

Projekt na zvýšení účinnosti systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Morava Wood Products s.r.o.

Bc. Hana Poučová

Diplomová práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana Poučová**
Osobní číslo: **M16368**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt na zvýšení účinnosti systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Morava Wood Products s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky o odměňování zaměstnanců se zaměřením na zaměstnanecké benefity.

II. Praktická část

- Analyzujte výhody a nedostatky současného systému řízení benefitů ve společnosti Morava Wood Products s.r.o.
- Vytvořte projekt zvýšení účinnosti systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Morava Wood Products s.r.o.
- Zhodnoťte přínosy, náklady a rizika navrženého projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

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

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

FITZ-ENZ, Jac a Barbara DAVISON. How to measure human resources management. 3rd. ed. New York: McGraw-Hill, c2002, 351 s. ISBN 0-07-136998-8.

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 256 s. ISBN 978-80-7552-514-7.

NOE, Raymond A. Fundamentals of human resource management. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011, 552 s. ISBN 978-0-07-353046-8.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Matošková, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 16. 4. 2018

Jméno a příjmení: HANA POUČŮVÁ

.....


podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá problematikou účinnosti systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Morava Wood Products s.r.o. Teoretická část je věnována vysvětlení pojmů jako řízení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké benefity a jejich výhody a nevýhody. Cílem praktické části diplomové práce bylo provedení analýzy současného stavu zaměstnaneckých benefitů a zjištění spokojenosti zaměstnanců společnosti Morava Wood Products s.r.o. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci mají zájem o zajištění obědů a o stravenky. Následně byl navržen projekt, který se zabýval zajištěním obědů a zavedením poukázkového systému benefitů. Projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze. U časové analýzy projektu byla použita metoda kritické cesty (CPM). Délka projektu byla stanovena na 308 dní a náklad projektu vyčísleny na 1 201 015 Kč.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké benefity, motivace, fluktuace, spokojenost zaměstnanců, systém odměňování

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the efficacy of the employee benefit system in Morava Wood Products s.r.o. Theoretical part is concentrated on explanation of concepts such as human resources, employee benefits and its advantages and disadvantages. The goal of practical part was to make an analysis of current condition of employee benefits and to find out how satisfied employees are with this condition in Morava Wood Products s.r.o. On the basis of the survey it was realized that employees are interested in providing lunches and meal tickets. Subsequently, the project engaged in providing lunches and coupon system was designed. This project was put through time analysis, expense analysis and risk analysis. The critical path method (CPM) was used in time analysis. Duration of the project was set on 308 days and project costs were quantified to 1 201 015 CZK.

Keywords: human resources management, employee benefits, motivation, fluctuation, employee satisfaction, reward system

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala paní Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za vedení diplomové práce, cenné rady a připomínky, které mi během zpracování věnovala.

Také děkuji společnosti Morava Wood Products s.r.o., zejména pak personalistce společnosti, která vždy odpovídala na mé dotazy v nejkratším možném čase.

Velký dík patří mé rodině a přátelům, kteří mě během celého studia a psaní diplomové práce jakkoliv podporovali.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	13
2.1 DOPAD ODMĚŇOVÁNÍ NA MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ.....	14
3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	16
3.1 VÝZNAM BENEFITŮ, JEJICH VÝHODY A NEVÝHODY.....	16
3.1.1 Nevýhody.....	17
3.2 ČLENĚNÍ BENEFITŮ.....	18
3.3 SYSTÉM POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ.....	19
3.3.1 Cafeteria systém.....	20
3.4 NEJVYUŽÍVANĚJŠÍ BENEFITY A JEJICH DAŇOVÉ DOPADY.....	21
3.4.1 Stravování zaměstnanců.....	21
3.4.2 Příspěvek na dopravu zaměstnanců do práce.....	23
3.4.3 Odborný rozvoj zaměstnanců.....	23
3.4.4 Příspěvky na sport, kulturu a rekreaci.....	25
3.4.5 Zápůjčky poskytnuté zaměstnancům.....	25
3.4.6 Dovolena nad rámec zákona.....	26
3.4.7 Další zaměstnanecké benefity.....	26
3.5 AKTUÁLNÍ TRENDY V OBLASTI ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	27
4 SHRUTÍ	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MORAVA WOOD PRODUCTS S.R.O.	32
5.1.1 Organizační struktura společnosti.....	32
5.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců v čase.....	33
5.1.3 Struktura zaměstnanců.....	33
5.2 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI MORAVA WOOD PRODUCTS S.R.O.	35
5.2.1 Finanční ukazatele.....	35
5.2.2 Ukazatele související s personálním řízením.....	37
6 ANALÝZA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	44
6.1 ANALÝZA POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ.....	44
6.1.1 Systém odměňování.....	44
6.1.2 Zaměstnanecké výhody a benefity.....	44
6.1.3 Cíle a očekávání managementu ohledně poskytování benefity.....	48
6.2 HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI SE ZAMĚSTNANECKÝMI BENEFITY.....	48
6.2.1 Charakteristika respondentů.....	49
6.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	49

6.3	ZHODNOCENÍ VÝCHOZÍ SITUACE VE SPOLEČNOSTI MORAVA WOOD PRODUCTS S.R.O.	55
7	PROJEKT NA ZVÝŠENÍ ÚČINNOSTI SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI MORAVA WOOD PRODUCTS S.R.O.....	57
7.1	CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU	57
7.2	ANALÝZY PŘEDCHÁZEJÍCÍ NÁVRHU PROJEKTU	57
7.2.1	Výběr dodavatele obědů pro zaměstnance ve výrobě	58
7.2.2	Výběr dodavatele stravenek a poukázek	59
7.2.3	Vyhodnocení nejvýhodnější formy odměňování	63
7.3	KLÍČOVÉ ČINNOSTI PROJEKTU	65
7.4	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	67
7.5	ČASOVÁ ANALÝZA	68
7.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	70
7.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA	75
8	DALŠÍ DOPORUČENÍ A NÁVRHY	77
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Oblast odměňování, konkrétně oblast zaměstnaneckých benefitů je stále častěji diskutovaným tématem. Vzhledem k výraznému vývoji zaměstnaneckých benefitů v minulých letech je potřeba, aby se společnosti vyrovnávaly s konkurencí a s požadavky zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je totiž velmi důležitá pro jejich motivaci a produktivitu. Vzhledem k velkému daňovému zatížení jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů, je nutné, aby odměňování zaměstnanců bylo co nejefektivněji nastaveno. Každý zaměstnavatel musí věnovat jistou péči právě zaměstnaneckým benefitům, protože právě ty mohou být prostředkem k efektivnějšímu odměňování zaměstnanců.

Společnost Morava Wood Products s.r.o. si začala uvědomovat, že zaměstnanci nejsou pouze stroje, ale lidské bytosti, o které je potřeba pečovat. Dříve ve společnosti téměř žádné benefity nebyly, ale to se snaží změnit stávající personální manažerka. Nicméně změna v systému zaměstnaneckých benefitů probíhá pomalu a k výraznějšímu posunu by mohla napomoci tato diplomová práce.

Hlavním cílem diplomové práce je stanovení takového systému benefitů, který bude založený na požadavcích a preferencích zaměstnanců. Tímto se také předejde fluktuaci zaměstnanců a společnost zajistí spokojenost, a s tím spojenou motivaci zaměstnanců na vysoké úrovni.

V první části práce bude vypracován teoretický rámec práce, o který se bude opírat jak analýza společnosti, tak i celý projekt. Odměňování patří do oblasti řízení lidských zdrojů, je nutné tuto oblast nejdříve vymezit. Následně budou definovány zaměstnanecké benefity a jejich daňové řešení ze strany zaměstnance i zaměstnavatele.

V analytické části bude prezentována finanční situace ve společnosti Morava Wood Products s.r.o., ukazatele související s personálním řízením a současná nabídka zaměstnaneckých benefitů a jejich využití. Dále budou uvedeny výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost zaměstnanců a na jejich požadavky ohledně nových benefitů.

Na základě zjištěných skutečností bude vypracován projekt, v rámci kterého bude předložen návrh na zavedení systému benefitů, který povede ke zvýšení jeho účinnosti a ke spokojenosti všech zaměstnanců. Tento projekt bude následně podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavními cíli této práce bude navrhnout projekt, který povede ke kýženému cíli, a to zvýšení účinnosti systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Morava Wood Products s.r.o.

Dalším cílem bude analyzovat současný stav zaměstnaneckých benefitů ve společnosti a zjistit, zda jsou zaměstnanci s takto nastavenými benefity spokojeni, popřípadě navrhnout další benefity.

Ve společnosti Morava Wood Products s.r.o. bude nejprve provedena analýza finanční situace, vybraných personálních ukazatelů, a poté bude provedena i analýza současného stavu zaměstnaneckých benefitů.

Při zpracování diplomové práce bude použito několik metod a technik. V teoretické části bude využita obsahová analýza relevantních informačních zdrojů za účelem vymezení teoretických východisek. V praktické části bude nejprve provedena analýza finanční situace společnosti a analýza personálních ukazatelů, poté bude zanalyzován a popsán způsob odměňování a poskytování benefitů ve společnosti. Dotazníkové šetření bude provedeno v období od 12. 3. 2018 do 16. 3. 2018 prostřednictvím tištěných dotazníků, které zaměstnancům rozdává personální manažerka, která se také postará o zpětné sesbírání dotazníků. Poté budou výsledky vyhodnoceny. Doplňující informace budou zjištěny prostřednictvím rozhovorů s personální manažerkou společnosti. Odpovědností matice bude zpracována na základě metody RACI. Dále bude vypracována časová, nákladová a riziková analýza. U časové analýzy projektu bude použita metoda CPM, neboli metoda kritické cesty a riziková analýza bude provedena metodou RIPRAN.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma diplomové práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje, konkrétně schopnosti, znalosti a dovednosti všech lidí v organizaci, jsou jedním z typů zdrojů, které organizace potřebuje pro svůj chod (Sakslová a Šimková, 2006, s. 28).

Řízení lidských zdrojů definuje Armstrong a Taylor (2015, s. 45 - 47) jako strategický a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. Řízení lidských zdrojů se věnuje všemu co je spojováno s řízením lidí v organizacích a samotným zaměstnáváním. Jsou to například činnosti řízení lidského kapitálu, společenské odpovědnosti společnosti, řízení znalostí, rozvoj organizace, nábor nových zaměstnanců, zaškolování, odměňování a zajištění legality (Bilevičienė, Bilevičiūtė a Paražinskaitė, 2015).

Cíle řízení lidských zdrojů jsou:

- podílet se na dosahování strategických cílů organizace,
- podporovat rozvoj kultury k dosažení vysokého výkonu,
- zajišťovat talentované a oddané lidi,
- činit se o vytváření pozitivních vztahů mezi zaměstnanci a managementem,
- uplatňování etického přístupu k řízení lidí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 48).

Manažeři a ekonomové dříve považovali řízení lidských zdrojů spíše za nevyhnutelný náklad než jako zdroj hodnoty pro jejich organizaci. Nicméně výzkumy dokázaly, že řízení lidských zdrojů může být přínosné. Při řízení lidských zdrojů se nacházejí odpovědi na to, koho najmout, kolik mu zaplatit, co mu nabídnout a jak motivovat (Noe, c2011, s. 2).

2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Do problematiky řízení lidských zdrojů patří odměňování a rozumí se jím kompenzace za vykonanou práci v podobě mzdy, platu nebo jiné peněžité či nepeněžité odměny (Kocianová, 2010, s. 160). Podle Šubrta (2016, s. 18) však moderní odměňování, na rozdíl od tradičního, nezahrnuje pouze kompenzaci za vykonanou práci, ale také pochvalu, povýšení a zaměstnanecké benefity.

Odměny ovlivňují množství a kvalitu práce, která bude pro organizaci v budoucnosti vykonána (Kocianová, 2010, s. 160). Tímto se odměňování řadí mezi nejdůležitější prostředky motivace zaměstnanců (Šubrt, 2016, s. 18). Je však nutné zajistit, aby odměny měly i motivační úlohu a byly konkurenceschopné Sakslová a Šimková (2006, s. 93) upozorňují, že je však mnohdy problém dosáhnout souladu mezi požadavky zaměstnanců a finančními možnostmi organizace.

Každá organizace by měla mít v rámci odměňování svůj systém, podle kterého proces odměňování uskutečňuje. Každý systém odměňování by měl být spravedlivý a motivující a odpovídat jak potřebám organizace, tak potřebám zaměstnanců. Záleží však jen na organizaci samotné, jaké postupy a metody použije a jaká určí pravidla pro odměňování (Kocianová, 2010, s. 160).

Sakslová, Šimková (2006, s. 93) a Kociánová (2010, s. 161) definují několik cílů systému odměňování:

- poskytovat odměnu pouze za určitý výkon a přínos organizaci,
- získávat kvalifikované zaměstnance,
- podporovat žádoucí chování,
- vzbuzovat zájem o další vzdělávání,
- udržet si stávající zaměstnance,
- motivovat zaměstnance k vyšším výkonům,
- měl by pomoci k dosažení konkurenceschopnosti,
- zajistit soulad s právními předpisy,
- zajistit kontrolu zaměstnaneckých nákladů.

K odměňování zaměstnanců mohou organizace využít několik nástrojů:

- peněžní odměny - především základní neboli tarifní mzda, odměna závislá na schopnostech pracovníka, výkonová složka mzdy, mzdové příplatky a zaměstnanecké benefity (Urban, 2017, s. 116),
- nepeněžní odměny - služební auto k osobním účelům, nadstandardní vybavení pracoviště, bezúročné půjčky a podobně (Sakslová a Šimková, 2006, s. 93 - 94),
- neměřitelné odměny - nejdůležitějšími neměřitelnými odměnami jsou například uznání nebo pochvala (Armstrong, 2009, s. 118).

Některé odměny nemůžeme řadit mezi peněžní ani mezi nepeněžní. Jejich úloha spočívá v motivování a zvýšení spokojenosti zaměstnance. Mnohdy se do této kategorie řadí například forma seberealizace nebo nevšední práce (Koubek, 2011, s. 156).

Podle Armstronga (2009, s. 115) peněžní odměny mohou sloužit těmto funkcím odměňování:

- představují cíl, o který pracovníci usilují,
- fungují jako pomůcka přinášející výsledky,
- jsou znakem, který ukazuje zaměstnancovu hodnotu pro organizaci,
- jsou obecným upevňovatelem chování.

Podle Urbana (2017, s. 117) u některých složek mzdy nezáleží pouze na schopnostech pracovníka, ale třeba i celé pracovní skupiny. Takovým příkladem je výkonová složka mzdy, která sice může být závislá pouze na výkonu zaměstnance, ale ve výrobních podnicích se spíše jedná např. o výkon celé směny. Organizace se tak snaží motivovat zaměstnance k určitému chování. Tím může být například spolupráce a vzájemná pomoc namísto individuality.

2.1 Dopad odměňování na motivaci zaměstnanců

Fakt, že činnost lidí povede k dosažení určitého cíle (odměna nebo uspokojení potřeby) pracovníky motivuje. Důvod, kvůli kterému zaměstnanec pracuje Armstrong (2009, s. 109) definuje jako motiv.

Proces motivace je vyvolaný vědomými nebo nevědomými zjištěními neuspokojených potřeb. Potřeby vytvářejí přání něco získat, a na jejich základě jsou stanoveny cíle. Poté jsou provedeny kroky, které vedou k dosažení cíle a uspokojení potřeby. Tento proces se při zjištění dalších potřeb znovu opakuje (Armstrong, 2009, s. 109 - 110).

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 49) má motivace přímý vliv na oddanost lidí k organizaci a své práci a k dosahování vysokého výkonu. Proto je užitečné přesně zjistit, co zaměstnance motivuje, a co zvýší angažovanost a oddanost a zajistí pozitivní chování (Armstrong, 2009, s. 109).

Podle Armstronga (2009, s. 110) existují dva typy motivace:

- vnitřní motivace - vychází ze samotné práce a nastává, když vykonávaná práce je pro zaměstnance zajímavá a podnětná,
- vnější motivace - tvoří ji odměny (uznání, zvýšení mzdy, pochvala, povýšení, ale také tresty).

Mezi vnitřní motivaci můžeme zařadit například fakt, že zaměstnanec kvůli své práci nemusí měnit svůj životní styl a návyky, protože prostředí v dané organizaci mu nejlépe vyhovuje. Může to být například pružná pracovní doba, která umožní zaměstnanci rozvrhnout si svůj pracovní den podle jeho představ (Brdulak, Senkus P. a Senkus A., 2017).

Urban (2017, s. 14) rozlišuje čtyři vnitřní motivační faktory:

- samostatnost,
- nové schopnosti,
- viditelné výsledky,
- společenský význam.

Naopak vnější motivační faktory mohou být podle Urbana (2017, s. 16) jsou to, co za svou práci zaměstnanci získají (finanční odměna), ale i případné povýšení či zvýšení mzdy v budoucnu. Patří zde pochvala či uznání.

Existují různé teorie motivace, které slouží k tomu, aby managementu pomohly s vytvářením účinných systémů odměňování. Jsou to například:

- teorie instrumentality - tato teorie říká, že lidi motivuje odměna či trest přímo provázané s jejich výkonem, a tak management může trest nebo motivaci použít jako nástroj pro motivování pracovníků,
- teorie potřeb - vychází z toho, že neuspokojená potřeba vytváří stav nerovnováhy, a s tím spojenou nespokojenost pracovníků, kterou může management díky zaměstnaneckým benefitům eliminovat (Armstrong, 2009, s. 109 - 112).

3 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Do odměňování zaměstnanců patří nejen odměna ve formě mzdy nebo platu, ale také různé výhody a benefity. Dvořáková (2012, s. 325) definuje zaměstnanecké benefity jako výhody, které nestanoví zákon nebo nejsou finančním produktem podporovaným státem nebo jako formu příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci (závodní stravování apod.).

Historie benefitů není moc dlouhá. Poprvé před rokem 1990 si zaměstnanci vytvořili představu, že zaměstnavatel by neměl pracovníkům pouze platit mzdu, ale také je zabezpečit například formou životního nebo důchodového pojištění či osobního nebo odborného rozvoje (Fitz-enz a Davison, c2002, s. 141 - 142).

Zaměstnanecké benefity obsahují celou řadu požitků, zboží nebo služeb, které zaměstnavatel poskytne ke mzdě, ale jinak by za ně musel zaměstnanec platit. Poskytnou je může organizace v peněžité formě nebo v podobě výhod, a tvoří tak část příjmů ze závislé činnosti (Dvořáková, 2012, s. 325).

3.1 Význam benefitů, jejich výhody a nevýhody

Benefity jsou v dnešní době velice důležité, a to z důvodu nedostatku kvalifikovaných i nekvalifikovaných pracovních sil. Nicméně fluktuace zaměstnanců může být pro organizaci nejen hrozbou, ale i příležitostí. Pokud je firma schopná nabídnout vhodné mzdové podmínky v kombinaci s nepeněžními benefity, může tak pracovníky lehce získat (Nečekajte žádnou kávu. Cafeterie pomáhá firmám s benefity pro zaměstnance, 2018). Když se totiž podle Macháčka (2017, s. 1) pracovník rozhoduje, která pracovní pozice, nebo spíše organizace, je pro něj atraktivnější a výhodnější, velký význam přikládá tomu, jaké zaměstnanecké výhody dané organizace nabízí.

Podle Armstronga (2009, s. 382) dále benefity fungují jako nástroj k uspokojování osobních potřeb zaměstnanců a zvyšují jejich oddanost. Zaměstnanecké benefity tedy hrají významnou roli, když si organizace chce udržet své stálé zaměstnance (Bean, 2007).

Benefity jsou mimo jiné určeny k rozvoji nejen pracovních, ale i volnočasových aktivit zaměstnance. Když je zaměstnanec spokojený i se svým osobním (rodinným) životem, jeho motivace, spokojenost a výkonnost v zaměstnání se zvyšuje. Zaměstnanci mohou také prostřednictvím benefitů dělat organizaci navenek dobrou reklamu a podporují tak dobrý image společnosti (Macháček, 2017, s. 1). Pokud jsou zaměstnanci spokojení v práci, jsou

spokojení i mimo ni. Tímto dělají zaměstnavateli dobrou reklamu, a on tak nebude mít problém získat nové zaměstnance (Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele, 2014).

Volnočasové zaměstnanecké benefity vedou ke spokojenějšímu životu zaměstnance, jeho osobnímu rozvoji a zdraví (až 60 % zaměstnanců volí kategorii benefitů zdraví). Dalším pozitivem je ekonomická výhodnost benefitů (Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance?, 2018). Ze zaměstnaneckých benefitů se zpravidla neodvádí daň z příjmu ani sociální a zdravotní pojištění. Z toho vyplývá, že zaměstnanecké benefity ve stejné hodnotě jako zvýšení mzdy organizaci mnohem méně finančně zatíží, a přínos pro zaměstnance je mnohem vyšší (Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele, 2014).

Z praktického hlediska pokud jde například o příspěvky na sport a zdraví, zaměstnanci nebudou marodit a organizaci tak odpadá starost jak nahradit pracovníka po dobu jeho pracovní neschopnosti. Dalším příkladem může být závodní stravování, kdy se zaměstnanci zkrátí čas na cestu na oběd a nedochází k prostojům v jeho práci (Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele, 2014).

3.1.1 Nevýhody

Zaměstnanecké benefity mohou mít mimo jiné i své nevýhody, a ty souvisí podle Urbana (2017, s. 148) s následujícími situacemi:

- organizace je poskytuje pouze na základě srovnání s jinými podniky - benefity tak nevycházejí z konkrétních potřeb organizace ani zaměstnanců, což způsobuje vysoké náklady, avšak bez kýžených motivačních výsledků,
- nevyhovují všem zaměstnancům - jestliže benefity vyhovují pouze některé skupině zaměstnanců, může to u dalších skupin vyvolat pocit nespravedlnosti a nespokojenosti,
- nemají přímý vliv na výkon pracovníků - zaměstnanci často neví, že zaměstnavatel je poskytuje dobrovolně a chápou je jako svůj nárok a ne jako nadstandardní péči.

Podle Dvořákové (2012, s. 325) benefity nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu, a není ani jisté, zda přilákají nové uchazeče o zaměstnání. Je však jisté, že jakmile jsou zaměstnanecké benefity jednou zavedeny, je obtížné je zase zrušit, protože to by mohli zaměstnanci také brát jako trest.

V oblasti zaměstnaneckých benefitů se firma potýká s několika těžkými úkoly. První z nich je zaujmout a hlavně si udržet dobré a výkonné zaměstnance. Další se týká problému nárůstu finančních prostředků, které zaměstnanecké benefity pojmají. Poslední problém spočívá v komunikaci a hlavně účelnému vzdělání zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých benefitů (Mooradian a Lambert, 2009). Pokud jde o komunikaci, podle Koubka (2015, s. 320) budou mít benefity pozitivní dopad na výkonnost zaměstnance pouze v případě, kdy pracovník bude o jejich poskytování řádně informován. Informace musí být srozumitelná a hlavně dobře umístěná. Organizace může využít například dobře umístěné plakáty, písemnou informaci adresovanou přímo zaměstnanci ve srozumitelné podobě nebo výroční zprávu o hospodaření firmy, která čím dál častěji bývá poskytována i řadovým zaměstnancům.

3.2 Členění benefitů

Urban (2017, s. 145) dělí zaměstnanecké benefity na tři hlavní typy:

- výhody, které se vztahují k práci - příspěvky na stravování, pracovní volno nad rámec zákona, vzdělávání nebo příspěvky na dopravu,
- pracovní pomůcky - nejen pro výkon práce, ale i pro osobní užívání (osobní automobil, mobilní telefon, notebook apod.),
- osobní a sociální výhody - příspěvky na dovolenou, péče o děti, nadstandardní zdravotní péče (léčebné pobyty, lázně), finanční výpomoci, příspěvky na stavení spoření atd.

Armstrong (2009, s. 383) dělí zaměstnanecké benefity podle oblasti, do které spadají, na:

- Osobní bezpečnost - patří zde nadstandardní zdravotní péče, pojištění, nemocenské dávky, dodatečné odstupné a kariérní poradenství.
- Finanční pomoc - organizace může zaměstnanci poskytnout bezúročné půjčky, půjčky na permanentky, pomoc při splácení hypotéky apod.
- Osobní potřeby - mateřská dovolená, osobní volno, péče o děti v podnikových zařízeních, sportovní zařízení nebo poukázky na nákupy.
- Dovolená - nad rámec zákona.
- Firemní automobily - organizace poskytuje automobil i k osobním účelům zaměstnance.
- Další zaměstnanecké výhody - parkování v místě práce, nápoje na pracovišti.

- Slevy pro zaměstnance - zaměstnavatel dohodne s některými poskytovateli zboží či služeb slevy pro zaměstnance.
- Obstarávací služby - patří zde jednání s opraváři nebo údržbáři namísto zaměstnanců, a oni se tak mohou plně soustředit na svou práci.

Macháček (2017, s. 1) klasifikuje zaměstnanecké benefity do těchto skupin:

- zdravotní benefity,
- důchodové benefity,
- benefity poskytované na pracovišti,
- benefity poskytované pro pracovní volno,
- vzdělávací benefity,
- finanční benefity,
- benefity orientované na vybavení zaměstnance.

Existují různá hlediska, podle kterých se mohou zaměstnanecké benefity členit. Jiná členění budou zajímat zaměstnance, jiná zaměstnavatele a jiná například státní orgány.

3.3 Systém poskytování benefitů

Každá organizace se rozhoduje o formě a výši benefitů hlavně podle svých finančních možností, protože si musí udržet konkurenceschopnost a zajistit finanční efektivitu poskytovaných benefitů. Snaží se co nejvíce přizpůsobit benefity zaměstnancům a zajistit soulad se zákony (Kocianová, 2010, s. 164).

Z hlediska způsobů poskytování dělí Urban (2017, s. 146) benefity na:

- plošné - jsou nabízeny všem zaměstnancům,
- pružné - zaměstnanci mají možnost volby dle aktuálních potřeb,
- kombinace plošných a pružných.

Obecně jsou dva důvody proč organizace zavádějí systém pružných benefitů, a to snaha o zvýšení spokojenosti zaměstnanců a snížení nákladů na benefity. Zaměstnavatelé si myslí, že spokojení zaměstnanci jsou oddanější a produktivnější a rozmanitá nabídka benefitů jim spokojenost zajistí. Organizace často zaměstnávají různé zaměstnance, a to z pohledu národnosti, věku nebo etnického původu. Každý z těchto zaměstnanců má různorodé potřeby a volitelné výhody jim pomohou tyto potřeby uspokojit (Dvořáková, 2012, s. 326).

System volitelných benefitů nemá samozřejmě jen pozitiva. Jedna z nevýhod je jeho administrativní náročnost. Dále pracovníci ne vždy rozpoznají své současné potřeby a zvolí si chybně. Zaměstnanci si totiž sice volí své benefity, ale v delších periodách, ne každý měsíc, a tak si nevhodný výběr s sebou nesou delší období. Tato chyba má samozřejmě negativní vliv na spokojenost zaměstnance i jeho produktivitu (Koubek, 2015, s. 322).

3.3.1 Cafeteria systém

Jedním ze systémů využívajících volitelných výhod je tzv. Cafeteria System, který umožňuje zaměstnancům volit mezi benefity dle aktuálních potřeb (Kocianová, 2010, s. 165).

Cafeteria system byl založen zejména kvůli diverzitě zaměstnanců. Jejich rozdílnost může spočívat ve věku, sociálnímu začlenění a priorit. Tento systém umožňuje zaměstnancům výběr benefitů dle jejich potřeb. Zjednodušeně se dá říct, že zaměstnanec sbírá pomyslné body, a ty pak může vyměnit za vybrané benefity (Nečekejte žádnou kávu. Cafeterie pomáhá firmám s benefity pro zaměstnance, 2018).

Organizace předem nadefinuje, kdo bude mít na benefity nárok, v jaké výši a periodicitě. Zaměstnanec se přihlásí do internetového rozhraní, ve kterém se mu zobrazí počet kreditů, které od zaměstnavatele získal a nabídka benefitů, jaké za tyto kredity může získat. Pouhým kliknutím zaměstnanec benefit objedná a může si jej vyzvednout u vybraného dodavatele (Otázky a odpovědi).

Zásadní nevýhodou zavedení Cafeteria systému benefitů je finanční náročnost. Ceny, za které společnosti tyto systémy v dnešní době nabízí se pohybují ve zlomku nákladů na finanční benefity za jeden měsíc. Cafeteria systém nejspíš není dobrou volbou pro společnosti s deseti zaměstnanci. Avšak větším společnostem, které benefity vnímají jako nedílnou součást odměňování, pomůže získat výkonnější a loajálnější zaměstnance (O benefitech ze široka a trochu jinak - část 4.: Seriál o benefitech, 2018).

Správné nadefinování Cafeteria systému je složitější proces, než se může zdát. Organizace musí perfektně znát potřeby a požadavky zaměstnanců (Firmy upouštějí od hmotných zaměstnaneckých výhod, 2018).

Existuje mnoho společností, které poskytují Cafeteria systémy, jsou to například:

- Edenred CZ s.r.o. (<https://www.edenred.cz/>),
- Cafeteria Systems s.r.o. (<http://www.cafeteriasystems.cz>),
- Sodexo Pass Česká republika a. s. (<http://cz.benefity.sodexo.com/>),

- BENEFITY a.s. (<https://www.benefity.cz/cz/>).

3.4 Nejvyužívanější benefity a jejich daňové dopady

Při posuzování výhodnosti konkrétních benefitů organizace posuzuje jejich daňovou výhodnost. Zaměstnanecké benefity se totiž člení na daňově uznatelné a neuznatelné. Další aspekt hodnocení benefitů je zda mohou, nebo nemohou, být osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (Urban, 2017, s. 146).

Podle Urbana (2017, s. 146) mohou vzniknout tři základní situace:

- benefit je daňově uznatelný náklad organizace, a zároveň je i osvobozen od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění),
- benefit je daňově neuznatelný náklad organizace, ale je osvobozen od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (příspěvky na sport a kulturu),
- benefit je daňově neuznatelný náklad a není osvobozen od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (slevy na zboží, karty na pohonné hmoty).

Blíže budou rozebrány tyto benefity:

- stravování zaměstnanců,
- příspěvek na dopravu zaměstnanců do práce,
- odborný rozvoj zaměstnanců,
- příspěvek na sport, kulturu a rekreaci,
- zápůjčky poskytnuté zaměstnancům,
- dovolená nad rámec zákona,
- další zaměstnanecké benefity.

3.4.1 Stravování zaměstnanců

Stravování zaměstnanců patří k nejčastěji poskytovaným benefitům, konkrétně jsou to stravenky. Záleží na zaměstnavateli, jakou nominální hodnotu budou poskytované stravenky mít, protože jejich výše není omezena žádným právním předpisem (Macháček, 2017, s. 45).

Existuje však také možnost umístění jídelních automatů na pracoviště. Kdy zaměstnavatel uzavře s dodavatelskou společností smlouvu o umístění automatu na pracoviště. V tomto případě společnosti neplynou ze zajištění stravy žádné náklady.

Zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, přičemž tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu. Přesné podmínky pro vznik práva na stravování mohou být ukotveny v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu (Zákoník práce, 2018).

Pro zaměstnance je příspěvek na stravování příjem, který je osvobozen od daně z příjmu. Stravování může být zaměstnavatelem zajištěno jako nepeněžní plnění ke spotřebě na pracovišti, nebo v rámci závodního stravování zajišťovaného jiným subjektem. Poskytne-li zaměstnavatel zaměstnanci stravenky, celá jejich hodnota je pro zaměstnance osvobozena od daně z příjmu. Poskytne-li však zaměstnavatel peněžní příspěvek například zahrnutý ve mzdě, podléhá tento příspěvek zdanění stejně jako obvyklá mzda (Macháček, 2017, s. 46).

Z pohledu zaměstnavatele zákon o dani z příjmu rozlišuje dvě formy stravování:

- stravování zaměstnanců zajišťované ve vlastním zařízení,
- stravování zaměstnanců zajišťované prostřednictvím jiných subjektů (Benefity: firmní stravování zaměstnanců a nápoje, 2018).

V případě stravování ve vlastním zařízení jsou daňově uznatelnými všechny náklady vynaložené na provoz vlastního stravovacího zařízení, avšak hodnota potravin již daňově uznatelným nákladem není (Macháček, 2017, s. 47). Potraviny si zaměstnanec hradí sám nebo mohou být uhrazeny z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu nebo zisku zaměstnavatele po zdanění. Daňově uznatelnými náklady může být:

- spotřeba energií,
- údržba a opravy zařízení,
- odpisy majetku,
- tisk a prodej stravenek a další.

Podle Macháčka (2017, s. 48) se za stravování prostřednictvím jiných subjektů považuje:

- stravování smluvně zajištěné ve stravovacích zařízení jiného subjektu,
- dovážení stravy jiným subjektem a výdej ve vlastní výdejně,
- zabezpečení stravování v restauračním zařízení,
- stravování zaměstnanců ve veřejných stravovnách na základě nakoupených stravenek,
- stravování ve vlastním zařízení pronajatém na základě smlouvy o pronájmu.

V těchto případech se považuje za daňový výdaj příspěvek na jedno jídlo za jednu směnu. Tento příspěvek však nesmí přesáhnout 55 % ceny jídla, nejvýše však 70 % stravného pro zaměstnance na pracovní cestě při trvání 5 až 12 hodin. Další podmínkou daňové uznatelnosti je fakt, že zaměstnanec musí být přítomen na pracovišti alespoň tři hodiny. Dále nelze uplatnit příspěvek na zaměstnance, kterému vznikl během směny nárok na stravné v souvislosti s pracovní cestou (Daňová uznatelnost výdajů na stravování zaměstnanců, 2018).

3.4.2 Příspěvek na dopravu zaměstnanců do práce

Příspěvek na dopravu může být poskytnut zaměstnanci v podobě nepeněžního plnění jako zajištění dopravy zaměstnance do zaměstnání. Popřípadě proplácí dopravu veřejnou dopravou nebo vlastním automobilem, a to formou peněžního plnění (Pelc, 2010, s. 78).

Poskytuje-li zaměstnavatel zaměstnanci dopravu do i ze zaměstnání a nepožaduje po zaměstnanci žádnou úhradu, jde u zaměstnance o nepeněžní příjem, a to ve výši ceny obvyklé. Tento příjem podléhá dani z příjmu ze závislé činnosti, a to současně se mzdou v daném měsíci. V druhém případě může zaměstnavatel zaměstnanci proplácet výdaje spojené s cestou do i z práce soukromým vozidlem. V tomto případě tento peněžní příjem zaměstnance bude předmětem zdanění a částka náhrad bude připočtena k jeho mzdě a bude součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění (Macháček, 2017, s. 143 - 144).

Zaměstnavatel si může veškeré výdaje na dopravu zaměstnanců v peněžní i nepeněžní podobě uplatnit jako daňově uznatelné, ale jen pokud jsou tyto příspěvky zakotveny v kolektivní nebo jiné smlouvě, nebo jde o výdaj ze sociálního fondu (Pelc, 2010, s. 78).

3.4.3 Odborný rozvoj zaměstnanců

Odborný rozvoj patří mezi nejrozšířenější benefity a mají velký význam v motivaci pracovníka (Macháček, 2017, s. 85). Do této kategorie benefitů patří zejména:

- zaškolení a zaučení - při vstupu do zaměstnání a zaměstnanci za tento výkon práce přísluší mzda a ostatní náklady hradí zaměstnavatel,
- odborná praxe absolventů škol - za tento výkon zaměstnanci taktéž náleží mzda a další náklady hradí zaměstnavatel,
- prohlubování kvalifikace - průběžné doplňování kvalifikace zaměstnance pro výkon stejné práce nebo udržování a obnovování jeho kvalifikace,

- zvyšování kvalifikace - změna hodnoty kvalifikace nebo rozšíření kvalifikace.

Prohlubování kvalifikace je podle zákoníku práce vždy pokládáno za výkon práce, kdežto zvyšování kvalifikace je považováno za překážku v práci (Macháček, 2017, s. 87).

Podle zákona o dani z příjmu je odborný rozvoj zaměstnanců osvobozen od daně z příjmů fyzických osob, ale toto vzdělávání nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele, tudíž z pohledu organizace jde o daňově uznatelný náklad. Pro lepší přehlednost je zpracována tabulka (Tab. 1) (Pelc, 2010, s. 66).

Z pohledu zaměstnance je od daně z příjmu ze závislé činnosti osvobozeno nepeněžní plnění na jeho odborný rozvoj související s předmětem činnosti zaměstnavatele a na rekvalifikaci zaměstnanců. Rekvalifikací se v tomto případě rozumí nové získání kvalifikace a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení kvalifikace. Pokud však náklady potřebné na odborný rozvoj zaměstnavatel poskytne zaměstnanci jako peněžní plnění, jedná se v tomto případě u zaměstnance o zdanitelný peněžní příjem (Zákoník práce, 2018).

Pro zaměstnavatele jsou daňově uznatelnými náklady:

- výdaje na provoz vlastních vzdělávacích zařízení,
- výdaje spojené s odborným rozvojem a rekvalifikací zaměstnanců pokud souvisejí s jeho předmětem podnikání (Macháček, 2017, s. 92).

Tab. 1 Daňové řešení odborného vzdělání (Macháček, 2017, s. 93)

Situace	Osvobození od daně u zaměstnance	Daňově uznatelný výdaj u zaměstnavatele
Nepeněžní plnění na vzdělávání související s předmětem činnosti zaměstnavatele	ANO	ANO
Nepeněžní plnění na vzdělávání nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele	ANO	NE
Peněžní plnění na vzdělávání související s předmětem daně zaměstnavatele	NE	ANO
Peněžní plnění na vzdělávání nesouvisející s předmětem daně zaměstnavatele	NE	ANO - splnění podmínek
Nepeněžní plnění na rekvalifikaci související s předmětem daně zaměstnavatele	ANO	ANO
Nepeněžní plnění na rekvalifikaci nesouvisející s předmětem daně zaměstnavatele	ANO	NE

3.4.4 Příspěvky na sport, kulturu a rekreaci

U zaměstnance je od daně z příjmů osvobozeno nepeněžní plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nebo jeho rodinnému příslušníkovi z fondu kulturních a sociálních potřeb, sociálního fondu nebo zisku po zdanění, a to v podobě (Macháček, 2017, s. 125):

- pořízení zboží nebo služeb léčebného nebo zdravotního charakteru od zdravotních zařízení a použití vzdělávacích zařízení,
- využití zařízení péče o děti předškolního věku, knihovny nebo sportovních zařízení,
- příspěvku na sportovní nebo kulturní akce,
- příspěvku na knihy nebo obrázkové knihy pro děti, reklama však nesmí přesahovat 50 % plochy knihy.

Od daně z příjmů ze závislé činnosti je dále osvobozeno nepeněžní plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci, a to ve formě použití rekreačního zařízení zaměstnavatele. Zaměstnavatel musí mít toto rekreační zařízení zařazené ve svém majetku (Pelc, 2010, s. 72). Jestliže zaměstnavatel poskytne zaměstnanci nepeněžní plnění na rekreaci nebo zájezd je celá částka tohoto zájezdu osvobozena od daně, avšak nejvýše do částky 20 000 Kč za zdaňovací období na jednoho zaměstnance (Macháček, 2017, s. 125).

Z pohledu zaměstnavatele jsou příspěvky na sport, kulturu a rekreaci daňově neuznatelné náklady (Macháček, 2017, s. 126).

Kromě nepeněžního plnění může zaměstnavatel zaměstnanci poskytnout také plnění peněžní. Na tento případ se nevztahuje osvobození od daně z příjmů ze závislé činnosti, a zaměstnanec by tak musel tento příjem zdanit stejně jako svoji mzdu. U zaměstnavatele se však jedná o výhodnější alternativu, protože pokud zaměstnavatel poskytne zaměstnanci příspěvek na zájezd nebo mu uhradí předložené vstupenky na sportovní nebo kulturní akce, jedná se o daňově uznatelný náklad zaměstnavatele. Avšak jen v případě, jestli na tato plnění má zaměstnanec dle kolektivní nebo jiné smlouvy nárok (Benefity pro zaměstnance: Z těchto nemusíte odvádět daň z příjmu, 2018).

3.4.5 Zápůjčky poskytnuté zaměstnancům

Macháček (2017, s. 133) do zápůjček poskytnutých zaměstnancům řadí návratné bezúročné zápůjčky nebo zápůjčky s velmi nízkým úrokem poskytované zaměstnancům. Za zápůjčku se považuje situace, kdy zapůjčitel (zaměstnavatel) přenechá vydlužiteli (zaměstnanci) zastupitelnou věc, aby ji užil dle libosti a po čase vrátil věc stejného druhu.

Od daně z příjmů ze závislé činnosti je osvobozen příjem od zaměstnavatele poskytnutý zaměstnanci v podobě majetkového prospěchu při bezúročné zápůjčce, a to do výše 300 000 Kč. Jestliže zápůjčka nebo jejich souhrn přesáhne 300 000 Kč, majetkový prospěch z této nadlimitní částky se zahrne do základu daně alespoň jednou za zdaňovací období, a to ve výši obvyklého úroku a zahrne se do vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění (Bezúročné zápůjčky zaměstnancům, 2012).

U zaměstnavatele zápůjčka patří mezi daňově neuznatelné náklady a je poskytována (Macháček, 2017, s. 140):

- ze sociálního fondu,
- z fondu kulturních a sociálních potřeb,
- ze zisku po zdanění.

Jsou-li sjednané u zápůjčky úroky, jsou pro zaměstnavatele zdanitelným příjmem, stejně tak úroky z nadlimitní částky zápůjčky (Bezúročné zápůjčky zaměstnancům, 2012).

3.4.6 Dovolená nad rámec zákona

Ze zákona má zaměstnanec nárok na čtyři týdny dovolené (20 pracovních dní), státní zaměstnanci pak mají nárok na pět týdnů dovolené (25 pracovních dní) a akademičtí pracovníci na osm týdnů dovolené (40 pracovních dní). Dovolená, kterou se zaměstnavatel rozhodne poskytnout zaměstnancům nad rámec zákona, musí být zakotvena v kolektivní smlouvě nebo jiném vnitřním předpisu (Dovolená jako zaměstnanecký benefit, 2014).

Z daňového hlediska se řeší nadstandardní dovolená u zaměstnance jako příjem, ze kterého musí odvést zdravotní a sociální pojištění, a také podléhá dani z příjmu ze závislé činnosti. Zaměstnavatel si tuto náhradu mzdy v podobě poskytnutého volna může, podle zákona o daních z příjmů, zahrnout mezi daňově uznatelné náklady (Zaměstnavatelé a poskytování „sick days“).

3.4.7 Další zaměstnanecké benefity

Dalšími zaměstnaneckými výhodami mohou být například penzijní připojištění, poskytování nealkoholických nápojů, peněžní nebo nepeněžní dary, přechodné ubytování zaměstnanců, prodej výrobků a služeb za nižší než obvyklé ceny, bezplatné použití firemní mateřské školy a další (Macháček, 2017, s. 201 - 204). Daňovou výhodnost či nevýhodnost z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele demonstruje Tab. 2.

Tab. 2 Přehled vybraných zaměstnaneckých benefitů

(Macháček, 2017, s. 201 - 207)

Situace	Zdanění u zaměstnance	Daňový výdaj zaměstnavatele
Hodnota nealkoholických nápojů poskytovaných ze sociálního nebo jiného fondu	NE	NE
Poskytování nealkoholických nápojů - peněžní plnění	ANO	ANO
Nepeněžní dary do výše 2 000 Kč ročně	NE	NE
Nepeněžní dary nad 2 000 Kč ročně	ANO	NE
Peněžní dary ze sociálního nebo jiného fondu	ANO	NE
Přechodné ubytování zaměstnanců - nepeněžní plnění do 3 500 Kč měsíčně	NE	ANO
Přechodné ubytování zaměstnanců - nepeněžní plnění nad 3 500 Kč měsíčně	ANO	ANO
Peněžní příspěvek na přechodné ubytování	ANO	ANO
Příspěvek na penzijní připojištění do 50 000 Kč ročně	NE	ANO
Příspěvek na penzijní připojištění nad 50 000 Kč ročně	ANO	ANO
Prodej výrobků a služeb za nižší než obvyklé ceny	ANO	ANO
Bezplatné použití mateřské firemní školy - nepeněžní plnění	ANO	ANO

3.5 Aktuální trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů

Podle Urbana (2017, s. 145) směřují trendy právě k většímu využití zaměstnaneckých benefitů, a to i přes to, že jsou administrativně náročné a neplyne z nich velká motivace. S tímto však mohou pomoci benefity "šité zaměstnancům na tělo", které podporují získávání kvalifikovaných zaměstnanců při vysokých pracovních požadavcích.

Z výzkumů provedených v letech 2007 - 2009 bylo zjištěno, že většina zaměstnanců preferuje zvýšení mzdy před zavedením nebo rozšířením zaměstnaneckých benefitů, i přesto

že zvýšení základní mzdy stejnou částkou má nižší reálnou hodnotu než zaměstnanecké benefity ve stejné hodnotě. Výjimkou byli pouze zaměstnanci organizací působících ve finančním sektoru, kteří si vybrali více benefitů před zvýšením základní mzdy (Duda, 2014). Pouze 36 % pracovníků upřednostní benefity před zvýšením mzdy. Pružná pracovní doba přitahuje 25 % zaměstnanců, dovolená navíc 11 % zaměstnanců a příspěvky na pojištění 12 % zaměstnanců (Nečekejte žádnou kávu. Cafeterie pomáhá firmám s benefity pro zaměstnance, 2018).

Stále častěji organizace zaměřují nabízené benefity na podporu zdraví, sportování a relaxaci zaměstnanců. Aktivní odpočinek totiž napomáhá ke snížení nemocnosti a zlepšení výkonnosti pracovníka a lidé opravdu jeví zájem spíše o benefity tohoto typu (Macháček, 2017, s. 1). Takovéto benefity může zajistit MultiSport karta, kterou může zaměstnanec využívat celoročně, a to v Česku i na Slovensku. Každý den má zaměstnanec k dispozici jeden volný nebo zvýhodněný vstup, který může využít. Díky Doprovodným a Dětským kartám tak může zaměstnanec využívat své benefity s celou rodinou (PRO ZAMĚSTNAVATELE, 2018).

Zaměstnanci v současnosti nehledají pouze vysoké finanční ohodnocení, ale také spojení jejich pracovního a osobního života. S naplněním těchto požadavků může pomoci například flexibilní pracovní úvazek, pružná pracovní doba, možnost práce z domova (Nečekejte žádnou kávu. Cafeterie pomáhá firmám s benefity pro zaměstnance, 2018).

Zatímco před několika lety byl mobilní telefon či notebook nejoblíbenější zaměstnanecký benefit, dnes už jsou však brány jako samozřejmost. V oblasti zaměstnaneckých benefitů se dnes klade důraz na individualitu, jednoduchost, a digitalizaci (O pracovní benefity je zájem, mobil a notebook jsou už samozřejmostí, 2018).

Macháček (2017, s. 4) uvádí 10 nejposkytovanějších benefitů, jsou to:

- stravenky,
- placená dovolená nad zákonný rámec,
- vánoční večírek,
- pružná pracovní doba,
- firemní mobilní telefon k soukromým účelům,
- jazykové kurzy,
- občerstvení na pracovišti,
- 13. a 14. plat nebo pravidelné prémie,

- teambuilding a sportovní aktivity,
- práce z domova.

Často se však stává, že benefity, které zaměstnavatel nabízí pracovník nežádá. Proto dále Macháček (2017, s 4) uvádí 10 nejžádanějších benefitů:

- jazykové kurzy,
- 13. a 14. plat nebo pravidelné bonusy,
- placená dovolená nad zákonný rámec,
- pružná pracovní doba,
- práce z domova,
- stravenky,
- placená krátkodobá nemoc,
- odborné vzdělávání,
- firemní mobilní telefon k soukromým účelům,
- možnost nadpracovat si hodiny.

4 SHRNU TÍ

Základem efektivního řízení zaměstnaneckých benefitů je v první řadě efektivní řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou totiž jedny z nejdůležitějších zdrojů pro chod organizace. Do této oblasti spadá odměňování zaměstnanců, které tvoří významný nástroj pro motivaci zaměstnanců. Každá společnost je jiná, a tak je důležité, aby systém odměňování byl vytvořen přímo na míru dané společnosti. I zaměstnanci mají jiné potřeby a nároky, které se mění vzhledem k věku, pohlaví, vzdělání, rodinnému stavu apod. Odměny mohou mít podobu peněžní, nepeněžní nebo neměřitelnou.

Aby bylo možné zaměstnance motivovat, je potřeba znát jeho potřeby. Motivace je vázaná na produktivitu práce nebo na fluktuaci. Jedním z nástrojů k motivaci zaměstnanců jsou právě zaměstnanecké benefity. Ty mohou sloužit i jako možnost, jak zaujmout nového zaměstnance při rozhodování o volbě zaměstnavatele. Společnost se tím, že si správně a zdravě nastaví své benefity, stává také konkurenceschopnou. Což je velmi důležité v dnešní době, kdy je nedostatek kvalifikovaných i nekvalifikovaných pracovních sil. Patová situace pak nastává, když společnost vybírá benefity, které poskytne zaměstnancům, podle jiné organizace a nezjistí si, jak výhodné dané benefity budou pro ně i pro zaměstnance, a hlavně jestli o ně zaměstnanci vůbec mají zájem. Dalším problémem může být nedostatečná informovanost zaměstnanců o benefitech. Často si zaměstnanci myslí, že mají nárok na něco, co jim zaměstnavatel poskytuje jen ze své dobré vůle.

Benefity s sebou nesou určité výhody. Z pohledu zaměstnance se jedná o možnost navýšení jeho příjmů, avšak bez nutnosti většího daňového zatížení. Tato výhoda platí samozřejmě i pro zaměstnavatele, který si může poskytované benefity daňově uplatnit.

Existují různé systémy poskytování zaměstnaneckých benefitů, a to například Cafeteria systém. Podstatou tohoto systému je diverzita poskytování benefitů. Cafeteria systém je založený na tom, že zaměstnanci jsou přiděleny body, které sbírá, a poté je vymění za různé poukázky. Nevýhodou zavedení tohoto systému je jeho poměrně velká finanční náročnost při zavedení, proto je určený spíše do větších podniků, kde mají mnoho zaměstnanců.

Mezi nejvyužívanější benefity současné doby patří stravenky, placená dovolená nad zákonný rámec, různé firemní večírky, pružná pracovní doba, firemní telefon a podobně.

Na základě teoretických poznatků bude zpracována analytická a projektová část diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MORAVA WOOD PRODUCTS S.R.O.

Společnost Morava Wood Products s.r.o., se sídlem ve městě Uničov se zabývá výrobou masivních dubových podlah a jejich prodejem především v zemích západní Evropy. Byla založena v roce 2004 holandským obchodníkem Groeneveldem Hordijkem. Nejdříve se společnost uchytila na holandském trhu, ale postupně se rozšířila i do Belgie, Francie či Německa (interní zdroj společnosti).

Všechny výrobní procesy se odehrávají v jediné výrobně v České republice a vzhledem k vysoce kvalifikovaným zaměstnancům a moderním technologiím se zde vyrábí výrobky s mimořádně vysokým standardem kvality. Ta je zajištěna rozsáhlým systémem kontroly kvality (interní zdroj společnosti).

Společnost vyrábí v pronajatých halách společnosti Carman a.s., která je mimo jiné i významným dodavatelem řeziva. Každoročně dochází k modernizaci a automatizaci výroby a rozšiřování sortimentu. Společnost razí filozofii založenou na trvale udržitelném růstu v souladu s ekonomickými cíli a životním prostředím. V budoucnosti se společnost zamýšlí zabývat nejen podlahami, ale i eko-peletami, které by měly zajistit finanční stabilitu a energetickou soběstačnost (interní zdroj společnosti).

Personální oddělení, sestávající pouze z jedné personální manažerky, podléhá generálnímu manažeru financí a obchodu. Personální manažerka má na starosti hledání a přijímání nových pracovníků, kontroluje docházku, ukončuje pracovní poměry, stará se o problémy zaměstnanců a hledá nové benefity. Při rozhodování o přijetí zaměstnanců do výroby se personální manažerka rozhoduje sama, jedná-li se ale o vyšší pozice, rozhoduje společně se svými nadřízenými. V oblasti benefitů se personální manažerka domlouvá se svými nadřízenými. Dále chystá podklady pro mzdovou účetní, která ve společnosti pracuje na poloviční úvazek.

5.1.1 Organizační struktura společnosti

Jediným vlastníkem společnosti je belgická společnost Lamett Europe NV (interní zdroj společnosti). Společnost řídí jednatel a generální ředitel, kteří se zpovídají vlastníkově. Jednatel řídí spíše obchodní a dodavatelskou činnost a ředitel se stará o organizační záležitosti. V současné době má společnost 111 stálých zaměstnanců a asi 8 brigádníků. Struktura zaměstnanců v procentuálním zastoupení pro jednotlivé profese je následující:

- Operátor ve výrobě - 52,3 %
- Team leader - 9,0 %
- Kontrolor kvality - 3,6 %
- Řidič vysokozdvížného vozíku - 4,5 %
- Technik, elektromechanik - 5,4 %
- Manipulant - 1,8 %
- Operátor briket - 2,7 %
- Mistr oleje - 5,4 %
- Plánovač - 0,9 %
- Vedoucí údržby - 0,9 %
- Vedoucí skladu - 0,9 %
- Vysoký management a administrativa - 12,6 %

5.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců v čase

Tato podkapitola je zaměřena na vývoj průměrného evidenčního počtu zaměstnanců v čase. V tabulce (Tab. 3) se promítá vývoj zaměstnanců za období 2010 - 2017. Od roku 2013 dochází k postupnému zvyšování počtu zaměstnanců, což je způsobeno rozvojem společnosti i produkce. I když se společnost snaží automatizovat výrobu, stále je potřeba lidské zdroje na obsluhu zařízení. Podle zákona o účetnictví spadá společnost do kategorie středních firem.

*Tab. 3 Vývoj průměrného evidenčního počtu zaměstnanců
v letech 2010 - 2017 (vlastní zpracování)*

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců	25	21	21	35	40	51	74	101

5.1.3 Struktura zaměstnanců

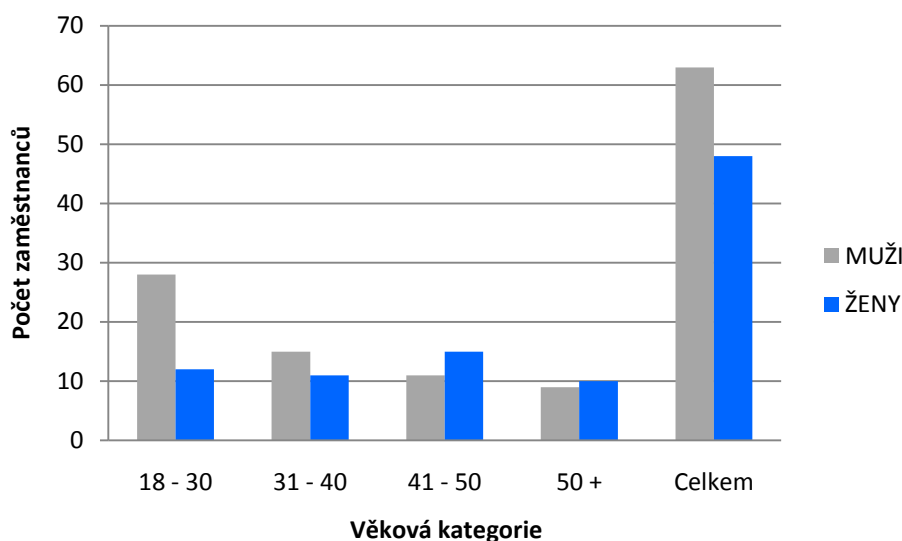
Tato kapitola se zaměřuje na detailní strukturu zaměstnanců dle věku, pohlaví, profese, délky trvání zaměstnání apod. Údaje byly čerpány z interních zdrojů společnosti.

Zaměstnanci dle věku a pohlaví

Struktura zaměstnanců dle věku a pohlaví umožňuje vidět počty zaměstnanců dle jednotlivých věkových skupin v organizaci. Pro ještě lepší znázornění jsou jednotlivé věkové ka-

tegorie rozděleny na muže, ženy a celkový počet. Jsou zde zastoupeny všechny věkové kategorie, a to v podobných poměrech. Nejvíce je však zaměstnanců v kategorii od 18 do 30 let a je zastoupena 36 % zaměstnanců, což je zcela obvyklé vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik a pracuje zde na nekvalifikovaných pozicích mnoho pracovníků po ukončení školní docházky. Naopak nejméně zaměstnanců je ve věku 50 a více let, a to pouze 17 %.

Věková struktura je znázorněna v grafu (Obr. 1), na kterém je lépe vidět jednotlivé kategorie. Ve věku 50 a více je nejmenší zastoupení jak mužů tak i žen. Od 18 do 30 let pracuje v organizaci nejvíce mužů, a to přesně 28 a nejvíce žen v organizaci je v kategorii 41 - 50 let a je jich 15.



Obr. 1 Věková struktura zaměstnanců k 27.2.2018

(vlastní zpracování)

Zaměstnanci dle délky pracovního poměru

Délka pracovního poměru je rozdělena do pěti kategorií a zobrazena v tabulce (Tab. 4). Nejvíce zaměstnanců je zaměstnáno necelý rok, za tento fakt může problém s fluktuací, se kterou se snaží společnost bojovat například náborovými příspěvků, ale také rozvoj společnosti v čase. V roce 2017 vzrostl počet zaměstnanců o 27 nových zaměstnanců. V kategorii od 11 do 15 let je nejméně zaměstnanců. Nenajdeme zde ani jednoho zaměstnance z manažerů ani administrativy, patří sem však někteří technici, elektromechanici mistři a operátoři ve výrobě. V kategorii manažerů a administrativy je nejvíce zaměstnanců v kategorii 1 - 2 roky.

Tab. 4 Délka pracovního poměru
(vlastní zpracování)

Pracovní poměr	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců
do 1 roku	38	34%
1-2 roky	32	29%
3-5 let	27	24%
6-10 let	8	7%
11-14 let	6	6%
Celkem	111	100%

Zaměstnanci dle vzdělání

Počty a podíly zaměstnanců dle dosaženého vzdělání jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 5). Stejně tak jako u většiny výrobních společností mají největší podíl zaměstnanci se středním odborným učilištěm, kteří zabírají 47 % . Hned poté následují pracovníci se střední školou s maturitou, konkrétně tuto kategorii tvoří 46 zaměstnanců, což je 41 % z celkového počtu zaměstnanců. Nejmenší zastoupení má kategorie zaměstnanců s vysokoškolským a vyšším odborným vzděláním, dohromady je to 8 zaměstnanců a 7 % všech zaměstnanců. Většina zaměstnanců z této kategorie patří k manažerům a administrativě. Tato struktura vzdělání zaměstnanců společnosti odpovídá struktuře většiny podniků v oboru.

Tab. 5 Zaměstnanci dle vzdělání
(vlastní zpracování)

Vzdělání	Počet zaměstnanců	Podíl zaměstnanců
Základní	5	5%
Střední odborné učiliště	52	47%
Střední škola s maturitou	46	41%
Vyšší odborná škola	1	1%
Vysoká škola	7	6%
Celkem	111	100%

5.2 Finanční analýza společnosti Morava Wood Products s.r.o.

Finanční data byla použita z let 2014 - 2016. Data za rok 2017 nebyla k dispozici.

5.2.1 Finanční ukazatele

V tabulce (Tab. 6) byly vypočítány vybrané finanční ukazatele za období 2012 - 2016.

Tab. 6 Finanční ukazatele v letech 2012 - 2016

(vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015	2016
EAT (tis. Kč)	2857	8593	19634	2833	-5977
ROA	6,92%	19,16%	27,30%	3,86%	-3,69%
ROE	8,20%	20,39%	52,19%	7,00%	-17,34%
ROS	5,14%	9,72%	14,51%	1,92%	-2,96%
Celková zadluženost	27,46%	22,95%	57,91%	67,88%	73,76%

Do roku 2014 zisk společnosti rostl a tržby vzrostly oproti roku 2013 o 44 mil. Kč. Vzrostla sice i výkonová spotřeba, ale pouze o 24 mil. Kč. V dalších letech docházelo k významným investicím, které měly za následek výrazný pokles zisku a v roce 2016 dokonce ztrátu. Ovšem při pohledu na tržby z prodeje výrobků a služeb, které činily 201 919 tis. Kč a výkonovou spotřebu, která činila 172 869 tis. Kč, je tak zřejmé, že ztráta nebyla primárně způsobena prodejem výrobků. V roce 2015 společnost investovala skoro 20 mil. Kč do nové sušárny řeziva a asi 10,5 mil. Kč do linky na olejování a balení. Ztráta v roce 2016 byla uhrazena z nerozděleného zisku minulých let, který dosahoval výše 40 232 tis. Kč.

Rentabilita celkového kapitálu dosahuje v letech 2012 - 2015 kladných čísel. Největší je však v roce 2014, kdy společnost dosahovala zisku před úroky a zdanění 24 709 tis. Kč a celková aktiva měla hodnotu 90 522 tis. Kč.

Rentabilita vlastního kapitálu vykazuje stejné chování jako rentabilita celkového kapitálu. Tato rentabilita by se měla pohybovat v kladných číslech, protože vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu vlastníky. V roce 2016 dosahuje poměrně významné záporné hodnoty kvůli ztrátě, která byla způsobená velkými investicemi.

Rentabilita tržeb neboli zisková marže byla také nejvyšší v roce 2014, kdy dosahovala hodnoty 14,51 %. Nejnižší hodnota byla vypočítána v roce 2016, kdy dosahovala hodnoty - 2,96 %.

Celková zadluženost společnosti od roku 2013 prudce vzrostla, a poté udržuje rostoucí trend. Do roku 2013 vlastní kapitál převyšoval cizí kapitál, ale v roce 2014 se pozice prohodily a cizí kapitál roste rychleji než ten vlastní, a tak se rozdíl mezi nimi zvyšují. V roce 2014 si společnost vzala investiční úvěr ve výši 18 004 tis. Kč a kontokorent ve výši 15 000 tis. Kč, který však ke konci roku měl hodnotu pouze 2 122 tis. Kč. V roce 2015 přibyl společnosti další úvěry. Investiční úvěr ve výši 16 500 tis. Kč, další ve výši

656 tis. EUR, úvěr na víceúčelovou linku ve výši 11 556 tis. Kč a úvěr ve výši 10 000 tis. Kč. Dále však společnost dostala dotaci v programu Podnikání a inovace ve výši 36 687 tis. Kč. Za tyto prostředky si pořídila například sušárnu řeziva za 19 740 tis. Kč a linku na olejování a balení za 10 453 tis. Kč. V tomto roce však již zadluženost společnosti překračuje doporučené hodnoty, které se pohybují mezi 30 - 60 % a v roce 2016 ještě vzrostla na 73,76 %.

Společnost sice vykazuje celkovou zadluženost nad doporučenou hodnotou, je to ale způsobeno velkými investicemi a prvotním zadlužením před přijetím dotace. V této situaci je tedy zcela pochopitelné, že s vysokou zadlužeností klesají i ukazatele rentability, a že se společnost dokonce dostala do ztráty.

5.2.2 Ukazatele související s personálním řízením

V této podkapitole byly vypočítány ukazatele, které souvisejí s personálním řízením. Jsou to například míra fluktuace, průměrná délka absence, míra absence, tržby na zaměstnance apod.

Míra fluktuace

Míra fluktuace vypočtená v tabulce (Tab. 7) zkoumá kolik procent zaměstnanců v daném roce odešlo z firmy. Zatímco v roce 2012 odešli ze společnosti pouze 4 zaměstnanci, v roce 2017 jich bylo neuvěřitelných 53. Společnost se s tímto problémem snaží bojovat pomocí náborových příspěvků nebo odměnami za dovedení nového zaměstnance. V roce 2017 tímto míra fluktuace poklesla o více než 12 %, ale stále se drží na velice vysoké úrovni. Vzhledem k velikosti podniku však mohou být výsledky nadhodnocené. Počet zaměstnanců se v dnešní době pohybuje okolo 111 pracovníků.

Podle personální manažerky může za vysokou fluktuaci nedostatek vhodných pracovníků na trhu. Zaměstnavatelé se přehánějí, kdo zaplatí více a dá více benefitů. Zaměstnanci si mohou vybírat, kde budou pracovat a za jakou odměnu. Ze zkušeností vyplývá, že mladší zaměstnanci, kteří přijdou hned po škole nemají žádné pracovní návyky, nejsou schopni dodržovat pracovní dobu ani docházku a nerespektují nadřízené.

Tab. 7 Míra fluktuace v letech 2012 - 2017

(vlastní zpracování)

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Míra fluktuace	19,05%	14,29%	25,00%	50,98%	64,86%	52,48%

Míra absence

Míra absence uvedená v tabulce (Tab. 8) udává kolik procent lidí v průměru chybí ve společnosti. Vypočítá se jako poměr průměrné délky absence a celkový počet pracovních dní za rok. Zatímco v roce 2013 se společnost potýkala s absencí málo přes 1 %, v roce 2017 společnosti v průměru chybí v práci skoro 10 % zaměstnanců. S tak vysokou mírou absence je problém řídit a plánovat chod výroby a společnosti. Jedním z důvodů vysoké míry absence jsou pracovníci, kteří nedodržují docházku a pracovní dobu. Běžně se stává, že zaměstnanec nepřijde do zaměstnání několikrát do měsíce bez udání důvodu a bez omluvy. Zaměstnanci totiž ví, že je jich nedostatek a mistr výroby jim nemůže dát výpověď.

Tab. 8 Míra absence v letech 2012 - 2017

(vlastní zpracování)

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Míra absence	2,93%	1,18%	2,18%	3,78%	3,99%	9,37%

Průměrná délka absence

Průměrná délka absence nám udává kolik dní v průměru zaměstnanec stráví za rok na nemocenské. Z tabulky (Tab. 9) je zřejmé, že od roku 2013 zaměstnanci tráví každý rok více času na neschopence. V roce 2013 každý zaměstnanec strávil na neschopence pouhé 3 dny za rok, kdežto v roce 2017 už to bylo 23,4 dny, což činí nárůst o 20,4 dny.

Tab. 9 Průměrná délka absence v letech 2012 - 2017

(vlastní zpracování)

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrná délka absence (dny)	7,4	3,0	5,5	9,5	10,1	23,4

Průměrný počet nemocných měsíčně

Průměrný počet nemocných udává kolik zaměstnanců je v průměru v jednom měsíci nemocných. Z tabulky (Tab. 10) je patrné, že je vývoj tohoto ukazatele shodný s předchozími ukazateli. Tedy od roku 2013 zaznamenává postupný nárůst, což může způsobovat problémy ve výrobě a celkovém chodu společnosti. Společnost nezaznamenala žádné velké výkyvy vzhledem k jednotlivým měsícům v roce.

Tab. 10 Průměrný počet nemocných v letech 2012 - 2017

(vlastní zpracování)

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrný počet nemocných měsíčně	2	1,5	3	5	8,4	16

Tržby na zaměstnance

Ukazatel tržby na zaměstnance vypočítaný v tabulce (Tab. 11) představuje hodnoty za jednotlivé roky. Největší hodnotu tržby na zaměstnance dosahovaly v roce 2014. Od roku 2014 však vykazuje pokles, což koreluje s průběhem produktivity práce, měřené pomocí přidané hodnoty, ve stejných letech.

Tab. 11 Tržby na zaměstnance v letech 2012 - 2016

(vlastní zpracování)

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby na zaměstnance (tis. Kč)	2649,10	2526,11	3382,43	2996,51	2736,43

Produktivita práce

Z tabulky (Tab. 12) je zřejmé, že produktivita do roku 2014 rostla, avšak po roce 2014 začala výrazně klesat. Při výpočtu byla použita přidaná hodnota, která byla vyjádřena k přepočtenému počtu zaměstnanců. Řešením by mohlo být zvýšení cen produktů nebo objemu prodaných produktů. Protože meziročně dochází k velkému nárůstu provozních nákladů, mohlo by jejich snížení také výrazně ovlivnit produktivitu práce.

Tab. 12 Produktivita práce v letech 2012 - 2016

(vlastní zpracování)

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Produktivita práce (tis. Kč)	551,10	684,51	1088,18	610,55	400,36

HC ROI

Ukazatel HC ROI představuje výnosnost investice do lidského kapitálu a je vypočítán jako podíl součtu zisku před zdaněním a nákladů na odměňování na nákladech na odměňování. Čím vyšší tento ukazatel nabývá hodnoty, tím lépe. Z tabulky (Tab. 13) lze vyčíst kolik Kč zisku bylo získáno vložím 1 Kč do lidského kapitálu. Nejvíce zisku přinesla 1 Kč

lidského kapitálu v roce 2014, a to 2,66 Kč. Naopak nejmenší hodnotu vykazoval ukazatel v roce 2016, protože v tomto roce došlo dokonce ke ztrátě.

Tab. 13 HC ROI (vlastní zpracování)

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
HC ROI	1,36	1,92	2,66	1,25	0,74

Podíl osobních nákladů na tržbách

Ukazatel podílu osobních nákladů na tržbách vypočítaný v tabulce (Tab. 14) objasňuje jakou část tržeb tvoří osobní náklady na zaměstnance. Tento podíl do roku 2014 klesá, avšak od roku 2015 zaznamenal mírný nárůst, což může být způsobeno rozšířením nabídky benefitů.

Tab. 14 Podíl osobních nákladů na tržbách v letech 2012 - 2016 (vlastní zpracování)

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Osobní náklady k tržbám	14,8%	12,9%	10,9%	11,0%	11,6%

Podíl nákladů na odměňování na celkových nákladech

Ukazatel vypočítaný v tabulce (Tab. 15) udává podíly nákladů na odměňování zaměstnanců na celkových nákladech společnosti v jednotlivých letech. Od roku 2012 až do roku 2015 je zřejmý pokles podílu nákladů na odměňování na celkových nákladech, což bylo zapříčiněno značnými investicemi. V roce 2016 však došlo k mírnému nárůstu na 10,8 %

Tab. 15 Podíl nákladů na odměňování na celkových nákladech v letech 2012 - 2016 (vlastní zpracování)

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady na odměňování / celkové náklady	16,2%	13,7%	13,4%	10,6%	10,8%

Mzdové náklady na 1 zaměstnance

Mzdové náklady na jednoho zaměstnance vyjádřené v tabulce (Tab. 16) jsou očištěné od sociálního a zdravotního pojištění. Celkové množství mzdových nákladů meziročně roste, ale pomaleji než počet zaměstnanců. Podobně se vyvíjí i tento ukazatel, avšak s výjimkou roku 2014, kdy mzdové náklady na zaměstnance vzrostly. Pomalejší růst mzd-

vých nákladů může být způsoben přijímáním zaměstnanců na dělnické pozice, kde jsou mzdy pochopitelně nižší než u managementu a administrativních pracovníků.

*Tab. 16 Mzdové náklady na 1 zaměstnance v letech 2012 - 2016
(vlastní zpracování)*

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Mzdové náklady na 1 zaměstnance (tis. Kč)	284,62	250,69	277,65	247,75	238,51

Vybavenost práce kapitálem

Vybavenost práce kapitálem udává množství hmotného majetku na 1 zaměstnance společnosti. V tabulce (Tab. 17) je vidět vývoj v letech 2012 - 2016. Nejvíce kapitálu na zaměstnance bylo v roce 2014, kdy došlo k významným investicím do hmotného majetku v podobě nových sušáren řeziva a lakovací a balicí linky. Velký pokles v roce 2016 byl zapříčiněn značným růstem počtu zaměstnanců.

*Tab. 17 Vybavenost práce kapitálem v letech 2012 - 2016
(vlastní zpracování)*

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Vybavenost práce kapitálem (tis. Kč)	454,05	226,17	1056,15	970,69	586,50

Nákladovost benefitů

V tabulce (Tab. 18) je přehled nákladů na benefity za rok 2016 a 2017. Informace za předchozí roky nebyly ve společnosti sledovány, a tak nebyly k dispozici. Náklady spolu s počtem zaměstnanců rostly, a to z téměř 338 tis. Kč na asi 430 tis. Kč.

*Tab. 18 Nákladovost benefitů v letech
2016 - 2017(vlastní zpracování)*

Ukazatel	2016	2017
Náklady na benefity (tis. Kč)	337,72	429,595

Podrobněji sleduje náklady na benefity v rozčlenění na konkrétní benefity další tabulka (Tab. 19). Nejvíce společnost utratí za obědy, které však nejsou poskytovány všem zaměstnancům, ale pouze managementu a kancelářským pozicím. Další největší položka v obou letech je vánoční večírek, na který společnost vynaložila v roce 2016 téměř 52 tis. Kč, a v roce 2017 pak 61,4 tis. Kč.

Tab. 19 Rozčlenění nákladů na benefity v letech
2016 - 2017 (vlastní zpracování)

Benefit	2016 (Kč)	2017 (Kč)
Výročí ve firmě - hodnotné dary	18 300	15 000
Prací prášek zaměstnance		10 000
Letní měsíce: nanuky, minerálky	2 500	2 900
Zimní měsíce: ovoce	1 300	2 000
Team building		5 000
Odměna za zlepšovací návrh	1 500	1 000
Firemní obědy	200 000	240 000
Zlevněné poukázky do aquaparku	3 400	4 740
Vzdělávání zaměstnanců formou školení	24 220	7 880
Odměna za dovedení nového zaměstnance	4 500	34 500
Letní večírek	5 000	10 000
Vánoční večírek	51 800	61 400
Vánoční dárky pro zaměstnance	25 200	35 175

Náklady na benefity na 1 zaměstnance

Celkové náklady na benefity sice vzrostly, ale když tyto náklady podělíme průměrným počtem zaměstnanců, který také vzrostl, zjistíme, že průměrné náklady na jednoho zaměstnance, vypočítané v tabulce (Tab. 20), klesly. A to z 4 564 Kč na 4 253 Kč. To znamená, že zaměstnanci v roce 2017 dostali na benefitech méně než v předchozím roce.

Tab. 20 Nákladovost benefitů na 1 zaměstnance
v letech 2016 - 2017 (vlastní zpracování)

Ukazatel	2016	2017
Náklady na benefity na 1 zaměstnance (tis. Kč)	4,564	4,253

Podíl nákladů na benefity na nákladech na odměňování

Před rokem 2016 nebyly sledovány náklady na zaměstnanecké benefity a za rok 2017 ještě nejsou známy celkové náklady na odměňování, tudíž byl spočítán tento ukazatel pouze za rok 2016, viz tabulka (Tab. 21). Bylo zjištěno, že náklady na benefity tvoří pouze 1,43 % z celkových nákladů na benefity, což svědčí o tom, že společnost nemá moc rozsáhlý systém zaměstnaneckých benefitů.

Tab. 21 Podíl nákladů na benefity na nákladech na odměňování (vlastní zpracování)

Ukazatel	2016
Podíl nákladů na benefity na nákladech na odměňování	1,43%

6 ANALÝZA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

V této kapitole je provedena analýza současného stavu zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Morava Wood Products s.r.o. a prezentovány výsledky dotazníkového šetření z oblasti spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity.

6.1 Analýza poskytování benefitů

Při analyzování odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů budou využity interní zdroje společnosti v roce 2018. Dále budou použity informace z rozhovorů s personálkou a vlastní zkušenosti.

6.1.1 Systém odměňování

Všichni zaměstnanci společnosti Morava Wood Products s.r.o. jsou odměňováni pevnou měsíční mzdou. Dále zaměstnancům náleží příplatky ve výši 25 % za přesčas v pracovním týdnu, 50 % za přesčas v sobotu a 100 % za přesčas v neděli a ve svátek. Operátoři ve výrobě mohou získat odměnu ve výši 20 % měsíční mzdy, a to podle dosažených výsledků. V rozhodování o přiznání odměny se bere v úvahu například expedované množství, kvalita a hodnocení nadřazeného. U vyšších pozic jako jsou mistři výroby, plánovači, vedoucí skladu, vedoucí sušáren, vedoucí údržby a pracovníci v kancelářích se odměna vyplácí čtvrtletně.

6.1.2 Zaměstnanecké výhody a benefity

Do roku 2016 byly poskytovány tyto benefity:

- dary za 5 let ve firmě v hodnotě 3 000 Kč,
- odměna 500 Kč za zlepšovací návrh - nebyl využíván,
- obědy pro zaměstnance kanceláří v hodnotě 100 Kč na pracovníka na den,
- odměna za dovedení nového zaměstnance - málo využívána,
- letní a vánoční večírky.

Od roku 2016 s příchodem nové personální manažerky byl zaveden rozšířený systém benefitů a společnost začala sledovat celkové i jednotlivé náklady na tyto benefity. Poskytované benefity společnost člení mezi benefity poskytované všem zaměstnancům, zaměstnancům ve výrobě a zaměstnancům v kancelářích.

Pracovní oblečení

Pracovní ochranné pomůcky společnost poskytuje zaměstnancům při nástupu do zaměstnání. Konkrétně se jedná o boty, montérky, tričko, mikinu nebo blůzu. Pracovní rukavice a špunty do uší jsou brány jako spotřební materiál a pracovníkům jsou kdykoliv k dispozici. Každý rok má zaměstnanec nárok na nové oblečení a boty, pokud však dojde k poškození, dostane je hned.

Dary k výročí ve firmě

Dary k výročí společnost poskytuje všem zaměstnancům. Za 3 roky u firmy získá zaměstnanec dar v hodnotě 1000 Kč, za 5 let ve firmě v hodnotě 2000 - 2500 Kč a v poslední je dar v hodně 3500 - 4000 Kč za 10 let práce ve firmě. Výše daru závisí na pracovní pozici ve společnosti. Většinou se tyto dary řadí do kategorie daňově neuznatelných nákladů, protože se jedná například o jídlo, alkohol a další daňově neuznatelné předměty.

Poskytnutí pracího prášku

Prací prášek společnost poskytuje na pracovní oblečení, a to zaměstnancům ve výrobě. Tento benefit byl zaveden od roku 2017.

Zlevněné palivové dříví

Každý zaměstnanec má možnost zakoupit od společnosti zlevněné palivové dříví. Cena palivového dříví je pro zaměstnance 1,50 Kč/kg bez DPH.

Poskytnutí nanuků, minerálek a ovoce

Společnost poskytuje všem svým zaměstnancům v letních měsících nanuky a minerálky a v zimních měsících naopak ovoce na doplnění vitamínů. Pověřená osoba nanuky, minerálky nebo ovoce nakoupí, a poté rozdává zaměstnancům ve společnosti.

Team building

Společnost sice sama team buildingové akce nepořádá, ale nabízí až 5000 Kč na společenské akce, kteří si zaměstnanci sami uspořádají. V roce 2016 tento benefit nebyl využitý, ale v roce 2017 již ano. Tento benefit byl využitý například na letní grilování nebo na bowling.

Zvýhodněný firemní tarif

Zaměstnanci mají možnost si sjednat zvýhodněné volání přes firemní tarif. Tato nabídka platí pro všechny zaměstnance, kteří pro společnost pracují déle než tři měsíce. Tato nabídka platí i pro rodinné příslušníky.

Odměna za zlepšovací návrh

Odměna, kterou může zaměstnanec získat za nějaký zlepšovací návrh je ve výši 500 Kč a více. Tato možnost platí pro všechny zaměstnance, jestliže předloží nějaký návrh, který je pro společnosti a zaměstnance přínosný.

Očkování proti chřipce

Všichni zaměstnanci mohou získat příspěvek od společnosti ve výši 70 % na očkování proti chřipce. Poskytuje se prostřednictvím firemního lékaře, kterému se nahlásí počet lidí a ti se následně dostaví na vakcinaci. Očkování může společnosti omezit problém s absencí. Tento zaměstnanecký benefit však dosud žádný zaměstnanec nevyužil.

Možnost koupě produktů

Pro každého zaměstnance platí možnost zakoupení firemních produktů, například podlah s 50% slevou. Tuto možnost využívá pouze malé procento zaměstnanců. Hodnota slevy totiž podléhá zdanění daní z příjmu ze závislé činnosti a je zahrnuta do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění.

Firemní obědy zdarma pro zaměstnance kanceláří

Pro zaměstnance kanceláří platí benefit ve formě obědů plně hrazených firmou. Na obědy se dochází do místních restaurací. Tato výhoda byla v roce 2016 i 2017 nejnákladnější ze všech poskytovaných benefitů.

Poukázky do aquaparku

Společnost nabízí poukázky do Aquaparku Olomouc se slevou. Například v roce 2017 byla sleva ve výši 17 %. Zaměstnanec tak za poukázku v hodnotě 180 Kč zaplatil pouze 150 Kč.

Vzdělání zaměstnanců formou školení

Tento benefit zahrnuje veškerá odborná školení, která umožní zaměstnancům prohlubovat svou kvalifikaci potřebnou pro výkon dané práce. Vzdělání se uskutečňuje ve školících zařízeních nebo je zajištěno přímo ve firmě a poskytuje se všem zaměstnancům. V minu-

losti bylo realizováno například školení na téma "jak vést lidi" nebo "jak zvládat stres" pro vedoucí pracovníky. Pro techniky proběhla školení pro vazače, školení na plošiny, svařování CO. Další školení bylo pro řidiče vysokozdvihných vozíků, školení bezpečnosti práce, školení první pomoci a školení pro personalisty.

Náborový příspěvek

Náborový příspěvek pro nové zaměstnance dosahuje celkem hodnoty 10000 Kč. Za 3 měsíce práce pro firmu dostane zaměstnanec 5000 Kč a za 1 rok práce získá dalších 5000 Kč.

Odměna za dovedení nového zaměstnance

Mimořádná finanční odměna je zaměstnanci poskytnuta za doporučení jiného zaměstnance v celkové výši až 5000 Kč. Jestliže nový zaměstnanec vydrží ve firmě 3 měsíce, náleží pracovníkovi, který ho doporučil odměna 1500 Kč, za 6 měsíců mu náleží odměna ve výši dalších 1500 Kč a za 1 rok práce dostane zaměstnanec 2000 Kč. Tato mimořádná odměna náleží pouze zaměstnancům pracujícím ve výrobě. V roce 2017 došlo k výraznému zvýšení využití tohoto benefitu.

Dovolená nad rámec zákona

Zaměstnanci ve výrobě od společnosti dostanou 3 dny dodatkové dovolené, jestliže zde pracují alespoň 3 roky a 5 dní dovolené za alespoň 5 let.

Jazykové kurzy

Nabídka jazykových kurzů platí pro všechny zaměstnance a je sestavena dle aktuálních potřeb. Jazykový kurz je rozdělen dle náročnosti a probíhá přímo na firmě po pracovní době. Lektoři jsou zajištěni od externího dodavatele.

Práce z domova

Po dohodě může být zaměstnanci povolena práce z domova. Samozřejmě tento benefit neplatí pro zaměstnance ve výrobě, ale pouze pro kancelářské pozice jako jsou například manažeři nebo administrativní pracovníci. Využíván je tento benefit však málo.

Firemní večírky

Výdaje spojené s firemními večírky patří mezi nejnákladnější ze všech poskytovaných benefitů. V létě společnost pořádá večírek pro všechny zaměstnance, na kterém zajišťuje a hradí jídlo, pití, hudbu a soutěže. V zimě se potom koná vánoční večírek, na kterém

je opět hrazeno veškeré jídlo a pití, a také dárky pro zaměstnance. Tento benefit je u zaměstnanců velmi oblíbený a těší se vždy vysoké účasti.

6.1.3 Cíle a očekávání managementu ohledně poskytování benefitů

Personální manažerka se snaží k zaměstnancům přistupovat jinak než jen k někomu, kdo pro ně vykonává práci. Chce, aby věděli, že jsou pro společnost důležití a dává jim to najevo nejen zaměstnaneckými benefity, ale i osobním přístupem ke každému jednomu z nich.

Společnost uvažuje o navýšení odměn zaměstnancům, je tedy potřeba zjistit, zda je výhodnější poskytnout zaměstnancům odměny ve finanční nebo nefinanční formě.

Skrze dotazníkové šetření se chce společnost dozvědět, zda jsou jejich zaměstnanci spokojení. A to z hlediska finančního a jiného ohodnocení a celkové atmosféry na pracovišti. Dále chtějí zjistit, co zaměstnancům chybí, a popřípadě reagovat na své nedostatky a zavést benefity tak, aby byli spokojeni zaměstnanci i společnost. Konkrétně chce zjistit, zda zaměstnanci mají zájem o zavedení těchto benefitů:

- placené volno v případě nemoci,
- placené volno jako odměna za celý rok bez pracovní neschopnosti,
- jídelní automaty na pracovišti,
- stravovací poukázky.

V případě zájmů zaměstnanců o jiné benefity, bude na základě konzultace s vedením společnosti zjištěno, zda požadavky svých zaměstnanců přijmou a v jakém rozsahu.

Projekt napomůže ke zjištění, zda jsou vybrané benefity pro společnost přijatelné, a to hlavně z finanční stránky.

6.2 Hodnocení spokojenosti zaměstnanců společnosti se zaměstnaneckými benefity

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity ve společnosti Morava Wood Products s.r.o. bylo provedeno na základě dotazníkového šetření a mělo za úkol zjistit, jaký názor mají zaměstnanci na zaměstnanecké benefity, a jestli jsou spokojeni s jejich systémem nebo by přivítali nějakou změnu, protože následně bude navrhnout projekt na jejich zefektivnění.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců se systémem benefitů ve společnosti Morava Wood Products s.r.o., jaké preferují benefity a jejich názor na již zavedené benefity.

Dotazníkové šetření probíhalo od 12. 3. 2018 do 16. 3. 2018. Dotazníky byly v tištěné podobě a obsahovaly 27 otázek uzavřených a 2 otázky otevřené (viz příloha PII) . O distribuci a sběr dotazníků se postarala personální manažerka společnosti. Zúčastnilo se jej 61 respondentů z celkového počtu 80 rozdaných dotazníků. Následně byly dotazníky zpracovány pomocí programu Microsoft Excel a pro názornost jednotlivých odpovědí byly sestaveny grafy.

6.2.1 Charakteristika respondentů

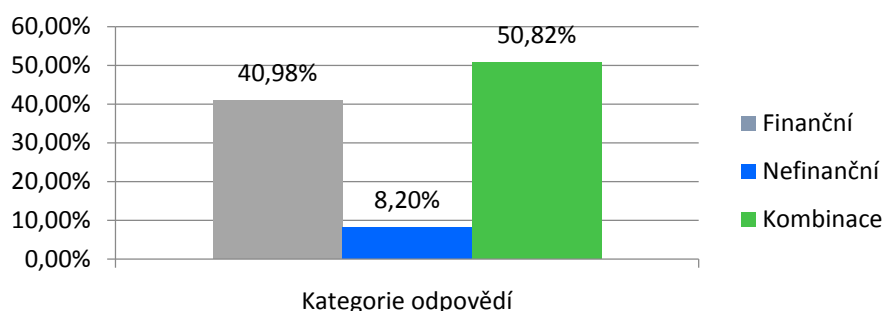
Výzkumu se zúčastnilo 61 respondentů, co je asi 55 % všech zaměstnanců. Ze všech zúčastněných bylo 37 operátorů ve výrobě, 15 vedoucích pracovníků, 4 administrativní pracovníci a 5 manažerů. Struktura respondentů odpovídá zastoupení jednotlivých pozicí v rámci organizační struktury společnosti, a tak mohou být výsledky dotazníkové šetření považované za relevantní.

Z hlediska pohlaví dotazníky vyplnilo 29 žen a 32 mužů. Další charakteristika respondentů je následující:

- 20 % respondentů jsou mladší 26 let, 31 % respondentů spadá do věkové skupiny od 26 do 35 let, 29 % respondentů mají od 36 do 50 let a 20 % respondentů je starších 50 let;
- 21 respondentů je ženatých/vdaných, 30 svobodných, 9 rozvedených a 1 vdova;
- z hlediska délky pracovního poměru v organizaci zde pracuje 20 respondentů méně než rok, 12 respondentů 1 - 2 roky, 14 respondentů 2 - 5 let a 15 respondentů více než 5 let;
- 46 % respondentů má střední odborné vzdělání - vyučen/a, 29 % středoškolské s maturitou, 16 % základní vzdělání, 7 % vysokoškolské vzdělání a 2 % vyšší odborné vzdělání.

6.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Z grafu (Obr. 2) je patrné, že většina respondentů má zájem o kombinaci finančních a nefinančních benefitů, která je výhodná i z daňového hlediska. Další výrazná část zaměstnanců referuje pouze finanční benefity a pouze 8 % by mělo zájem pouze o nefinanční.



Obr. 2 Preference typu benefitů (vlastní zpracování)

V tabulce (Tab. 22) je vidět, jaké benefity zaměstnanci společnosti nejvíce využívají. Nejvíce využívaným benefitem jsou firemní večírky, které se ve společnosti těší i velké chvále. Druhý nejvyžívanější benefit je poskytnutý prací prášek pro zaměstnance ve výrobě, někteří však uvádějí, že ho není dostatek. Naopak nejméně využívaný je benefit práce z domova, který využil pouze jeden zaměstnanec ze všech respondentů.

Tab. 22 Využití benefitů (vlastní zpracování)

Benefity pro všechny zaměstnance	Absolutní četnost	Podíl na celkovém počtu respondentů
Výročí ve firmě - hodnotné dary	22	36,07%
Zlevněné palivové dřevo	23	37,70%
Nanuky, minerálky, ovoce	33	54,10%
Team building	16	26,23%
Zvýhodněný firemní tarif	14	22,95%
Odměna za zlepšovací návrh	3	4,92%
Očkování proti chřipce	3	4,92%
Možnost koupě podlahy	6	9,84%
Zlevněné poukázky do aquaparku	25	40,98%
Vzdělávání zaměstnanců formou školení	21	34,43%
Jazykové kurzy	7	11,48%
Firemní večírky	40	65,57%
Benefity pro zaměstnance ve výrobě	Absolutní četnost	Podíl na celkovém počtu respondentů
Zajištění obědů bez příspěvku	2	3,28%
Prací prášek zaměstnance	39	63,93%
Náborový příspěvek	11	18,03%
Odměna za dovedení nového zaměstnance	11	18,03%
Dny dovolené navíc	15	24,59%
Benefity pro zaměstnance kanceláří	Absolutní četnost	Podíl na celkovém počtu respondentů
Firemní obědy	8	13,11%
Práce z domova	1	1,64%

Z předchozí tabulky (Tab. 22) měli zaměstnanci vybrat benefit, který jim vyhovuje nejvíce a je pro ně nejužitečnější. Nejpřínosnější se zdají být pro zaměstnance dny dovolené navíc, protože tuto možnost uvedlo celkem 8 zaměstnanců. Dalším nejoblíbenějším benefitem jsou firemní obědy a tuto možnost uvedlo 6 respondentů z řad manažerů a administrativních pracovníků. Celkem 24 respondentů se vůbec nevyjádřilo, ale někteří zvolili i více benefitů.

*Tab. 23 Nejpřínosnější benefity dle zaměstnanců
(vlastní zpracování)*

Benefit	Absolutní četnost
Výročí ve firmě - hodnotné dary	1
Zlevněné palivové dřevo	3
Nanuky, minerálky, ovoce	1
Team building	1
Zvýhodněný firemní tarif	2
Zlevněné poukázky do aquaparku	2
Vzdělávání zaměstnanců formou školení	1
Jazykové kurzy	1
Firemní večírky	4
Prací prášek zaměstnance	4
Náborový příspěvek	2
Odměna za dovedení nového zaměstnance	2
Dny dovolené navíc	8
Firemní obědy	6
Práce z domova	1
Neuvedl/a	24

Pokud jde o návrh nových benefitů, celkem 17 lidí se vůbec nevyjádřilo a nenavrhlo žádný benefit, což mohlo být způsobeno nezájmem o benefity nebo tito zaměstnanci mají vše, co potřebují. V tabulce (Tab. 24) je vidět, že nejčastější odpovědi se týkaly stravenek. Někteří uvedli u této otázky jako požadovaný benefit stravenky, ale na konci dotazníku uvedli, že by nechtěli dotované stravenky. Z toho vyplývá, že spoustu zaměstnanců by stravenky chtělo, ale nejspíš plně hrazené společností. Jakékoliv finanční odměny by chtělo 7 respondentů a stejný počet by mělo zájem o zajištění obědů na pracovišti.

Tab. 24 Návrhy benefitů od zaměstnanců
(vlastní zpracování)

Benefit	Absolutní četnost
Stravenky	16
Dny dovolené navíc	4
Příspěvek na důchodové pojištění	4
Příspěvek na dopravu	1
Zajištění obědů	7
Placené 3 dny neschopnosti	1
Odměna za nemarodění	4
Věcné dary	1
Jakékoliv finanční odměny	7
Sick days	3
Poukázky na masáž	1
Sleva na sportovní/kulturní akce	1
Příspěvek na dovolenou	2
Příspěvek na svatbu/narození dítěte	1
Neuvedl/a	17

Další aspekty pracovní spokojenosti

Většina zaměstnanců dává přednost kolektivní práci před samostatnou. Téměř 33 % respondentů uvedlo, že preferují spíše samostatnou práci. Tato třetina respondentů byla většinou z kategorie manažerů, administrativních nebo vedoucích pracovníků.

Na otázku ohledně atmosféry na pracovišti odpovědělo přes 93 % zaměstnanců kladně, což znamená, že jsou v práci spokojeni a panuje tam přátelská atmosféra. Pouze necelých 7 % uvedlo, že atmosféra na pracovišti není přátelská.

Téměř polovina zaměstnanců uvedla při otázce ohledně kritérií pro výběr zaměstnání odpověď Spíše ano, což znamená že výše výdělku je pro ně poměrně důležitým měřítkem. Asi pro 23 % zaměstnanců je výše výdělku stoprocentně důležitá, a vnímají jej pouze jako jediné kritérium výběru zaměstnání. Celkem 18 % zaměstnanců nepovažuje výši výdělku za podstatnou při výběru zaměstnání a asi 11,5 % ji nepovažuje za vůbec důležitou.

Téměř 69 % respondentů považuje odměny za velmi důležité pro svou práci a berou je i jako určitou motivaci. Pouze 5 % naopak odpovědělo na tuto otázku Spíše ne, tedy odměny nepovažuje za příliš důležité při výkonu práce.

Celkem pro 67 % respondentů je množství benefitů nabízených firmou důležitým nebo velmi důležitým kritériem při výběru zaměstnání. Naopak pouze necelých 7 % zaměstnanců uvedlo, že benefity pro ně nejsou vůbec důležité při výběru zaměstnání.

Pro většinu zaměstnanců je důležitý pocit, že pro společnost něco vytvořili a něčím se přičinili na jejím chodu. Pouze pro 2 zaměstnance tento pocit není důležitý.

Většina respondentů určitě nebo spíše vnímá snahu společnosti o zlepšení a zkvalitnění pracovních podmínek. Pouze 13 % zaměstnanců tuto snahu spíše nevnímá, ale žádný ze zaměstnanců neodpověděl zcela negativně.

Většina respondentů je s přístupem společnosti k nim spokojená, někteří dokonce uvedli, že jsou spokojeni právě s personální manažerkou, která tvoří důležitý spojovací můstek mezi společností a zaměstnanci. Pouze malé procento zaměstnanců není spokojena s přístupem společnosti k nim.

Větší část zaměstnanců uvedla, že ve společnosti Morava Wood Products s.r.o. je přístup k zaměstnancům lepší, než v jejich předchozím zaměstnání. Respondenti, kteří odpověděli spíše ne také uvedli, že přístup je buďto stejný, nebo nemají možnost porovnání, protože se jedná o jejich první zaměstnání. Pouze 1 zaměstnanec tvrdí, že přístup společnosti k zaměstnancům určitě není lepší než v jeho předchozím zaměstnání.

Více než čtvrtina zaměstnanců uvedla, že možnosti profesního růstu ve společnosti jsou zcela dostačující. Téměř polovina považuje tyto možnosti za dostačující a čtvrtina respondentů považuje možnosti profesního růstu za spíše nebo zcela nedostačující.

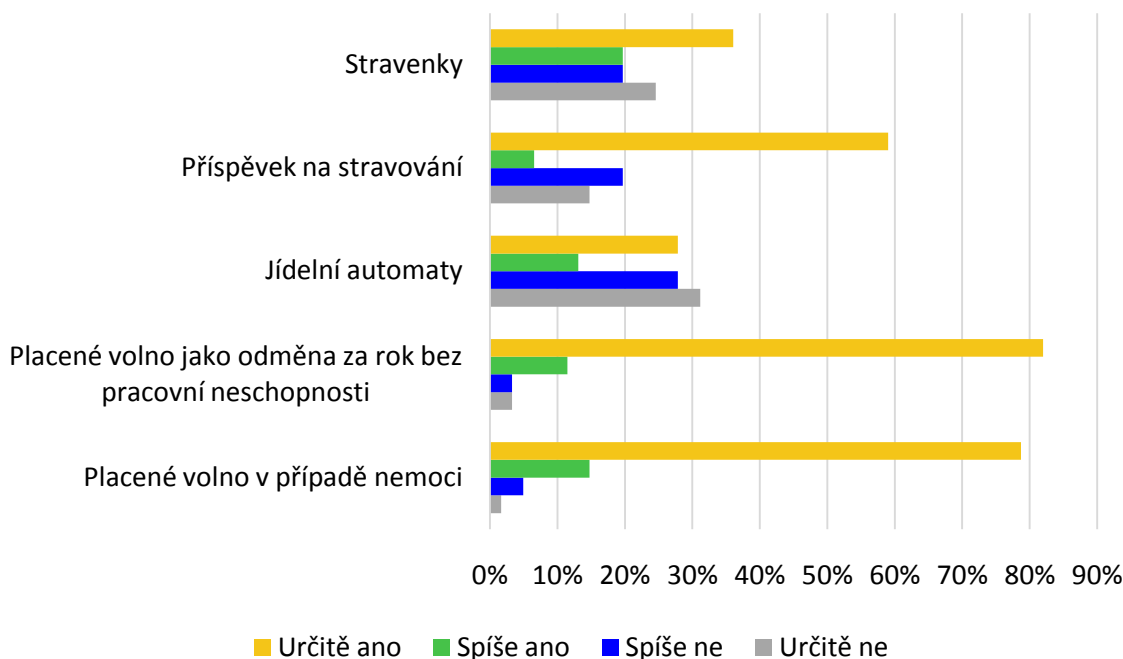
Pro většinu zaměstnanců je velmi důležitá možnost seberealizace, tedy plné využití svých schopností a rozvoje. Asi 6,5 % nepovažuje možnost seberealizace za příliš důležitou a necelých 5 % zaměstnanců nepovažuje seberealizaci v zaměstnání za důležitou vůbec.

Přibližně 20 % respondentů uvedlo, že nabídka benefitů ve společnosti Morava Wood Products s.r.o. je výrazně bohatší, než u jiných zaměstnavatelů. Necelých 38 % zaměstnanců zaškrtnulo jako odpověď spíše ano, což znamená, že nabídka benefitů ve společnosti je lepší nebo stejná než v jiných společnostech. To si však naopak nemyslí téměř polovina zaměstnanců.

Možnost výběru nových benefitů

Přehled o odpovědích na otázky týkající se nabídky nových benefitů představuje následující graf (Obr.3).

Velký zájem o využití dnů pracovního volna by mělo asi 80 % zaměstnanců, 15 % zaměstnanců by dále tuto možnost také přivítalo. Velmi malá část respondentů nejeví zájem o využití dnů pracovního volna v případě nemoci. Pouze jeden zaměstnanec tento benefit zcela odmítl.



Obr. 3 Výběr nových benefitů (vlastní zpracování)

O placené volno jako odměnu za celý rok bez pracovní neschopnosti má asi 93 % zaměstnanců. Pouze 4 zaměstnanci se vyjádřili jako že by spíše nebo určitě neměli zájem o využití tohoto benefitu.

Převážná část dotazovaných zaměstnanců by jídelní automaty na pracovišti nevyužila. Skoro třetina respondentů by automaty jistě využila a 13 % zaměstnanců si není jistých, zda by automaty využili.

Zájem o příspěvek na stravování na pracovišti má asi 66 % zaměstnanců. Menší část respondentů, tedy 34 %, nemají zájem o příspěvek na stravování.

Z výsledků je patrná poptávka zaměstnanců po stravenkách. Zájem o ně má asi 56 % zaměstnanců, ostatní by nejspíše chtěli, aby společnost hradila celou hodnotu stravenek. To ale není pro společnost z daňového hlediska vůbec výhodné.

6.3 Zhodnocení výchozí situace ve společnosti Morava Wood Products s.r.o.

Na základě provedené analýzy současné situace ve společnosti a provedeného dotazníkového šetření je potřeba zhodnotit výchozí situaci.

Představení společnosti a provedená zkrácená finanční analýza ukázala, že společnost se během let více a více zadlužuje. Také ukazatel čistého zisku vykazuje v posledních letech pokles nebo dokonce ztrátu. Tyto negativní výkyvy finančních ukazatelů byly způsobeny značnými investicemi do investičního majetku, a také stále vyššími provozními náklady.

Při analýze personálních ukazatelů byla zjištěna velká míra fluktuace, se kterou se společnost snaží bojovat rozšířením zaměstnaneckých benefitů, například o náborový příspěvek. Míra absence i průměrná délka absence stále roste, ale zdá se, že zavedením odměn za určité období bez pracovní neschopnosti, může dojít ke zlepšení situace. Stejný průběh měla v jednotlivých letech i produktivita práce, a taktéž ukazatel tržeb na zaměstnance.

Analýzou systému odměňování a systému zaměstnaneckých benefitů bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci společnosti jsou odměňováni pevnou měsíční mzdou, ale odměny se liší podle kategorií profesí. Dále bylo zjištěno, že společnost poskytuje svým zaměstnancům firemní obědy, zvýhodněné poukázky, náborové příspěvky, jazykové kurzy, firemní večírky a podobně.

Analýza spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity ve společnosti Morava Wood Products s.r.o. byla provedena pomocí dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 61 respondentů. Více jak polovina respondentů uvedla, že nabídka benefitů v společnosti Morava Wood Products s.r.o. je lepší, jak v jejich předchozím zaměstnání. Celých 75 % zaměstnanců si také myslí, že možnosti profesního růstu ve společnosti jsou dostačující. Naprostá většina pak potvrdila, že vnímá snahu společnosti o zlepšení pracovních podmínek, a že k nim společnost přistupuje jako k jednotlivci pozitivně.

Celých 67 % respondentů uvedlo, že zaměstnanecké benefity jsou nedílnou součástí rozhodování při volbě pracovního místa. Z celkového hodnocení dotazníků vyplývá, že zaměstnanci jsou ve společnosti se zaměstnaneckými benefity spokojeni, ale samozřejmě i zde je možnost nějaké změny či zlepšení.

Do zaměstnaneckých benefitů by se měl začlenit alespoň benefit, o který zaměstnanci jeví-li největší zájem, tedy stravenky. Další benefity, které by bylo dobré integrovat do stávajícího systému benefitů je zajištění obědů.

Důvodem proč by měla společnost Morava Wood Products s.r.o. obměnit a zefektivnit jak systém odměňování, tak i systém zaměstnaneckých benefitů je velmi vysoká fluktuace zaměstnanců a průměrná mzda, která za rok 2017 činí 17 437 Kč, kdežto v odvětví se pohybuje průměrná mzda za rok 2017 okolo 29 525 Kč.

7 PROJEKT NA ZVÝŠENÍ ÚČINNOSTI SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI MORAVA WOOD PRODUCTS S.R.O.

Projekt na zlepšení účinnosti systému zaměstnaneckých benefitů je vypracován zejména na základě informací zjištěných v analytické části, která se zabývala zjištěním současného stavu systému zaměstnaneckých benefitů a spokojeností zaměstnanců s nimi. Z analýzy vyplývá, jaké benefity společnost nabízí a systém jejich poskytování. Provedené dotazníkové šetření, zaměřené na spokojenost zaměstnanců a jejich preference, odhalilo další zajímavé skutečnosti, jako například to, že zaměstnanci hodnotí přístup společnosti k nim lépe, než byl u jejich předchozího zaměstnavatele. Celý navržený projekt se opírá o logický rámec (viz Příloha P I).

Důvodem pro řešení oblasti zaměstnaneckých benefitů je skutečnost, že se společnost potýká s vysokou fluktuací a systém zaměstnaneckých benefitů, který bude vypracován na základě názorů zaměstnanců, může přispět k jejich spokojenosti a hlavně ke stabilizaci zaměstnanců.

7.1 Cíle a přínosy projektu

Obecně je cílem navrhnout zavedení takových zaměstnaneckých benefitů, které budou přínosem pro zaměstnance, a to finančním nebo motivačním. A pro společnost budou prospěšné z pohledu zvýšení produktivity a snížení fluktuace zaměstnanců.

Na základě konzultace s personalistkou a vedením společnosti byl určen hlavní cíl, a to zavést dva nové benefity, které si zaměstnanci sami vybrali v dotazníkovém šetření a zhodnotit je z finančního a časového hlediska. Dále bude provedeno porovnání finančních a nefinančních odměn. Mezi kritéria úspěšnosti projektu patří:

- snížení fluktuace minimálně o 10 %,
- alespoň 80 % zaměstnanců bude spokojeno s nabídkou benefitů ve společnosti.

7.2 Analýzy předcházející návrhu projektu

Před návrhem projektu je zapotřebí ještě rozhodnout o několika skutečnostech, a to o:

- dodavateli obědů pro zaměstnance ve výrobě,
- dodavateli stravenek a poukázek,

- nejvýhodnější formě odměňování.

7.2.1 Výběr dodavatele obědů pro zaměstnance ve výrobě

Protože manažeři a administrativní pracovníci již dostávají obědy zdarma, je tento benefit zaměřen spíše na pracovníky ve výrobě. Zaměstnanci výroby budou těžko dojíždět nebo docházet do místních restaurací. Možnost zajištění stravování tedy platí pro pracovníky výroby a při výběru byla hodnocena stravovací zařízení, která nabízí možnost rozvozu obědů.

Ve městě Uničov se nachází pouze tři restaurace, které nabízí rozvoz obědů. Jedná se o restauraci U Radnice, restauraci Na Hradbách a restauraci G-Club. Jako kritéria výběru byl zvolen výběr a cena jídel a možnost placení stravenkami. Ke každému kritériu byly přiřazeny body od 1 do 5 podle nabízených služeb, restaurace s nejvyšším bodovým ziskem bude vybrána pro dovoz jídel, viz tabulka (Tab. 25).

Z hlediska výběru jídel vyhrála restaurace G-Club, která nabízí denně 8 jídel, z toho vždy 4 stejné za cenu 89 Kč. Na druhém místě se umístila restaurace U Radnice s nabídkou 7 jídel a na posledním místě restaurace Na Hradbách se 4 jídly.

Při porovnávání cen jídel jsem vycházela z průměrné ceny obědu za jeden jen v jedné restauraci. Nejlépe se opět umístila restaurace G-Club s průměrnou cenou za jídlo 96 Kč, hned poté restaurace Na Hradbách s cenou 97 Kč za oběd a nejméně bodů získala restaurace U Radnice, jejíž průměrná cena jídla je 110 Kč.

Možnost placení stravenkami nabízí všechny vybrané restaurace, a to dokonce stravenkami od všech společností uvedených v následující kapitole.

Dle bodového hodnocení tedy jednoznačně vyhrála restaurace G-Club, která získala 14 bodů.

*Tab. 25 Bodové hodnocení dodavatele obědů
(vlastní zpracování)*

Kritérium	U Radnice	Na Hradbách	G-Club
Výběr jídel	4	2	5
Cena jídel	1	3	4
Možnost placení stravenkami	5	5	5
Celkem	10	10	14

7.2.2 Výběr dodavatele stravenek a poukázek

V následující kapitole jsou porovnány tři největší společnosti, které v České republice poskytují poukázky:

- Sodexo Pass Česká republika a. s.
- Edenred CZ s.r.o.
- Up Česká republika s.r.o.

Sodexo Pass Česká republika a. s.

Tato společnost je na trhu již od roku 1966 a nabízí celou řadu zaměstnaneckých benefitů, jsou to například:

- stravenky,
- volnočasové benefity,
- cafeteria systém,
- dárkové poukázky.

Kromě poskytování zaměstnaneckých benefitů pomáhají také spravovat a navrhovat benefitové programy na míru jednotlivým společnostem. Dále společnost poskytuje širokou škálu služeb facility managementu od technického zabezpečení budov přes úklidové a administrativní služby, podpůrné činnosti až po společné stravování pro klienty z řad škol, armády, sportovních zařízení, zdravotnictví apod.

Produkty společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s. tvoří:

- Stravenka Gastro Pass - tuto stravenku lze uplatnit u více než 30 000 restaurací a provozoven po celé České republice.
- Poukázka Flexi Pass - jedná se o poukázku pro volný čas a zahrnuje například kulturu, sport, relaxaci, cestování, podporu zdraví a prevenci.
- Poukázka Fokus Pass - poukázka k cestování, kulturnímu či sportovnímu vyžití nebo vzdělávání.
- Poukázka Relax Pass - tyto poukázky jsou zaměřeny na kulturu, sport a relaxaci.
- Poukázka Vital Pass - poukázky na péči o zdraví, které může zaměstnanec použít v optikách, lázeňských či rehabilitačních zařízeních, lékárnách nebo prodejnách zdravotnických potřeb.
- Poukázka Holiday Pass - tato poukázka podporuje cestování jak po České republice tak i v zahraničí.

- Poukázka Smart Pass - vhodná pro firmy, které chtějí zaměstnancům poskytnout nové znalosti a dovednosti.
- Dárkový Pass - tato poukázka poskytuje zaměstnanci určitou svobodu využití, je vhodná na nakupování, kulturu, sport, relaxaci, cestování, podporu zdraví či osobního rozvoje (Sodexo Benefits, 2016).

Mezi další produkty patří Cafeteria mojeBenefits, Finanční benefity a Online motivační program SayReward.

Edenred CZ s.r.o.

Společnost Edenred s.r.o. pomáhá firmám v oblasti motivace zaměstnanců, navrhuje efektivní systém benefitů a optimalizuje finanční náklady na zaměstnanecké benefity. Kromě poukázek společnost poskytuje také systém cafeteria a různé slevové kupony.

Mezi produkty společnosti Edenred s.r.o. patří:

- Ticket Restaurant - jedná se o stravenku.
- Edenred Multi - poukázka na sport, kulturu, rekreaci, vzdělávání a do zdravotnických nebo předškolních zařízení.
- Edenred Holiday - tuto poukázku akceptují cestovní kanceláře a agentury a platí pro zájezdy v Česku i v zahraničí.
- Edenred Sport&Kultura - platí na úhradu vstupenek do kin, divadel a sportovních zařízení.
- Edenred Medica - tuto poukázku lze uplatnit ve zdravotnických zařízeních, lékárnách rehabilitačních centrech a u praktických či odborných lékařů.
- Edenred Academia - tato poukázka se zaměřuje na rozvoj osobnosti a lze ji využít například v autoškole, jazykové škole a různých kurzech.
- Edenred Compliments - jedná se o univerzální poukázku.
- Edenred Service - univerzální poukázka pro výplatu příspěvku na živobytí a různých dávek (Edenred Benefits – volnočasové poukázky pro vaše zaměstnance, [21.století]).

Up Česká republika s.r.o.

Společnost Up Česká republika s.r.o. se vyskytuje na trhu již od roku 1995. Do roku 2017 byl název společnosti Le Cheque Déjeuner s.r.o., který je poněkud známější než ten současný. Již od začátku společnost pomáhá budovat trh nefinančních zaměstnaneckých bene-

fitů a jedná se tak o jednoho z lídrů na českém trhu. Specializují se na lidské zdroje a personální poradenství, avšak nabízí také inovativní řešení v oblasti marketingu a strategického rozvoje firem. Cílem společnosti je kromě ekonomického růstu také snaha přispívat k pokroku v sociální oblasti a podílet se na zlepšování každodenního života.

Produkty společnosti Up Česká republika s.r.o. zahrnují:

- Stravenky Chèque Déjeuner.
- Poukázka Šek Dovolená - tato poukázka je určena na dovolenou.
- Poukázka Unišek+ - jedná se o univerzální šek, který lze využít například na kulturu, sport, vzdělávání, zdraví, dovolenou, nákup knih a další.
- Poukázka Cadhoc - poukázku lze čerpat na zboží a služby, které si zaměstnanec sám vybere.
- Poukázka Unišek - univerzální šek na kulturu, sport, vzdělávání, zdraví nákup knih apod.
- Poukázka Unišek+ FKSP - poukázka speciálně vytvořená pro čerpání z fondu kulturních a sociálních potřeb pro organizační složky státu, státní příspěvkové organizace a další.
- Poukázka Šek Servis - speciální poukázka na nákup spotřebního zboží (potravin, nápojů, potřeb osobní hygieny, oblečení, obuv a podobně) a je vytvořena pro potřeby institucí realizující pomoc v hmotné nouzi.
- Poukázka Mini Šek - poukázka na úhradu výdajů spojených s umístěním dítěte do předškolního zařízení.
- Poukázka Clean - poukázka zřízená pro úhradu čistících a pracích prostředků a služeb čistíren oděvů (Naše produkty, [21.století]).

Mezi další produkty poskytované společností Up Česká republika s.r.o. jsou například Gallery Beta FKSP nebo On-line benefitní účet Gallery Beta.

Porovnání dodavatelů poukázek

Z předchozích tří dodavatelů bude vybrána jedna společnost podle bodového hodnocení jednotlivých kritérií s nejvyšším bodovým ziskem. Bodová škála byl stanovena od 1 do 5. Cílem porovnávání je analyzovat jednotlivé společnosti a jejich nabídky, a vybrat tak nejvhodnějšího dodavatele poukázek. Dle požadavků společnosti bude provedeno hodnocení stravenek a univerzálních poukázek Gastro Pass od společnosti Sodexo Pass, Ticket Restaurant od společnosti Edenred CZ a Unišek+ od společnosti Up Česká republika.

Jako základní kritéria bylo zvoleno množství provozovatelů, kteří přijímají dané poukázky, ve městě Uničově a v celé České republice a provize, kterou si dodavatel účtuje za poskytnutí poukázek.

Nejprve bude určen nejvýhodnější dodavatel stravenek (Tab. 26), a poté nejvýhodnější dodavatel univerzálních poukázek (Tab. 27).

Tab. 26 Bodové hodnocení dodavatelů stravenek (vlastní zpracování)

Kritérium	Gastro Pass	Ticket Restaurant	Stravenky Chèque Déjeuner
Množství provozovatelů v ČR	4	5	2
Množství provozovatelů v Uničově	4	2	3
Provize	3	1	5
Celkem	11	8	10

Prvním kritériem pro posuzování vhodnosti dodavatelů u stravenek i poukázek byl počet provozoven v ČR, ve kterých je možné využít všechny poukázky nabízené danou společností. Nejlépe hodnocená byla společnost Edenred CZ, jejíž poukázky akceptuje 57 000 provozoven, na druhém místě je společnost Sodexo Pass s 47 000 provozoven a na posledním místě je společnost Up Česká republika s 32 000 provozoven.

Tab. 27 Bodové hodnocení dodavatelů univerzálních poukázek (vlastní zpracování)

Kritérium	Flexi Pass	Edenred Multi	Unišek+
Množství provozovatelů v ČR	4	5	2
Množství provozovatelů v Uničově	2	5	2
Provize	3	1	5
Celkem	9	11	9

Pro další hodnocení využitelnosti poukázek bylo vybráno množství provozovatelů ve městě Uničov, které se nachází v Olomouckém kraji, a kde sídlí společnost Morava Wood Products s.r.o. U stravenek dosáhla nejvyššího bodového hodnocení Gastro Pass od společnosti Sodexo Pass s 36 provozovnami ve městě Uničov, na dalším místě se umístila stravenka Chèque Déjeuner, kterou přijímá v Uničově 32 provozoven a na posledním místě skončila společnost Edenred CZ se stravenkou Ticket Restaurant, kterou přijímá 27 provozoven. Je však vidět, že rozdíly mezi jednotlivými společnostmi nejsou nijak razantní.

Při hodnocení univerzálních poukázek bylo zjištěno, že výrazně více provozoven přijímajících tyto poukázky má společnost Edenred CZ, konkrétně 24 provozoven, a tak získala

i nejvyšší bodové hodnocení. Téměř stejný počet provozoven ve městě Uničov pak měly další dvě společnosti, kde Flexi Pass od společnosti Sodexo Pass přijímá 14 provozoven a poukázku Unišek+ od společnosti Up Česká republika přijímá 15 provozoven. Těmto poukázkám tak bylo přiděleno stejné bodové hodnocení.

Posledním kritériem hodnocení byla provize, kterou si dodavatelé účtují za zprostředkování služby a dodání poukázek. Nejmenší provizi si účtuje společnost Up Česká republika, konkrétně 4 %, a tak získala nejvíce bodů. Společnost Sodexo Pass si účtuje provizi ve výši 5,3 %, což je poměrně velký rozdíl oproti první společnosti. Nejhůře dopadla společnost Edenred CZ, která požaduje provizi ve výši 5,8 %.

Celkovým vítězem se v případě stravenek stala společnost Sodexo Pass se stravenkami Gastro Pass s celkovým ziskem 11 bodů.

Z dodavatelů poukázek byla nejlépe hodnocena společnost Edenred CZ také s 11 body.

7.2.3 Vyhodnocení nejvýhodnější formy odměňování

Aby mohlo být provedeno porovnání finančních a nefinančních odměn, byla vypočtena částka, kterou zaměstnanec při dané odměně získá ke mzdě navíc. V kalkulaci bylo použito 21 pracovních dní. Průměrná mzda ve společnosti za rok 2017 činí 17 437 Kč, bude tedy počítáno s touto částkou. Nejvýhodnější nominální hodnota stravenky pro rok 2018 je sice 118 Kč, ale po průzkumu cen poledních menu v restauracích v Uničově bylo rozhodnuto aplikovat stravenky s nominální hodnotou 100 Kč. Maximální částka, kterou může zaměstnavatel zaměstnanci přispět na stravenky je 55 %, aby tento náklad byl daňově uznatelný. V tomto konkrétním případě se jedná o 55 Kč na den na zaměstnance.

V následující tabulce (Tab. 28) je proveden výpočet daňové výhodnosti pro zaměstnance. Z tabulky vyplývá, že využitím stravenky oproti finanční odměně se reálná odměna zvýší o 45,1 %. Když společnost poskytne zaměstnanci finanční odměnu ve výši 1155 Kč, při odečtení daně z příjmu fyzických osob a zdravotního a sociálního pojištění, zaměstnanci zůstane čistá mzda ve výši 796 Kč. Zatímco když společnost poskytne zaměstnanci příspěvek na stravenky ve stejné hodnotě, zůstane zaměstnanci celá tato hodnota, tedy 1155 Kč.

Tab. 28 Porovnání benefitů z pohledu zaměstnance (vlastní zpracování)

	Mzda bez odměn	Mzda s finanční odměnou	Mzda se straven- kami
Počet pracovních dní	21	21	21
Hodnota stravenky			100 Kč
Hodnota stravenek placená zaměstnavatelem (55 %)		1 155 Kč	1 155 Kč
Hrubá mzda	17 437 Kč	18 592 Kč	17 437 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnance (4,5 %)	785 Kč	837 Kč	785 Kč
Sociální pojištění zaměstnance (6,5 %)	1 133 Kč	1 208 Kč	1 133 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnavatele (9 %)	1 569 Kč	1 673 Kč	1 569 Kč
Sociální pojištění zaměstnavatele (25 %)	4 359 Kč	4 648 Kč	4 359 Kč
Základ daně	23 366 Kč	24 913 Kč	23 366 Kč
Daň z příjmu (15 %)	3 505 Kč	3 737 Kč	3 505 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	14 084 Kč	14 880 Kč	15 239 Kč
Skutečná čistá hodnota benefitu (hodnota benefitu - daň z příjmu - sociální a zdravotní pojištění zaměstnance)		796 Kč	1 155 Kč

Tabulka (Tab. 29) demonstruje daňovou výhodnost finančních a nefinančních odměn z pohledu zaměstnavatele. Tím, že zaměstnavatel poskytne finanční odměnu, zvýší své náklady o 34,03 %. Zaměstnavatel musí z finanční odměny poskytnuté zaměstnanci odvést sociální a zdravotní pojištění celkem ve výši 34 %. V tomto případě, když společnost zaměstnanci poskytne finanční odměnu ve výši 1155 Kč, musí také počítat s náklady v celkové výši 1548 Kč, z toho činí 1155 Kč odměna a 393 Kč zdravotní a sociální pojištění. Zatímco při poskytnutí nefinančního benefitu (stravenek) ve stejné výši, činí náklady společnosti pouze tuto hodnotu, tedy 1155 Kč.

Tab. 29 Porovnání benefitů z pohledu zaměstnavatele (vlastní zpracování)

	Mzda bez odměn	Mzda s finanční odměnou	Mzda se stra- venkami
Počet pracovních dní	21	21	21
Hodnota stravenky			100 Kč
Hodnota stravenek placená zaměstnavatelem (55 %)		1 155 Kč	1 155 Kč
Hrubá mzda	17 437 Kč	18 592 Kč	17 437 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnance (4,5 %)	785 Kč	837 Kč	785 Kč
Sociální pojištění zaměstnance (6,5 %)	1 133 Kč	1 208 Kč	1 133 Kč
Zdravotní pojištění zaměstnavatele (9 %)	1 569 Kč	1 673 Kč	1 569 Kč
Sociální pojištění zaměstnavatele (25 %)	4 359 Kč	4 648 Kč	4 359 Kč
Základ daně	23 366 Kč	24 913 Kč	23 366 Kč
Daň z příjmu (15 %)	3 505 Kč	3 737 Kč	3 505 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	14 084 Kč	14 880 Kč	15 239 Kč
Zvýšení daňových nákladů zaměstnavatele		1 548 Kč	1 155 Kč

7.3 Klíčové činnosti projektu

V projektu nastává několik činností, které jsou klíčové pro celý jeho průběh, a které na sebe musí navazovat.

Návrh dotazníků pro zaměstnance

Ve spolupráci s personální manažerkou společnosti Morava Wood Products s.r.o. byly sestaveny dotazníky s 29 otázkami týkajícími se spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity, jejich návrhy na zlepšení a celkové zhodnocení pracovních podmínek.

Schválení, rozdání a sběr dotazníků

Po sestavení dotazníků personalistka předložila návrh generálnímu řediteli financí a po schválení byly dotazníky vytištěny a rozdány zaměstnancům společně s poučením o vyplnění a termínem jejich odevzdání. Rozdání a sběr dotazníků zajistila personalistka společnosti.

Analýza výsledků dotazníků

K vyhodnocení vyplněných dotazníků byl použit program Microsoft Excel, ve kterém byly následně sestaveny grafy pro lepší přehlednost výsledků.

Vypracování projektu

K vypracování projektu byla použita data zjištěná z analýzy a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Byly navrženy takové benefity, o které zaměstnanci projeví zájem a z hlediska společnosti je zavedení těchto benefitů reálné. Potřebné informace byly získávány na základě rozhovorů s personální manažerkou a konzultaci s vedením společnosti.

Seznámení společnosti s navrhovaným projektem

Navržený systém benefitů byl podroben nákladové časové a rizikové analýze, a tyto výsledky byly předloženy vedení společnosti, která podle výsledků nákladové analýzy zajistí dostatek finančních prostředků pro realizaci projektu.

Výběr stravovacího zařízení

Společnost určila kritéria, podle kterých bylo vybráno stravovací zařízení s nejvyšším bodovým ziskem. Mezi kritéria výběru patří:

- výběr jídel,
- cena jídel,
- možnost placení stravenkami.

Uzavření smlouvy s provozovatelem

Dovoz obědů na pracoviště bude zajištěno na základě smlouvy s dodavatelem. Kde bude specifikován způsob poskytování, čas, počet a četnost dodávek obědů. Dle požadavku společnosti budou obědy dováženy v jednorázových boxech vždy v 11:30 hod, kdy mají zaměstnanci přestávku na oběd. V případě potřeby jsou v jídelně společnosti k dispozici lednice k uchování oběda a mikrovlnné trouby pro případné ohřátí jídla.

Výběr dodavatele poukázek

Společnost se rozhodla poskytovat zaměstnancům stravenky v hodnotě 100 Kč a univerzální poukázky v hodnotě 300 Kč, které budou poskytovat jednou za půl roku. Zatímco stravenky budou poskytovány zaměstnancům ve výrobě, univerzální poukázky budou poskytovány zaměstnancům všem. Dodavatel poukázek byl vybrán na základě bodového hodnocení od 1 do 5.

Testovací fáze

Testovací fáze obsahuje informování zaměstnanců, objednání, dodání a výdej poukázek zaměstnancům. Zaměstnanec informuje o nových benefitech personální manažerka, která veškeré informace umístí na nástěnku v jídelně, ve výrobě a v kancelářích. Testovací fáze bude trvat od července 2018 do června 2019 v celkovém trvání 250 pracovních dní. Za tuto dobu bude již možnost zjistit dopad projektu na míru fluktuace a na spokojenost zaměstnanců s benefity

Kontrola a zhodnocení projektu, návrh případných zlepšení

Vyhodnocení projektu provede personalistka spolu s generálním ředitelem financí pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, pozorování a z personální evidence. Dále budou zhodnoceny objektivně ověřitelné ukazatele a celková úspěšnost projektu.

7.4 Matice odpovědnosti

V tabulce (Tab. 30) je zobrazena odpovědnost jednotlivých osob za činnosti, které souvisí se zavedením projektu na zvýšení účinnosti systému benefitů ve společnosti Morava Wood Products s.r.o. Pro sestavení matice odpovědnosti byla použita metoda RACI, kde jednotlivá písmena metody znamenají:

- responsible (R) - osoba, která na daném úkolu pracuje,
- accountable (A) - osoba odpovědná za daný úkol,
- consulted (C) - osoba, která může podpořit projekt konzultací,
- informed (I) - osoba informovaná o výsledku.

Tab. 30 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Činnost	Autor projektu	Persone- nalistka	Generální ře- ditel financí	Vedení společnosti	Zaměst- nanci
Návrh dotazníků pro zaměstnance	R	A, C	I		
Rozdání a sběr dotazníků	R	R, C	A		I
Analýza výsledků dotazníků	R, A	C, I	I		
Vypracování projektu	R, A	C, I	C, I		
Seznámení společnosti s navrhova- ným projektem	R, A	C	C	I	
Výběr stravovacího zařízení	R	A, C	I	I	
Uzavření smlouvy s provozovatelem		C	R	A, I	
Výběr dodavatele poukázek	R	A, C	I	I	
Informační kampaň pro zaměstnan- ce	C	R, A	C, I	I	
Testovací fáze		R, A	C	I	I
Kontrola a zhodnocení projektu, návrh případných zlepšení		R, C	A	C, I	

7.5 Časová analýza

Projekt, který vede ke zvýšení účinnosti systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Morava Wood Products s.r.o. je podroben časové analýze pomocí metody CPM (Critical Path Method). V následující tabulce (Tab. 31) jsou uvedeny jednotlivé činnosti projektu a jejich časová náročnost. Projekt zahrnuje celkem 10 činností. Aby se předešlo selhání projektu z časového hlediska, je sestavena síťová analýza. Metoda CPM je realizována pomocí programu QM for Windows. Testovací fáze obsahuje informování zaměstnanců, objednání, dodání a výdej poukázek zaměstnancům.

Tab. 31 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání činnosti (pracovní dny)	Předchozí čin- nost
A	Návrh dotazníků pro zaměstnance	5	-
B	Schválení, rozdání a sběr dotazníků	10	A
C	Analýza výsledků dotazníků	7	A,B
D	Vypracování projektu	10	C
E	Seznámení společnosti s navrhovaným pro- jektem	11	D
F	Výběr stravovacího zařízení	6	D,E
G	Uzavření smlouvy s provozovatelem	5	F
H	Výběr dodavatele poukázek	5	D,E
I	Testovací fáze	250	H
J	Kontrola a zhodnocení projektu, návrh pří- padných zlepšení	10	I

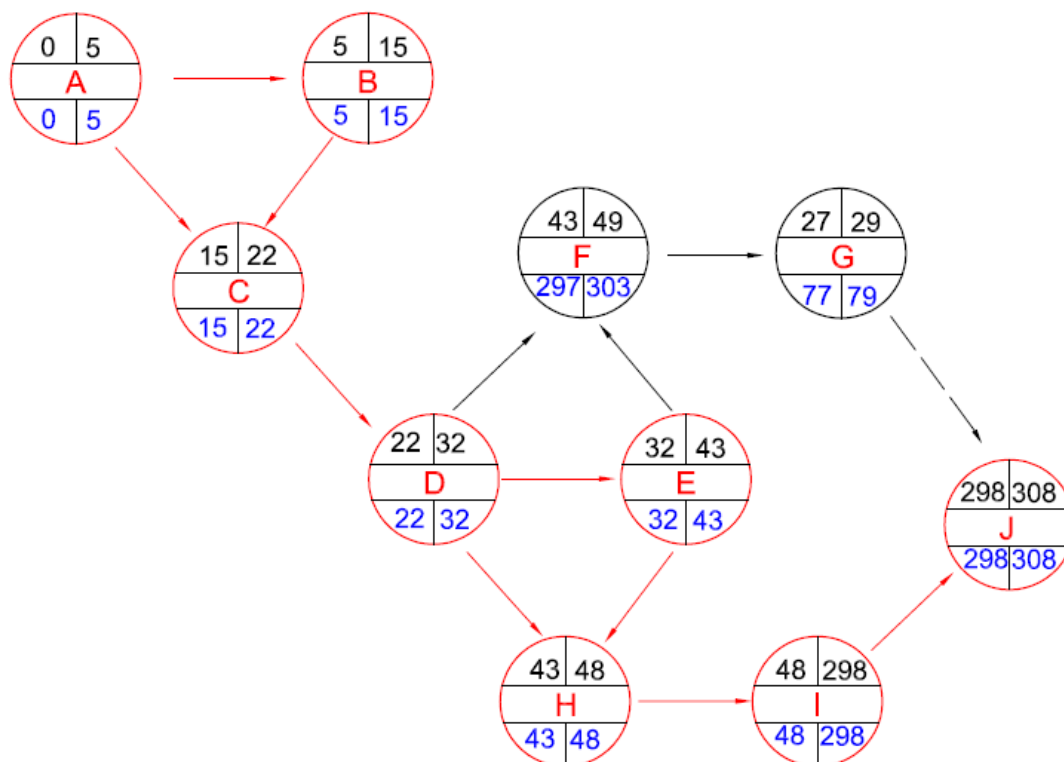
Řešení v QM for Windows

Pomocná tabulka (Tab. 32) uvádí, že nejkratší možná doba realizace projektu je 308 pracovních dní, což je i délka kritické cesty. Z tabulky (Tab. 32) lze také vyčíst nejkratší možné začátky a konce a nejpozději přístupné začátky a konce jednotlivých činností.

Tab. 32 Pomocná tabulka časového harmonogramu z programu QM for windows (vlastní zpracování)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	308					
A	5	0	5	0	5	0
B	10	5	15	5	15	0
C	7	15	22	15	22	0
D	10	22	32	22	32	0
E	11	32	43	32	43	0
F	6	43	49	297	303	254
G	5	49	54	303	308	254
H	5	43	48	43	48	0
I	250	48	298	48	298	0
J	10	298	308	298	308	0

V časovém harmonogramu existují 4 kritické cesty. Na základě časového harmonogramu byl sestaven síťový graf (Obr. 4). Kritické cesty jsou v grafu znázorněny červenou barvou.



Obr. 4 Síťový graf (vlastní zpracování)

První kritická cesta:

$A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J$.

Druhá kritická cesta:

$A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J$.

Třetí kritická cesta:

$A \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J$.

Čtvrtá kritická cesta:

$A \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow H \rightarrow I \rightarrow J$.

Jestliže při realizaci projektu dojde ke zpoždění jedné z činností A, C, D, H, I nebo J, celý projekt se tímto zpozdí. Tyto činnosti se totiž nacházejí na každé kritické cestě.

7.6 Nákladová analýza

V rámci nákladové analýzy jsou spočítány celkové náklady na poukázkový systém, tj. na nakoupení poukázek pro zaměstnance a na zajištění obědů pro zaměstnance. Začátek

projektu bude 1. 7. 2018. a v rámci nákladové analýzy se počítá s časovým obdobím jednoho roku, tj. 249 pracovních dní.

Zajištění obědů

Náklady na zajištění obědů pro zaměstnance výroby spočívají pouze v čase stráveném objednáním obědů vždy na týden dopředu. Výběr obědů bude probíhat pomocí formuláře vyvěšeného v jídelně. Každý, kdo bude mít zájem, si запиše obědy vždy na začátku týdne, a poté personalistka provede objednávku telefonicky nebo přes email. Tento úkon bude trvat zhruba 10 minut času.

Předpokládá se, že si zaměstnanci budou obědy platit právě získanými stravenkami. Ve výrobě se nachází celkem 97 zaměstnanců a v kancelářích 14 zaměstnanců. Zaměstnanci kanceláří již obědy dostávají zcela zdarma. Tím, že společnost zajistí i pro zaměstnance výroby obědy, zajistí si tak jejich spokojenost, a s tím spojenou například produktivitu práce.

Poukázkový systém

Stravenky Gastro Pass, stejně tak jako zajišťování obědů jsou benefity určené na míru pouze zaměstnancům výroby, protože manažeři a administrativní pracovníci již mají obědy od společnosti zdarma. Dále se společnost rozhodla poskytovat všem zaměstnancům univerzální poukázky Edenred Muti, a to v hodnotě 300 Kč jednou za půl roku.

Tab. 33 Náklady na nákup stravenek na 1 měsíc (vlastní zpracování)

	Počet kusů	Nominální hodnota	Provize	Manipulační poplatek	Celkem
Gastro Pass (Sodexo Pass)	2037	100 Kč	10 796 Kč	250 Kč	214 746 Kč

V tabulce (Tab. 33) je vypočtena celková suma, kterou společnost musí vynaložit na nákup stravenek za měsíc a činí 214 746 Kč. Od této částky musíme odečíst 45 % hodnoty stravenek, které si zaměstnanec hradí ze svého příjmu a jsou mu strženy z čisté mzdy. Odečítaná částka činí 96 636 Kč. Celkové náklady společnosti tak činí 118 110 Kč. Při koupi poukázek však musí zaplatit celou částku, takže musí počítat s tím, aby měla dostatek finančních prostředků. Potřebný počet stravenek byl vypočítán jako součin počtu zaměstnanců ve výrobě (97) a průměrným počtem pracovních dní (21).

Tab. 34 Náklady na nákup poukázek na půl roku (vlastní zpracování)

	Počet kusů	Nominální hodnota	Provize	Manipulační poplatky	Celkem
Edenred Multi (Edenred CZ)	111	300 Kč	1 931 Kč	250 Kč	35 481 Kč

V tabulce (Tab. 34) jsou zobrazeny náklady na nákup poukázek půl roku. Tyto náklady činí 35 481 Kč. Společnost se však rozhodla poskytovat zaměstnancům tyto poukázky dvakrát ročně, to znamená, že celkové roční náklady na poukázky činí 70 962 Kč. Poukázky, na rozdíl od stravenek, budou poskytovány všem 11 zaměstnancům.

V tabulce (Tab. 35) bude porovnána úspora společnosti při poskytnutí poukázek Edenred Multi v nominální hodnotě 300 Kč jednou za půl roku, vůči situaci, kdy by společnost poskytla odměnu ve stejné výši do mzdy.

Tab. 35 Úspora společnosti z poukázek (vlastní zpracování)

	Finanční odměna	Poukázka Edenred Multi
Výše odměny	300 Kč	300 Kč
Pojistné zaměstnavatele za zaměstnance (34 %)	102 Kč	-
Náklady na 1 zaměstnance	402 Kč	300 Kč
Náklady za všechny zaměstnance	44 622 Kč	33 300 Kč

Z tabulky (Tab. 35) vyplývá, že poskytnutím poukázek všem 111 zaměstnancům, na rozdíl od finanční odměny, společnost ušetří 11 322 Kč za půl roku. Roční úspora tedy činí 22 644 Kč.

V následující tabulce (Tab. 36) bude porovnána daňová zátěž společnosti v měsíci, kdy poskytne zaměstnancům stravenky i poukázky. Zatímco poukázky budou poskytnuty všem zaměstnancům, stravenky budou poskytnuty jen zaměstnancům ve výrobě, protože administrativní pracovníci již mají obědy plně hrazeny společností a docházejí na ně do místních restaurací.

Tab. 36 Porovnání daňových nákladů se stravenkami i poukázkami (vlastní zpracování)

	Finanční benefit	Počet zaměstnanců	Celkem	Nefinanční benefit	Počet zaměstnanců	Celkem
Zaměstnanci ve výrobě	1 950 Kč	97	189 121 Kč	1 455 Kč	97	141 135 Kč
Administrativní pracovníci	402 Kč	14	5 628 Kč	300 Kč	14	4 200 Kč
Celkem	-	-	194 749 Kč	-	-	145 335 Kč

Tabulka (Tab. 36) prezentuje měsíční úsporu zaměstnavatele při využití poukázek Edenred Multi a stravenek. Protože stravenky jsou poskytovány pouze zaměstnancům ve výrobě, je nejprve proveden výpočet za tyto zaměstnance. Tedy 1950 Kč je náklad zaměstnavatele při poskytnutí finanční odměny ve výši 1455 Kč jednomu zaměstnanci. Při poskytnutí stravenek a poukázek v této hodnotě činí náklady zaměstnavatele pouze těchto 1455 Kč. U administrativních pracovníků, kterým budou poskytnuty pouze univerzální poukázky, jsou náklady v případě poskytnutí finančního benefitu v hodnotě 300 Kč celkem 402 Kč na zaměstnance a při poskytnutí nefinančního benefitu pouze 300 Kč na zaměstnance. V procentuálním vyjádření společnost sníží poskytnutím poukázek náklady o 25,4 %, což v absolutním vyjádření znamená úsporu o 49 414 Kč za měsíc.

V případě měsíce, kdy budou poskytnuty pouze stravenky zaměstnancům ve výrobě platí následující tabulka (Tab. 37).

Tab. 37 Porovnání daňových nákladů se stravenkami (vlastní zpracování)

	Finanční benefit	Počet zaměstnanců	Celkem	Nefinanční benefit	Počet zaměstnanců	Celkem
Zaměstnanci ve výrobě	1 548 Kč	97	150 127 Kč	1 155 Kč	97	112 035 Kč

Při porovnání daňových nákladů v měsíci (počítáno s 21 pracovními dny), kdy byly poskytnuty pouze stravenky zaměstnancům ve výrobě činí úspora nákladů také 25,4 % a v absolutním vyjádření úspora činí 38 092 Kč.

V tabulce (Tab. 38) jsou vyčísleny náklady na celý projekt, kdy společnost poskytne 97 pracovníkům ve výrobě stravenky v hodnotě 100 Kč za každý pracovní den a všem 111 pracovníkům poukázky Edenred Multi v hodnotě 300 Kč dvakrát ročně. Bylo zde počítáno s pracovními dny v měsících červenec 2018 - červen 2019. Je nutno také odečíst

dny, kdy zaměstnanci budou čerpat řádnou dovolenou. V těchto dnech totiž zaměstnanci nebude poskytnuta stravenka.

Tab. 38 Celkové náklady projektu (vlastní zpracování)

Měsíc	Stravenky (55 % hodnoty)	Poukázky Edenred Multi	Celkem
Červenec	106 700 Kč		106 700 Kč
Srpen	122 705 Kč		122 705 Kč
Září	101 365 Kč		101 365 Kč
Říjen	122 705 Kč		122 705 Kč
Listopad	117 370 Kč		117 370 Kč
Prosinec	96 030 Kč	33 300 Kč	129 330 Kč
Leden	117 370 Kč		117 370 Kč
Únor	106 700 Kč		106 700 Kč
Březen	112 035 Kč		112 035 Kč
Duben	106 700 Kč		106 700 Kč
Květen	112 035 Kč		112 035 Kč
Červen	106 700 Kč	33 300 Kč	140 000 Kč
Dovolená	-194 000 Kč		-194 000 Kč
Celkem	1 134 415 Kč	66 600 Kč	1 201 015 Kč

Celkové náklady na projekt, který trvá 1 rok, byly vyčísleny na **1 201 015 Kč**.

Tab. 39 Výpočet úspory nákladů při využití stravenek a poukázek (vlastní zpracování)

Měsíc	Náklady na finanční benefity	Náklady na stravenky a poukázky	Úspora
Červenec	181 972 Kč	106 700 Kč	75 272 Kč
Srpen	203 409 Kč	122 705 Kč	80 704 Kč
Září	174 794 Kč	101 365 Kč	73 429 Kč
Říjen	203 409 Kč	122 705 Kč	80 704 Kč
Listopad	196 231 Kč	117 370 Kč	78 861 Kč
Prosinec	201 013 Kč	129 330 Kč	71 683 Kč
Leden	196 231 Kč	117 370 Kč	78 861 Kč
Únor	181 972 Kč	106 700 Kč	75 272 Kč
Březen	181 972 Kč	112 035 Kč	69 937 Kč
Duben	181 972 Kč	106 700 Kč	75 272 Kč
Květen	189 150 Kč	112 035 Kč	77 115 Kč
Červen	215 272 Kč	140 000 Kč	75 272 Kč
Dovolená	-	-194 000 Kč	194 000 Kč
Celkem	2 307 397 Kč	1 201 015 Kč	1 106 382 Kč

V tabulce (Tab. 39) byl proveden výpočet celkové úspory nákladů v situaci, kdy zaměstnanec dostane odměnu ve formě poukázek, oproti zvýšení mezd o stejnou hodnotu. Od cel-

kových nákladů na stravenky bylo odečteno 194 000 Kč, což představuje hodnotu stravenek ve dnech, kdy zaměstnanci budou čerpat řádnou dovolenou. Kdyby však společnost místo benefitů zaměstnancům navýšila mzdy, k této úspoře by nedošlo, protože vyšší mzdu by měl zaměstnanec i kdyby čerpal dovolenou. Celková úspora společnosti za období 1 roku při využívání stravenek i poukázek činí **1 106 382 Kč**.

7.7 Riziková analýza

Riziková analýza projektu má za úkol odhalit případná rizika, která by mohla ohrozit průběh projektu, a to například z časového nebo finančního hlediska. Dále tato rizika zhodnotit z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti výskytu a nakonec navrhnout možnost jejich zmírnění. Pro rizikovou analýzu byla použita metoda RIPRAN (viz např. Tabulky pro verbální hodnocení rizik Soustava 3 x 3 x 3, [21. století]).

V tabulce (Tab. 40) je provedena riziková analýza projektu. Stupeň rizika byl určen od nejnižšího, přes střední po vysoké. Dále každému riziku byla přiřazena pravděpodobnost vzniku rizika. Pravděpodobnost opět může být nízká, střední nebo vysoká.

Tab. 40 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Dopady na projekt			Pravděpodobnost výskytu rizika			Výsledek
	Malý nepříznivý	Střední nepříznivý	Vysoký nepříznivý	Malá	Střední	Vysoká	
Nedostatek finančních prostředků			X		X		Vysoká hodnota rizika
Chybný výběr dodavatele	X			X			Nízká hodnota rizika
Nedodržení termínů		X		X			Nízká hodnota rizika
Nespokojenost zaměstnanců s dodavatelem obědů		X			X		Střední hodnota rizika

V rizikové analýze byla hodnocena celkem 4 rizika, z nichž jedno má vysokou závažnost dopadu na průběh celého projektu. V tomto případě se jedná o nedostatek finančních prostředků. Rizikům se středním stupněm rizika je také potřeba věnovat pozornost. Střední riziko se týká nespokojenosti zaměstnanců.

Nedostatek finančních prostředků může výrazně ohrozit realizaci projektu, pravděpodobnost výskytu finančních problémů je však střední. Pro eliminaci tohoto rizika je potřeba provést co nejlepší odhad nákladů spojených s realizací projektu, aby vedení mohlo náležitě rozhodnout o schválení projektu.

Z důvodu důkladného šetření a bodového hodnocení by nemělo dojít k chybnému výběru dodavatele. Kdyby však nebyli zaměstnanci s výběrem dodavatele obědů spokojeni, může jej společnost kdykoliv změnit. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je také nízká. Celková hodnota rizika je tedy také nízká.

Časový harmonogram byl důkladně navržený tak, aby nedocházelo ke zpoždění nebo k nedodržení termínů. Riziko je sice střední, ale pravděpodobnost, že tato situace nastane je velmi malá. Ještě více eliminovat jej společnost může zavedením pravidelných zpráv o pokračování projektu nebo důkladným informováním a školením zaměstnanců.

Protože bylo provedeno dotazníkové šetření, podle kterého byly nastaveny benefity, které byly taktéž schváleny společností, riziko nespokojenosti zaměstnanců je vyhodnoceno jako střední. Může však dojít k nespokojenosti nebo spíše k nedostatečné informovanosti zaměstnanců, což může ohrozit projekt hlavně proto, že cílem společnosti je zvýšit, nikoliv snížit spokojenost zaměstnanců se systémem benefitů.

8 DALŠÍ DOPORUČENÍ A NÁVRHY

V posledních letech sice ve společnosti došlo k výraznému rozšíření systému zaměstnaneckých benefitů, ale doposud nedocházelo přímo k dotazníkovému šetření mezi zaměstnanci. Bylo by přínosné, například jednou za rok, provést šetření mezi zaměstnanci a zjistit, zda jsou ve společnosti spokojeni. Když průzkum bude probíhat pravidelně, zaměstnanci budou vědět, že mohou vyjádřit své požadavky a připomínky, a budou mít pocit, že na jejich názoru také záleží. Společnost však musí na tyto podněty adekvátně reagovat. Na základě požadavků pak společnost může každý rok aktualizovat systém poskytovaných benefitů.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci mají zájem například o dny dovolené nad rámec zákona nebo o tzv. sick days. Tento benefit je z hlediska společnosti daňově uznatelným nákladem, avšak zaměstnanec nadstandardní dovolenou musí zdanit a odvést z ní sociální a zdravotní pojištění. I přes to je pro zaměstnance výhodnější tato možnost, než být první 3 dny pracovní neschopnosti úplně bez náhrady mzdy. Může se však stát, že zaměstnanci budou tento benefit zneužívat. Proto je nutné při informační kampani upozornit na to, že jestliže se výrazně zvýší míra absence, budou tyto benefity opět zrušeny. Zaměstnanci dále požadovali jakékoliv finanční benefity. Společnost by se měla snažit zaměstnancům vysvětlit, že nefinanční benefity jsou pro ně i pro společnost výhodnější.

Jestliže bude projekt po testovací fázi vyhodnocen jako úspěšný a společnost bude vykazovat zisk, nic nebrání v tom, aby byly přidány další poukázky nebo zvýšena frekvence poskytování poukázek. Tento krok s sebou může nést další snížení fluktuace, a s tím spojené náklady například na přijímání nových zaměstnanců. Novému zaměstnanci se musí někdo věnovat a zaučit ho. Může trvat až několik měsíců, než bude jeho produktivita práce na stejné úrovni jako u již zaběhlých pracovníků.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zvýšit účinnost systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Morava Wood Products s.r.o. a vypracování projektu, který povede ke snížení míry fluktuace a zvýšení spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity.

V analytické části byly získány obecné informace o společnosti Morava Wood Products s.r.o., organizační struktuře, personálním oddělení a poskytovaných benefitech. Personalistka, která byla velmi nápomocná při získávání podkladů pro zpracování analytické části i projektu, měla velký zájem o zavedení nových benefitů a celkové zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření byly zjištěny preference zaměstnanců v oblasti benefitů a jejich pohled na vedení společnosti. Bylo však nutné benefity zhodnotit z pohledu zaměstnance a společnosti tak, aby došlo k vzájemnému souladu jak po finanční, tak po nefinanční stránce. Společnost zastává motto: "Great place to work". Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni, takže opravdu dostává své filozofii. Společnost ukazuje, že na lidech není důležitá jen jejich práce, ale i jejich osobnost, názor a hlavně spokojenost. Protože spokojený zaměstnanec je daleko pečlivější a produktivnější.

Na základě všech informací byl navržen projekt, který nejvíce odpovídá požadavkům zaměstnanců i společnosti. Z hlediska rozdílných nároků a požadavků zaměstnanců se zdálo být vhodné zavedení Cafeteria systému, což by ale nebylo příliš efektivní vzhledem k velikosti společnosti. Proto bylo rozhodnuto o zavedení poukázkového systému a zajištění obědů.

Jako klíčové aktivity byly identifikovány: návrh, schválení, rozdělení a sběr dotazníků, analýza jejich výsledků, vypracování projektu, seznámení společnosti s projektem, výběr stravovacího zařízení a dodavatele poukázek, uzavření smluv, testovací fáze a kontrola a vyhodnocení projektu a návrh případných zlepšení.

V rámci poukázkového systému byly zavedeny stravenky v hodnotě 100 Kč, které dostanou zaměstnanci ve výrobě za každý pracovní den a univerzální poukázky Edenred Multi v hodnotě 300 Kč, které dostanou všichni zaměstnanci jednou za půl roku.

Doba trvání projektu a jeho následné vyhodnocení bylo stanoveno časovou analýzou na 308 dní a celkové náklady na projekt činí 1 201 015 Kč. V porovnání s případnými finančními odměnami ve stejné výši společnost ušetří 1 106 382 Kč za rok.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 442 s. Expert.

ISBN 978-80-247-2890-2

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

FITZ-ENZ, Jac. a Barbara. DAVISON, c2002. *How to measure human resources management*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 0071369988.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 9788024738239.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MACHÁČEK, Ivan, 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-514-7.

NOE, Raymond A., c2011. *Fundamentals of human resource management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill Irwin. ISBN 978-0-07-353046-8.

PELC, Vladimír, 2010. *Daňový průvodce pro mzdové účetní*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074003004.

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2006. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 2. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-7041-212-7.

ŠUBRT, Bořivoj, 2016. *Obsluha mzdy a platu*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-008-9.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Periodika

BILEVIČIENĚ, Tatjana; BILEVIČIŮTĚ, Eglė; PARAŽINSKAITĚ, Gintarė, 2015. *Innovative Trends in Human Resources Management. Economics and Sociology*, vol. 8, no. 4 s. 94-109 [cit. 2018-1-31]. ISSN:2071-789X. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1781206567?pq-origsite=summon>

BEAN, Robert, 2007. *Shape Employee Benefits for Competitive Advantage. Security Distributing & Marketing*, vol. 37, no. 698 [cit. 2018-2-4]. ISSN:0049-0016. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/228477848?pq-origsite=summon>

BRDULAK, J; SENKUS, P; SENKUS, A, 2017. *The Concept of Employee Motivation and Leadership Related Lifestyles. Filosofija-sociologija*, vol. 28, no. 2 s. 109-118 [cit. 2018-1-30]. ISSN:0235-7186. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1913286924?pq-origsite=summon>

DUDA, Jiří, 2014. *Employee Benefits or Wage Increase?*. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, vol. 59, no. 2 s. 65-68 [cit. 2018-2-4]. ISSN:1211-8516. Dostupné z: <https://acta.mendelu.cz/59/2/0065/>

MOORADIAN, Jim; LAMBERT, Bryan, 2009. *Voluntary Benefits Provide Advantages for Both Employers and Employees*. *Employment Relations Today*, vol. 36, no. 3 s. 43-47 [cit. 2018-1-31]. ISSN:0745-7790. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.proxy.k.utb.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=06f6f98e-abb8-42c9-841a-56da07dccbb2%40pdc-v-sessmgr01>

Internetové zdroje

Benefity: firemní stravování zaměstnanců a nápoje, 2018. Účtování.net [online]. Česká republika: Marshi [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Benefity-firemni-stravovani-zamestnancu-a-napoj&idc=204>

Benefity pro zaměstnance: Z těchto nemusíte odvádět daň z příjmu, 2018. E15-finexpert [online]. Česká republika: CN Invest [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <http://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/benefity-pro-zamestnance-z-techto-nemusite-odvadet-dan-z-prijmu-1332164>

Bezúročné zápůjčky zaměstnancům, 2012. Portal.POHODA [online]. Česká republika: STORMWARE [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/bezurocne-zapujcky-zamestnancum/>

ČESKO, Zákoník práce, 2018. In: 2006. AION CS, ročník 2006, částka 84, číslo 262. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?citace=1>

Daňová uznatelnost výdajů na stravování zaměstnanců, 2018. Mzdová praxe [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d43616v54822-danova-uznatelnost-vydaju-na-stravovani-zamestnancu/>

Dovolená jako zaměstnanecký benefit, 2014. IPodnikatel.cz [online]. Česká republika: iPodnikatel.cz [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/dovolena-jako-zamestnanecky-benefit.html>

Edenred Benefits – volnočasové poukázky pro vaše zaměstnance, [21.století]. Edenred Benefits – benefity pro vaše zaměstnance [online]. Česká republika: Edenred Benefits [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/content/klient/vse-o-nasich-produktech/zamestnanecke-benefity/ticket-benefits>

Firmy upouštějí od hmotných zaměstnaneckých výhod, 2018. *Novinky.cz* [online]. Borgis [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/431766-firmy-upousteji-od-hmotnych-zamestnaneckych-vyhod.html>

Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance?, 2018. *FinExpert.cz* [online]. Copyright CN Invest [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>

Naše produkty, [21.století]. Zaměstnanecké výhody a benefity - Up Česká republika [online]. Česká republika: Up Česká republika [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://www.upcz.cz/nase-produkty/>

Nečekejte žádnou kávu. Cafeterie pomáhá firmám s benefity pro zaměstnance, 2018. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. CzechTrade [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/necekejte-zadnou-kavu-cafeterie-pomaha-firmam-s-benefity-pro-zamestnance-87869.html>

O benefitech ze široka a trochu jinak - část 4.: Seriál o benefitech, 2018. *KarieraWeb.cz* [online]. *Economia* [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4>

Otázky a odpovědi, *Cafeteria Systems* [online]. [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz/otazky-a-odpovedi/>

O pracovní benefity je zájem, mobil a notebook jsou už samozřejmostí, 2018. *Novinky.cz* [online]. *Borgis* [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/419270-o-pracovni-benefity-je-zajem-mobil-a-notebook-jsou-uz-samozrejmosti.html>

PRO ZAMĚSTNAVATELE, 2018. *MultiSport* [online]. ČR: MultiSport Benefit [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://multisport.cz/pro-zamestnavatele/>

Sodexo Benefity, 2016. *Sodexo* [online]. Česká republika: Sodexo [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://cz.sodexo.com/home/nase-sluzby/sodexo-benefity.html>

Tabulky pro verbální hodnocení rizik Soustava 3 x 3 x 3, [21.století]. In: *RIPRAN* [online]. Česká republika: RIPRAN [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://ripran.cz/tab3.pdf>

Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele, 2014. *IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. *iPodnikatel.cz* [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>

Zaměstnavatelé a poskytování „sick days“, [Http://www.danovy-portal.com/](http://www.danovy-portal.com/) [online]. Česká republika: *danovy-portal* [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <http://www.danovy-portal.com/aktuality/zamestnavatele-a-poskytovani-sick-days>

Interní zdroje

Finanční výkazy společnosti Morava Wood Products s.r.o. za období 2012 - 2016

Výroční zpráva společnosti Morava Wood Products s.r.o. za rok 2016

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EAT	Čistý zisk po zdanění
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb (zisková marže)
HC ROI	Rentabilita lidských zdrojů

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Věková struktura zaměstnanců k 27.2.2018</i>	<i>34</i>
<i>Obr. 2 Preference typu benefitů</i>	<i>50</i>
<i>Obr. 3 Výběr nových benefitů</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 4 Síťový graf</i>	<i>70</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Daňové řešení odborného vzdělání</i>	24
<i>Tab. 2 Přehled vybraných zaměstnaneckých benefitů</i>	27
<i>Tab. 3 Vývoj průměrného evidenčního počtu zaměstnanců v letech 2010 - 2017</i>	33
<i>Tab. 4 Délka pracovního poměru</i>	35
<i>Tab. 5 Zaměstnanci dle vzdělání</i>	35
<i>Tab. 6 Finanční ukazatele v letech 2012 - 2016</i>	36
<i>Tab. 7 Míra fluktuace v letech 2012 - 2017</i>	37
<i>Tab. 8 Míra absence v letech 2012 - 2017</i>	38
<i>Tab. 9 Průměrná délka absence v letech 2012 - 2017</i>	38
<i>Tab. 10 Průměrný počet nemocných v letech 2012 - 2017</i>	39
<i>Tab. 11 Tržby na zaměstnance v letech 2012 - 2016</i>	39
<i>Tab. 12 Produktivita práce v letech 2012 - 2016</i>	39
<i>Tab. 13 HC ROI</i>	40
<i>Tab. 14 Podíl osobních nákladů na tržbách v letech 2012 - 2016</i>	40
<i>Tab. 15 Podíl nákladů na odměňování na celkových nákladech v letech 2012 - 2016</i>	40
<i>Tab. 16 Mzdové náklady na 1 zaměstnance v letech 2012 - 2016</i>	41
<i>Tab. 17 Vybavenost práce kapitálem v letech 2012 - 2016</i>	41
<i>Tab. 18 Nákladovost benefitů v letech 2016 - 2017</i>	41
<i>Tab. 19 Rozčlenění nákladů na benefity v letech 2016 - 2017</i>	42
<i>Tab. 20 Nákladovost benefitů na 1 zaměstnance v letech 2016 - 2017</i>	42
<i>Tab. 21 Podíl nákladů na benefity na nákladech na odměňování</i>	43
<i>Tab. 22 Využití benefitů</i>	50
<i>Tab. 23 Nejprínosnější benefity dle zaměstnanců</i>	51
<i>Tab. 24 Návrhy benefitů od zaměstnanců</i>	52
<i>Tab. 25 Bodové hodnocení dodavatele obědů</i>	58
<i>Tab. 26 Bodové hodnocení dodavatelů stravenek</i>	62
<i>Tab. 27 Bodové hodnocení dodavatelů univerzálních poukázek</i>	62
<i>Tab. 28 Porovnání benefitů z pohledu zaměstnance</i>	64
<i>Tab. 29 Porovnání benefitů z pohledu zaměstnavatele</i>	65
<i>Tab. 30 Matice odpovědnosti</i>	68
<i>Tab. 31 Časový harmonogram projektu</i>	68
<i>Tab. 32 Pomocná tabulka časového harmonogramu z programu QM for windows</i>	69

<i>Tab. 33 Náklady na nákup stravenek na 1 měsíc.....</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 34 Náklady na nákup poukázek na půl roku.....</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 35 Úspora společnosti z poukázek.....</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 36 Porovnání daňových nákladů se stravenkami i poukázkami.....</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 37 Porovnání daňových nákladů se stravenkami.....</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 38 Celkové náklady projektu.....</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 39 Výpočet úspory nákladů při využití stravenek a poukázek.....</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 40 Riziková analýza projektu.....</i>	<i>75</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Logický rámec projektu

Příloha P II: Dotazníkové šetření

Příloha P III: Rozvaha společnosti Morava Wood Products s.r.o. 2013 - 2016

Příloha P IV: Výkaz zisku a ztráty společnosti Morava Wood Products s.r.o. 2013 - 2016

PŘÍLOHA P I: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Logický rámec	Projekt na zvýšení účinnosti systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Morava Wood Products s.r.o.			Bc. Hana Poučová, UTB ve Zlíně, FaME
	Strom/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření/způsob ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)	- Pokles míry fluktuace zaměstnanců - Zvýšení spokojenosti zaměstnanců s benefity	- Snížení míry fluktuace o 8 % do 1.7.2019 - 80 % zaměstnanců bude spokojeno s nabídkou benefitů do 1.7.2019	- Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci - Rozhovor s vedením - Pozorování - Personální evidence	
Projektové cíle / (účel, specifický cíl)	1. Zjištění obědů pro zaměstnance výroby 2. Zavedení poukázkového systému 3. Zjištění nejvýhodnější odměny			- Nedostatek finančních prostředků - Chybný výběr dodavatele - Nedodržení termínů - Nespokojenost zaměstnanců
Výstupy (výsledky)	1.1 Zhodnocení spokojenosti zaměstnanců			- Vstřícnost vedoucích pracovníků
	2.1 Zajištění obědů 2.2 Zavedení poukázkového systému			
	3.1 Testovací fáze 3.2 Kontrola a zhodnocení projektu			
Aktivity	1.1.1 Návrh dotazníků pro zaměstnance 1.1.2 Rozdání a sběr dotazníků 1.1.3 Analýza výsledků dotazníků 2.1.1 Seznámení společnosti s projektem 2.1.2 Výběr stravovacího zařízení 2.1.3 Uzavření smlouvy s provozovatelem 2.2.1 Výběr dodavatele poukázek 3.1.1 Informační kampaň pro zaměstnance 3.1.2 Objednání, dodání a výdej poukázek	Prostředky - Finanční zdroje - Lidské zdroje (personalista, vedení společnosti) - Informační technologie	Časový rámec aktivit Květen 2018 - Seznámení společnosti s navrhovaným projektem Květen 2018 - Výběr stravovacího zařízení - Uzavření smlouvy s provozovatelem Červen 2018 - Výběr dodavatele poukázek Červenec 2018 - červenec 2019 - Testovací fáze Srpen 2019 - Kontrola a zhodnocení projektu	Předběžné podmínky Podpora vedení společnosti Vyčlenění finančních prostředků

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s žádostí o spolupráci při zpracování mé diplomové práce na téma: Projekt na zvýšení účinnosti systému zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Morava Wood Products s.r.o.

Prosím Vás o vyplnění stručného dotazníku, kterým se snažím zjistit spokojenost s benefity poskytovanými Vaším zaměstnavatelem. Poskytnuté informace budou považované za důvěrné a zcela anonymní.

Předem Vám děkuji za spolupráci a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Bc. Hana Poučová

studentka 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky

Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

Pokyny k vyplnění: Prosím zaškrtněte Vámi vybranou odpověď.

1. Jste:

- Muž
- Žena

2. Váš věk:

- do 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 50 let
- 50 let a více

3. Jaký je Váš rodinný stav?

- Ženatý/Vdaná
- Svobodný/á
- Rozvedený/á
- Vdovec/Vdova

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti Morava Wood Products s.r.o.?

- Méně než rok
- 1 - 2 roky

- 2 - 5 let
- Více než 5 let

5. Jaký druh práce vykonáváte?

- Operátor ve výrobě
- Vedoucí pracovník
- Administrativní pracovník
- Manažer

6. Jaká je Vaše nejvyšší úroveň vzdělání?

- Základní
- Střední odborné - vyučen/a
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

7. Který z uvedených typů benefitů spíše preferujete?

- Finanční
- Nefinanční (stravování, mobilní telefon, pití zdarma, dovolená navíc apod.)
- Kombinace dvou předchozích

8. Vyberte ze seznamu níže všechny benefity, které využíváte.

Benefity pro všechny zaměstnance	
Výročí ve firmě - hodnotné dary	
Zlevněné palivové dřevo	
Nanuky, minerálky, ovoce	
Team building	
Zvýhodněný firemní tarif	
Odměna za zlepšovací návrh	
Očkování proti chřipce	
Možnost koupě podlahy	
Zlevněné poukázky do aquaparku	
Vzdělávání zaměstnanců formou školení	
Jazykové kurzy	
Firemní večírky	
Benefity pro zaměstnance ve výrobě	
Zajištění obědů bez příspěvku	
Prací prášek zaměstnance	
Náborový příspěvek	
Odměna za dovedení nového zaměstnance	
Dny dovolené navíc	

Benefity pro zaměstnance kanceláří	
Firemní obědy	
Práce z domova	

9. Který z uvedených benefitů je pro Vás nepřínosnější? (Vyberte jednu z možností v předchozí otázce)

.....

10. Co byste v nabídce benefitů uvítal/a? (Uveďte konkrétně)

.....

11. Preferujete spíše kolektivní nebo samostatnou práci?

- kolektivní
- samostatnou

12. Je atmosféra na pracovišti přátelská?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

13. Je pro Vás výše výdělku jediným kritériem pro výběr zaměstnání?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

14. Považujete odměny navíc ke své práci za důležité?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

15. Je pro Vás množství benefitů důležitým rozhodovacím kritériem při výběru zaměstnání?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

16. Je pro Vás důležitý pocit, že jste vytvořili pro společnost nějakou hodnotu?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

17. Vnímáte snahu společnosti o zlepšení pracovních podmínek?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

18. Jak hodnotíte přístup společnosti k Vám jako k jednotlivci?

- pozitivně
- spíše pozitivně
- spíše negativně
- negativně

19. Je přístup společnosti k zaměstnancům lepší než ve Vašem předchozím zaměstnání?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

20. Jsou možnosti profesního růstu ve firmě dostačující?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

21. Je pro Vás důležitá možnost seberealizace?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

22. Myslíte si, že nabídka benefitů je ve srovnání s jinými zaměstnavateli bohatší?

- určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

23. Měl/a byste zájem o využití dní placeného volna v případě nemoci?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

24. Měl/a byste zájem o placené volno jako odměnu za celý rok bez pracovní neschopnosti?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

25. Využil/a byste jídelní automaty na pracovišti?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

26. Měl/a byste zájem o příspěvek na stravování na pracovišti?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

27. Měl/a byste zájem o dotované stravenky (zaměstnanci je strháváno 45 % ze mzdy)?

určitě ano

spíše ano

spíše ne

určitě ne

Děkuji Vám za Vaši ochotu a přeji mnoho pracovních úspěchů.

PŘÍLOHA P III: ROZVAHA SPOLEČNOSTI MORAVA WOOD PRODUCTS S.R.O. 2013 - 2016

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu ke dni 31.12.2013 (v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013		26835894

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Morava Wood Products s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání IIS-II se od bydliště

U Pily 918
Uničov 1
783 91

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	62 717	-6 882	55 835	48 012
A.	Pohledávky za upsány základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	15 631	-6 771	8 860	10 693
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4	1 283	-339	944	1 158
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5		-339	-339	-125
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Oceňitelná práva	8	1 283		1 283	1 283
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	14 348	-6 432	7 916	9 535
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	14 348	-6 432	7 916	9 510
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				25
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Polizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	46 878	-111	46 767	36 577
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	17 944		17 944	18 314
C. I. 1.	Materiál	33	7 554		7 554	10 924
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34				
	3. Vyroby	35	10 390		10 390	7 390
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
	5. Zboží	37				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39	100		100	100
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
	2. Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	41				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	42				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
	6. Dohadné účty aktivní	45				
	7. Jiné pohledávky	46	100		100	100
	8. Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	16 914	-111	16 803	13 652
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	13 413	-111	13 302	11 370
	2. Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	50				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	51				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
	6. Stát - daňové pohledávky	54	2 176		2 176	1 994
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	1 325		1 325	288
	8. Dohadné účty aktivní	56				
	9. Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	11 920		11 920	4 511
C. IV. 1.	Pentze	59	142		142	588
	2. Účty v bankách	60	11 778		11 778	3 923
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	208		208	742
D. I. 1.	Naklady příštích období	64	208		208	742
	2. Komplexní naklady příštích období	65				
	3. Příjmy příštích období	66				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM Součet A až C	67	55 835	48 012
A.	Vlastní kapitál Součet A.I. až A.V.	68	42 150	34 830
A. I.	Základní kapitál Součet I.1. až I.3.	69	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	70	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
3.	Změny základního kapitálu	72		
A. II.	Kapitálové fondy Součet II.1. až II.6.	73	24 165	25 438
A. II. 1.	Emisní ážio	74		
2.	Ostatní kapitálové fondy	75	24 165	25 438
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti	77		
5.	Rozdíly z přeměn společnosti	121		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společnosti	122		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku Součet III.1. až III.2.	78	20	20
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let Součet IV.1. až IV.3.	81	9 172	6 315
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	10 253	7 396
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83	-1 081	-1 081
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	123		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	84	8 593	2 857
B.	Cizí zdroje Součet B.I. až B.IV.	85	12 812	13 182
B. I.	Rezervy Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
3.	Rezerva na daň z příjmů	89		
4.	Ostatní rezervy	90		
B. II.	Dlouhodobé závazky Součet II.1. až II.10.	91	2	1 024
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92		1 027
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	93		
3.	Závazky - podstatný vliv	94		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95		
5.	Dlouhodobě přijaté zálohy	96		

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99		
9.	Jiné závazky	100	2	-3
10.	Odlouženy daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	6 827	6 155
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	4 455	5 254
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	507	401
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	265	438
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	1 510	62
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113		
B. IV.	Bankovní úvěry a vypomoci	Součet IV.1. až IV.3.	5 983	6 003
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	5 983	6 003
3.	Krátkodobé finanční vypomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.	873	
C. I. 1.	Vydaje příštích období	119	873	
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 01.03.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání pilařská výroba	Pozn.:

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014		26835894

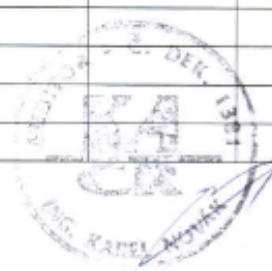
Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Morava Wood Products s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

U Pily 918
Uničov 1
783 91

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	100 266	-9 744	90 522	55 835
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	52 369	-9 412	42 977	8 860
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4	1 283	-552	731	944
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				-339
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Ocenitelná práva	8	1 283	-552	731	1 283
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	51 106	-8 860	42 246	7 916
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15				
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	20 966	-8 860	12 106	7 916
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	30 140		30 140	
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Položovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				



Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. obdob
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Otěžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	47 728	-332	47 396	46 767
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	21 601		21 601	17 944
C. I. 1.	Materiál	33	11 767		11 767	7 554
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34				
3.	Výrobky	35	9 834		9 834	10 390
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
5.	Zboží	37				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39				100
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42				
4.	Pohledávky za společníky	43				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
6.	Dohadné účty aktivní	45				
7.	Jiné pohledávky	46				100
8.	Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	23 071	-332	22 739	16 803
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	18 102	-332	17 770	13 302
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51				
4.	Pohledávky za společníky	52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
6.	Stát - daňové pohledávky	54	4 570		4 570	2 176
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	399		399	1 325
8.	Dohadné účty aktivní	56				
9.	Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	3 056		3 056	11 920
C. IV. 1.	Peníze	59	9		9	142
2.	Účty v bankách	60	3 047		3 047	11 778
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	149		149	208
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	149		149	208
2.	Komplexní náklady příštích období	65				
3.	Příjmy příštích období	66				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	90 522	55 835
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	68	37 619	42 150
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	69	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál		70	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		71		
3.	Změny základního kapitálu		72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.6.	73		24 165
A. II. 1.	Ážio		74		
2.	Ostatní kapitálové fondy		75		24 165
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací		77		
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací		121		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací		122		
A. III.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	78	20	20
A. III. 1.	Rezervní fond		79	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy		80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.3.	81	17 765	9 172
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		82	17 765	10 253
2.	Neuhrazená ztráta minulých let		83		-1 081
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let		123		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/		84	19 634	8 593
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálokách na výplatu podílu na zisku /-/		124		
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	85	52 420	12 812
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů		87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		88		
3.	Rezerva na daň z příjmů		89		
4.	Ostatní rezervy		90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	91	22 309	2
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		92	21 619	
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		93		
3.	Závazky - podstatný vliv		94		
4.	Závazky ke společníkům		95		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		96		

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99		
9.	Jiné závazky	100	280	2
10.	Odložený daňový závazek	101	410	
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	9 985	6 827
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	5 584	4 455
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	633	597
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	405	265
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	3 163	1 510
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	20 126	5 983
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	18 004	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	2 122	5 983
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.	483	873
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	483	873
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 02.06.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání pilařská výroba	Pozn.:



Příloha k přiznání k dani
z příjmů právnických osob

ROZVAHA
v plném rozsahu
31.12.2015

Název účetní jednotky
Morava Wood Products s.r.o.

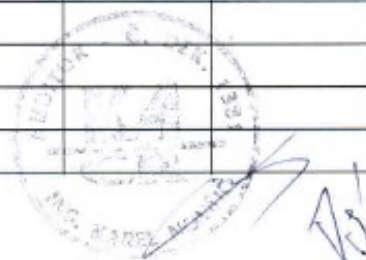
ke dni _____
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

Rok	Měsíc	IČ
2015	1 2	2 6 8 3 5 8 9 4

U Pily 918
78391 UNIČOV

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Mínulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 2+3+31+63)	001	146692	-17815	128877	90522
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 4+13+23)	003	67106	-17084	50022	42977
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 5 až 12)	004	1283	-766	517	731
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007				
4.	Ocenitelná práva	008	1283	-766	517	731
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	65823	-16318	49505	42246
B.II.1.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015	5061	-28	5033	0
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	59370	-16290	43080	12106
4.	Pěstlivostní celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	1100	0	1100	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	292	0	292	30140
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023				
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Zapůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požteovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				



Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	031	79209	-731	78478	47396
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	39249	0	39249	21601
C.I.1.	Materiál	033	24838	0	24838	11767
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				
3.	Výrobky	035	14411	0	14411	9834
4.	Maďa a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	039	3168	0	3168	0
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046	3168	0	3168	0
8.	Odloužena daňová pohledávka	047				
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.48 až 57)	048	30860	-731	30129	22739
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	21604	-731	20873	17770
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	7725	0	7725	4570
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1531	0	1531	399
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057				
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř.58 až 62)	058	5932	0	5932	3056
C.IV.1.	Peníze	059	0	0	0	9
2.	Účty v bankách	060	5932	0	5932	3047
3.	Krátkodobé cenné papíry a podily	061				
4.	Pořízený krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	Časové rozlišení (ř.64 až 66)	063	377	0	377	149
D.I.1.	Naklady příštích období	064	377	0	377	149
2.	Komplexní naklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.66+89+122)	067	128877	90522
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+80+83+87+88)	068	40452	37619
A.I.	Základní kapitál (ř.70 až 72)	069	200	200
A.I.1.	Základní kapitál	070	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 79)	073		
A.II.1.	Ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077		
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079		
A.III.	Fondy ze zisku (ř.81+82)	080	20	20
A.III.1.	Rezervní fond	081	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	082		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.84 až 86)	083	37399	17765
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	37399	17765
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	2833	19634
A.V.2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	088		
B.	Cizí zdroje (ř.90+95+106+118)	089	87486	52420
B.I.	Rezervy (ř.91 až 94)	090		
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	092		
3.	Rezerva na daň z příjmů	093		
4.	Ostatní rezervy	094		
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.96 až 105)	095	19332	22309
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	096	17545	21619
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097		
3.	Závazky - podstatný vliv	098		
4.	Závazky ke společníkům	099		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100		

Označení	PASVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
6.	Vydané dluhopisy	101		
7.	Dlouhodobé směrnky k úhradě	102		
8.	Dohadné účty pasivní	103	1100	0
9.	Jiné závazky	104	195	280
10.	Odložený daňový závazek	105	492	410
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.107 až 117)	106	13056	9985
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	107	11490	5584
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108		
3.	Závazky - podstatný vliv	109		
4.	Závazky ke společníkům	110		
5.	Závazky k zaměstnancům	111	879	833
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	575	405
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	112	3163
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114		
9.	Vydané dluhopisy	115		
10.	Dohadné účty pasivní	116		
11.	Jiné závazky	117		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.119 až 121)	118	55098	20126
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	43542	18004
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	11556	2122
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121		
C.I.	Časové rozlišení (ř.123+124)	122	939	483
C.I.1.	Výdaje příštích období	123	939	483
2.	Výnosy příštích období	124		

Sestaveno dne: 06-06-2016		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Poznámka



Příloha k přiznání k dani
z příjmů právnických osob

ROZVAHA v plném rozsahu

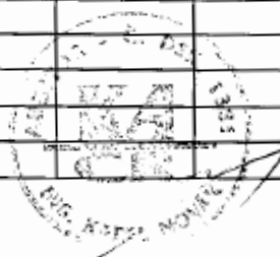
Název účetní jednotky
Morava Wood Products s.r.o.

31.12.2016
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
U Pily 918
78391 UNIČOV

Rok	Měsíc	IČ									
2016	1	2	2	6	8	3	5	8	9	4	

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (7.2+3+37+74)	001	161 778	-26 248	136 530	128 877
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (7.4+14+27)	003	69 580	-24 917	44 663	50 022
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (7.5+6+9+10+11)	004	2 270	-1 008	1 262	517
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva (7.7+8)	006	2 270	-1 008	1 262	517
B.I.2.1.	Software	007	987	-28	959	0
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	1 283	-980	303	517
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (7.15+16+19+20+24)	014	67 310	-23 909	43 401	49 505
B.II.1.	Pozemky a stavby (7.16+17)	015	5 349	-379	4 970	5 033
B.II.1.1.	Pozemky	016				
B.II.1.2.	Stavby	017	5 349	-379	4 970	5 033
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	58 833	-23 530	35 303	43 080
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (7.21+22+23)	020				
B.II.4.1.	Pěstelská celky invazivních porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělé zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	3 128	0	3 128	1 392
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	3 128	0	3 128	292
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	0	0	0	1 100
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (7.28 až 34)	027				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (7.35+36)	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				



Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (f.38+46+56+71)	037	91 701	-331	91 370	78 478
C.I.	Zásoby (f.39+40+41+44+45)	038	63 449	0	63 449	39 249
C.I.1.	Material	039	40 749	0	40 749	24 838
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040				
C.I.3.	Výrobky a zboží (f.42+43)	041	22 700	0	22 700	14 411
C.I.3.1.	Výrobky	042	19 068	0	19 068	14 411
C.I.3.2.	Zboží	043	3 632	0	3 632	0
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky (f.47+57)	046	28 066	-331	27 735	33 297
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky (f.48 až 52)	047	4 669	0	4 669	3 168
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051				
C.II.1.5.	Pohledávky ostatní (f.53 až 56)	052	4 669	0	4 669	3 168
1.	Pohledávky za společnosti	053				
2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
3.	Dohadné účty aktivní	055	4 590	0	4 590	0
4.	Jiné pohledávky	056	79	0	79	3 168
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky (f.58 až 61)	057	23 397	-331	23 066	30 129
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	18 384	-331	18 053	20 873
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky ostatní (f.62 až 67)	061	5 013	0	5 013	9 256
1.	Pohledávky za společnosti	062				
2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
3.	Státní - daňové pohledávky	064	4 447	0	4 447	7 725
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	566	0	566	1 531
5.	Dohadné účty aktivní	066				
6.	Jiné pohledávky	067				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (f.69+70)	068				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C.IV.	Peněžní prostředky (f.72+73)	071	186	0	186	5 932
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	165	0	165	0
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	21	0	21	5 932
D.	Časové rozlišení aktiv (f.76+76+77)	074	497	0	497	377
D.1.	Náklady přátek období	075	497	0	497	377
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076				
D.3.	Příjmy příštích období	077				

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.102+125+130+184)	101	136 530	128 877
A.	Vlastní kapitál (ř.103+107+115+118+122+123)	102	34 475	40 452
A.I.	Základní kapitál (ř.104 až 106)	103	200	200
A.I.1.	Základní kapitál	104	200	200
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	105		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	106		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (ř.108+109)	107		
A.II.1.	Ážio	108		
A.II.2.	Kapitálové fondy (ř.110 až 114)	109		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	110		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	111		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	112		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	113		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	114		
A.III.	Fondy ze zisku (ř.116+117)	115	20	20
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	116	20	20
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	117		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (ř.119 až 121)	118	40 232	37 399
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	119	40 232	37 399
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	120		
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	121		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	122	-5 977	2 833
A.VI.	Rochnuto a zálohové výplatě podílu na zisku (-)	123		
B.+ C.	Cizí zdroje (ř.125+130)	124	100 708	87 486
B.	Rezervy (ř.126 až 129)	125	5 562	0
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	126	5 562	0
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	127		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	128		
B.4.	Ostatní rezervy	129		
C.	Závazky (ř.131+146)	130	95 146	87 486
C.I.	Dlouhodobé závazky (ř.132+135+136+137+138+139+140+141+142)	131	58 741	62 874
C.I.1.	Vydané dluhopisy (ř.133+134)	132		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	133		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	134		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	135	38 230	43 542
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	136		

PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI MORAVA WOOD PRODUCTS S.R.O. 2013 - 2016

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu ke dni 31.12.2013 (v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013		26835894

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Morava Wood Products s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

U Pily 918
Uničov 1
783 91

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže I. - A.	3		
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	91 416	50 145
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	88 414	55 631
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	3 000	-5 486
3.	Aktivace	7	2	
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	67 458	38 572
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	54 956	32 546
2.	Služby	10	12 502	6 026
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	23 958	11 573
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	11 378	8 227
C. 1.	Mzdové náklady	13	8 774	5 977
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 194	1 907
4.	Sociální náklady	16	410	343
D.	Daně a poplatky	17	20	18
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 517	2 461
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	45	3 154
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	45	3 154
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22	180	433
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	180	433
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	600	
H.	Ostatní provozní náklady	27	492	230
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdíl výnosů a nákladů řádků I. až písmeno I.	30	10 016	3 358

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Součet VII.1. až VII.3.	33	
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		34	
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		35	
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		36	
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		37	
K.	Náklady z finančního majetku		38	
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		39	
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		40	
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		41	
X.	Výnosové úroky		42	1
N.	Nákladové úroky		43	283
XI.	Ostatní finanční výnosy		44	1 224
O.	Ostatní finanční náklady		45	545
XII.	Převod finančních výnosů		46	
P.	Převod finančních nákladů		47	
*	Finanční výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI. až písmeno P	48	397
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	Součet Q.1. až Q.2.	49	1 820
Q. 1.	-splatná		50	1 820
2.	-odložena		51	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost		52	8 593
XIII.	Mimořádné výnosy		53	25
R.	Mimořádné náklady		54	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	Součet S.1. až S.2.	55	
S. 1.	-splatná		56	
2.	-odložena		57	
*	Mimořádný výsledek hospodaření	XIII. - R. - S.	58	25
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		59	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.	60	8 593
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	61	10 413
				2 997

Sestaveno dne: 01.03.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání pilařská výroba	Pozn.:

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014		26835894

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Morava Wood Products s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

U Pily 918
Uničov 1
783 91

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže I. - A.	3		
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	134 740	91 416
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	135 297	88 414
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	-557	3 000
3.	Aktivace	7		2
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	91 213	67 458
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	77 213	54 956
2.	Služby	10	14 000	12 502
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	43 527	23 958
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	14 799	11 378
C. 1.	Mzdové náklady	13	11 106	8 774
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 977	2 194
4.	Sociální náklady	16	716	410
D.	Daně a poplatky	17	18	20
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 641	2 517
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19	-34	45
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	-34	45
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22		180
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		180
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	221	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	16	600
H.	Ostatní provozní náklady	27	818	492
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdíl výnosů a nákladů řádků I. až písmeno I.	30	25 012	10 016

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Součet VII.1. až VII.3.		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	50	
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	229	
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1	1
N.	Nákladové úroky	43	194	283
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	361	1 224
O.	Ostatní finanční náklady	45	554	545
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	-565	397
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	4 881	1 820
Q. 1.	-splatná	50	4 471	1 820
2.	-odložená	51	410	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	19 566	8 593
XIII.	Mimořádné výnosy	53	68	
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	Součet S.1. až S.2.		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	XIII. - R. - S.	68	
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.	19 634	8 593
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	24 515	10 413



Sestaveno dne: 02.06.2015		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání pilařská výroba	Pozn.:

Příloha k přiznání k dani
z příjmů právnických osob

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Název účetní jednotky
Morava Wood Products s.r.o.

ke dni 31.12.2015
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

Rok	Měsíc	IČ
2015	1 2	2 6 8 3 5 8 9 4

U Pily 918
78391 UNIČOV

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	4979	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	4651	0
+	Obchodní marže (7.1-2)	003	328	0
II.	Výkony (7.5+6+7)	004	152421	134740
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	147643	135297
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	4578	-557
3.	Aktivace	007		
B.	Výkonová spotřeba (7.9+10)	008	121611	91213
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	009	98808	77213
2.	Služby	010	22803	14000
+	Přidaná hodnota (7.3+4-8)	011	31138	43527
C.	Osobní náklady (7.13 až 16)	012	16792	14799
C.1.	Mzové náklady	013	12635	11106
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	014		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	3677	2977
4.	Sociální náklady	016	480	716
D.	Daně a poplatky	017	18	18
E.	Odpsy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	8620	2641
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (7.20+21)	019	1235	-34
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	1223	-34
2.	Tržby z prodeje materiálu	021	12	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (7.23+24)	022	569	0
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	569	0
2.	Prodáný materiál	024		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přátích období	025	400	221
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	3512	16
H.	Ostatní provozní náklady	027	3805	818
V.	Převod provozních výnosů	028		
I.	Převod provozních nákladů	029		
+	Provozní výsledek hospodaření (7.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	030	5681	25012

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	031		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	032		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+38)	033		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod	034		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	035		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	036		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	037		
K.	Náklady z finančního majetku	038		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	039	0	50
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	040	-229	229
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	041		
X.	Výnosové úroky	042	0	1
N.	Nákladové úroky	043	771	194
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	611	361
O.	Ostatní finanční náklady	045	1506	554
XII.	Převod finančních výnosů	046		
P.	Převod finančních nákladů	047		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-	048	-1437	-565
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	049	1369	4881
Q.1.	splatná	050	1288	4471
2.	odložená	051	81	410
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	052	2875	19566
XIII.	Mimořádné výnosy	053	65	68
R.	Mimořádné náklady	054	107	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	055		
S.1.	splatná	056		
2.	odložená	057		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	058	-42	68
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	059		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	060	2833	19634
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	061	4202	24515

Sestaveno dne: 06-06-2016		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Poznámka



Příloha k přiznání k dani
z příjmů právnických osob

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Název účetní jednotky
Morava Wood Products s.r.o.

ke dni 31.12.2016
(V celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

U Pily 918
78391 UNIČOV

Rok	Měsíc	IČ
2016	1 2	2 6 8 3 5 8 9 4

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	201 919	147 843
II.	Tržby za prodej zboží	002	577	4 979
A.	Výkonová spotřeba (ř.4 až 6)	003	172 869	126 262
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	706	4 651
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	130 143	98 808
A.3.	Služby	006	42 020	22 803
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	-4 690	-4 678
C.	Aktiva (-)	008		
D.	Osobní náklady (ř.10+11)	009	23 589	16 792
D.1.	Mzdové náklady	010	17 650	12 635
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř.12+13)	011	5 939	4 157
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění	012	5 398	3 677
D.2.2.	Ostatní náklady	013	541	480
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř.15+18+19)	014	10 756	8 620
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř.16+17)	015	10 756	8 620
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	016	10 756	8 620
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	017		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	018		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	019		
III.	Ostatní provozní výnosy (ř.21 až 23)	020	5 692	4 812
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	021	475	1 223
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	022	6	12
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	5 211	3 577
F.	Ostatní provozní náklady (ř.25 až 29)	024	10 345	4 899
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025	202	569
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	026		
F.3.	Daně a poplatky	027	21	18
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	028	5 162	400
F.5.	Jiné provozní náklady	029	4 960	3 912
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř.1+2-3-7-8-9-14+20-24)	030	-4 681	5 639

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (f.32+33)	031		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	032		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	033		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	034		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (f.36+37)	035		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo	036		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	037		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	038		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (f.40+41)	039	2	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	040	2	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	042		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (f.44+45)	043	1 032	771
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	044		
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	045	1 032	771
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	76	611
K.	Ostatní finanční náklady	047	432	1 277
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (f.31-34+35-38+39-42-43+46-47)	048	-1 366	-1 437
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (f.30+48)	049	-6 067	4 202
L.	Daň z příjmu (f.51+52)	050	-90	1 369
L.1.	Daň z příjmu splatná	051	0	1 288
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	052	-90	81
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (f.49-50)	053	-5 977	2 833
M	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	054		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f.53-54)	055	-5 977	2 833
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	056	208 266	158 245

Sestaveno dne: 09-06-2017		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Poznámka	

