při vyšší diskontní sazbě (15 %):

$$NPV = \frac{3\,375}{1,15} + \frac{3\,370}{1,15^2} + \frac{3\,350}{1,15^3} + \frac{3\,350}{1,15^4} + \frac{3\,330}{1,15^5} = -2\,098,74$$

Výpočet IRR:

$$IRR = 8 + \frac{46,88}{46,88 + 2\,098,74} (15 - 8) = 8,15 \%$$

Výnosnost projektu je 8,15 %, to značí o 0,15 % více, než je požadovaná výnosnost. Projekt je tedy pro společnost Lisi Automotive Form a. s. vhodný a současně výhodný k realizaci.

9 ZHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Analýzou uplatňování zaměstnaneckých benefitů a výhod ve společnosti Lisi Automotive Form a. s. bylo v první řadě získat ucelenou informaci o rozsahu a struktuře jejich poskytování. Ve druhé řadě bylo potřebné kvantifikovat objem finančních prostředků k tomuto účelu vynakládaných a posoudit jejich poskytování z hlediska daňové účinnosti. Na základě zjištění nabídnout reálný projekt řízení systému zaměstnaneckých benefitů a výhod ve společnosti s cílem zvýšit jeho účinnost na motivaci zaměstnanců a zvýraznit tak jejich vliv na potřebném růstu produktivity.

Společnost bez uceleného systému řízení zaměstnaneckých benefitů a výhod poskytuje celkem široké spektrum. Je třeba poukázat na fakt, že není dostatečně motivující pro všechny zaměstnance a vyskytuje se i poskytnutí některých benefitů jako účelově individuální.

Tento stav odráží skutečnou nekonceptnost a nesystémovost v této významné agendě na úseku práce s lidmi, které jsou způsobeny prakticky absentujícím personálním obsazením pro řízení této činnosti úseku lidských zdrojů ve společnosti. I přes tento nedostatek jsou poskytovány nemalé finanční prostředky a dokumentují spíše jistou úroveň, která reaguje na stav poskytování zaměstnaneckých benefitů a výhod v regionu a nevybočuje z běžného standardu v okolních firmách.

Společnost poskytuje řadu výhod plošně. Především jsou takového charakteru, kde lze hovořit spíše o poskytování výhod usměrněných zákonem nebo jinými pro zaměstnavatele povinnými nařízeními a předpisy, jako je například pitný režim a poskytování ochranných nápojů, poskytování ochranných osobních pracovních oděvů a obuvi, jejich praní a čištění a pod. Na druhé straně se poskytuje vzhledem k velikosti společnosti neobvyklé množství služebních vozidel a mobilních telefonů k soukromým účelům a tzv. home-office úzké skupině zaměstnanců z řad managementu. Tyto benefity nemají reálnou hodnotovou protíváhu u ostatních zaměstnanců.

Analýza nezjistila žádné významné poskytování poukázek pro volno-časové aktivity nebo relaxačně-rehabilitační služby. Společnost pouze nabízí možnost proplacení očkování proti chřipce a jednou ročně v čase invaze chřipkových onemocnění poskytne plošně vitaminové doplňky.

Běžně poskytuje příspěvek na stravování formou stravenek, příspěvek na penzijní připojištění a na soukromé životní pojištění. Jistým motivačním benefitem je poskytování mimořádné odměny na minimalizování doby pracovní neschopnosti pro nemoc nebo úraz.

Bylo potřebné předložit řešení systému řízení zaměstnaneckých benefitů a výhod, které by vhodněji diferencovalo skupiny zaměstnanců jako příjemce benefitů. Cílem je nabídnout atraktivnější a zajímavější nabídku a také zaměstnancům umožnit svobodnější, ale o to odpovědnější a motivující rozhodování s prostředky jim společností poskytnutými. Dále bylo cílem najít pomocí daňové optimalizace zdroje pro možná diferenciační uspořádání benefitů s možností jejich restrukturalizace v poskytování jednotlivým skupinám zaměstnanců.

Vzhledem k organizačnímu a personálnímu obsazení agendy řízení lidských zdrojů ve společnosti a na základě možnosti tuto činnost také zabezpečit dodavatelským způsobem bylo řešení systému řízení zaměstnaneckých benefitů a výhod nasměrováno k uplatnění formou kafetérie prostřednictvím outsourcingu. Na trhu je již mnoho firem touto službou zabývajících se. Pro řešení se jako nejdostupnější vzhledem k působnosti, velikosti sítě služeb a dílčím referencím v regionu nabízí spolupráce s firmou Edenred CZ s. r. o.

Nabídka firmy Edenred CZ s. r. o. byla prezentována a vyhodnocena jako zajímavá, proto je řešení připraveno tak, aby mohlo dojít k možné bezproblémové realizaci nového prvního uceleného systému řízení zaměstnaneckých benefitů a výhod ve společnosti Lisi Automotive Form a. s. Volba outsourcingu byla navržena jako řešení nízko-nákladové s využitím zkušeností odborníků působících na tomto trhu s benefity.

Také nákladovost (244 000 Kč) a časová dostupnost realizace (51 dní) je vyhovující, umožňuje mnohé detaily sladit tak, aby se zajistila dobrá motivující funkčnost systému a termín uplatnění k 1. 1. 2016 měl dostatečnou časovou kapacitu.

Neméně významným prvkem, který nabízí řešení formou kafetérie je interaktivní vazba zaměstnanců s benefitovými nabídkami reagujícími v čase, dostatečném sortimentu, kvalitě a dostupnosti. Zvolená varianta kafetérie s jádrem odpovídajícím plošně poskytovaným benefitům včetně restrukturalizace je definována pro danou skupinu zaměstnanců volitelným blokem s nejrozmanitější nabídkou, přináší do systému jistý řád, hierarchii, motivační sílu a zaměstnancům prostor pro odpovědnost za možnost volby.

ZÁVĚR

Zadání diplomové práce bylo směřováno na zlepšení systému řízení zaměstnaneckých benefitů a výhod ve společnosti Lisi Automotive Form a. s.

Protože argument, proč poskytovat benefity, je zaměstnancům jasný a pochopitelný, nebylo účelem této práce hledat názory zaměstnanců na jejich poskytování při absenci jejich poznání o dopadech z daňových aspektů. Kromě těchto důvodů a také proto, že firma je centrálně limitována jak z hlediska finančních, tak také manažerských, bylo upuštěno od dotazníkového šetření a zjišťování stavu poskytování benefitů. Při analýze bylo prováděno interní a individuální zjišťování stavu i v řadách zaměstnanců, kde se mnohé ověřovalo a bylo do značné míry také potvrzeno. Bez účasti odborů, souhlasu a vůle zaměstnavatele provádět jistý cílený průzkum by jeho provedení nepřineslo očekávaný produkt ani objektivní podklady pro řešení zadání této práce.

Teoretická část této práce byla zaměřena na vysvětlení základních pojmů spojených s problematikou řízení poskytování zaměstnaneckých benefitů a výhod v kontextu s činností řízení lidských zdrojů a jejich motivace jako ovlivňující faktor růstu produktivity při odpovídající míře spokojenosti zaměstnanců. Důraz byl směřován na poznání možných trendů řízení volitelných benefitů formou kafetérie.

Praktická část byla zaměřena na analyzování současného stavu poskytování zaměstnaneckých benefitů a výhod ve společnosti Lisi Automotive Form a. s., identifikování slabých míst především v rozdělení stejných možností, jejich čerpání pro jednotlivé skupiny zaměstnanců s důrazem na odpovídající míru spravedlivosti a motivačních účinků. Důležitou a jistě i zajímavou částí byla provedená daňová optimalizace některých poskytovaných druhů benefitů s vyčísleným dopadem možného přínosu nejen pro společnost, ale i pro zaměstnance.

Z možných variant jednotlivých řešení byla vybrána jednoznačná možnost řešit systém řízení zaměstnaneckých benefitů a výhod, především jejich volitelného bloku, prostřednictvím v současnosti trendovou formou kafetérie s využitím outsourcingu při jejich poskytování. Volbu této formy lze označit za prospěšnou a atraktivní pro obě strany pracovního právního vztahu. Stejně tak i výběr dodavatele outsourcingových služeb možno považovat za vhodný vzhledem na možnosti společnosti Lisi Automotive Form a. s. a firmy Edenred CZ s. r. o.

Ukazatele NPV a IRR dokumentují schopnost projektu realizace, kdy relativně nízké investiční náklady a předpokládaný růst produktivity jsou zárukou úspěšnosti jeho implementace do praxe. Ani časová analýza neodhalila nebezpečí kritických míst a dostatečný časový prostor je zárukou úspěšnosti, včasnosti a bezproblémového zavedení projektu do užívání. Projekt se nejeví jako rizikový.

Závěrem možno vyslovit přesvědčení, že společnost zvolí nabídku uplatnit nový ucelený systém řízení zaměstnaneckých benefitů a výhod variantou kafetérie s outsourcovými službami a využije možnost posílení pracovního potenciálu svých zaměstnanců kvalitním poskytováním předmětných výhod pro uspokojení jejich motivačních potřeb.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. Sterling, VA: Kogan Page, 979 p. ISBN 07-494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

BĚLOHLÁVEK, F, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

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

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

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

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

SVETLIK, Ivan, Eleni STAVROU-COSTEA a Aleksandra KANJUO-MRČELA, 2011. *Human resources management practices in the organisations of the future*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 233 s. ISBN 978-80-7380-326-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan, Jiří STÝBLO a Margerita VYSOJAKOVÁ, 2007. *Meritum - Personalistika 2007/2008*. Praha: ASPI. 924 s. ISBN 978-80-7357-239-6.

VOJTOVIČ, Sergej, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

WALKER, Alfred J, 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje

BYCHTA, RNDr. Ivan, © 2011. Vybrané benefity a jejich účetní a daňové řešení. In: *Daňáři online* [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d34620v44238-vybrane-benefity-a-jejich-ucetni-a-danove-reseni/>.

ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 84, s. 3196 – 3197 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z:

[\[zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy\]\(http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy\).](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-</p></div><div data-bbox=)

EDENRED [online], © 2015. [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://www.edenred.cz/content/uzivatel/o-nas/zakladni-info/edenred-v-cislech>.

KULHEIMOVÁ, Gabriela, © 2011. *Řešení problémů spojených s řízením zásob ve firmě Lisi Automotive Form a. s.* [online]. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Vladimír Skála. Dostupné z: http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/15919/kulheimov%20a1_2011_bp.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

KUREL, Václav. © 2005. Cafeteria zvyšuje motivaci. In: *Kariera.ihned.cz* [online]. [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-16367180-cafeteria-zvysuje-motivaci>.

MALÍK, Lukáš. © 2008. Trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod. In: *Ihned.cz* [online]. [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-23059600-trendy-v-poskytovani-zamestnaneckych-vyhod>.

ŠUBRT, JUDr. Bořivoj. © 2007. Zaměstnanecké výhody z pracovněprávního pohledu. In: *Mzdová praxe* [online]. [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2374v3131-zamestnanecke-vyhody-z-pracovnepravniho-pohledu/?search_query.

TOMANOVÁ, Veronika. © 2010. Daňový pohled na nejoblíbenější zaměstnanecké benefity. In: *Finance.cz* [online]. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/275767-danovy-pohled-na-nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity/>.

Výpis z obchodního rejstříku: Lisi Automotive Form a. s., B 838 vedená u Krajského soudu v Brně. MINISTERSTVO SPRAVEDLOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, © 2012 – 2014. *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2015-02-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=554142&typ=PLATNY>.

Ostatní zdroje

LISI AUTOMOTIVE FORM, 2007. *Mzdový předpis*. Čejč.

LISI AUTOMOTIVE FORM, 2011. *Účetní závěrka a zpráva auditora k 31. 12. 2010*. Brno: Ernst&Young.

LISI AUTOMOTIVE FORM, 2012. *Účetní závěrka a zpráva auditora k 31. 12. 2011*. Brno: Ernst&Young.

LISI AUTOMOTIVE FORM, 2013. *Účetní závěrka a zpráva auditora k 31. 12. 2012*. Brno: Ernst&Young.

LISI AUTOMOTIVE FORM, 2014. *Účetní závěrka a zpráva auditora k 31. 12. 2013*. Brno: Ernst&Young.

LISI AUTOMOTIVE FORM, 2015. *Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu k 31. 12. 2014*. Čejč.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
a. s.	Akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DPH	Daň z přidané hodnoty
IČ	Identifikační číslo
IRR	Internal Rate of Return
např.	například
NPV	Net Present Value
s.	strana
SP	Sociální pojištění
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SZP	Sociální a zdravotní pojištění
Tab.	Tabulka
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TOP	Vrcholový
Obr.	Obrázek
OR	Obchodní rejstřík
PC	počítačový
PERT/CPM	Program Evaluation Review Technique/Critical Path Method
PHM	Pohonné hmoty
ZDP	Zákon o daních z příjmů
ZP	Zdravotní pojištění

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Proces motivace (Armstrong, 1999, s. 296).....</i>	<i>18</i>
<i>Obr. 2: Daňová a odvodová váha benefitů (Pelc, 2011, s. 27)</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 3: Systém „bufetu“(upraveno dle Bláha, Mateicicue, Kaňová, 2005, s. 174</i>	<i>33</i>
<i>Obr. 4: Systém „jádra“(upraveno dle Bláha, Mateicicue, Kaňová, 2005, s. 174.....</i>	<i>33</i>
<i>Obr. 5: Systém“bloků“(upraveno dle Bláha, Mateicicue, Kaňová, 2005, s. 174.....</i>	<i>33</i>
<i>Obr. 6: Stravenky společnosti Chèque Déjeuner s. r. o.....</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 7: Struktura kafetérie pro TOP management (vlastní zpracování).....</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 8: Struktura kafetérie pro THP ostatní (vlastní zpracování)</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 9: Struktura kafetérie pro výrobní dělníky (vlastní zpracování)</i>	<i>70</i>
<i>Obr. 10: Struktura kafetérie pro nevýrobní dělníky (vlastní zpracování)</i>	<i>70</i>
<i>Obr. 11: Struktura kafetérie volitelného individuálního balíčku (vlastní zpracování).....</i>	<i>71</i>
<i>Obr. 12: Síťový graf kritické cesty v programu WinQSB (vlastní zpracování)</i>	<i>75</i>
<i>Obr. 13: Matice pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu (vlastní zpracování)</i>	<i>79</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování).....</i>	<i>39</i>
<i>Graf 2: Struktura zaměstnanců podle pozice v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování).....</i>	<i>40</i>
<i>Graf 3: Tempo růstu produktivity a průměrného měsíčního výdělku v letech 2009 – 2014 (vlastní zpracování).....</i>	<i>43</i>
<i>Graf 4: Tempo růstu tržeb a disponibilního zisku v letech 2009 – 2014 (vlastní zpracování).....</i>	<i>43</i>
<i>Graf 5: Poměr poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a výhod v roce 2014 (vlastní zpracování).....</i>	<i>61</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Počet zaměstnanců v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování dle Lisi Automotive Form, 2011, 2012, 2013, 2014)</i>	39
<i>Tab. 2: Struktura zaměstnanců podle pozice v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)</i>	40
<i>Tab. 3: Struktura zaměstnanců podle věku a pohlaví v letech 2012 – 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)</i>	41
<i>Tab. 4: Fluktuace zaměstnanců v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)</i>	41
<i>Tab. 5: Produktivita zaměstnanců v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování dle Lisi Automotive Form, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015)</i>	42
<i>Tab. 6: Rozdělení zaměstnaneckých benefitů a výhod dle daňového režimu (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Tab. 7: Příspěvky na penzijní připojištění (v Kč) v letech 2010 -2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)</i>	47
<i>Tab. 8: Příspěvky na soukromé životní pojištění (v Kč) v letech 2010 - 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)</i>	48
<i>Tab. 9: Náklady na stravenky (v Kč) v letech 2010 - 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)</i>	49
<i>Tab. 10: Náklady na vzdělávání, kurzy (v Kč) v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)</i>	50
<i>Tab. 11: Náklady na poskytování vitamínů a očkování proti chřipce (v Kč) v letech 2012 – 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)</i>	51
<i>Tab. 12: Náklady na osobní vozidlo i k soukromým účelům (v Kč) v letech 2012 - 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)</i>	53
<i>Tab. 13: Náklady na firemní mobilní telefony i pro soukromé účely (v Kč) v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)</i>	54
<i>Tab. 14: Náklady na dopravu do zaměstnání (v Kč) v letech 2010 – 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)</i>	55
<i>Tab. 15: Náklady na věrnost a jubilea (v Kč) v letech 2010 - 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)</i>	57
<i>Tab. 16: Náklady na benefity generálního ředitele (v Kč) v letech 2010 - 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy)</i>	58

<i>Tab. 17: Náklady na pracovní oblečení a obuv (v Kč) – nebenefitní plnění v letech 2010 - 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy).....</i>	<i>58</i>
<i>Tab. 18: Náklady na praní pracovních oděvů (v Kč) v letech 2010 - 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy).....</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 19: Náklady na čisticí prostředky (v Kč) v letech 2010 - 2014 (vlastní zpracování dle interních zdrojů firmy).....</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 20: Náklady na poskytované benefity (v Kč) v roce 2014 (vlastní zpracování)</i>	<i>60</i>
<i>Tab. 21: Daňová optimalizace věrnost, jubilea a nemocnost (v Kč) (vlastní zpracování).....</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 22: Daňová optimalizace u stravenek (vlastní zpracování)</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 23: Jednotlivé činnosti projektu a jejich doba trvání (vlastní zpracování).....</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 24: Časová analýza v programu WinQSB (vlastní zpracování).....</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 25: Mzda za den v Kč (vlastní zpracování)</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 26: Náklady na jednotlivé činnosti projektu (vlastní zpracování).....</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 27: Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 28: Vstupní data pro výpočty (vlastní zpracování).....</i>	<i>81</i>

SEZNAM PŘÍLOH

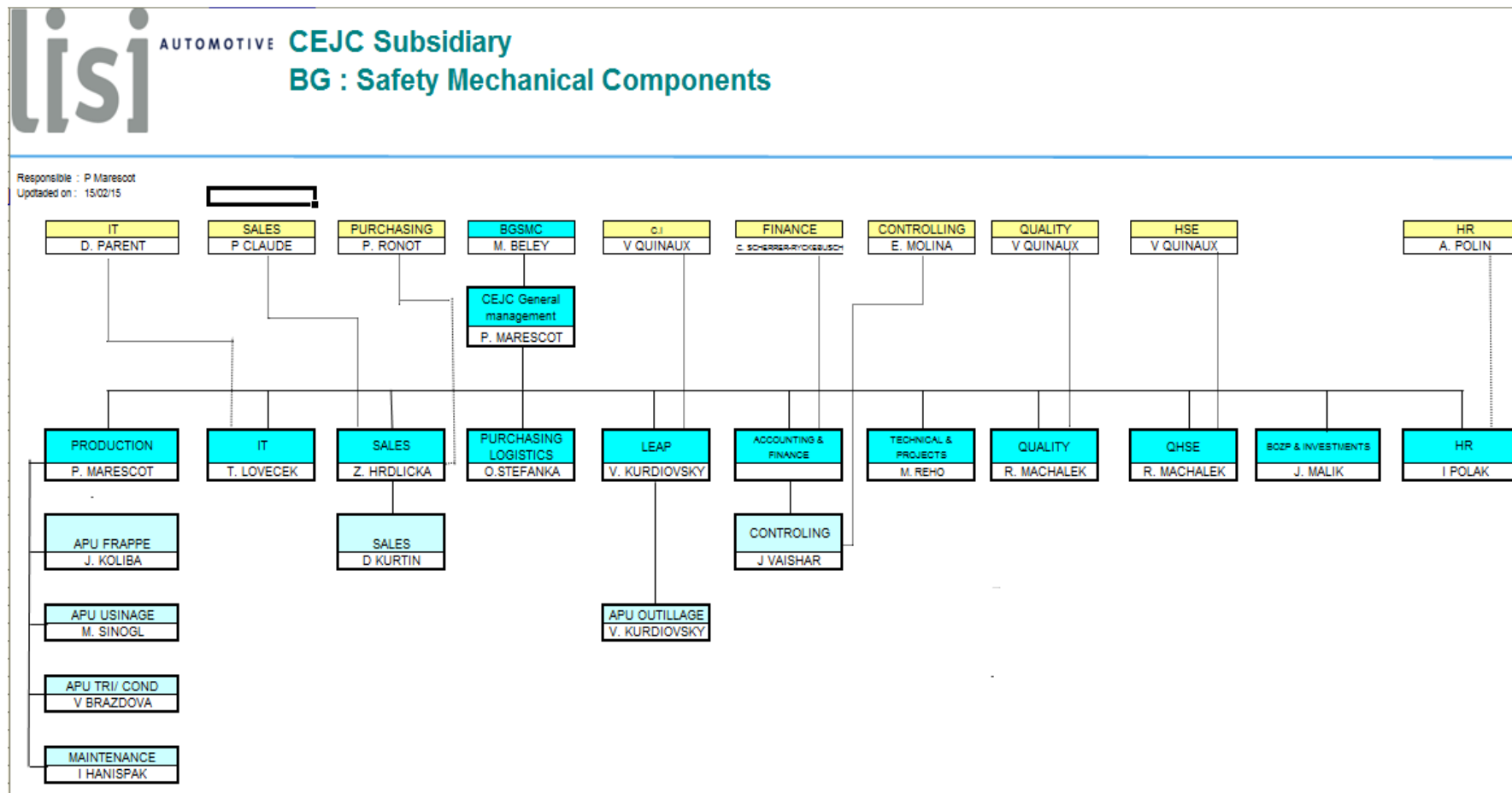
Příloha P I Organizační struktura

Příloha P II Mapy sídla společnosti, sídlo společnosti

Příloha P III Výrobky

Příloha P IV Kvantifikace nákladů na realizaci projektu kafetérie

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



PŘÍLOHA P II: MAPY SÍDLA SPOLEČNOSTI, SÍDLO SPOLEČNOSTI





PŘÍLOHA P III: VÝROBKY



Fotolegenda k obroběným dílům:

1 - vodící čepy pro upevnění plovoucího třmenu kotoučových brzd

2 - díly pro systém airbagů

3 - díly pro táhla řazení do vozů Honda

4 - díly pro seřizování sedadel pro vozy Peugeot a Renault



Fotolegenda k tvářeným dílům:

- 1 – Šroub bočního víka, motorový prostor
- 2 – Šroub hlavy válce, motorový prostor
- 3 – Čep C627, systém zvedání sedadla
- 4, 9 – Čep GM, zámky dveří GM
- 5 – Čep, systém zvedání sedadla
- 6, 34, 35 – Třmen, zámek kapoty
- 7, 8, 21 – zámek dveří Škoda
- 10-13, 16-19 – Čep, dveřní a pedálové systémy
- 14 – Víčko, tlumiče
- 15 – Víčko, startér/alternátor
- 20, 36, 37 – Clampfrictionbolt, systém nastavení volantu
- 22-25 – Čep, součást zvedacích systémů
- 26, 28-33, 41-42 – Čep, systém sklápění opěradel
- 27 – Čep, součást manuálních převodovek
- 38 - Šroub, motorový prostor
- 39-40 – Pojistný čep, brzdové systémy

PŘÍLOHA P IV: KVANTIFIKACE NÁKLADŮ NA REALIZACI PROJEKTU KAFETÉRIE

Krok	Hodiny	Generál- ní ředitel	HR manager	Mzdová účetní	Ekonom	IT manager	Finanční kontrolor	Externí pracovník	Mzdové náklady vč. odvodů	Ostatní náklady	Poznámka
A	1	1							1 400	0	
B	2		1		1			1	2 000	0	
C	-								0	5 000	Náklady na reprezentaci
D	2	1	1			1			4 000	0	
E	4	1	1		1	1			9 100	0	
F	6		1	1	1			1	6 900	0	
G	18		1	1	1			1	20 700	0	
H	2	1	1		1				1 400	3 000	Služební cesta k dodavateli
I	2		1						3 400	3 000	Uzavření kontraktu
J	28				1		1	1	26 500	45 000	Vstupní licenční poplatek
K	-								0	8 000	Školení administrátorů
L	16		1				1		11 400	10 000	Náklady na implementaci
M	8		1	1	1				6 800	5 000	Školení pracovníků
N	20		1				1		14 200	7 500	Náklady - spuštění systému
O	18		1				1	1	18 300	3 000	Náklady na příručku
P	2		1				1		1 500	0	
Q	8		1			1		1	7 600	0	
R	14		1		1	1			13 300	0	
S	2	1	1		1				4 000	2 000	Náklady na reprezentaci
Náklady celkem									152 500	91 500	
									244 000		