

Návrh systému finančních a nefinančních benefitů ve stavební společnosti

Lenka Matoušková

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka Matoušková**
Osobní číslo: **M13956**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh systému finančních a nefinančních benefitů ve stavební společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte informační zdroje týkající problematiky odměňování se zaměřením na benefity.

II. Praktická část

- Uvedte základní informace o společnosti.
- Proveďte analýzu současných benefitů společnosti.
- Navrhněte vhodný systém benefitů pro společnost.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

AMSTRONG, Michael. Handbook of human resource management practice. London, UK: Kogan Page Publishers, 2006. ISBN 9780749446314.

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

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. dopl. a rozš. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-368-3.

SEYFFERT, Manuel a Rainer NIERMEYER. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Růžena Vorlová

Vyšší odborná škola ekonomická

Datum zadání bakalářské práce:

4. března 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

22. dubna 2016

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016



Mgr. Pavel Hýl

ředitel ústavu



Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.

ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORABAKALÁŘSKÉPRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 20.4.2016

Maloušková

ABSTRAKT

V bakalářské práci bude řešen návrh systému finančních a nefinančních benefitů stavební společnosti Navláčil, s.r.o. První část bakalářské práce je věnována teorii o problematice odměňování a systému zaměstnaneckých benefitů. Následující praktická část bude věnována informacím o firmě, ve které bude shrnuta historie a současnost firmy i zaměstnanecká struktura stavební společnosti. Ve druhé části bude zkoumán současný stav v oblasti finančních a nefinančních benefitů firmy. V další praktické části bude zpracována analýza benefitů finančních i nefinančních a také analýza vnějšího prostředí firmy. Závěr praktické části se bude zabývat SWOT analýzou benefitů a návrhem systému finančních a nefinančních benefitů.

Klíčová slova

zaměstnanecké benefity, zaměstnanci, daňová soustava, finanční benefity, nefinanční benefity

ABSTRACT

This bachelor thesis will deal with a proposal of financial and non-financial benefits in the construction company Navlacil s.r.o. The first part of this bachelor thesis is dedicated to the theory of remuneration issues and the system of employee benefits. The following practical part will inform about the company, its history and will give a summary of up to date employee hierarchy. The second part will study the current state in financial and non-financial benefit field of the company. The next practical part will analyse these financial and non-financial benefits, as well as mention analysis of the tax system. The final section of the practical part is focused on the SWOT analysis of the benefits and the proposal of financial and non-financial benefits.

Keywords: employee benefits, employees, tax system, financial benefits, non-financial benefits

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Růženě Vorlové za cenné připomínky a odborné rady, kterými mně pomohla k vypracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
1 MOTIVACE	11
1.1 TYPY MOTIVACE PODLE AMSTRONGA	12
2 PROBLEMATIKA ODMĚŇOVÁNÍ	13
2.1 BENEFITY	13
2.1.1 Důvody proč poskytovat/neposkytovat benefity	14
2.1.2 Předpoklady zvýšení efektivity zaměstnaneckých benefitů	15
2.1.3 Výhody benefitů pro zaměstnavatele	16
2.2 SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	16
2.2.1 Popis zaměstnaneckých benefitů.....	17
2.2.2 Hlavní typy zaměstnaneckých benefitů podle Amstronga	19
2.2.3 Formy zaměstnaneckých benefitů	20
3 MARKETINGOVÉ NÁSTROJE PRŮZKUMU	23
4 SWOT ANALÝZA	30
5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	34
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	35
5.2 CERTIFIKÁTY A OCENĚNÍ SPOLEČNOSTI.....	35
5.3 EKONOMICKÁ SITUACE SPOLEČNOSTI.....	37
5.4 ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI	37
5.5 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	39
6 SOUČASNÝ STAV V OBLASTI FINANČNÍCH A NEFINANČNÍCH BENEFITŮ	51
6.1 ANALÝZA FINANČNÍCH BENEFITŮ SPOLEČNOSTI	52
6.2 ANALÝZA NEFINANČNÍCH BENEFITŮ SPOLEČNOSTI	52
7 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ – DAŇOVÁ SOUSTAVA A DALŠÍ LEGISLATIVA	55
7.1 BEZPLATNÉ VYUŽÍVÁNÍ MOTOROVÉHO VOZIDLA POSKYTOVANÉHO ZAMĚSTNAVATELEM SVÝM ZAMĚSTNANCŮM PRO SLUŽEBNÍ I SOUKROMÉ ÚČELY	55
7.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ	55
7.3 STRAVOVÁNÍ	56
POSKYTOVÁNÍ PITNÉ VODY.....	56
7.4 UBYTOVÁNÍ A DOPRAVA NA PRACOVÍŠTĚ	57
7.5 POSKYTNUTÍ VITAMÍNŮ A OČKOVÁNÍ.....	57
7.6 NÁHRADY CESTOVNÍCH VÝDAJŮ.....	57
7.7 PŘÍSPĚVKY NA PENZIJNÍ A ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ.....	58
7.8 DARY ZAMĚSTNANCŮM.....	59
DOVOLENÁ POSKYTOVANÁ ZAMĚSTNAVATELEM ZAMĚSTNANCŮM NAD RÁMEC ZÁKLADNÍ VÝMĚRY	59
7.9 PRODEJ VÝROBKŮ A SLUŽEB ZAMĚSTNANCŮM ZA NIŽŠÍ NEŽ OBVYKLÉ CENY NEBO BEZPLATNÉ POSKYTOVÁNÍ VÝROBKŮ A SLUŽEB ZAMĚSTNANCŮM.....	60

7.10 PŮJČKY POSKYTNUTÉ ZAMĚSTNANCŮM	60
8 SWOT ANALÝZA DOSAVADNÍCH BENEFITŮ	62
9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	64
ZÁVĚR	68
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	72
SEZNAM OBRÁZKŮ	73
SEZNAM TABULEK	74
SEZNAM GRAFŮ.....	75
SEZNAM PŘÍLOH	76

ÚVOD

Problematika zaměstnaneckých benefitů patří v současné době mezi jednu z často diskutovaných oblastí v odměňování zaměstnanců ve všech pracovních liniích

Každá firma, která chce být konkurence schopná na trhu, se snaží motivovat své pracovníky k lepším výkonům prostřednictvím finančních a nefinančních benefitů. Ve své bakalářské práci budu výše zmíněnou problematiku analyzovat a navrhnu model, který bude přinášet maximální užitek oběma stranám – zaměstnavateli i zaměstnancům.

Práce je rozvržena do devíti kapitol, kde první tři kapitoly jsou zaměřeny na teoretický koncept. První kapitola se věnuje motivaci, která je důležitá k vykonávání práce. Druhá kapitola se věnuje problematice odměňování, bližšímu popisu benefitů a výhodám poskytování benefitů pro zaměstnavatele. Jsou zde popsány důvody, proč poskytovat/neposkytovat finanční i nefinanční benefity, a také předpoklady pro zvýšení efektivity zaměstnaneckých benefitů. Závěr kapitoly bude věnován formám zaměstnaneckých benefitů.

Třetí kapitola je zaměřena na nástroje marketingového průzkumu. Pozornost bude věnována dotazníkovému šetření a jeho vyhodnocení, které je součástí praktické části. Závěrečná čtvrtá kapitola je zaměřena na teorii SWOT analýzy, proč je vhodné sestavit SWOT analýzu a k čemu slouží.

Pátá kapitola je zaměřena na popis základních charakteristik stavební společnosti Navláčil, s. r. o., její historii, současnost a údaje o zaměstnancích. Závěr kapitoly je věnován vyhodnocení výsledku dotazníku celkové spokojenosti zaměstnanců společnosti.

Šestá kapitola je zaměřena na analýzu současných finančních a nefinančních benefitů společnosti, a to i z pohledu daňové soustavy, abychom je mohli v další části práce shledat výhodnými, nebo je doplnit o ještě výhodnější. Na závěr praktické části je provedena SWOT analýza na současné benefity poskytované společností, ve které budou analyzovány její slabé a silné stránky, potenciální hrozby a příležitosti firmy.

Cílem mojí bakalářské práce je navrhnout vhodný systém zaměstnaneckých benefitů, který bude přínosem pro zaměstnance z pohledu zvýšení motivace, ale také pro zaměstnavatele z pohledu snížení nákladů, a to zejména daňových.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Motivace podle Niermeyera a Seyfferta (2005, s. 15) sama o sobě k úspěchu nestačí. Ale bez ní také nelze úspěchu dosáhnout. Být sám dobře motivován a být schopen motivovat druhé – to se považuje za mimořádně lákavou záležitost. Motivace je důležitým faktorem úspěšnosti. Podniky očekávají od lidí, kteří u nich žádají o práci, že jsou vysoce motivovaní, aktivní a iniciativní. Za samozřejmou kvalifikaci a vlastnost řadových pracovníků se motivace považuje proto, že už jistou míru motivace v sobě mají. U vedoucích pracovníků se očekává nejen jejich vlastní vnitřní motivace, nýbrž navíc i schopnost motivovat k práci ostatní, umět je pro ni přímo nadchnout.

Amstrong (2009, s. 109) tvrdí, že motivace je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří uskutečňují kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.

Jak uvádí Janoušková a Kolibová (2005, s. 13) v rámci psychologických názorů se proto setkáváme s celou řadou teorií motivace, ale žádná z nich nepřináší univerzální vysvětlení. Pro účely lepšího pochopení, proč a jak mohou zaměstnanecké benefity firmě prospět, uvedeme velmi stručně jednu teorii, která se snaží objasnit účinek a vliv odměňování. Jde o teorii Ekvity J. C. Adamse (1962), která někdy bývá uváděna jako teorie spravedlnosti rovnováhy vydání a zisku. Autor v ní vysvětluje, že subjekt srovnává své pracovní „výdaje“ (tj. svou vynaloženou energii, námahu, ale i to, co si musel odepřít) a zisky (jaký užitek za to získal) s druhými osobami, jejich výdaji a zisky a snaží se odstranit eventuální nerovnováhu. Toto porovnání lze vyjádřit graficky:



V důsledku srovnání subjekt reaguje na realitu a přizpůsobuje výkon míře užitku, kterou pociťuje. Podle této teorie může vzniknout trojí varianta, jedinec může získat dojem, že od svého zaměstnavatele dostává:

- Méně než jiní zaměstnanci a než si zaslouží;
- Stejně jako jiní;
- Více než druzí.

Podstata této teorie ukazuje, že pokud mají lidé na jednom pracovišti za stejnou práci různý příjem, anebo pracovník zjistí, že se jeho kolega se stejným příjmem vynakládá malé pracovní úsilí, tj. že se lidově řečeno fláká, pak finanční i nefinanční nástroje spíše nemotivují a mohou snižovat zaměstnancovu loajalitu k firmě.

1.1 Typy motivace podle Armstronga

Jak uvádí autor Armstrong (2009, s. 110) existují dva typy motivace. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Jak původně zjistil Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Faktory vnitřní motivace jsou odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Vnější motivaci tvoří odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvnějšku.

2 PROBLEMATIKA ODMĚŇOVÁNÍ

Jak uvádí Janoušková a Kolibová (2005, s. 50) za kvalitně odvedenou práci je zaměstnanci vyplácena mzda ve stanovené výši uvedené v pracovní smlouvě (popř. jiné dohodě, upravující pracovněprávní vztahy). Součástí mzdy mohou být i další náhrady, jako jsou příplatky za práci v noci a ve svátky, za práci přesčas, ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí. Mimo tento povinný způsob odměňování má společnost k dispozici nadstandardní způsoby odměňování, které nejsou dány povinně legislativními předpisy, kterými se budeme postupně zabývat v následujících kapitolách.

2.1 Benefity

Podle českého autora Macháčka (2008, s. 1) je poskytování zaměstnaneckých benefitů, tedy finančních a nefinančních plnění zaměstnanců jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy, přispívá k motivaci zaměstnanců, kteří jsou pak k zaměstnavateli více loajální.

Jak uvádí autorky Janoušková a Kolibová (2005, s. 58) zaměstnanci vnímají peníze ve mzdě a zaměstnanecké benefity rozdílně. Peníze jsou neosobní a jsou jistou „samozřejmostí“. Péče společnosti o zaměstnancovo stravování, volný čas, zdraví apod. je vnímána mnohem intenzivněji. Pokud tato oblast nebude ze strany zaměstnavatele opomíjena, budou zaměstnanci podvědomě vnímat, že jejich zaměstnavateli na nich záleží a považuje za důležité se o ně starat i mimo rámec pracovního procesu.

Volba benefitů poskytovaných zaměstnancům je limitována jen platnou legislativou (např. daní z příjmů fyzických osob a právnických osob, zákony týkající se sociálního a zdravotního pojištění, zákoníkem práce a zákonem o cestovních náhradách).

Za optimální lze považovat takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem, který snižuje základ daně z příjmu, definuje Macháček (2008, s. 1).

Cílem systému benefitů

Cíle systému benefitů podle Amstonga (2009, s. 307) mohou být různé, ale obvykle se budou týkat jednoho či více následujících skutečností:

- Umožnit lidem, aby se podíleli na úspěšnosti organizace a aby se tak zvýšila jejich oddanost a loajalita k této organizaci;
- Poskytovat odměny odvozené od výkonu podniku, aby se zvýšila motivovanost, oddanost a angažovanost pracovníků;
- Poskytovat odměny uznávající dosavadní výkon nebo úspěchy a stimulující jednotlivce a týmu k tomu, aby dobře pracovali i v budoucnosti;
- Fungovat jako přímá pobídka, která zvyšuje motivovanost a angažovanost a vede k vyšší úrovni budoucího individuálního a týmového výkonu;
- Zajišťovat, aby výše odměn byly konkurenceschopné a v organizaci udržovaly kvalitní lidi.

2.1.1 Důvody proč poskytovat/neposkytovat benefity

Jak uvádí autor Macháček, (2008, s. 1) důvodem pro poskytování zaměstnaneckých benefitů je rostoucí nedostatek kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců, a proto se firmy často snaží tyto zaměstnance získat a „připoutat“ poskytováním různých zaměstnaneckých benefitů. Tyto zaměstnanecké benefity jsou velmi často zaměstnanci vnímány lépe, než motivace pouze formou mzdy.

Balíček poskytovaných benefitů je jedním z významných rozhodovacích faktorů pro zaměstnance, kteří zvažují více pracovních nabídek. Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků firmy.

Důvody proč neposkytovat benefity

Zaměstnanecké výhody mají však i svá úskalí. Jak uvedl zdroj (danarionline.cz, 2005)

souvisejí především s tím, že zaměstnanecké benefity, často i přes své značné náklady:

- *„nemají přímý motivační význam, a tím ani bezprostřední vliv na výkon pracovníků. Zaměstnanci je navíc často chápou jako nárok, či jako přirozenou součást pracovního vztahu, a nikoli jako nadstandardní péči, neuvědomují si jejich náklady či mají sklon je podceňovat“;*
- *„zejména v případě plošně poskytovaných výhod mají sklon být nepružné – nevyhovují stejně všem zaměstnancům (např. mladý zaměstnanec nepociťuje vyso-*

kou potřebu firemního penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče)“;

- *„jsou často poskytovány mechanicky, na základě srovnání s jinými podniky, kopírování tržních trendů či pod tlakem poradenských firem, které jejich poskytování doporučují, a nejsou nástrojem odměňování, vycházejícím ze specifických potřeb organizace“;*
- *„podněcují nespokojenost, jestliže jejich přiznávání vyvolává pocity nespravedlivosti, obvinění z nadržování nebo favorizování“.*

2.1.2 Předpoklady zvýšení efektivity zaměstnaneckých benefitů

Jak uvedl zdroj (danarionline.cz, 2005) k hlavním předpokladům zvýšení motivačního působení i celkové efektivity zaměstnaneckých výhod patří následující zásady:

- stanovení podnikových cílů v oblasti motivace, stabilizace případně dalších aspektů řízení lidských zdrojů, ze kterých poskytování zaměstnaneckých benefitů vychází. Pokud má například podnik problémy s nemocností či zdravotními problémy zaměstnanců, může svým zaměstnancům zaplatit očkování proti chřipce nebo rehabilitační služby. Chce-li podporovat týmovou práci, může se zaměřit na společné výjezdy zaměstnanců nebo kolektivní sporty, záleží-li mu na jazykové vybavenosti zaměstnanců, může jim nabídnout jazykové kurzy apod.;
- opakující se zjišťování požadavků a potřeb zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých benefitů a pravidelné ověřování toho, jak zaměstnanci poskytované benefity hodnotí. K tomu nejlépe slouží anonymní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci zaměřené na zjištění toho, kterých zaměstnaneckých benefitů si zaměstnanci nejvíce váží, které postrádají a které považují za zbytečné;
- pravidelné zjišťování úrovně zaměstnaneckých benefitů u konkurenčních společnostech. Důležité je především srovnání úrovně zaměstnaneckých benefitů v daném odvětví, pro hlavní kategorie zaměstnanců, u společností v daném regionu apod.;
- zajištění účinné interní i externí komunikace ohledně poskytovaných benefitů. Zaměstnanci podnikové benefity často neznají nebo jich nevyužívají v plném rozsahu. Chybou v komunikaci bývá i těžko pochopitelný výklad benefitů a nevhodné komunikační prostředky, které o zaměstnaneckých benefitech informují. Efektivní je zpravidla zasílat informace o novinkách zaměstnancům jmenovitě a připomínat jim stávající nabídku benefitů;

- sledování nových trendů ve způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod.
- zvážení možností outsourcingu zaměstnaneckých výhod, a to především u pružně poskytovaných výhod. Převedení administrace zaměstnaneckých výhod -v zájmu snížení jejich nákladů – na specializovanou dodavatelskou společnost může být efektivní zejména u menších organizací.

2.1.3 Výhody benefitů pro zaměstnavatele

Daňové hledisko

Často se z těchto benefitů neodvádí daň z příjmu ani odvody sociálního a zdravotního pojištění. Proto nestojí odměňování zaměstnavatele tolik peněz, hodnota benefitů má pro zaměstnance mnohem vyšší cenu (ipodnikatel.cz, 2011).

Praktický přínos

Pokud budou pracovníci často chodit do posilovny, do bazénu nebo když mají více času na odpočinek, jsou pak zdravější a společnost nedoplácí na jejich absenci. Společnost tak nemusí řešit, jak nemocného pracovníka nahradit, kde sehnat brigádníka nebo v případě využití vlastních zdrojů, nedochází k jejich přetěžování.

Výhodné je také například i zajištění závodního stravování. Dojde ke zkrácení doby cesty na oběd a nedochází tak ke zbytečným prostojům, které si pak zaměstnanci musí většinou nahrazovat prodloužením pracovní doby (ipodnikatel.cz, 2011).

Budování dobrého jména firmy

Spokojení zaměstnanci dělají společností dobrou reklamu, získají tak snadněji nové klienty či kvalitní zaměstnance. Také jejich značka se bude lépe rozšiřovat. Je stará známá věc, že lidé si předávají dobré zkušenosti, možná pomalu, ale spolehlivě (ipodnikatel.cz, 2011).

2.2 Systém zaměstnaneckých benefitů

Systém zaměstnaneckých benefitů poskytuje či nabízí pracovníkům peněžní odměny, které se vztahují k výkonu, jejich organizace, jejich týmu či jich samotných, nebo nějakou kombinací dvou nebo více těchto možností. O bonusech se často mluvím jako o „proměnlivé peněžní odměně“ nebo o „rizikové odměně“.

2.2.1 Popis zaměstnaneckých benefitů

Jak uvádí internetový portál (Fincentrum-jc.cz) udržet si kvalitního zaměstnance by mělo být pro každou společnost to nejdůležitější. Zaměstnanecké benefity jsou významným prvkem, který pomůže eliminovat nežádoucí odchod nebo malý výkon.

Situace v oblasti odměňování je v České republice relativně stabilní, ale pořád zde jsou velké mezery v motivaci zaměstnanců. Přesto je zaznamenán patrný posun většiny velkých firem, které spíše ustupují od garantovaných složek mzdy směrem k výkonnostním.

Finanční benefity

Rozlišujeme dva základní typy benefitů, které společnosti poskytují svým zaměstnancům. Prvním typem jsou benefity poskytované peněžní formou popř. poukázek nebo věcí, které ušetří zaměstnanci peníze. To je také hlavní přínos těchto zaměstnaneckých odměn. Tento typ je nejčastěji používaný a zahrnuje např. (danarionline.cz, 2011):

- příspěvek na stravování;
- příspěvek na sport a zdraví;
- příspěvky na kulturu a rekreaci;
- příspěvek na ubytování a dopravu;
- příplatek k nemocenské;
- zaměstnanecké akcie;
- penzijní a životní připojištění;
- zvýhodněné půjčky;
- vzdělávací kurzy, školení;
- používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely;
- dary k životním i jiným výročím;
- naturálie – produkty firmy aj.

Nefinanční

Jak uvádí (ipodnikatel.cz, 2011) mnohem větší hodnotu pro zaměstnance však mohou mít nefinanční benefity. Jejich finanční hodnota se nedá přesně určit, protože se většinou jedná o volnou pracovní dobu nebo určitý typ nadstandardní dovolené.

Do nefinančních benefitů můžeme (hrnews.cz, 2008) zahrnout:

- jídlo a nápoje na pracovišti zdarma;
- podíly pro zaměstnance;
- místnost pro odpočinek, kde za zaměstnanci mohou zahrát kulečnick, počítačové nebo deskové hry;
- příjemná atmosféra kanceláře;
- vstupenky na sportovní události;
- blízkost veřejné dopravě;
- očkování proti chřipce;
- kvalitní kávovar;
- volný den navíc;
- školení a další rozvoj dovedností zaměstnanců;
- podpora přátelství na pracovišti;
- neformální pravidla oblékání;
- pozitivní mluva a příležitosti pro úspěch;
- parkování zdarma a náhrada dopravného;
- masáže.

Amstrong (2009, s. 327-328) ve své knize dále řadí k nefinančním benefitům různé dárky, jako například:

- Košík ovoce;
- Knihy;
- Láhev šampaňského;
- Poukázky na lístky do kina nebo divadla;
- Večeře pro dvě osoby (včetně taxi a hlídání dětí);
- Den zážitků (např. let horkovzdušným balonem nebo den v lázních či kosmetickém zařízení);
- Květiny (doručené na pracoviště nebo domů);
- Dárkový koš;
- Volné pátky v určitém měsíci;
- Čestné uznání;
- Rukou psané poděkování – pro manažery lze pro tyto účely vytisknout zvláštní kartičky;
- Šperky, bižuterie;

- Osobní dopis předsedy správní rady nebo nejvyššího manažera;
- Plakety, medaile nebo diplomy;
- Dárky z nějakého katalogu, které si lze vybrat na základě různého dosaženého počtu bodů;
- Poukázky na nákup v obchodech;
- Vstupenky na nějaký koncert, do nějakého divadla nebo na nějakou sportovní událost;
- Výlet do nějakého velkoměsta v zahraničí;
- Putovní pohár;
- Víkend v nějakém hotelu pro dvě osoby.

2.2.2 Hlavní typy zaměstnaneckých benefitů podle Armstronga

- Penzijní systémy: jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- Osobní jistoty: jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- Finanční výpomoc: půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- Osobní potřeby: oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, například dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (období, kdy pracovník přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo s mateřstvím a poté se vrací ke stejné práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizi, posilovny a rekreační zařízení.
- Podnikové automobily pohonné hmoty: stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.
- Jiné výhody: které zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony (spíše jako „ozdoba“ či výraz postavení než nezbytnost) a kreditní karty.

- Nehmotné výhody: charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán, definuje Armstrong (2006, s. 595)¹.

2.2.3 Formy zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity lze poskytovat formou:

Fixního způsobu poskytování benefitů

Jak uvádí Macháček, (2008, s. 2) tomto případě zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity s určením pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda tyto benefity využije nebo ne. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel může investovat do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci nemusí mít o tyto formy zájem.

Flexibilního způsobu poskytování benefitů neboli cafeteria systém

V některých zemích se užívá pojem Program pružných odměn nebo „flex plán“. V tomto případě (Janoušková a Kolibová, 2005, s.) zaměstnavatel stanoví firemní balíček zaměstnaneckých benefitů a stanoví rovněž roční nebo měsíční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si z toho balíčku zvolí takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat. Při výběru benefitů vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů zaměstnanci k čerpání benefitů.

¹Main types of employee benefits

Benefits can be dividend into following categories:

- Pension schemes: these are generally regarded as the most important employee benefit;
- Person security: these are benefits that enhance the individual's person and family security with regard to illness, health, akcident or life instance;
- Financial assistance: loans, house purchase schemes, relocation assistance and discounts on company goods or services;
- Personal needs: entitlements that recognize the interface between work domestic needs or responsibilities, eg holiday and other forms of leave, child care, career breaks, retirement counselling, financial counselling and personal counselling in times of crisis, fitness and recreational facilities;
- Company cars and petrol: still a much appreciated benefit in spite of the fact that cars are now more heavily taxed;
- Other benefits that improve the standard of living of employees such as subsidized meals, clothing allowances, refund of telephone costs, mobile phones (as a perk ether than a neccesity) and credit card facilities;
- Intangible benefits: characteristics of the organization that contribute to the quality of working life and make i tan attractive adn worthwhile place in which to be employed.

Zaměstnanec tak může v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat čerpání benefitů podle vlastních preferencí.

Jak uvádí autor Macháček, (2008, s. 2) v dnešní době by měl poskytovaný benefit nabízet nejen atraktivní výběr služeb a volnočasových aktivit, ale měl by být rovněž moderním produktem, který umožňuje zaměstnancům svobodnou volbu benefitu. To lze poskytnout nejen způsobem „cafeteria“ ale i tzv. „předplacenou benefiční kartou“, která představuje vhodný způsob čerpání benefitů v oblasti volnočasových aktivit zaměstnance. Udržování rovnováhy mezi soukromým životem a prací nejen zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také zvyšuje jejich výkonnost, snižuje pracovní neschopnost a zlepšuje jejich přístup k zákazníkům. Odpočatí, spokojení a správně motivovaní zaměstnanci jsou více produktivní.

Důvody zavádění flexibilního způsobu (cafeteria systému)

System flexibilitních zaměstnaneckých benefitů podle Armstronga (2009, s. 390) se může zavádět, aby benefity:

- Uspokojily různé potřeby pracovníků a zaměstnanci se mohli sami rozhodnout, které benefity chtějí, a jaký rozsah jednotlivých benefitů bude vyhovovat jejich vlastnímu životnímu stylu. Tento přístup je lepší, než nutit je přijmout, co si jejich zaměstnavatel myslí, že je pro ně dobré.
- Umožnily pracovníkům získat lepší hodnotu za peníze vynakládané na jejich zaměstnanecké benefity, protože tento způsob lépe uspokojuje potřebu a přání pracovníků;
- Byly v nějakém fondu, u něhož by byla možná lepší kontrola nákladů. Tento fond mohou pracovníci využít na své zaměstnanecké benefity, což je lepší než slibování nějaké konkrétní úrovně benefitů.
- Pomáhaly sjednotit pracovní podmínky při nějaké fúzi.

Obecně lze říci, že všeobecně pracovníci dávají přednost flexibilním zaměstnaneckým benefitům před pevnými benefitmi stejné hodnoty.

Výhody cafeteria systému pro zaměstnavatele

Výhody cafeteria systému lze specifikovat jako:

- „Efektivní využití finančních prostředků s ohledem na daňové zatížení benefitů“;
- „Zviditelnění finančních prostředků investovaných do zaměstnanců, u kterých je navíc hodnota aktuálně posuzována, neboť zaměstnanec se často musí některých benefitů vzdát ve prospěch jiných, a tak si uvědomuje lépe přínos a hodnotu, kterou mu zaměstnavatel jejich prostřednictvím poskytuje“;
- „Transparentní a průhledný systém nefinančního odměňování“;
- „Široká konkurenceschopná nabídka“;
- „Možnost navázat na systém odměňování“;
- „Možnost navázat na retenční programy zaměstnavatele“;
- „Zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců“;
- „Snadná administrace benefitů pomocí IT nástroje“;
- „Získávání přehledných reportů a statistiky pomocí IT nástroje“.

(Janoušková a Kolibová, 2005, s. 39-40)

Výhody cafeteria systému pro zaměstnance

Výhody cafeteria systému pro zaměstnance lze vyjádřit jako:

- „Svobodný výběr benefitů z nabídky dle individuálních potřeb zaměstnance, vnější motivace se mění na motivaci vnitřní, jinými slovy zaměstnanec se svým výběrem motivuje sám a pro zaměstnavatele existuje větší šance na její trvání a převahu motivátorů“;
- „Výběr z ucelené, přehledné a často i elektronické nabídky benefitů, při opakování výběru si zaměstnanec může navolit jiné výhody na základě změny svých preferencí, tím dochází k opětovanému zvýšení motivačního efektu“;
- „Snadné plánování benefitů někdy i v uživatelském prostředí internetu/intranetu“;
- „Průběžná informace o čerpání a zůstatku přidělu bodů nebo korun“;
- „Přehled o finančním objemu celkového balíčku odměňování“.

(Janoušková a Kolibová, 2005, s. 40)

Nevýhody cafeteria systému

- „Udržování systému je drahé a zbytečně složité“;
- „Samotná pružnost volby může zakládat problém jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele“. (Janoušková a Kolibová, 2005, s. 40)

3 MARKETINGOVÉ NÁSTROJE PRŮZKUMU

Definice marketingového výzkumu

„Marketingový výzkum je systematicky prováděný sběr, úprava, zpracování, analýza, interpretace a prezentace informací, které slouží k identifikaci a řešení různých marketingových situací v podniku nebo organizaci.“ (honzik.mysteria.cz)

Způsoby uskutečňování marketingového výzkumu:

- Vlastními silami (velké společnosti)
- Externě (úkol pro marketingovou agenturu)
- Kombinace

Informace používané v marketingovém výzkumu

A]a) Primární zdroje – musíme je zjistit, dosud nejsou publikovány

b) Sekundární zdroje - informace již byly zjištěny a zpracovány pro jiný účel

B]a) Interní - přehledy o tržbách, údaje účetní evidence, rozborů hospodářské činnosti podniku,

b) Externí - statistické ročenky a přehledy vydávané vládou, odborné časopisy a publikace, noviny.

C] a) Kvalitativní – cílem je zjistit důvody chování lidí, jejich příčiny a motivy

b) Kvantitativní - postihnout reprezentativní a dostatečně velký vzorek jednotek

Formy výzkumu

- průzkum od stolu - informace již byly zjištěny a zpracovány pro jiný účel
- výzkum v terénu (field research) - informace nejsou k dispozici, je nutné je nově pořídit na základě “styku s trhem” – mluví se o výzkumu v terénu

Členění marketingového výzkumu

- Výzkum trhu – zabývá se zkoumáním trhu samotného, jeho umístěním, charakteristikou, analýzou, prognózováním vývoje apod.

- Výrobní výzkum – zaměřuje se na hodnocení produktu spotřebitelem, tedy na jejich spokojenost s výrobky či službami, jak existujícími tak nově vnikajícími
- Výzkum propagace – snaha o nalezení nejvhodnějšího propagačního média, hodnocení účinnosti propagace. (honzik.mysteria.cz)

Členění výzkumu trhu

- **Podle trhu** (vnitřní - zahraniční; odbytový - nákupní),
- **Podle orientace** (výrobek - zákazník - konkurence)
- **z časového hlediska** (retrospektivní, adspektivní, perspektivní)
- **podle zaměření výzkumu** na objekt či subjekt (demoskopický – ekoskopický)
- **podle použitých metod**

Členění výzkumu podle účelu

- monitorovací výzkum – spočívá v permanentním shromažďování a analýze informací s cílem zajistit stálou informovanost o situaci na trhu
- explorační výzkum – používá se za situace, kdy o problému, který má být zkoumán, není dostatek informací, jeho účelem je tedy správně marketingový problém pojmenovat
- deskriptivní výzkum – má za cíl poskytnout přesný obraz o některých aspektech tržního prostředí v určitém období, přesně popsat všechny jevy a procesy, které jsou relevantní pro marketingové rozhodování
- kauzální výzkum – zaměřuje se na zkoumání příčin určitých problémů

Etapy marketingového výzkumu

- 1) Definování problému a výzkumných cílů (provádí firma nebo agentura, nutno přesně definovat problém)
- 2) Sestavení plánu výzkumu - projekt výzkumu (kdo, kdy, co, jak bude dělat)
- 3) Shromažďování informací

4) Zpracování informací (2 skupiny metod – statistické [určení četnosti výskytu sledované veličiny, střední hodnoty, rozptyly]

5) Prezentace výsledků – objektivně posoudit závěry výzkumu, zda byl dosažen cíl, odlišit mínění a fakta (honzik.mysteria.cz)

Sestavení plánu výzkumu

- specifikace informací (primární x sekundární, interní x externí, kvalitativní x kvantitativní)
- identifikace zdrojů informací (interní, externí)
- stanovení metod pro získávání informací (pozorování, dotazování, experiment)
- stanovení způsobu kontaktu s dotazovanými (písemné, ústní, telefon)
- rozhodnutí o výběru respondenta (reprezentativní vzorek)
- použité nástroje (dotazník, rozhovor, video)
- organizace (kdo, harmonogram, odpovědnost)
- finanční rozpočet – posouzení nákladové položky

Metody shromažďování informací

Mezi nejpoužívanější metody marketingového výzkumu patří:

- šetření (volba techniky - dotazování, průzkum, výsledek závisí na vzorku)
- pozorování
- experiment
- kvalitativní (motivační) výzkum
- expertní metody

Dotazování - Šetření

Při šetření je důležité:

Koho se ptám?

- 1) Kdo je respondent?
- 2) Zda se budeme se ptát všech? (Vyčerpávající – výběrové šetření)
- 3) Základní techniky pro výběr respondentů?
- 4) Velikost výběru?

Jakým způsobem se ptám a na co?

- 5) Technika dotazování?
- 6) Sestavení dotazníku

Jak mne vnímá respondent?

- 7) odpovídá na dotaz;
- 8) ignoruje.

(honzik.mysteria.cz)

ad3) Základní techniky pro výběr respondentů

- **prostý náhodný výběr;**
- **intuitivní výběr** – respondent vybrán intuicí;
- **kvótní výběr** – soubor respondentů musí kopírovat základní soubor (populace ČR);
- **systematický výběr** – např. statisticky vyberu každý 20 subjekt (ulice, dům, nájemník);
- **samovýběr** – respondenti se přihlásí sami;
- **řetězový výběr** – první respondent vybrán intuitivně, ostatní vybírá sám);

ad5) Techniky dotazování

- **ústní** – nejčastější, vysoká návratnost, možné ovlivnění respondenta;
- **písemné** – nízká návratnost, neovlivnění respondentů, dlouhá doba výzkumu;

- **telefonické** – levné, rychlé, jen účastník telefonní sítě;
- **on-line** – dotazování přes internet;
- **specifické druhy dotazování** (barometr, panel, omnibus);
 - **barometr** – zjišťuje se posun v čase (předvolební průzkumy);
 - **panel** – stálý soubor respondentů, stejný dotazník – zjišťuje posun v čase, panelový efekt – nepříznání některých položek;
 - **omnibus** – není opakovaný, v rámci 1 dotazníku řešeno více problémů pro více firem (3 otázky pro pojišťovnu, 2 pro výrobce jogurtů → levnější, zjistíme jen základní informace (honzik.mysteria.cz));
- **Formulace otázek**
 - jasné a jednoznačné;
 - 1 otázka - 1 problém;
 - krátké;
 - kontrolní otázky.

Typy otázek

- Otevřené;
- Uzavřené;
 - Alternativní;
 - Normální;
 - ❖ Dichotomické;
 - ❖ Neutrální;
 - Speciální dialogové;
 - Selektivní;
 - Normální;
 - ❖ Ohraničené;
 - ❖ Neohraničené;
 - Speciální;
 - ❖ Dialogové;
 - ❖ Škály;

dichotomické – ano x ne;

neutrální – ano x ne x jinak;

dialogové – nabídka rozhovoru a očekává se příklon ka variantě A nebo B;

škály – 1 – 10

(honzik.mysteria.cz)

Metoda - pozorování

Typy pozorování

- standardizované x nestandardizované,
- skryté x zjevné,
- osobní x mechanické (k používaným mechanickým prostředkům patří filmová kamera, audiometr, a eye-camera atd.).

Předmět pozorování

Skutečnosti, které jsou zjišťovány v procesu pozorování, musí být přímo dostupné smyslovému vnímání, nebo musí mít poměrně spolehlivé smyslově vnímatelné koreláty.

Čas pozorování

Je zpravidla definován ve dvojitým smyslu:

- jako období, ve kterém bude pozorování realizováno,
- jako okamžiky, ve kterých bude stav pozorovaných jevů zaznamenáván.

Plán pozorování

Standardizované pozorování se uskutečňuje podle předem připraveného plánu, jehož účelem je zabezpečit spolehlivost výsledků, hospodárný průběh pozorování, zabránit možným zkreslením a umožnit zpětnou kontrolu formální správnosti.

Metody experimentální

Experimenty laboratorní - např. výrobní testy,

Experimenty terénní (přirozené) - např. tržní testy (změna ceny – sledování reakce spotřebitelů).

Kvalitativní (motivační) výzkum

Vysvětlující příčiny zcela určitého chování spotřebitele za daných podmínek (jaký vhodný název výrobku, jak volit obal, aby zaujal)

- psychologická explorace (snaha dostat se do podvědomí respondenta)
- skupinový rozhovor – homogenní skupiny 6-12 lidí

(honzik.mysteria.cz)

Techniky

- test slovní asociace (Lexus);
- test tvarové asociace (jaký prvek upoutá zákazníka, pozor žízeň, hlad, únava);
- test dokončovací (dokončení obrázku, příběhu).

Expertní metody

- singulární expertízy (názor odborníka na problém);
- skupinové diskuse expertů (bez moderátora);
- skupinové diskuse se speciálním scénářem;
 - BRAINSTORMING;
 - METODA ĎÁBLOVA ADVOKÁTA;

(honzik.mysteria.cz).

4 SWOT ANALÝZA

Jak uvádí Janečková a Vašítková (2000, s. 74) SWOT analýza je jednou ze základních metod marketingového auditu. Tato metoda je nazvána podle počátečních písmen těchto anglických slov:

- S – strenghts (síly);
- W – weaknesses (slabosti);
- O – opportunities (příležitosti);
- T – threats (hrozby).

„Úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je závislá jednak na tom, jak společnost dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky, a dále na tom, jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby“. (Janečková a Vašítková 2000, s. 74)

„Vzhledem k tomu, že SWOT analýza je velmi univerzální a jednou z nejpoužívanějších analytických technik, je její využití v praxi velmi široké. Primárně byla vymyšlena pro hodnocení celé organizace (pro strategické řízení a rozhodování), ale použít ji lze téměř na cokoliv“. (managementmania.com, 2016)

Můžeme využít další analýzy k vytváření SWOT analýzy

Jak uvedl zdroj (managementmania.com, 2016) pro vnitřní faktory (v čem je organizace dobrá a špatná), tedy nalezení silných a slabých stránek můžete použít:

- Finanční analýzy organizace;
- Hodnocení pomocí EFQM (překlady Model excellence EFQM, používá se pro uplatňování metod řízení jakosti v organizaci);
- Analýza hodnotového řetězce (Value Stream Mapping (VSM));
- Analýzy zdrojů (například Grantova analýza);
- Analýzy produktového portfolia (například Bostonská matice).

Pro vnější faktory hledáte v okolí organizace příležitosti. K tomu lze použít například:

- Analýza trendů vzdáleného prostředí (například PESTLE Analýza);
- Sektorová analýza (například Porterova analýza 5F (Five Forces));
- Analýza konkurenčního postavení (Segmentace trhu, analýza potřeb zákazníků, analýza konkurentů).



Zdroj: managementmania.com

Obrázek 1: SWOT analýza

Analýza vnějšího prostředí firmy neboli příležitostí a ohrožení

Jak uvádí autorky (Janoušková a Kolibová, 2005, s. 75) vlastní postup SWOT analýzy vychází nejprve ze zkoumání vnějšího (externího) prostředí, které společnost obklopuje.

Strukturu tohoto vnějšího prostředí tvoří:

- a) Makroprostředí, které je složeno z následujících složek:
 - Ekonomické prostředí, politické a legislativní prostředí, demografické, kulturní a sociální, technologické a ekologické prostředí;
- b) Tržní prostřední neboli blízké okolí podniku, které tvoří:
 - Konkurence, zákazníci, dodavatelé.

Cílem analýzy vnějšího prostředí je v první řadě podle Janouškové Vašítkové (2005, s. 75) určení příležitostí pro uplatnění strategických aktivit společnosti a identifikace možných rizik a ohrožení. Společnost si takto zjistí svou vlastní pozici na daném trhu a v neposlední

řadě společnost získá potřebné informace ke zlepšení své činnosti, změně orientace, strategie, zaměření apod. Rovněž znalost vnějšího prostředí společnosti umožní vývoj trhu.

Analýza vnitřního prostředí firmy neboli silných a slabých stránek

Jedná se o analýzu tržního prostředí, které je tvořeno trhem, zákazníky, konkurencí a dodavateli (Janoušková a Kolibová, 2005, s. 75). Společnost může klást otázky týkající se výše zmíněných témat, na základě jejich posouzení rozhoduje, zda konkrétní situace je pro ni dobrá, je to tedy silná stránka, či špatná, pak se jedná o slabost.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Navláčil stavební společnost, s.r.o., je rodinnou firmou, společnost působí na trhu již 19 let a její sídlo je na Bartošově ulici ve Zlíně.

Navláčil stavební společnost, s.r.o., se zabývá především realizací průmyslových staveb tzv. „na klíč“. Specializuje se na realizaci průmyslových objektů (průmyslové stavby, zpevněné plochy), dále na výstavbu průmyslových hal (skladovacích, výrobních a prodejních hal) železobetonové objekty (bioplynové stanice, nádrže atd.), monolitické železobetonové projekty (skelety budov, základy pro stotunové stroje). Kromě toho se společnost podílela na několika rekonstrukcích historických budov, rodinných domů, administrativních budov

Svým zákazníkům nabízí komplexní služby, včetně inženýrské činnosti. Po dokončení díla poskytuje záruční servis a pravidelné kontroly staveb.

Historie

Navláčil stavební společnost, s.r.o., vznikla už na počátku roku 1992, kdy začal Martin Navláčil st. (současný ředitel společnosti) podnikat ve stavebnictví jako fyzická osoba. V roce 1996 došlo k významnému přerodu firmy. Byla založena společnost s ručením omezeným, kdy členové rodiny (synové Jakub a Pavel, manželka Jaroslava) vstoupili do firmy jako společníci. Hlavní náplní práce stavební společnosti byly stavební úpravy, rekonstrukce a realizace rodinných domů

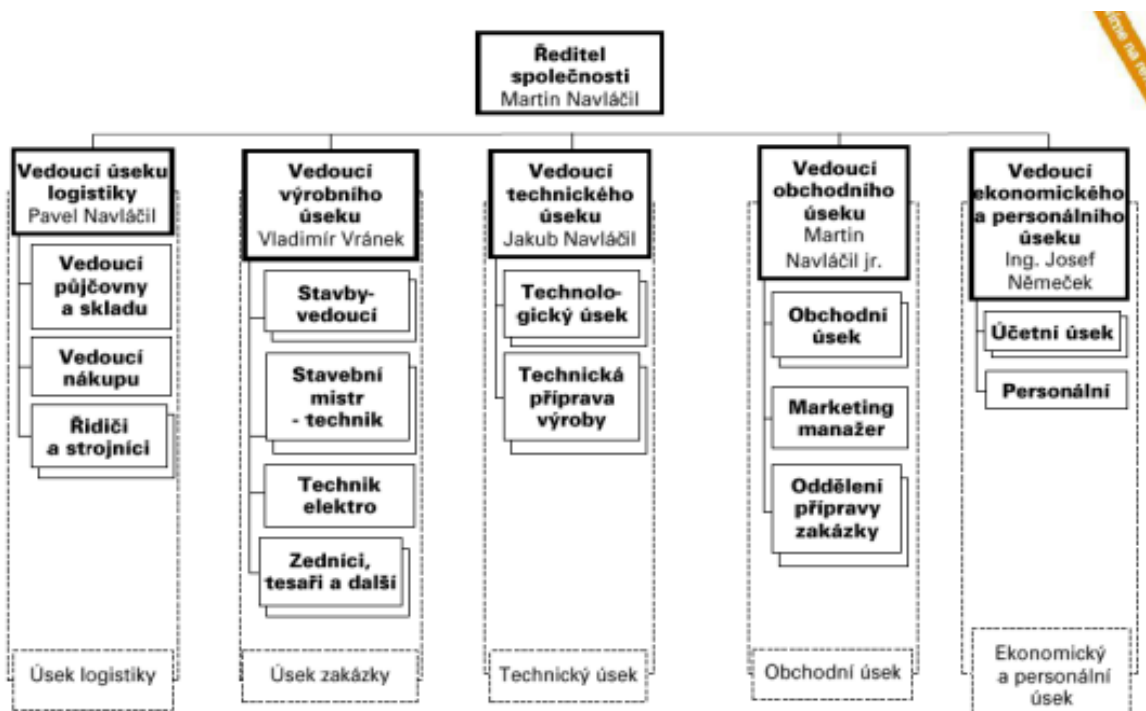
Současnost

V současnosti společnost zaměstnává cca 195 pracovníků, z toho 15 řídicích pracovníků, 60 technicky hospodářských pracovníků a 120 dělníků. Společnost při výstavbě používá rypadlonakladače JCB, jeřáb Liebherr, bagr Hyundai, a více jak 40 vlastních vozidel (nákladní auta, transportní a osobní vozidla). Společnost se podílela na úspěšném realizování staveb, kde vystupovala jako generální dodavatel

Mezi poslední realizované výstavby patří: Autosalon Hyundai ve Zlíně, Škoda Olomouc, NWT ve Zlíně, OD 13 ve Zlíně, ČMŽO, MND, Den Braven

5.1 Organizační struktura společnosti

Na obrázku organizační struktury společnosti můžeme vidět, z jakých pozic se skládá organizační struktura stavební společnosti Navláčil, s.r.o. Organizační struktura je rozdělena do jednotlivých úseků. Úsek logistiky, kde vedoucím úseku je p. Pavel Navláčil, úsek zakázky, kde vedoucím úseku je p. Vladimír Vránek, úsek technický, kde vedoucím úseku je p. Jakub Navláčil, obchodní úsek, kde vedoucím úseku je p. Martin Navláčil jr., úsek ekonomický a personální, kde vedoucím úseku je Ing. Josef Němeček.



Zdroj: bakalářská práce Zdeňka Peroutová

Obrázek 2: Organizační struktura společnosti

5.2 Certifikáty a ocenění společnosti

Od doby svého založení získala společnost řadu ocenění v soutěžích dokončených staveb, v poslední době získává díky provedeným stavbám ocenění každoročně. V roce 2009 získala zvláštní cenu v soutěži Baumit Fasáda roku za rekonstrukci rodinného domu ve Zlíně, v roce 2011 ocenění za Stavbu roku 2011 ve Zlínském kraji a hlavní cenu za rekonstrukci historické budovy skladu cukru na kongresové centrum ve Starém Městě. V letech 2010, 2011, 2012 a 2013 byla oceněna MID-TOP STAV za umístění mezi desítkou nejúspěšnějších malých a středních stavebních firem v ČR. V roce

2011 společnost také získala ocenění stavební firma roku 2011 České republiky v kategorii do 250 zaměstnanců.

V následujícím roce byli také oceněni v soutěži Stavba roku 2012 ve Zlínském kraji, kde dostali hlavní cenu za realizaci rodinného domu ve Zlíně. V soutěži Vodafone firma roku se v roce 2012 umístili na 2. místě, v roce 2014 se společnost umístila na 3. místě.

Certifikáty

Stavební společnost Navláčil s.r.o. zavedla tři systémy pro kontrolu kvality, environmentální odpovědnosti a bezpečnosti práce:

- ISO 9001;
- ISO 14001;
- ISO 18001.

Svaz podnikatelů ve stavebnictví ČR

Jak uvádí zdroj (sps.cz) svaz podnikatelů ve stavebnictví je vrcholným představitelem českého stavebnictví, který garantuje zastupování oboru na nejvyšší úrovni. Vzniká přijetím do svazu rozhodnutím představenstva na základě písemné přihlášky a po zaplacení členského příspěvku. Předpokladem přijetí je odborná úroveň a stabilizovaná pozice firmy.

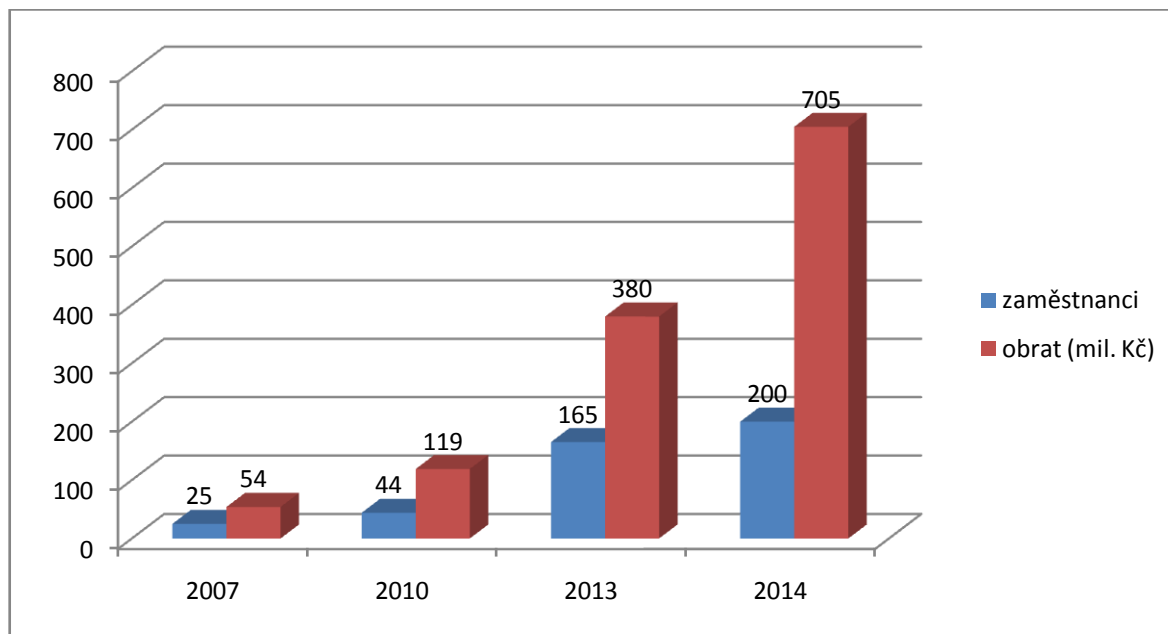
Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR je podle nového občanského zákoníku organizací zaměstnavatelů a řídí se stanovami schválenými valnou hromadou. Členství ve svazu je dobrovolné.

Hospodářská komora České republiky.

„Hlavním úkolem HK ČR je podpora exportu a tomu přizpůsobuje většinu svých služeb a produktů. Hospodářská komora České republiky (HK ČR) je subjektem zastupujícím podnikatelskou veřejnost v České republice a neodmyslitelnou součástí hospodářského života v ČR. Chrání zájmy svých členů – malých, středních a velkých podniků, sdružujících se v regionální síti komor a v živnostenských společenstvech. Hlavním posláním komory je prosazovat a podporovat opatření, která přispívají k rozvoji podnikání v ČR a tím i k celkové ekonomické stabilitě státu“. (businessinfo.cz, 2009)

5.3 Ekonomická situace společnosti

Přestože se celosvětová ekonomická krize projevila i ve stavebnictví a české stavebnictví během krize přišlo o miliony korun, tak zlínská rodinná společnost zvyšovala každoročně svůj obrat. I díky tomu získala řadu ocenění a roku 2011 se dokonce stala stavební firmou roku České republiky. Lépe můžeme zhodnotit ekonomický vývoj společnosti pomocí grafu, poskytnutého stavební společností.



Zdroj: interní informace společnosti

Graf 1: Ekonomická situace společnosti v letech 2007-2014

Graf znázorňuje ekonomickou situaci v letech 2007-2014, je zaměřen na počet zaměstnanců a obrat společnosti. V roce 2007 činil obrat 54 milionů Kč a počet zaměstnanců byl 25. V roce 2010 činil obrat 119 milionů Kč, což je oproti roku 2007 dvojnásobek. Počet zaměstnanců v roce 2010 byl 44, což je skoro dvojnásobek oproti roku 2007. V roce 2013 byl obrat stavební společnosti 380 milionů Kč, a to je více než trojnásobek oproti roku 2010. Počet zaměstnanců ve stavební společnosti vzrostl na celkových 165. V roce 2014 byl obrat společnosti 705 milionů Kč, obrat oproti roku 2013 vzrostl téměř dvojnásobně a počet zaměstnanců vzrostl na 200.

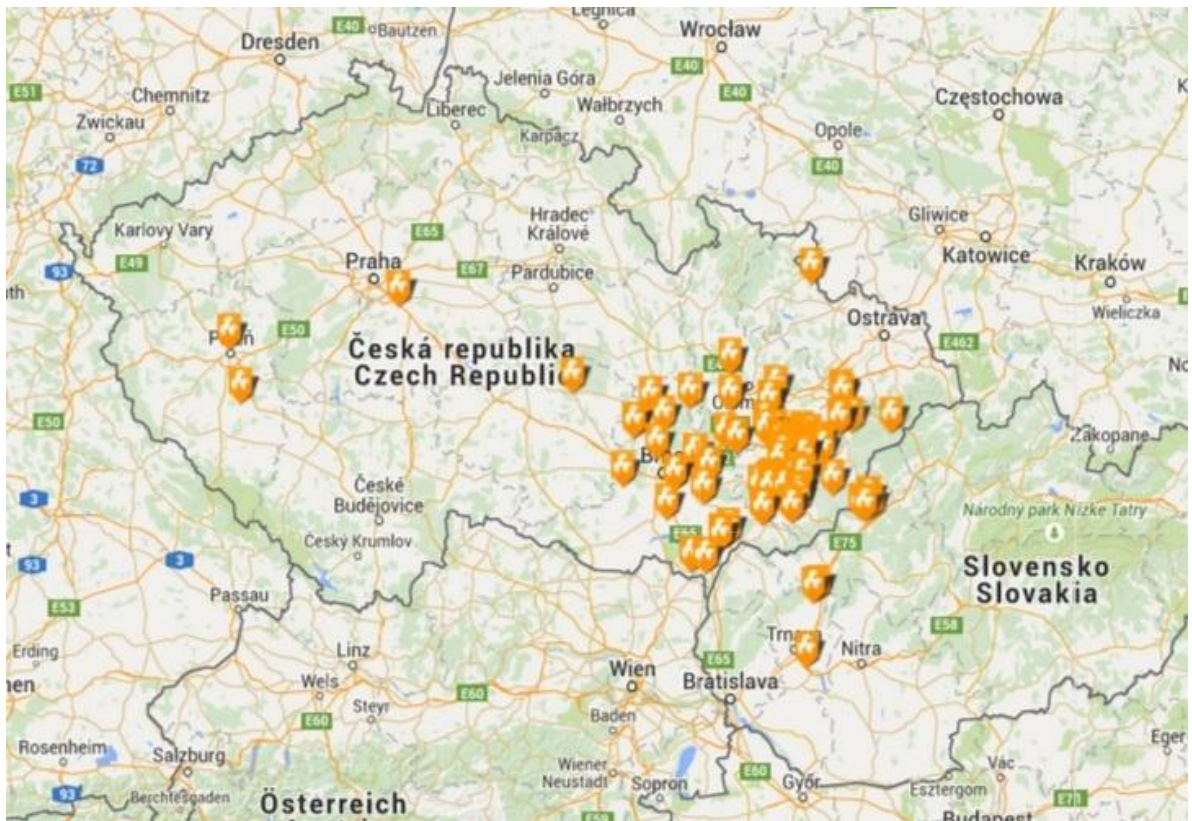
5.4 Zaměstnanci společnosti

Ve stavební společnosti Navláčil, s.r.o., pracuje tým zkušených a zručných řemeslníků a výkonných pracovníků ve všech potřebných oborech, mezi které patří, zedníci, tesaři,

štukatéři, obkladači, stavební dělníci, zámečníci, železobetonáři, stavbyvedoucí a stavební technici, strojníci a řidiči. Společnost disponuje velmi zkušeným týmem vysoce řemeslně zručných a výkonných pracovníků.

Společnost si svých zaměstnanců váží, protože ví, že jsou jejich největší hodnotou. Společnost se vzhledem k počtu jejich pracovníků řadí mezi středně velké společnosti. Současný počet pracovníků se pohybuje okolo 195 zaměstnanců, z toho 15 řídicích pracovníků, 60 technicky hospodářských pracovníků a 120 dělníků. Průměrný věk pracovníků ve stavební firmě je 40 let a jejich průměrná délka pracovního poměru je 4 roky.

Stavební společnost přijímá pouze zakázky v ČR, a to převážně ve Zlínském kraji, aby její pracovníci pracující na dělnických pozicích mohli být každý den se svou rodinou, což se dá předpokládat za nefinanční benefit této společnosti.



Zdroj: www.navlacil.cz

Obrázek 3: Realizované stavby v krajích

Na mapě můžeme vidět, že se stavební společnost orientuje převážně jen na zakázky ve Zlínském kraji, ale realizovali zakázky i v Praze, Plzni nebo také na Slovensku.

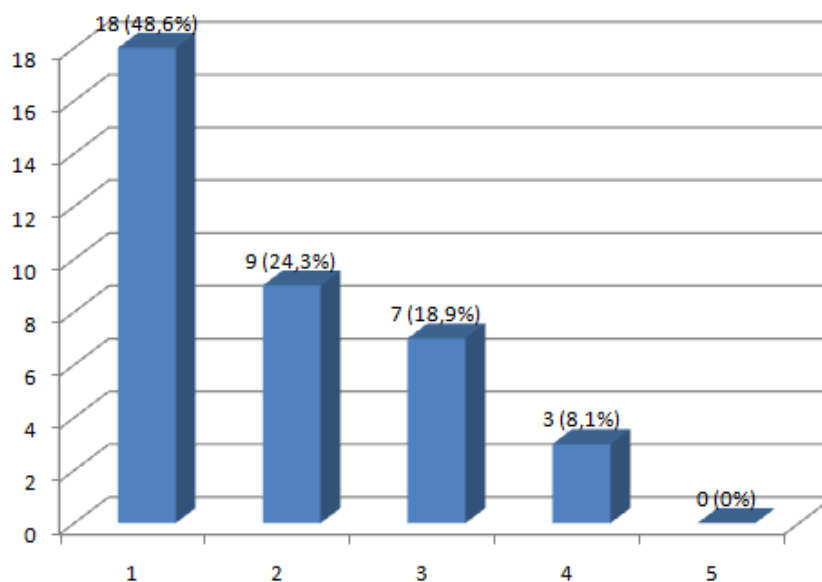
5.5 Výsledky dotazníkového šetření

Ke konci roku 2015 byl personálním oddělením sestaven dotazník celkové spokojenosti zaměstnanců ve stavební společnosti. Do této práce jsem vybrala pouze otázky, které se týkají zaměstnaneckých benefitů a motivace.

Dotazník byl vyplněn v elektronické podobě 37 respondenty, jednalo se o skupinu řídicích pracovníků a technickohospodářských pracovníků. Bohužel personální oddělení společnosti vytvořilo dotazník spokojenosti pouze pro tyto dvě skupiny pracovníků. Z důvodů neslučitelnosti všech dělníků nebylo možné získat jejich odpovědi, proto nejsou zahrnuti ve výsledcích dotazníkového šetření. Respondenti odpovídali pomocí bodového ohodnocení otázky na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená nejlepší a číslo 5 nejhorší, neboli 1= nejdůležitější (zcela souhlasím) a 5= nejdůležitější (zcela nesouhlasím). Pro větší přehlednost jsem výsledky dotazníkového šetření sestavila do grafů.

Dotazník spokojenosti se skládal z otázek uzavřených i otevřených, první otázka souvisela s motivací.

1) Mám dostatečnou motivaci pro práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

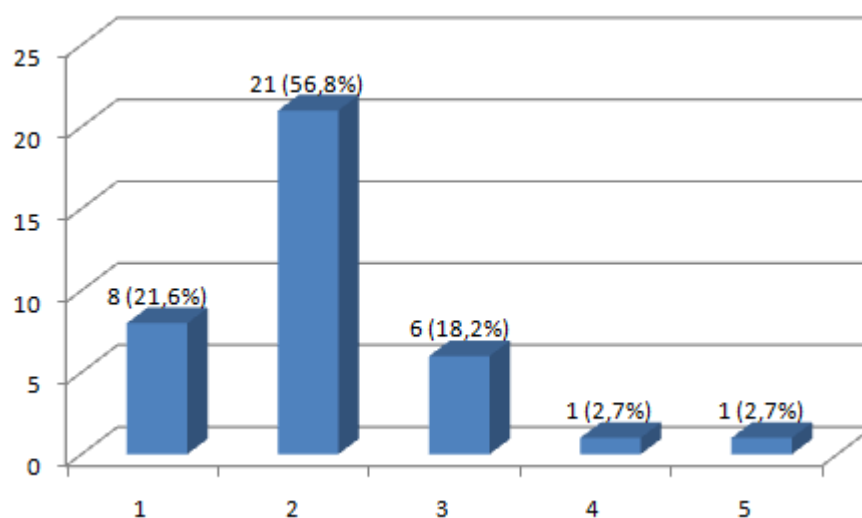
Graf 2: Motivace

Z grafu lze vyčíst, že z celkového počtu 37 respondentů má 48,6 % zaměstnanců ve stavební společnosti dostatečnou motivaci pro práci a 8,1% zaměstnanců má téměř nedosta-

tečnou motivaci k práci. Pozitivní je, že žádný ze zaměstnanců nemá nedostatečnou motivaci pro práci. Z grafu je zřejmé, že zaměstnanci ve stavební společnosti mají v průměru dostatečnou motivaci, což je pro společnost důležité, spokojení zaměstnanci jsou první krok k úspěchu. Společnost by ale situaci neměla podcenit a na motivaci svých zaměstnanců se více zaměřit, protože ne zcela všichni zaměstnanci jsou dostatečně motivováni.

Následující otázka v dotazníku celkové spokojenosti se týkala motivátorů.

2) Ohodnoťte i následující motivátory. Peníze



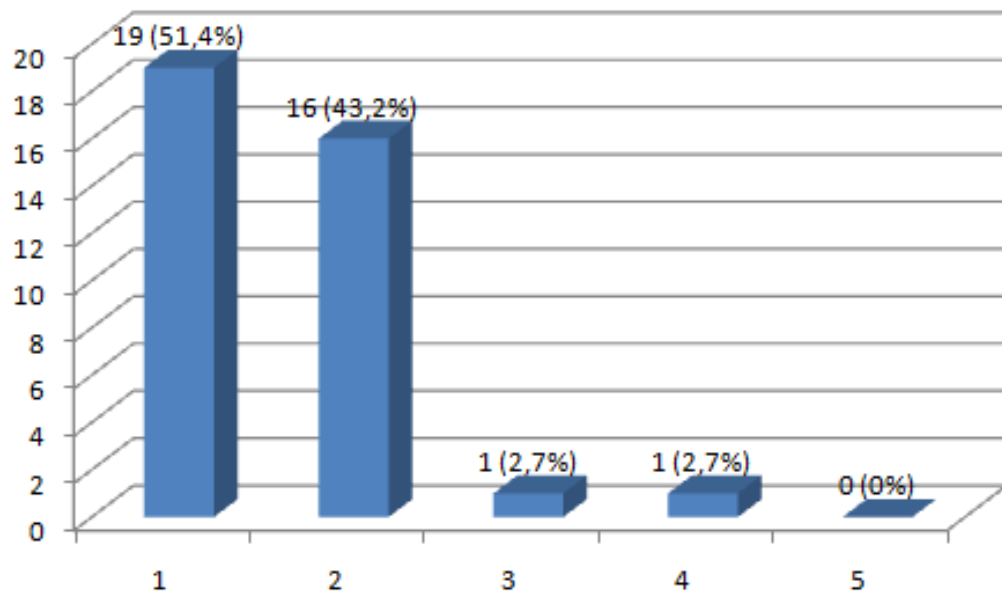
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Motivátor (peníze)

Z grafu lze vyčíst, že pro většinu zaměstnanců jsou peníze velmi důležitý faktor. Peníze jsou pro 56,8% zaměstnanců nejdůležitějším motivátorem, což je v dnešní době předpokladatelné. Naopak jsou i zaměstnanci, kteří uvedli, že pro ně peníze nejsou důležité, a to poukazuje na skutečnost, že peníze jako motivátor ztrácejí hodnotu a zaměstnanci si více váží zaměstnaneckých benefitů, než peněz.

Následující otázka v dotazníku spokojenosti se týkala pracovní náplně.

3) Pracovní náplň

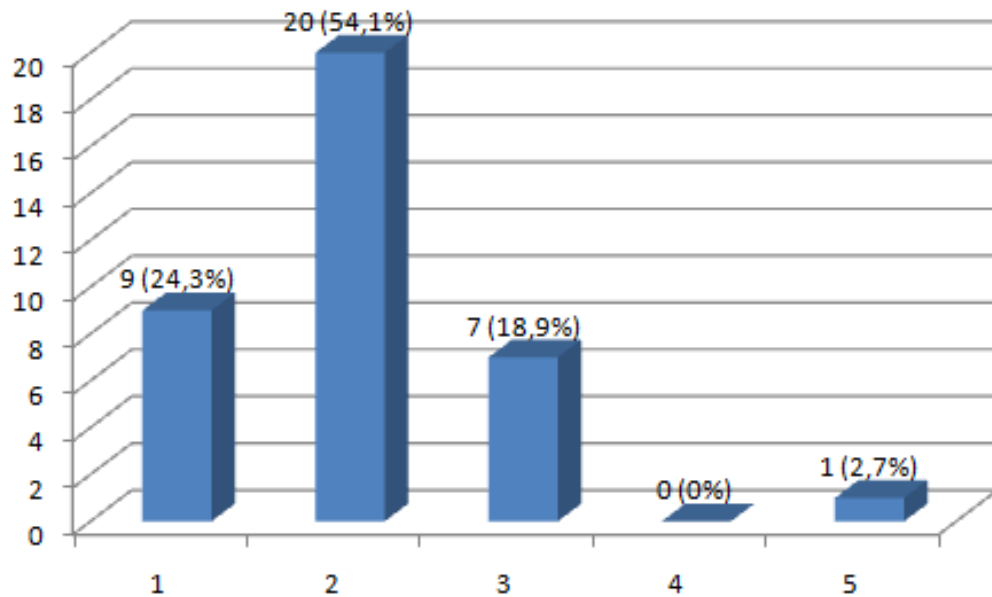


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Pracovní náplň

Z grafu je patrné, že pracovní náplň je pro zaměstnance stavební společnosti důležitá. Z grafu lze vyčíst, že je pro 51,4% zaměstnanců nejdůležitější, pro 43,2% zaměstnanců je pracovní náplň také důležitá, ale není to jejich prioritou. Pro necelých 6% zaměstnanců není pracovní náplň tak důležitá, proto ji uvedli až na 3. a 4. místě.

Následující otázka se týkala kariérního růstu, zaměstnanci zodpovídali na otázku, jestli je pro ně kariérní růst důležitý.

4) Je pro Vás důležitý kariérní růst?

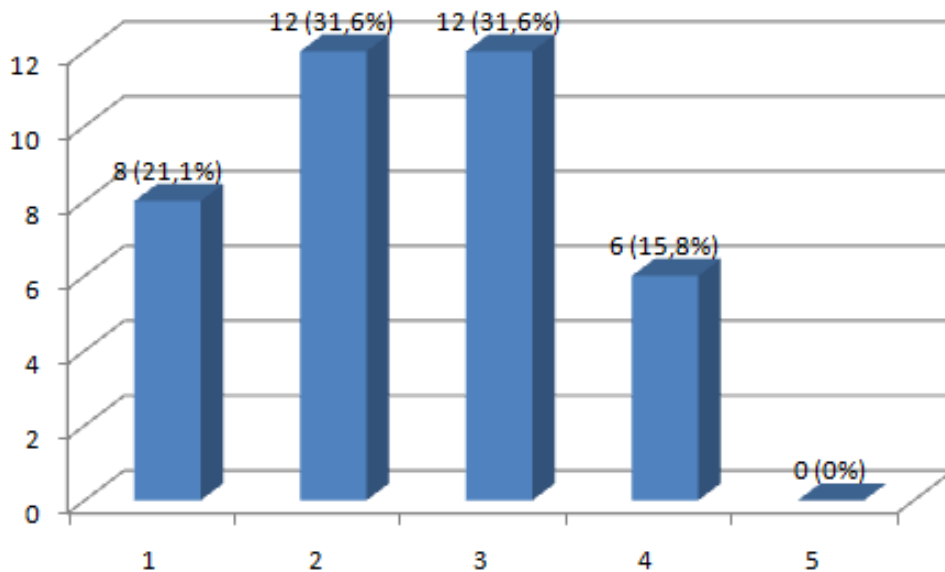
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Kariérní růst

Z grafu lze vyčíst, že je kariérní růst ve stavební společnosti pro 54,1% zaměstnanců velmi důležitý a rádi by postupovali na žebříčku kariérního růstu výš, a proto ho všichni odpovídající zaměstnanci ohodnotili na stupnici 1-3. Pouze pro jednoho zaměstnance není kariérní růst důležitý.

Další část dotazníku byla věnována odměňování.

5) Jak jste spokojeni/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobní ohodnocení?

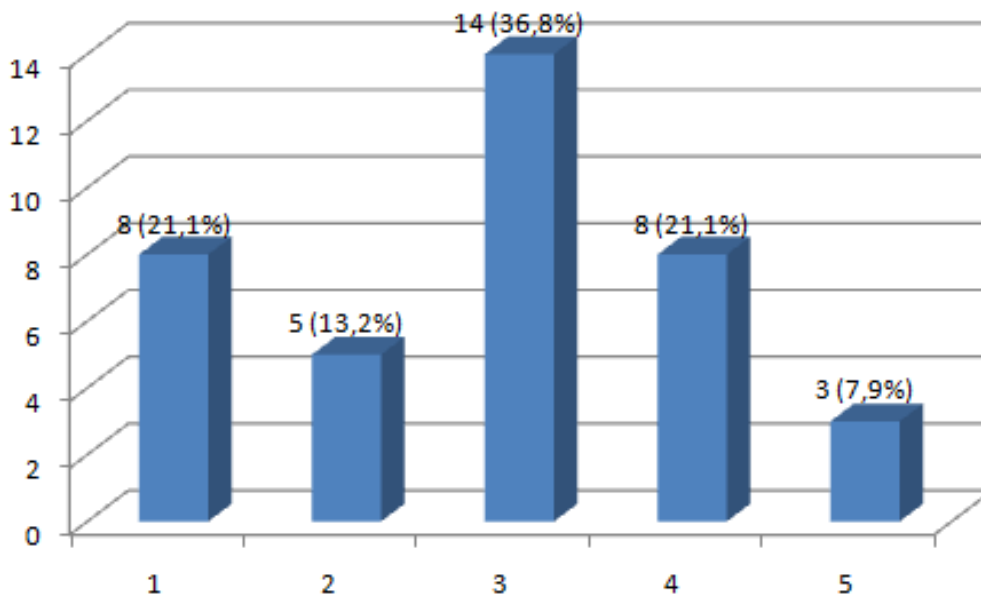


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Principy odměňování

Z grafu lze vyčíst, že většina zaměstnanců je spokojena s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení. 31,6 % zaměstnanců udělilo 2. a 3. pořadí spokojenosti. 21% zaměstnanců je s odměňováním naprosto spokojeno, což je pro společnost příznivé. Z celkového pohledu na tento graf lze vidět, že jsou zaměstnanci převážně spokojeni, pozitivní je, že žádný zaměstnanec není zcela nespokojen s pravidly a principy odměňování.

Následující otázka byla zaměřena na benefity.

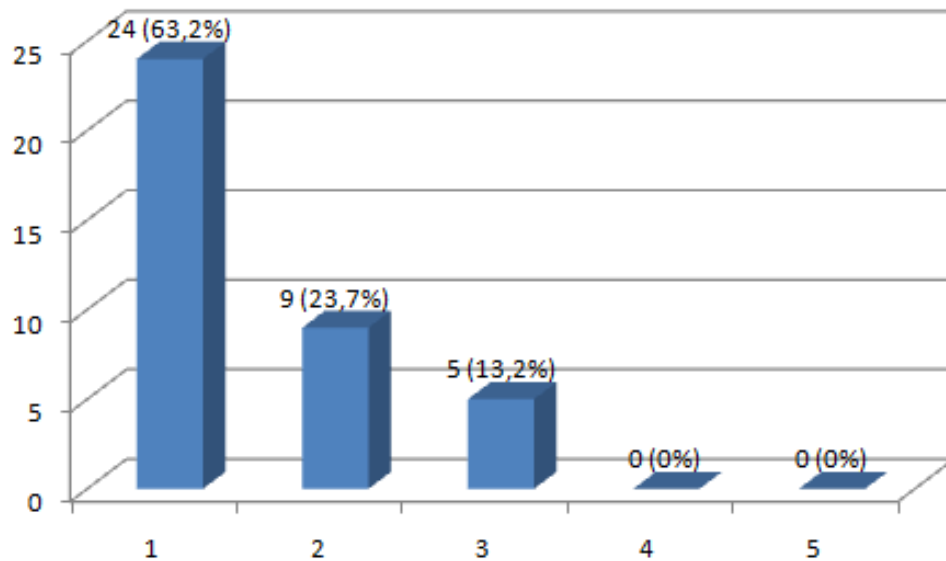
6) Firma mi nabízí dostatečné benefity jako součást odměňování zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Benefity

Z grafu lze vyčíst, že 36,8 % zaměstnanců docela souhlasí, že dostávají dostatečné benefity jako součást odměňování. Důležitou informací, která se jeví jako znepokojující, je tvrzení 21,1 % zaměstnanců, kteří s tímto tvrzením nesouhlasí a 7,9 % zaměstnanců s tímto tvrzením zcela nesouhlasí. Z toho vyplývá, že společnost neposkytuje svým zaměstnancům odpovídající benefity. Buď mohou být z jejich pohledu nedostatečné, nebo o nich nemají žádné informace.

Další část dotazníku spokojenosti byla zaměřena na vzdělávání. Z této části jsem vybrala 2 následující otázky.

7) Uvítali byste možnost vzdělávání?

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Vzdělávání

Z grafu lze jednoznačně vyčíst, že zaměstnanci by uvítali další vzdělávání, jedná se o 63,2% zaměstnanců. Překvapující je také, že žádný ze zaměstnanců neodpověděl záporně. Další skupiny zaměstnanců už nebyly tak jednoznačně přesvědčeny, ale i tak zvolilo možnost číslo dvě 23,7% zaměstnanců a možnost číslo tři 13,2 % zaměstnanců. Z grafu tedy jasně vyplývá, že zaměstnanci stavební společnosti považují vzdělání za důležité a uvítali by další rozvoj ve vzdělávání.

Následující otázka v dotazníku spokojenosti byla otázkou otevřenou.

8) Jaké byste uvítali školení ohledem na svou pozici?

Odpovědi:

- Naprosto mně vyhovuje stávající model;
- Vedení lidí, zlepšení komunikace a vyjadřování;
- Jazyky, komunikace;
- Vady realizace staveb;
- IT;
- Záleží na tom, čemu se budu věnovat. Bohužel v současnosti nevidím nic zajímavého, co bych mohl navštívit;

- Školení v oblasti novinek ve stavebnictví. Fasády, zpracování betonu, podlahy atd.;
- Oblast legislativy;
- Veletrhy, exkurze po stavbách, školení o nových materiálech, konstrukcích;
- Autorizace;
- Školení je přislíbené -zajímalo by mě ohledně fasád, materiály, konstrukční řešení;
- Právní a obchodní;
- Jazyky, profesní růst;
- Nové materiály, technická řešení, stavební chemie, komunikace a jednání s investory;
- Vedení pracovního kolektivu a delegování;
- Vedení lidí, komunikace.

Odpovědi respondentů jsou odlišné, a to kvůli odlišnému pracovnímu zařazení. Zaměstnanci stavební společnosti by uvítali s ohledem na svou pozici školení v oblasti stavebnictví týkající se novinek ve stavebnictví, nových materiálů, fasád atd., také by si rádi rozšířili znalosti v oblastech legislativy, jazykových kurzů, právních a obchodních oblastech i v komunikaci a vedení lidí.

Následující otázka v dotazníku byla otevřená a týkala se motivace.

9) Co by Vám pomohlo k větší motivaci v práci?

Odpovědi:

- Neustále neměnit zadání, požadavky a úkoly v rozmezí pár hodin/dnů, které vedou k dublování práce, jejímu znehodnocení nebo generování chyb;
- Odpovídající ohodnocení (není na mysli jen finanční);
- Aby platilo, to co se řekne a všechno se pořád neměnilo, jasný popis práce
- Více zpětné vazby;
- Kdyby se mi svěřil úkol a věřilo se mně, že ho dotáhnu do konce;
- Dodržovat to co bylo slíbeno;
- Poděkování vedoucí za splnění napjatého „termínu“ zpracování, projekt;
- Dovolená;
- Dovolená;
- Méně přesčasových hodin;
- Reálné odměny;

- Možnost zdokonalovat se.

Z odpovědí vyplývá, že by zaměstnanci uvítali vhodné zaměstnanecké benefity dle jejich představ, protože každý ze zaměstnanců upřednostňuje jiné hodnoty a také se benefity mohou lišit podle jejich pracovních pozic. Ke zvýšení motivace by jim pomohlo, aby byl popis práce přesně definován a zadání se neměnilo. Významným motivátorem by byl také rozvoj v dalším vzdělávání, který by jim usnadnil práci, a mohli být efektivnějšími zaměstnanci.

Další otevřená otázka v dotazníku spokojenosti se týkala benefitů .

10) Konkretizujte, kterých benefitů si nejvíce vážíš a co Vám naopak chybí.

Odpovědi:

- Chybí mně zpětná vazba k výkonu, hodnocení jako podklad pro odměňování;
- Sport, kulturní akce
- Pravidla pro odměňování zde nejsou, nikde dané, vždy se jen o něčem mluví;
- U mého platu mně chybí větší platový rozdíl při dobrých hospodářských výsledcích;
- Mimo platu nemám žádné benefity, což je v dnešní době dost zarážející, očekával bych benefity typu příspěvek na oběd, volnočasové aktivity atd.;
- Benefity - Asi jsou, ale kde jsou uvedeny;
- Mobilní telefon, vánoční večírek, florbal.
- Benefity jsou cestovní náhrady a diety – o dalších bohužel nemám tušení;
- Jelikož benefity byly pozastaveny, tak nemám co konkretizovat;
- Nákup stavebního materiálu pro soukromé účely;
- Sport;
- Peníze;
- O systému benefitů nemám informace;
- Vážím si firemního sportu;
- Dovolena navíc.

Zaměstnanci stavební společnosti si váží benefitů jako jsou kulturní, sportovní nebo také teambuildingové akce. Překvapivě někteří zaměstnanci uváděli, že o benefitech nemají dostatečné informace, nebo o nich ani nevědí. Z toho vyplývá, že společnost nemá

žádný stálý systém benefitů a zaměstnancům chybí výběr vhodných benefitů, které by mohli využívat a byli tak více motivováni k práci a společnost by byla více konkurenceschopná a byla více atraktivní pro budoucí uchazeče o práci v této společnosti. Společnost nyní nabízí svým zaměstnancům benefity v podobě mobilního telefonu, počítače, služebního auta, měsíčních a ročních prémie a ochranných pomůcek pro dělníky, kulturních a sportovních akcí.

Následující otevřená otázka týkala také benefitů.

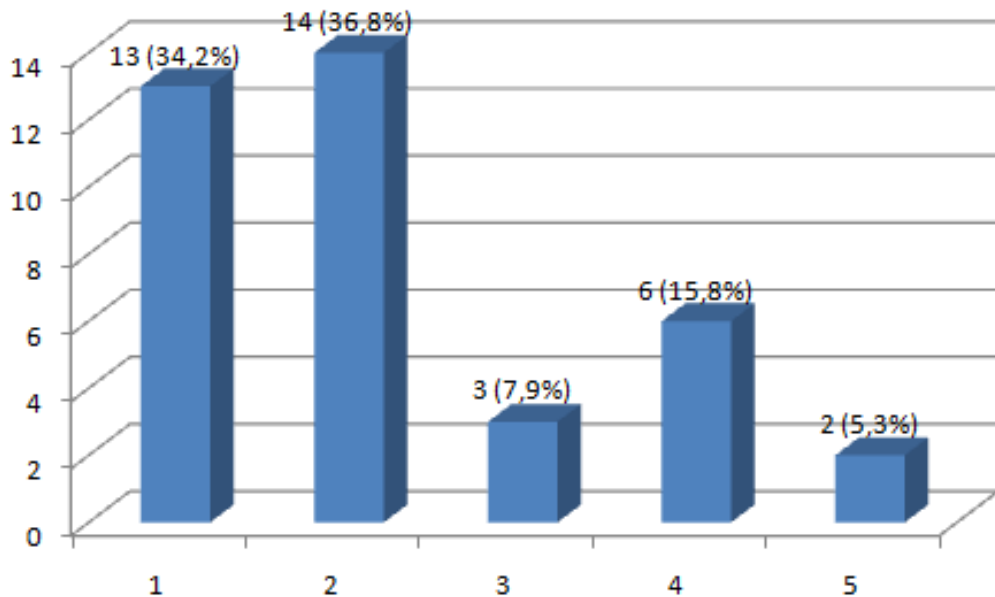
11) Jaké benefity byste uvítali?

Odpovědi:

- Stravenky, sportovní poukazy;
- Stravenky, sport lístky;
- Stravenky, sport;
- ANO -především stravenky;
- Ano – stravenky, lístky na kulturní události, wellness, masáže;
- Wellness, masáže apod.;
- Cokoliv, snad jediná firma, u které nic takového není;
- Stravenky;
- Stravenky;
- Stravenky;
- Stravenky;
- penzijní připojištění;
- kultura, sport.

Z odpovědí je zřejmé, že se respondenti jednoznačně shodli, že jim chybí a uvítali by jako benefit nejvíce stravenky, poukazy na sportovní nebo kulturní akce, wellness nebo také penzijní připojištění.

Další část dotazníku spokojenosti byla věnována teambuildingu.

12) Je ve společnosti dostatečné množství teambuildingových akcí?

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Teambuilding

Z grafu lze vyčíst, že ve stavební společnosti je dostatečné množství teambuildingových akcí, protože 34,2 % zaměstnanců s tímto tvrzením zcela souhlasilo. Na grafu je možné vidět, že celkem 8 zaměstnanců odpovědělo, že nesouhlasí s tím, že je ve společnosti dostatečné množství teambuildingových akcí a uvítalo by více teambuildingových akcí.

Následující otevřená otázka, která se týkala také teambuildingu.

13) Jak byste si představovali teambuildingové akce?

Odpovědi:

- Klidně i letní opékačka v neformálním stylu;
- Kolo hory;
- Sportovní vyžití;
- Více společných zážitků, her;
- Bylo by dobré, kdyby někdo přímo tvořil programy pro teambuildingy, četnost 2x do roka;

- Lanové centrum, trénink asertivity a jiných měkkých dovedností;
- Pravidelné pořádání;
- Teambuilding formou návštěvy pivovaru, vinného sklípku.

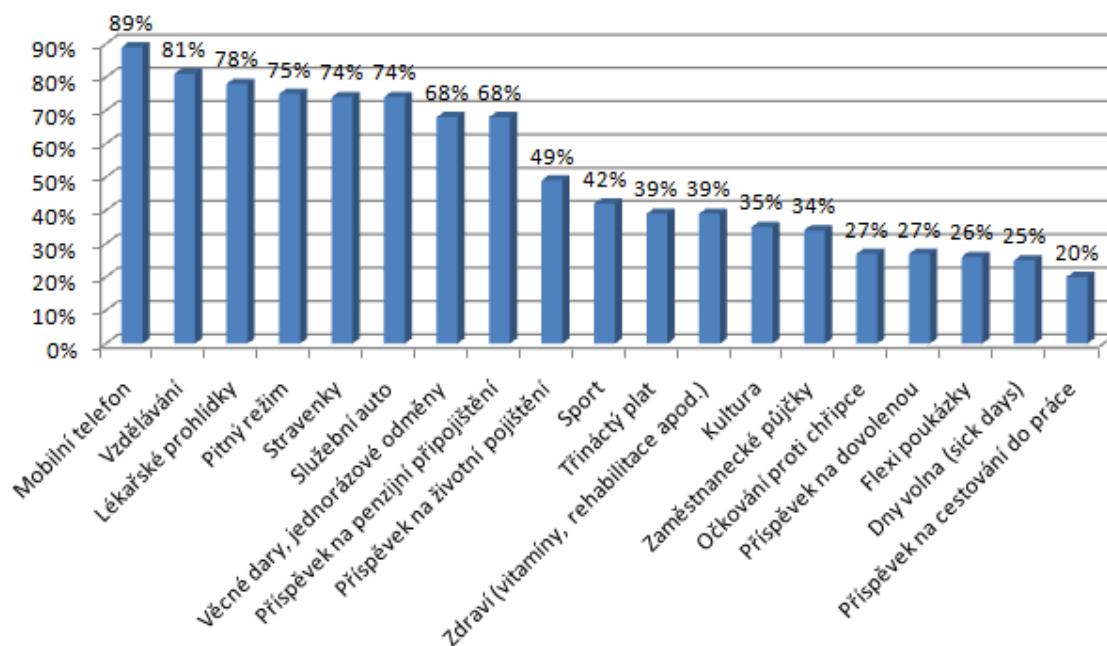
Zaměstnanci by si teambuildingy představovali většinou jako sportovní nebo kulturní akce. Pomocí teambuildingu se spolupracovníci lépe poznávají a bude se jim snadněji spolupracovat. Nejvhodnější a užitečné by bylo tvořit teambuildingové akce pro jednotlivá oddělení. Ideální četnost pořádání teambuildingu by bylo 2x ročně.

6 SOUČASNÝ STAV V OBLASTI FINANČNÍCH A NEFINANČNÍCH BENEFITŮ

Benefity se liší podle odvětví, ve kterém firma podniká. Obchodní firmy proti ostatním poskytují daleko častěji svým zaměstnancům vzdělávání a služební auta či mobily k soukromým účelům.

Zaměstnanecké benefity jsou oblíbené nejen u zaměstnanců, ale také u zaměstnavatelů. A to především proto, že zvyšují motivaci zaměstnanců. Nejčastějšími zaměstnaneckými nefinančními benefity jsou mobilní telefony. Ty patří k nejrozšířenějším benefitům, druhým nejčastějším benefitem je příspěvek na vzdělání. Další benefity, které se ve firmách nejčastěji poskytují, je zajištění pravidelných lékařských prohlídek, udržování pitného režimu, poskytnutí stravenek, služební auto atd. Ve stavebnictví mají zaměstnanci zase častěji k dispozici penzijní připojištění, životní pojištění zaměstnanecké půjčky či třináctý plat. Obvykle firmy poskytují svým zaměstnancům v průměru až 10 zaměstnaneckých benefitů. Tento údaj vychází z průzkumu, který uskutečnila ING Pojišťovna se Svazem průmyslu a dopravy mezi 171 tuzemskými zaměstnavateli ze všech krajů, odvětví i všech velikostí firem. Prostřednictvím článku (zpravy.aktualne.cz, 2014) jsem sestavila graf, na kterém můžeme vidět, které zaměstnanecké benefity jsou zaměstnavateli nejvíce poskytovány.

Zaměstnanecké benefity ve firmách za rok 2014



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Zaměstnanecké benefity ve firmách za rok 2014

Z grafu lze vyčíst, že nejčastěji poskytované benefity v tuzemských firmách jsou mobilní telefony, vzdělání, lékařské prohlídky, pitný režim, stravenky atd. Mobilní telefony jsou poskytovány 89 % firem, do vzdělání svých zaměstnanců investuje 81 % firem a důležitou investicí je také zdraví zaměstnanců, kterým financuje až 78 % firem lékařské prohlídky. Méně poskytovanými benefity jsou např. příspěvky na cestování do práce, flexi poukázky, nebo třináctý plat.

6.1 Analýza finančních benefitů společnosti

V současné době jsou finanční benefity ve stavební společnosti využívány. Tyto finanční benefity nejsou pro všechny zaměstnance stejné, ale liší na základě jednotlivých pracovních pozic, které jsou tvořeny řídicími pracovníky, technickými pracovníky a dělníky. Díky různému pracovnímu nasazení, odlišným výkonům a následnému ocenění vykonané práce se odlišují i benefity v rámci výše uvedených skupin pracovníků. Finančním benefitem pro technické pracovníky jsou měsíční či roční odměny nebo prémie ke stálému platu dle aktuálního výsledku hospodaření firmy i oddělení na návrh vedoucího daného úseku. Pro dělníky jsou stejným finančním benefitem roční prémie dle vlastního systému hodnocení, ve kterém je zahrnuta docházka, plnění pracovních úkolů na jednotlivých stavbách atd. opět dle aktuálních výsledků hospodaření firmy.

6.2 Analýza nefinančních benefitů společnosti

Nefinanční benefity mají výhodu v tom, že si je zaměstnanci pamatují a oceňují. Na rozdíl od peněz jsou spojeny s emocemi. Stavební společnost poskytuje svým technickým a řídicím pracovníkům nefinanční benefity v podobě pořádání teambuildingových akcí, které umožňují lépe poznat své kolegy a utužit vztahy. Stmelený kolektiv a pozitivní atmosféra je velmi důležitá pro efektivní chod firmy. Mezi další nefinanční benefity pro technické pracovníky společnost zařazuje pořádání společenských akcí a výletů, kterých se mohou zúčastnit i rodinní příslušníci daného pracovníka.

Technickým pracovníkům společnost v současné době poskytuje nefinanční benefity formou mobilního telefonu (včetně mobilních dat), osobního počítače, poskytování firemních vozů k realizaci pracovních cest, podporu vzdělávání pracovníků podle ročního plánu.

Dělníkům jsou hrazeny veškeré pracovní i ochranné pomůcky, jako jsou např. pracovní oděvy, obuv, rukavice, brýle, helmy atd.

Stavební firma organizuje zpravidla dvakrát do roka firemní akce, a to dětský den, které ho se účastní i rodina zaměstnanců, a na konci roku vánoční večírek spojený s firemním dárkem, v roce 2015 to bylo víno a reklamní předměty.

Mezi další významné nefinanční benefity patří, že dělníci stavební společnosti vykonávají práci zejména ve Zlínském kraji, který je sídlem firmy. Díky tomu mají možnost být každý den se svou rodinou a nemusí cestovat po republice. Dále také probíhá svoz na pracoviště a z pracoviště firemní auty, který firma v současné době svým zaměstnancům poskytuje. V horkých dnech je dělníkům také poskytována pitná voda, kvůli hydrataci.

Velmi podstatné pro zaměstnance je také to, že si společnost zakládá na pravidelném vyplácení mzdy.

Do benefitů se dá také zahrnout i forma sponzoringu. Stavební společnost se snaží podporovat aktivity navržené svými zaměstnanci, kdy je většinou některý ze zaměstnanců členem podporovaného ho klubu. Jedná se o finanční podporu fotbalových klubů TJ Štítná nad Vlárí, TJ sokol Nevšová, FC Strání nebo sdruženích dobrovolných hasičů např. SDH Rudice, Litenčice a hasiče v Nešové. Dále podporuje také církevní a charitativní organizace např. Naděje Zlín, nadační fond Rafael dětem, charita sv. Anežky v Otrokovicích nebo různé společenské, kulturní a studentské aktivity např. Den země, Zlín film festival 2015, sbor Hútek z Bánova atd.

Nyní je třeba si položit otázku, zda jsou zaměstnanci s poskytovanými benefity spokojeni a jestli jsou současné zaměstnanecké benefity ve stavební společnosti vhodné a zda by neexistovaly nějaké jiné (nebo další), jejichž poskytování by bylo výhodnější jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. V současné době společnost poskytuje spíše běžné benefity, stejně jako většina tuzemských firem, patří sem mobilní telefon, počítač, služební automobil.

V další části práce se proto zaměřím na finanční i nefinanční zaměstnanecké benefity z pohledu daňové soustavy. Vypracuji návrh, zda současné benefity ponechat, nebo změnit na perspektivnější, a to z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance. Při sestavování tohoto návrhu budu dbát na to, aby byla maximalizována spokojenost obou stran a zároveň to společnost finančně neohrozilo. Naopak se budu soustředit na to, aby byla schopna svými benefity konkurovat jiným firmám na trhu, které působí také v oboru stavebnictví. Firma

by měla poskytovat takové zaměstnanecké benefity, které budou pro ni daňově uznatelným nákladem a zároveň se nebudou zaměstnancům zahrnovat do vyměřovacího základu. Čím lepší benefity společnost svým zaměstnancům poskytne, tím více je bude motivovat k práci a budou výkonnější a společnost bude zároveň konkurence schopná vůči benefitům nabízených v ostatních společnostech. Podniky, které svým zaměstnancům poskytují širokou škálu benefitů, dosahují podle výzkumů z roku 2013 (novinky.cz, 2013) vyšší produktivity práce než ostatní společnosti v jejich oboru.

7 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ – DAŇOVÁ SOUSTAVA A DALŠÍ LEGISLATIVA

7.1 Bezplatné využívání motorového vozidla poskytovaného zaměstnavatelem svým zaměstnancům pro služební i soukromé účely

Daňový režim na straně zaměstnavatele

„Výdaje (náklady) vynaložené na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů se pro zjištění základu daně odečtou ve výši prokázané poplatníkem a ve výši stanovené tímto zákonem a zvláštními předpisy. Ve výdajích na dosažení, zajištění a udržení příjmů nelze uplatnit výdaje, které již byly v předchozích zdaňovacích obdobích ve výdajích na dosažení, zajištění a udržení příjmů uplatněny. Pokud poplatník účtuje v souladu se zvláštním právním předpisem některé účetní operace kompenzovaně, posuzují se náklady, jejichž uznatelnost je limitována výší příjmů s nimi souvisejících, obdobně jako by byly účtovány odděleně náklady a výnosy (§ 24 odst. 1 ZDP). Tzn., náklady související s provozem motorového vozidla jsou daňovým výdajem“. (vos.cmkos.cz, 2015)

Daňový režim na straně zaměstnance

„Poskytuje-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla“. (§ 6 odst. 6 ZDP)

Odvod pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení

„Jedná se o příjem, který se zahrnuje se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a odvádí se z něho pojistné“ (vos.cmkos.cz, 2015)

7.2 Vzdělávání a školení zaměstnanců

„Poskytuje-li zaměstnavatel svým zaměstnancům bezplatná školení, vzdělávání, odborný rozvoj, rekvalifikaci nebo jazykový kurz, které souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele, jsou tyto nepeněžní příjmy u zaměstnance plně osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti. Zaměstnanec je tedy nemusí danit“ „Na druhé straně u zaměstnavatele se jedná o daňově uznatelný výdaj, snižuje si tedy o tyto výdaje základ daně. Podstatné je,

že se jedná o nepeněžní plnění a je opodstatněné, pro zaměstnance nutné.“ (vos.cmkos.cz, 2015)

7.3 Stravování

„Zaměstnavatel má povinnost zaměstnancům umožnit stravování, nemusí jej však zajišťovat, ale může. Pokud má zaměstnavatel vlastní jídelnu, díky které poskytuje svým zaměstnancům stravování, je celý provoz této jídelny u zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Poskytuje-li zaměstnavatel zaměstnancům stravenky, jedná se u zaměstnance o nepeněžní příjem, který je plně osvobozen od daně z příjmů. U zaměstnavatele se však jedná o daňový výdaj pouze ve výši 55 % hodnoty stravenky. Zaměstnanec musí odpracovat alespoň 3 hodiny, aby měl na stravenku nárok. Pokud směna včetně přestávky trvá 11 hodin, může zaměstnanec dostat dva příspěvky na jídlo“.

Pojistné na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení:

„Nepeněžní příspěvky na stravování jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob, a proto se nezahrnují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z těchto příspěvků neodvádí“.(vos.cmkos.cz, 2015)

Poskytování pitné vody

„Ochranné nápoje poskytované zaměstnancům jsou daňovým výdajem zaměstnavatele dle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 1 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (ZDP). Pro zaměstnance je to příjem, který není předmětem daně z příjmů (dle § 6 odst. 7 písm. b) ZDP). Nezahrnuje se ani do pojistných vyměřovacích základů“.(vos.cmkos.cz, 2015)

Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti

„Všechny ostatní případy poskytování nealkoholických nápojů zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti (např. káva, čaj, džus, horká čokoláda atd.) jsou daňově neúčinné. Zaměstnanci jsou při spotřebě těchto nápojů plně osvobozeni od daně z příjmů ze závislé činnosti (dle § 6 odst. 9 písm. c) ZDP) a spotřeba nepodléhá ani pojistným odvodům“.(portal.pohoda.cz, 2013)

7.4 Ubytování a doprava na pracoviště

„Na přechodné ubytování (v souvislosti s výkonem práce) může zaměstnavatel opět nepeněžní formou přispívat zaměstnanci, a to až do výše 3 500 Kč měsíčně. Tato částka je na straně zaměstnance osvobozena od daně z příjmů. Přispívá-li zaměstnavatel měsíčně vyšší částku, zaměstnanci se částka nad 3 500 Kč zdaní a odvede se z ní sociální a zdravotní pojištění (opět zaměstnanec i zaměstnavatel).

„U zaměstnavatele se jedná o daňový náklad vždy. Sjedná-li si zaměstnanec a zaměstnavatel v písemné smlouvě bezplatnou dopravu, zaměstnanci se zdaní (včetně sociálního a zdravotního pojištění) obvyklá cena jízdenky a u zaměstnavatele se bude jednat o daňově uznatelný výdaj“. (vos.cmkos.cz, 2015)

7.5 Poskytnutí vitamínů a očkování

Daňový režim na straně zaměstnavatele

„Náklady na pořízení vitamínových prostředků a náklady na očkování nemůže zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů, a to ani v případě, že právo na takové nepeněžní plnění vyplývá z kolektivní smlouvy nebo vnitřního předpisu zaměstnavatele. Zaměstnavatel může náklady na pořízení vitamínových prostředků a náklady na pořízení očkování pro zaměstnance (proti chřipce, klíšťové encefalitidě, hepatitidě a dalším onemocněním, pokud nejsou hrazené zdravotní pojišťovnou), hradit pouze ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění anebo na vrub nedaňových výdajů. Peněžní příspěvky nejsou osvobozeny od daně z příjmů, a proto se zahrnují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a odvádí se z nich pojistné“. (vos.cmkos.cz, 2015)

7.6 Náhrady cestovních výdajů

Daňový režim na straně zaměstnavatele

„Daňovým výdajem jsou náhrady cestovních výdajů do výše stanovené zvláštním právním předpisem“. (§ 24 odst. 2 písm. zh) ZDP)

Daňový režim na straně zaměstnance

„Předmětem daně z příjmů nejsou náhrady cestovních výdajů poskytované v souvislosti s výkonem činnosti, ze které plyne příjem ze závislé činnosti, do výše stanovené ne-

bo umožněné zákoníkem práce pro zaměstnance zaměstnavatele, který je uveden v § 109 odst. 3 zákoníku práce, jakož i hodnota bezplatného stravování poskytovaná zaměstnavatelem na pracovních cestách; jiné a vyšší náhrady, než stanoví tento zvláštní právní předpis, jsou zdanitelným příjmem podle odst. 1“.(§ 6 odst. 7 písm a) ZDP)

„Náhrady nad limit, tj. jiné a vyšší poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci na základě kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy jsou u zaměstnance zdanitelným příjmem“.(vos.cmkos.cz, 2015)

- a) 70 % stravného, trvá-li pracovní cesta 5 až 12 hodin;
- b) 35 % stravného, trvá-li pracovní cesta déle než 12 hodin, nejdéle však 18 hodin;
- c) 25 % stravného, trvá-li pracovní cesta déle než 18 hodin pro zaměstnance.

(vos.cmkos.cz, 2015)

7.7 Příspěvky na penzijní a životní pojištění

„Přispívá-li zaměstnavatel svým zaměstnancům na penzijní připojištění nebo soukromé životní pojištění, jedná se u zaměstnavatele o výdaj daňově uznatelný v plné výši“.

„U zaměstnance se jedná o příjem, který nemusí danit do výše maximálně 30 000 Kč za rok, a to celkem za penzijní plus životní pojištění“.(vos.cmkos.cz, 2015)

Kulturní a sportovní zážitky

„Uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců může zaměstnavatel realizovat nepeněžní formou“.

Daňový režim na straně zaměstnavatele

„Výdaje na nepeněžní plnění zaměstnancům (a jejich rodinným příslušníkům) formou pořádání kulturních a sportovních akcí, zájezdy atd. nemůže zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů“.

Daňový režim na straně zaměstnance

„Od daně z příjmů fyzických osob je osvobozeno pouze nepeněžní plnění poskytované ve formě využívání kulturních, rekreačních a tělovýchovných zařízení, nebo ve formě příspěvku na kulturní pořady a sportovní akce. Při poskytnutí rekreace a zájezdu

je u zaměstnance z hodnoty nepeněžního plnění od daně osvobozena v úhrnu nejvýše částka 20 000 Kč za zdaňovací období“. (vos.cmkos.cz, 2015)

7.8 Dary zaměstnancům

Daňový režim na straně zaměstnavatele

Jak uvádí autorky Janoušková a Kolibová (2005, s. 69) za daňově uznatelné výdaje (náklady) nelze dle §25 odst. 1 písm. t) DPřij uznat výdaje na reprezentaci, kterými jsou zejména výdaje na pohoštění, občerstvení a dary. Za dar se přitom nepovažuje reklamní nebo propagační předmět, jeho hodnota bez daně z přidané hodnoty nepřesahuje 500 Kč, a který není, s výjimkou tichého vína předmětem spotřební daně.

Daňový režim na straně zaměstnance

Od daně z příjmů jsou osvobozeny pouze nepeněžní bezúplatná plnění (dary) poskytnuté z FKSP, ze sociálního fondu, zisku po zdanění, nebo na vrub nedaňových výdajů, a to v úhrnu až do výše 2 000 Kč ročně u zaměstnance poskytnutých: za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele, za sociální, humanitární pomoc, při životním jubileu 50 a každých dalších 5 let, při pracovním jubileu 20 a každých dalších 5 let atd. Nepeněžní dary (uvedené v § 14 vyhlášky č. 114/2002 Sb., o FKSP), které převyšují limit u zaměstnance 2 000 Kč, jsou zdanitelným příjmem. Veškeré peněžní dary jsou u zaměstnance zdanitelným příjmem.

Dovolená poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnancům nad rámec základní výměry

Daňový režim na straně zaměstnavatele

„Náklady na náhradu mzdy za dovolenou nad rámec základní výměry (§ 213 ZP), pokud právo zaměstnanců na její poskytnutí vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovní nebo jiné smlouvy, jsou u zaměstnavatele daňovým výdajem“. (§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP)

Daňový režim na straně zaměstnance

„Náhrada mzdy za dobu čerpání dovolené je na straně zaměstnance zdanitelným příjmem“.

Odvod pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení

„Náhrady mzdy za dobu čerpání dovolené se zahrnují se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a odvádí se z nich pojistné“. (vos.cmkos.cz, 2015)

7.9 Prodej výrobků a služeb zaměstnancům za nižší než obvyklé ceny nebo bezplatné poskytování výrobků a služeb zaměstnancům

Daňové výdaje na straně zaměstnavatele

„Náklady na výrobky a služby v rámci běžné činnosti zaměstnavatele jsou daňovými výdaji“.

Daňový režim na straně zaměstnance

„Při prodeji výrobků a služeb zaměstnancům je zdanitelným nepeněžním příjmem u zaměstnance rozdíl mezi cenou, kterou zaměstnavatel účtuje jiným osobám a nižší prodejní cenou uplatněnou zaměstnavatelem při prodeji výrobků (služby) svým zaměstnancům (§ 6 odst. 3 ZDP). Při bezplatném poskytnutí služeb (výrobků) je zdanitelným příjmem zaměstnance obvyklá cenou těchto výrobků (služeb). Nepeněžní příjem se pro účely daně z příjmů fyzických osob oceňuje podle právního předpisu upravujícího oceňování majetku“. (§ 3 odst. 3 ZDP). *Rozdíl mezi cenou obvyklou, popřípadě cenou, kterou zaměstnavatel účtuje jiným osobám, a nižší cenou prodejní pro účely pojistného u zaměstnance zúčtovaný příjem, který se zahrnuje se do vyměřovacího základu a odvádí se z něho pojistné“.* (vos.cmkos.cz, 2015)

7.10 Půjčky poskytnuté zaměstnancům

Organizační složky státu a příspěvkové organizace poskytují půjčky na bytové účely, sociální půjčka, podmínky pro její poskytování jsou stanovené v § 6 a § 11 vyhlášky č. 114/2002 Sb., o FKSP. Ostatní zaměstnavatelé mohou poskytovat bezúročné zápůjčky ze sociálního fondu nebo zisku po zdanění za podmínek stanovených v kolektivní smlouvě, vnitřním předpise nebo pracovní smlouvě. (vos.cmkos.cz, 2015)

Zákon o daních z příjmů stanoví následující podmínky pro osvobození půjček poskytnutých zaměstnavatelem jeho zaměstnancům od daně z příjmů ze závislé činnosti (vos.cmkos.cz, 2015):

- Musí jít o půjčky návratné;
- Půjčky jsou poskytnuté zaměstnanci na zákonem vymezené účely při respektování limitu výše půjčky a to:
 - na bytové účely do výše 100 000Kč;
 - nebo k překlenutí tíživé finanční situace do výše 20 000Kč;
 - a u zaměstnance postiženého živelní pohromou až do výše 1 000 000 Kčna bytové účely a do výše 200 000 Kč k překlenutí tíživé finanční situace;
 - musí jít o půjčky poskytnuté zaměstnavatelem buď z FKSP, ze sociálního fondu nebo ze zisku, tj. vždy ze zisku (z příjmu) po jeho zdanění.

Poskytnuté půjčky zaměstnancům nejsou zaměstnavatele daňovým výdajem (nákladem).

(vos.cmkos.cz, 2015)

8 SWOT ANALÝZA DOSAVADNÍCH BENEFITŮ

Na základě informací o benefitech ve společnosti je v následující tabulce vytvořena SWOT analýza benefitů poskytovaných ve výše zmíněné stavební společnosti.

Tabulka 1: SWOT analýza současných benefitů

Vnitřní prostředí	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Měsíční a roční prémie – dle aktuálních výsledků hospodaření firmy • Pravidelné vyplácení mezd ve stanoveném termínu 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanci nemají přehled o poskytovaných benefitech • Zaměstnanci postrádají benefity • Malé množství poskytovaných benefitů
Vnější prostředí	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legislativa 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ztráta motivace k práci • Konkurence nabízí atraktivnější benefity svým zaměstnancům • Nespokojenost zaměstnanců • Legislativa

Zdroj: Vlastní zpracování

Vnitřní prostředí SWOT analýzy zahrnuje silné a slabé stránky v oblasti poskytovaných benefitů ve stavební společnosti. Mezi silné stránky stavební společnosti patří především měsíční a roční prémie dle aktuálních výsledků hospodaření firmy. Jelikož společnost v posledních rocích vykazuje zisky a z hlediska hospodářského výsledku si vede velmi dobře, řadí se prémie mezi silné stránky společnosti. Další silnou stránkou je pravidelné vyplácení mezd ve stanoveném termínu, což poukazuje na finanční stabilitu společnosti a také na tom, že si váží práce svých zaměstnanců.

Jako každá jiná společnost, má i tato svoje slabé stránky, a to především co se týká zaměstnaneckých benefitů. Slabou stránkou této společnosti je, že zaměstnanci nemají přehled o poskytovaných benefitech a také je postrádají, další slabou stránkou společnosti je, že poskytuje malé množství benefitů. Je patrné, že společnost nemá zavedený stálý systém benefitů, což může v dnešní době být znepokojující, a to vzhledem k tomu, že zaměstnanci jsou nedostatečně motivováni k práci. Vyplývá z toho, že by se zaměstnavatel měl více

zajímat o to, co jeho zaměstnancům chybí a s čím nejsou spokojeni, např. pomocí dotazníkového šetření nebo se více zaměřit na zpětnou vazbu.

Vnější prostředí SWOT analýzy zahrnuje příležitosti a hrozby v oblasti poskytovaných benefitů. Příležitostmi společnosti v oblasti benefitů je legislativa, legislativa může být přínosem v nabídce benefitů z jejich daňového hlediska. Bylo by dobré uvažovat o zavedení nového zaměstnaneckého systému benefitů, který bude daňově výhodný pro společnost i pro její zaměstnance. Hrozbami pro stavební společnost v oblasti benefitů je ztráta motivace k práci, nespokojenost zaměstnanců a hlavně konkurence stavebních firem z hlediska odměňování. Hrozbou pro společnost může být i legislativa a to z důvodu toho, že legislativa se může v průběhu několika let měnit, a to, co bylo pro zaměstnavatele výhodné, se zruší nebo už nebude poskytování určitého benefitu z hlediska daňové soustavy výhodné poskytovat.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Pro každou společnost jsou její zaměstnanci velmi důležití a jsou nepostradatelnou součástí jejího podnikání. Odměňování v dnešní době už nesouvisí pouze s vyplácením mzdy, která je zaměstnancům vyplácena za jejich práci, ale klade se důraz na poskytování zaměstnaneckých finančních a nefinančních benefitů. Společnosti prostřednictvím poskytovaných zaměstnaneckých benefitů motivují své pracovníky k vyšším výkonům a celkové spokojenosti. Společnost se snaží prostřednictvím benefitů udržet si své zaměstnance a obstát v konkurenčním boji. Existence zaměstnaneckých benefitů je velmi důležité při posuzování atraktivity společnosti.

Stavební společnost v současné době nemá zavedený žádný systém odměňování pracovníků a svým zaměstnancům nabízí finanční benefity v podobě ročních nebo měsíčních odměň dle aktuálního výsledku hospodaření společnosti. Ve formě nefinančních benefitů společnost poskytuje firemní vozy, mobilní telefony, osobní počítač, pracovní pomůcky pro dělníky, podporu vzdělávání dle ročního plánu, pořádání teambuildingových, sportovních a kulturních akcí.

Při zavedení nového systému odměňování pro stavební společnost je podstatné si zodpovědět několik otázek. Jaké benefity nabízet? Jakým zaměstnancům? V jaké hodnotě? Je nutno si uvědomit, že by zavedení nových zaměstnaneckých výhod mělo přispět k motivaci zaměstnanců, ale také by měly být zvoleny benefity, které jsou aspoň částečně daňově výhodné. Ze strany zaměstnanců by zavedení nových benefitů, jako je penzijní nebo životní pojištění, mělo vyvolat pocit bezpečí a také pocit, že zaměstnavatel si svých zaměstnanců váží a záleží mu na jejich spokojenosti.

Na základě svých výsledků z praktické části, bych stavební společnosti navrhla zavedení nového systému poskytování benefitů. Navrhovala bych kombinovaný způsob cafeteria systému a fixního způsobu. Navrhované způsoby by fungovaly na základě navrhnutého pevného bloku zaměstnaneckých benefitů a na volitelném bloku, kde si každý zaměstnanec zvolí pro něho nejatraktivnější benefity a to do výše stanoveného ročního limitu. Každý ze zaměstnanců si vybere, co mu vyhovuje, a maximalizuje svůj užitek.

Z provedeného dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců vyplývá, že zaměstnanci postrádají zaměstnanecké benefity.

Na základě vyhodnocených informací jsem navrhla následující benefity dle pracovních pozic takto:

Volitelný blok

Tabulka 2: Volitelný blok

Benefit	Řídící pracovníci	THP pracovníci	Dělníci
Stanovené roční limity	5000	4000	3000
Vstupenky na kulturní, sportovní akce	-	-	-
Poskytnutí materiálu za nižší ceny			-
Poukázky na masáže, wellness	-	-	-
Den dovolené navíc	Hrazeno zaměstnavatelem	Hrazeno zaměstnavatele	Hrazeno zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní zpracování

Z volitelného bloku má zaměstnanec možnost si zvolit benefity, které preferuje, a to do výše stanovených ročních limitů. Stanovené roční limity jsou pro každou linii zaměstnanců jiné. Pro řídicí pracovníky je stanoven roční limit na 5 000 Kč na jednoho zaměstnance, náklad společnosti činí 60 000 Kč za rok, pro THP pracovníky je roční limit stanoven na 4 000 Kč na jednoho zaměstnance a společnost to vyjde na 48 000 Kč ročně, pro dělníky je stanovený roční limit na 3 000 Kč na jednoho zaměstnance pro společnost to činí roční náklad 36 000 Kč.

Vstupenky na kulturní a sportovní akce mohou využívat všechny kategorie stavební společnosti, taktéž i poukazy na masáže či vstup do wellness zařízení. Stavební materiál pro soukromé účely mohou dělníci pořídit za nižší ceny. Posledním z volitelných benefitů - den dovolené navíc nabízí - společnost také všem kategoriím zaměstnancům.

Pevný blok

Tabulka 3: Pevný blok

Benefit	Řídící pracovníci	THP pracovníci	Dělníci
	Roční suma v Kč připadající na jednoho zaměstnance		
Penzijní připojištění	3600	3600	3600
Příspěvek na stravné 55% hrazeno zaměstnavatelem (stravenka v hodnotě 70 Kč)	9702	9702	9702
Vzdělávání, školení	Hrazeno dle VH	Hrazeno dle VH	Hrazeno dle VH
Firemní automobil	Hrazeno zaměstnavatelem	Hrazeno zaměstnavatelem	-
Mobilní telefon	Hrazeno zaměstnavatele	Hrazeno zaměstnavatele	-
PC	Hrazeno zaměstnavatelem	Hrazeno zaměstnavatelem	-
Pitný režim	-	-	Hrazeno zaměstnavatelem
Roční, popř. měsíční odměny dle VH	-	Hrazeno zaměstnavatelem	Hrazeno zaměstnavatelem

*v tabulce se počítá se stravenkami v hodnotě 70kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanecký benefit jako příspěvek na penzijní připojištění by vycházelo na jednoho zaměstnance 3 600 Kč ročně. Vzhledem k tomu, že společnost zaměstnává 195 zaměstnanců, vyšel by zaměstnavatele příspěvek na penzijní připojištění na celkových 702 000 Kč ročně. Z daňového pohledu je to výhodné pro obě strany, pro zaměstnavatele je tento náklad daňově uznatelný v plné výši, až do výše 30 000 Kč za rok na jednoho za-

městnance. Ze strany zaměstnance je tento benefit pro něho výhodný, protože se penzijní připojištění jako benefit nezahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a pojistné se z nich neodvádí.

Dalším benefitem je příspěvek na stravné, který je taktéž stejný pro všechny pracovníky. Zároveň je pro zaměstnavatele do výše 55% z hodnoty stravenky daňově uznatelným nákladem a u zaměstnance je tento benefit osvobozen od daně z příjmu. Příspěvek na stravné v podobě stravenky v celkové hodnotě stravenky 120 Kč by zaměstnavatele vyšel na jednoho pracovníka za rok na 12 877 Kč. Vycházela jsem z toho, že rok 2016 má 252 pracovních dní bez placených svátku, s placenými svátky by to vycházelo na 13 337 Kč za rok na jednoho pracovníka. Jelikož má společnost 195 pracovníků, roční náklad podle pracovních dní by činil 2 511 015 Kč. Pokud by se zaměstnavatel rozhodnul poskytovat stravenky ve výši 70 Kč, přispíval by zaměstnavatel ročně na jednoho zaměstnance 9 702 Kč bez placených svátku, s placenými svátky by to zaměstnavatele vyšlo na 10 049 Kč. Roční náklad by společnost dle pracovních dní v roce 2016 vyšel na 1 891 890 Kč.

Na vzdělávání a školení bude společnost poskytovat příspěvky dle ročního výsledku hospodaření.

Poskytované zaměstnanecké benefity, jako je mobilní telefon, firemní automobil nebo PC, byly ve společnosti dosavadními benefity a jsou jedněmi ze základních poskytovaných benefitů. Jejich zachování je nezbytné pro komunikaci fungování společnosti. Pitný režim je zejména v letních měsících důležitý kvůli hydrataci. Pitná voda je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem a zaměstnancům se nezahrnuje do vyměřovacích základů.

Finanční benefity, jako jsou roční/měsíční odměny nebo prémie poskytované dělníkům a THP pracovníkům (za úspěšně realizovaný projekt, podle docházky a plnění úkolů atd.), by se taktéž měly zachovat. Benefit je ve společnosti zaveden a zaměstnanci jsou s ním spokojeni.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na návrh systému zaměstnaneckých benefitů ve stavební společnosti ve Zlíně. Na základě získaných informací z jejich interních zdrojů a pomocí dotazníkového šetření byl zjištěn nevyhovující způsob zaměstnaneckých benefitů. Každá společnost ke svému správnému fungování potřebuje spokojené a dostatečně motivované pracovníky.

Na základě vyhodnocených výsledků z dotazníkového šetření a následné SWOT analýzy, která vyplývala z aktuálně poskytovaných benefitů, byl stavební společnosti navrhnout nový systém finančních a nefinančních benefitů. Jedná se o kombinovaný systém zaměstnaneckých benefitů, jehož pomocí nejlépe uspokojí potřeby zaměstnanců a zároveň bude daňově výhodný pro zaměstnavatele i zaměstnance.

Kombinovaný systém benefitů se skládá z pevného bloku, kde jsou zaměstnancům dle jejich organizační struktury přiděleny finanční a nefinanční benefity. Volitelný blok se skládá taktéž z finančních a nefinančních benefitů. Volitelný blok byl navrhnout proto, aby nově navrhnoutý systém odměňování plně uspokojil všechny zaměstnance a oni si zde mohli do výše stanovených ročních limitů a na základě kategorie, do které jsou zaměstnanci rozděleni dle jejich výkonu práce.

Tento navrhnoutý způsob zvýší motivaci zaměstnanců pracovat a společnost bude mít spokojené zaměstnance, v neposlední řadě bude společnost více konkurence schopná, co se týče odměňování pracovníků. Podstatná je i image firmy, která se vhodně navrhnoutými zaměstnaneckými benefity zvyšuje a bude tak atraktivní i pro nové potencionální zaměstnance.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje

- [1.] AMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2.] AMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3.] AMSTRONG, Michael, 2006. *Handbook of human resource management practice*. London, UK: Kogan Page Limited. ISBN 9780749446314.
- [4.] JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2001. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-995-0.
- [5.] JANOUŠKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ, 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1364-0.
- [6.] MACH, Vít, 2000-2013, *Navláčil stavební firma s. r., reference*, 2.vyd.
- [7.] MACHÁČEK, Ivan, 2008. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2 aktualiz. a dopl. vyd. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-368-3.
- [8.] PEROUTOVÁ, Zdeňka, 2014. *Analýza firemní filantropie ve společnosti Navláčil stavební firma, s.r.o.* Bakalářská práce. Zlín. Kapitola 3, organizační struktura, s. 46
- [9.] PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [10.] SEYFFERT, Manuel a Rainer NIERMEYER, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1223-7.

Internetové zdroje

- [11.] Businessinfo.cz: *Hospodářská komora České republiky* [online]. *Business info*, 2009 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hospodarska-komora-ceske-republiky-1856.html>
- [12.] Danarionline.cz: *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita* [online]. Danari online, 2005 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

- [13.] Fincentrum-jc.cz: *Firemní a zaměstnanecké výhody*. [online]. Fincentrum jc [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: http://fincentrum-jc.cz/index.php?stranka=firemni_a_zamestnanecke_vyhody
- [14.] Hrnews.cz: *20 tipů pro nefinanční benefity* [online]. Hrnews, 2008 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/20-tipu-pro-nefinancni-benefity-id-630411>. ISSN 2464-5184
- [15.] Ipodnikatel.cz: *Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele* [online]. I podnikatel, 2011 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>
- [16.] Managementmania.com: *SWOT analýza* [online]. Management mania, 2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [17.] Mysteria.cz: *Proces a metody marketingového výzkumu* [online]. In: . s. 5 [cit. 2016-04-18]. DOI: 33f101-06. Dostupné z: <http://honzik.mysteria.cz/materialy/33f101-06.doc>
- [18.] Navlacil.cz: [online]. [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.navlacil.cz/o-firme/sluzby>
- [19.] Novinky.cz: *Zaměstnanci motivovaní benefity jsou výkonnější* [online]. Novinky, 2013 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/318358-zamestnanci-motivovani-benefity-jsou-vykonnejsi.html>
- [20.] Portal.pohoda.cz: *S pitným režimem pomůže zaměstnavatel. Nejen v horku* [online]. Portal pohoda, 2013 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/s-pitnym-rezimem-pomuze-zamestnavatel-nejen-v-hork/>
- [21.] Sps.cz: *O Svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR* [online]. Sps [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: http://www.sps.cz/RDS/_deail_new.asp?id=3679&type=onas-u
- [22.] Zpravy.aktualne.cz: *Kolik benefitů nabízí váš zaměstnavatel? Nový žebříček* [online]. Zprávy aktuálně, 2014 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: http://zpravy.aktualne.cz/finance/zamestnanecke-benefity-telefon-vzdelavani-stravenky-pruzkum/r~079d4b6c2e3511e48e74002590604f2e/?utm_source=centrumHP&utm_medium=newsbox&utm_campaign=B&utm_term=position-2

- [23.] Vos.cmkos.cz: *Zaměstnanecké výhody a jejich daňový režim 2015* [online]. Vos cmkos, 2015 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://vos.cmkos.cz/33/dokumenty-ke-stazeni>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THP Technickohospodářský pracovník

ČMŽO Českomoravská železniční oprava

MND Moravské naftové doly

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: SWOT analýza	31
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti	35
Obrázek 3: Realizované stavby v krajích	38

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza současných benefitů	62
Tabulka 2: Volitelný blok	65
Tabulka 3: Pevný blok.....	66

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Ekonomická situace společnosti v letech 2007 2014	37
Graf 2: Motivace	39
Graf 3: Motivátor (peníze).....	40
Graf 4: Pracovní náplň.....	41
Graf 5: Kariérní růst	42
Graf 6: Principy odměňování.....	43
Graf 7: Benefity	44
Graf 8: Vzdělávání	45
Graf 9: Teambuilding	49
Graf 10: Zaměstnanecké benefity ve firmách za rok 2014.....	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: AUTOSALON ŠKODA OLOMOUC	77
Příloha II: Autosalon Hyundai Zlín.....	77
Příloha III: MND železobetonová hala.....	77
Příloha IV: ČMŽO – Revizní hala	78
Příloha V: NWT Zlín.....	78
Příloha VI: Den Braven – výrobní hala v Přerově	79
Příloha VII: OD 13 ve Zlíně	79

PŘÍLOHA I: AUTOSALON ŠKODA OLOMOUC



PŘÍLOHA II: AUTOSALON HYUNDAI ZLÍN



PŘÍLOHA III: MND ŽELEZOBETONOVÁ HALA



PŘÍLOHA IV: ČMŽO – REVIZNÍ HALA



PŘÍLOHA V: NWT ZLÍN



PŘÍLOHA VI: DEN BRAVEN – VÝROBNÍ HALA V PŘEROVĚ



PŘÍLOHA VII: OD 13 VE ZLÍNĚ

