

Projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s., výrobní úsek Zlín

Bc. Kamil Vyoral

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kamil VYORAL**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod
ve společnosti MITAS a. s., výrobní úsek Zlín**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti odměňování zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s.
- Na základě analýzy navrhnete projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
[2] ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
[3] KASPER, H., MAYRHOFER, W. Personální management, řízení, organizace. 3. vyd. Praha: Linde, 2005. 600 s. ISBN 80-86131-57-2.
[4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
[5] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně13.4.2010.....

.....

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

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

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

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

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část diplomové práce obsahuje úvod do problematiky řízení lidských zdrojů, řízení odměňování a zaměstnaneckých výhod. Úvod praktické části je věnován představení společnosti MITAS a. s., dále je provedena personální analýza, analýza současného systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s. a nedílnou součástí je i dotazníkové šetření v oblasti zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s. Na základě těchto výsledků je zpracován projekt na zavedení poukázek za účelem zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s. Projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, řízení odměňování, zaměstnanecké výhody, poukázky

ABSTRACT

The aim of my diploma thesis is to propose a project to improve the system of employee benefits in MITAS company. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical includes an introduction to the topic of human resources management, management of compensation and employee benefits. The outset of the practical part addresses to the MITAS company business activities description. Furthermore a personal analysis is carried out, as well as the analysis of the current system of employee benefits in the company. Integral part is the questionnaire survey, which is related to employee benefits in MITAS company. On the basis of practical part outputs, a project considering voucher implementation is conducted, in order to improve the system of employee benefits in MITAS company. Project is put through a time, cost and risk analysis.

Keywords: human resource management, compensation management, employee benefits, vouchers

Rád bych poděkoval své vedoucí diplomové práce Ing. Janě Matoškové, Ph. D. a vedení společnosti MITAS a. s. za jejich cenné rady, trpělivost a především čas, který mi po dobu vypracování diplomové práce věnovali. Děkuji.

Motto:

"Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevynalezne způsob, jak měnit nádeníky v ředitele!"

autor: T. Baťa

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ	14
2.1 SYSTEM ODMĚŇOVÁNÍ	15
3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	19
3.1 TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	21
3.2 SYSTEMY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	24
3.2.1 Plošný (fixní) systém zaměstnaneckých výhod.....	25
3.2.2 Pružný (flexibilní) systém zaměstnaneckých výhod	26
3.3 POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD V ČR	29
3.4 DAŇOVÉ ASPEKTY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	31
3.5 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A VLIV EKONOMICKÉ KRIZE	34
3.6 TRENDY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	35
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 PROFIL SPOLEČNOSTI MITAS A. S.	39
6 PERSONÁLNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI MITAS A. S. ZLÍN	41
6.1 ZAMĚSTNANCI VE SPOLEČNOSTI MITAS A. S.	42
7 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI MITAS A. S.	47
8 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD VE SPOLEČNOSTI MITAS A. S.	51
8.1 VÝHODY SOCIÁLNÍ POVAHY	51
8.2 VÝHODY MAJÍCÍ VZTAH K PRÁCI.....	57
8.3 VÝHODY ZKVALITŇUJÍCÍ VYUŽÍVÁNÍ VOLNÉHO ČASU.....	59
8.4 VÝHODY SPOJENÉ S POSTAVENÍM V ORGANIZACI	60
9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	61
9.1 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	62
9.2 ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK	63
9.3 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	77
10 PROJEKT ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD VE SPOLEČNOSTI MITAS A. S.	79

10.1	CÍLE PROJEKTU	80
10.2	NÁVRH ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	81
10.3	NOSITELÉ OPRAVNĚNÉHO ZÁJMU.....	97
10.4	MATICE SPOLUPRÁCE A ODPOVĚDNOSTI.....	98
10.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	99
10.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	102
10.7	PŘÍNOSY PROJEKTU	103
10.8	PODMÍNKY PROJEKTU	103
10.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	104
10.10	KRITÉRIA HODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU	106
10.11	OSTATNÍ NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	109
10.12	ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	109
	ZÁVĚR	111
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	112
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	117
	SEZNAM OBRÁZKŮ	118
	SEZNAM TABULEK.....	119
	SEZNAM GRAFŮ	120
	SEZNAM PŘÍLOH.....	121

ÚVOD

V nových ekonomických podmínkách si stále více uvědomujeme potřebu nového přístupu k lidskému potenciálu - lidským zdrojům. Hospodaření s nimi, jejich formování a cílevědomá motivace otevírá cestu ke zvýšení konkurenceschopnosti podniků a k jejich prosperitě.

Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je odměňování. Odměňováním zaměstnanců se už dávno nemyslí jen jejich mzda, plat či jiné formy peněžní odměny. Odměnou mohou být také povýšení, pochvaly a především zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu.

Atraktivní a konkurenceschopné systémy zaměstnaneckých výhod by tedy měly být nedílnou součástí podnikatelské strategie všech firem. Zaměstnanecké výhody jsou totiž jedním z kritérií, která rozhodují o výběru zaměstnání, pokud má uchazeč více pracovních nabídek. Firmy jsou si vědomy klíčové role zaměstnaneckých výhod a snaží se jejich nabídku stále zlepšovat a rozvíjet. Prostřednictvím poskytování různých zaměstnaneckých výhod se firmy snaží zaměstnance nejen motivovat k vyšším výkonům, ale snaží se udržet si kvalitní zaměstnance, posilovat jejich loajalitu vůči firmě a ve velké konkurenci získat ty nejlepší.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout konkrétní projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s.

V teoretické části diplomové práce budou vysvětleny základní pojmy spojené s problematikou řízení lidských zdrojů, odměňování a zaměstnaneckých výhod.

Úvod praktické části bude věnován představení společnosti MITAS a. s., pro kterou bude diplomová práce zpracovávána. Budou popsány základní personální údaje, vysvětleno řízení odměňování ve společnosti a popsán stávající systém zaměstnaneckých výhod. Velmi důležitou částí bude dotazníkové šetření v oblasti zaměstnaneckých výhod.

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

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jakýkoliv podnik (organizace) může fungovat pouze tehdy, podaří-li se mu shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat všechny:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- informační zdroje
- a lidské zdroje. [13]

Budovy, stroje, zařízení a finanční prostředky jsou pro podniky nezbytné, avšak zaměstnanci – lidské zdroje – jsou obzvláště důležité. Milkovich a Boudreau [14, s. 38] uvádějí: *„Lidské zdroje jsou tvořivým prvkem v každé organizaci a organizace nemají šanci dosáhnout svých cílů bez efektivně pracujících lidí.“*

Mnozí manažeři otevřeně přiznávají, že bez ohledu na veškeré přednosti moderní techniky jsou lidské zdroje pro úspěch podniku nejpodstatnější. [16]

Uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení tedy rozhoduje o tom, zda podnik uspěje, či nikoliv, je první podmínkou úspěšnosti podniku. [4]

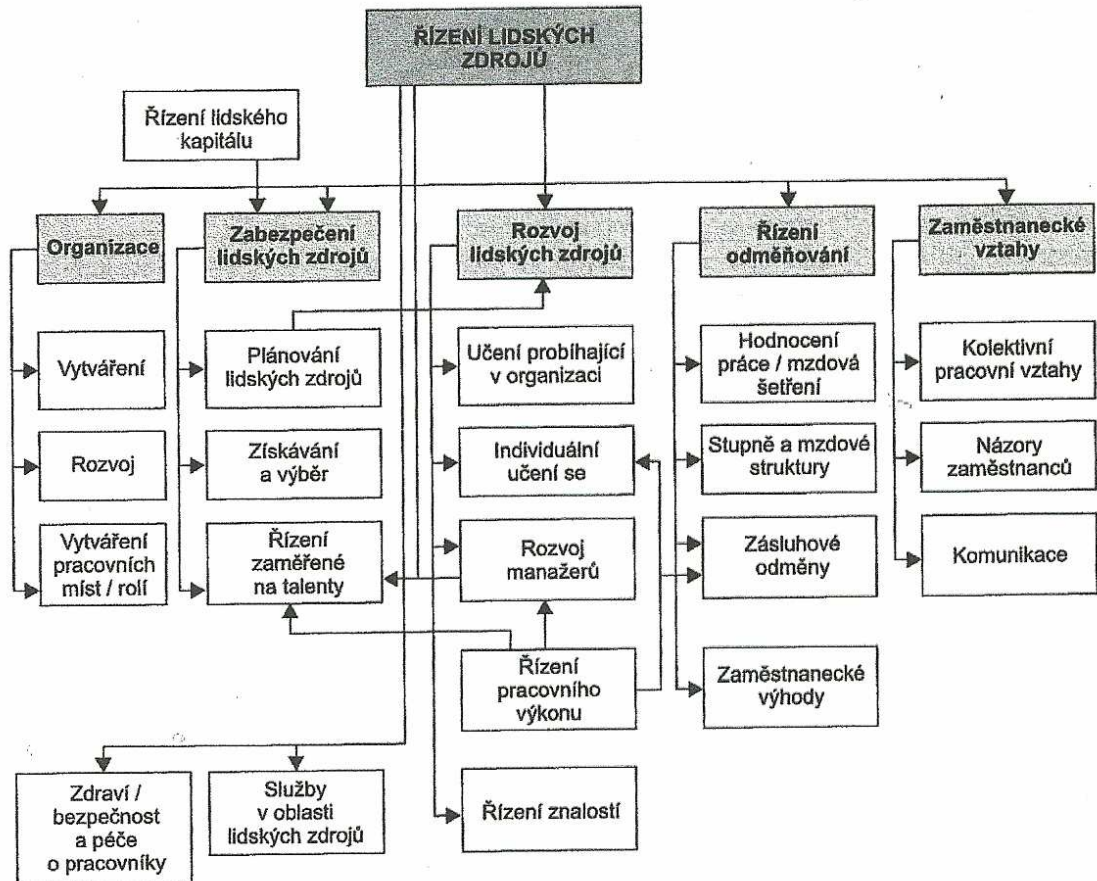
Dle Armstronga [1, s. 27] řízení lidských zdrojů představuje strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které propojují:

- filozofie lidských zdrojů (klíčové a zastřešující hodnoty a základní principy uplatňované v řízení lidí),
- strategie lidských zdrojů (směr, jímž chce řízení lidských zdrojů jít),
- politiky lidských zdrojů (zásady, jak by měly být jednotlivé hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů),
- procesy v oblasti lidských zdrojů (formální postupy a metody používané k uskutečňování strategických plánů a politik lidských zdrojů),
- praxe v oblasti lidských zdrojů (neformální přístupy používané při řízení lidí),

- programy v oblasti řízení lidských zdrojů (umožňují, aby se strategie, politika i praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu). [1]

Tyto složky jsou zařazeny do tří úrovní a sice: architektura systému (hlavní zásady), alternativy politiky a procesy a praxe (viz Obr. 1.).



Obr. 1. Aktivita řízení lidských zdrojů [1]

2 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností. Jde vlastně o to, jak jsou lidé odměňováni v souladu s hodnotou, jakou mají pro organizaci. V moderním řízení lidských zdrojů neznamena odměňování pouze mzdu, plat či jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování zahrnuje povýšení, pochvaly a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. [4]

Odměny plynoucí z práce mohou být jak vnitřní (sebeúcta, pocit úspěšnosti, pocit, že jsme se něco naučili), tak i vnější (peněžní odměna, zaměstnanecké výhody, příjemné pracovní podmínky, osobní rozvoj, povýšení, pochvala). [18]

Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Řízení odměňování se netýká, jak již bylo řečeno, jen peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, ale také nepeněžního a nehmotného odměňování, jako je uznání, pochvala, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce, atd. [2]

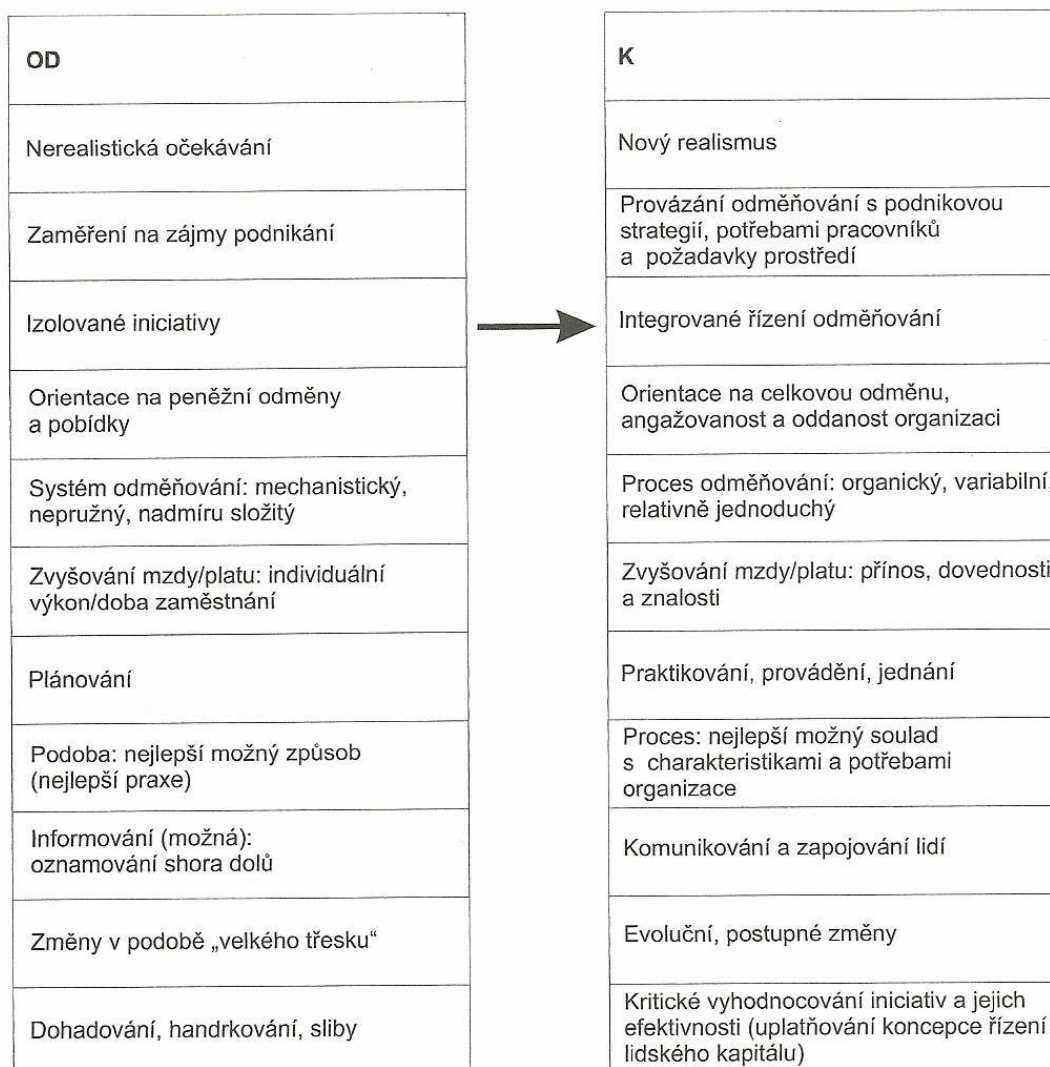
Mezi hlavní cíle řízení odměňování patří:

- odměňování lidí podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- propojování postupů v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků,
- odměňování správných věcí, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- získávání a udržování vysoce kvalitních pracovníků,
- motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti,
- vytváření kultury vysokého výkonu. [1]

Armstrong [2, s. 20] uvádí: „Cílů řízení odměňování se dosahuje pomocí vytváření a realizace strategií, politiky, procesů a postupů, které vycházejí z filozofie odměňování, jsou v souladu s principy distribuční spravedlnosti a přirozeného práva, fungují slušně, spravedlivě, důsledně, logicky a transparentně, jsou provázány s podnikovou strategií,

odpovídají souvislostem, podmínkám a kultuře organizace, odpovídají účelu a pomáhají vytvářet kulturu vysokého výkonu.“

Přehlednou analýzu vývoje řízení odměňování ukazuje následující obrázek (Obr. 2.).



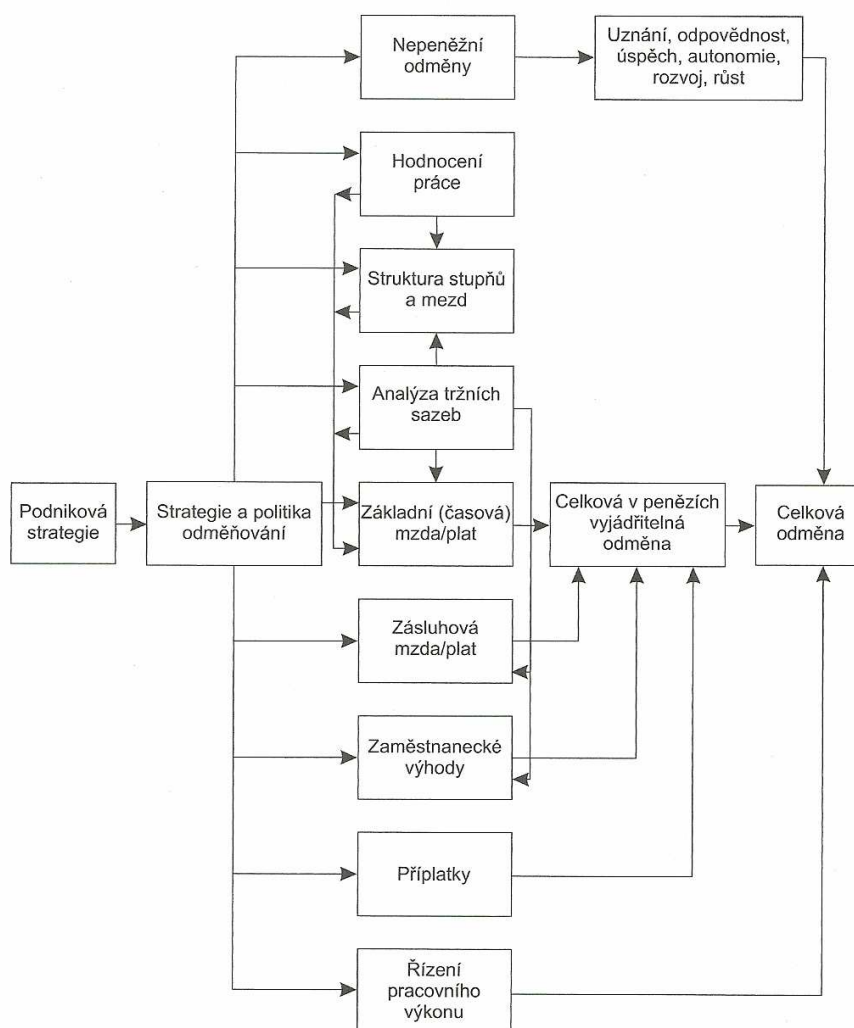
Obr. 2. Přehled vývoje řízení odměňování [2]

2.1 Systém odměňování

Přístupy k plnění cílů řízení odměňování jsou vtěleny do systému odměňování organizace. Systém odměňování je utvářen v rámci filosofie, strategie a politiky odměňování. Skládá se z peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém zahrnuje i nepeněžní odměny. Systém odměňování tedy představuje efektivní a komplexní odměňování zaměstnanců poskytováním mzdy za vykonanou práci a poskytováním zaměstnaneckých výhod. [2], [4]

System odměňování musí řešit tři základní otázky:

- čeho potřebuje organizace systémem odměn dosáhnout (dosáhnout konkurenční výhody při získávání pracovníků, v produktivitě, kvalitě produkce),
- jaký význam mají pro zaměstnance různé možnosti odměn (uspokojit potřeby své a rodiny, sociální jistota a perspektiva o budoucích výtěžcích, možnost seberealizace),
- které vnější podmínky ovlivňují odměňování v dané organizaci (populační vývoj, situace na trhu práce v regionu i celém státě, ekonomická a sociální politika státu). [7]



Obr. 3. Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy [2]

Z obrázku (Obr. 3.), jež ukazuje prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy, je patrné, že zaměstnanecké výhody vyplývají ze strategie a politiky odměňování, která je součástí celkové podnikové strategie a že zaměstnanecké výhody jsou poskytovány k různým formám vyplácených odměn a jsou součástí tzv. celkové odměny.

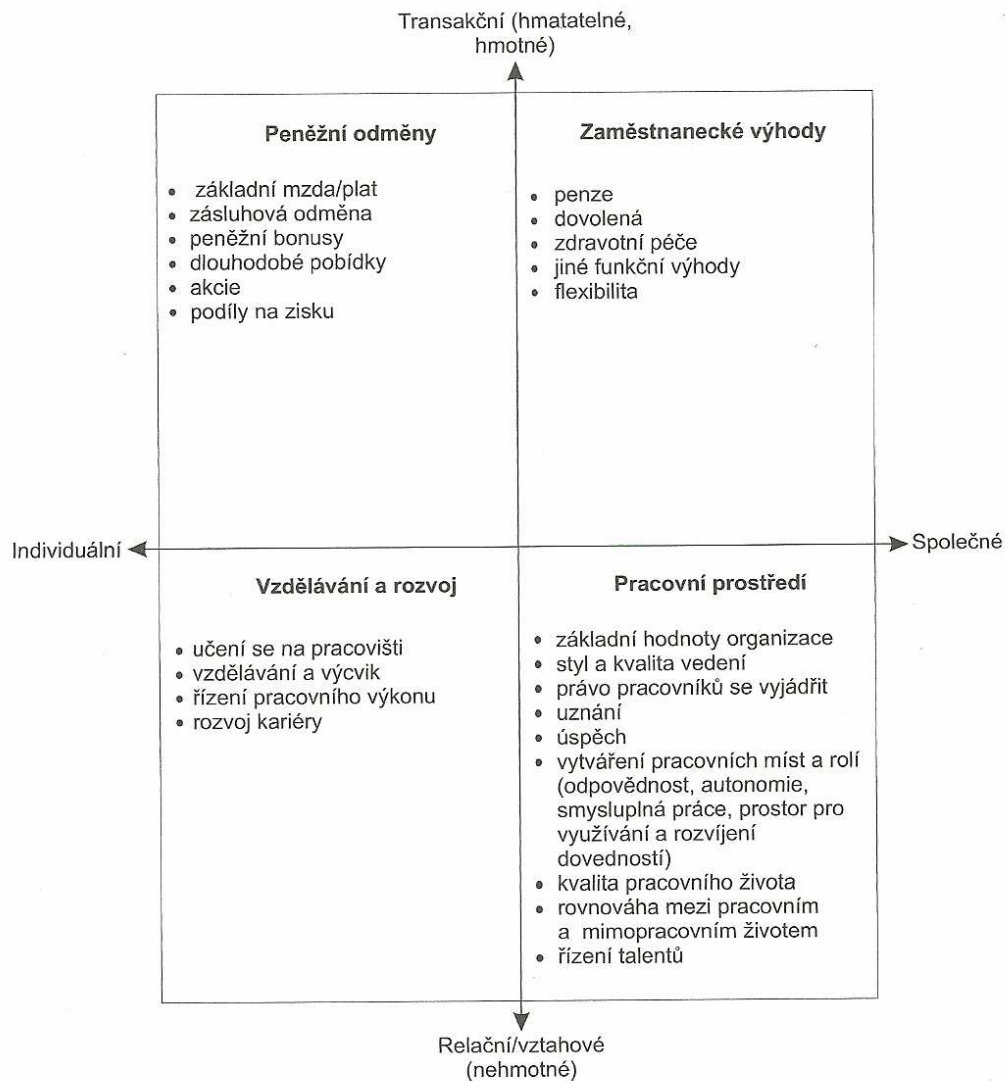
Celková odměna je výsledným prvkem systému odměňování a obsahuje všechny typy odměn - zejména základní mzdu či plat, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny, zahrnující vnitřní odměny, které přináší práce sama. Všechny stránky odměny jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem. [1]

Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn:

- a) *transakční odměny* – hmotné, hmatatelné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a pracovníky, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod
- b) *relační (vztahové) odměny* – nehmotné odměny týkající se vzdělávání a rozvoje a zkušeností, zážitků z práce. [2]

Tab. 1. Složky celkové odměny [2]

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		



Obr. 4. Model celkové odměny [2]

Horní dva kvadranty (Obr. 4.) – *peněžní odměny a zaměstnanecké výhody* – představují transakční odměny. Mají v podstatě peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a stabilizaci pracovníků, ale mohou být snadno konkurenty kopírovány.

Dolní dva kvadranty (Obr. 4.) – *vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí* – představují relační (nepeněžité) odměny. Jsou důležité pro zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů.

Skutečná síla pak plyne z toho, když organizace kombinuje relační a transakční odměny dohromady. [2]

3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Jak již bylo zmíněno (viz kap. 2.), zaměstnancům mohou být kromě mzdy poskytovány nejrůznější zaměstnanecké výhody – benefity. Jedná se o jeden ze způsobů, jak se zaměstnavatelé snaží získat a udržet zaměstnance a rovněž je i motivovat k dobré pracovní kázní a vysokým výkonům. Zaměstnanecké výhody na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka ve společnosti, k době zaměstnání v organizaci a k zásluhám. Zaměstnanecké výhody se poskytují navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn. Svým způsobem v podstatě zvyšují blahobyt pracovníků a v některých případech i rodinných příslušníků. Peníze ve mzdě a zaměstnanecké výhody vnímají zaměstnanci rozdílně. Peníze jsou pro zaměstnance jistou samozřejmostí a jsou neosobní. Naopak péče firmy o zaměstnancovo zdraví, rodinu či volný čas jsou vnímány mnohem intenzivněji. [8], [2], [13]

K důvodům existence zaměstnaneckých výhod patří:

- zaměstnanecké výhody slouží osobním potřebám pracovníků a pomáhají stabilizovat kvalifikované a výkonné zaměstnance a snížit negativní dopady fluktuace,
- zvyšují spokojenost zaměstnanců při práci, zlepšují pracovní klima a výkon,
- demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé pečují o blahobyt a pohodu zaměstnanců,
- zajišťují konkurenceschopnost celkového souboru hmotných odměn. [2], [4]

Odměňování formou zaměstnaneckých výhod je motivováno zejména:

- tím, že v případě poskytování vhodných zaměstnaneckých benefitů lépe získává firma nové zaměstnance a dosahuje tak i určitého stabilizačního efektu u zaměstnanců;
- získáním konkurenční výhody oproti zaměstnavatelům, kteří zaměstnanecké benefity nenabízejí;
- množstvím daňových úspor a úspor v souvislosti s odvody sociálního a zdravotního pojištění, a to jak u zaměstnavatele, tak i zaměstnance;
- budováním dobrého jména firmy. [8]

Autoři Kleibl, Dvořáková a Šubrt definovali pro zaměstnanecké výhody následující výčet charakteristik:

- zpravidla nestimulují ke krátkodobému výkonu;
- neznamenají, že všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu (např. mladý pracovník nepocítuje vysokou potřebu podnikového penzijního připojištění);
- jsou zavedeny proto, že kopírují „módní“ trend nebo morální závazky, a nejsou podloženy racionální analýzou;
- jsou velmi rozmanité a u velkých organizací nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým firmám, které nabízejí velmi omezený počet;
- jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovních podmínek než jako nadstandardní péči;
- nelze předložit jasný důkaz o tom, že benefity přitahují uchazeče o zaměstnání; je však pravděpodobné, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr;
- mohou pozitivně působit na spokojenost s prací, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich poskytování spravováno nesystémově a ledabyly tak, že to vyvolává pocity nespravedlnosti, obvinění z nadržování nebo favorizování;
- benefity mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu. [5, s. 339], [11, s. 168]

3.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Nabídka zaměstnaneckých výhod je velmi široká a zaměstnanecké výhody lze členit různým způsobem. Např.:

Z hlediska peněžní povahy benefitů:

Peněžní benefity

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

Nepeněžní benefity

- nadstandardní dovolená,
- volno pro zařizování nebo léčení,
- pružná pracovní doba,
- práce z domova. [40]

Z hlediska zaměření zaměstnaneckých výhod:

Výhody sociální povahy: penzijní připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí apod.;

Výhody zkvalitňující využívání volného času: kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, dotování rekreace zaměstnanců apod.;

Výhody mající vztah k práci: stravování, výhodnější prodej produktů zaměstnancům podniku, vzdělávání hrazené podnikem, podnikové parkoviště a další;

Výhody spojené s postavením v organizaci: prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, používání podnikových automobilů pro osobní účely, placení telefonu v bytě, nárok na společenský oděv, bezplatné bydlení apod. [4], [13]

Z hlediska nejčastěji poskytovaných oblastí zaměstnaneckých výhod:*Zaměstnanecké penzijní systémy*

Penze (starobní důchody) zabezpečují pracovníkům určitý příjem v případě, že jsou na odpočinku, jejich pozůstalým v případě úmrtí pracovníka a také poskytují odložené zaměstnanecké výhody pracovníkům, kteří odcházejí z organizace. Penzijní systémy, které nabízejí organizace, jsou na rozdíl od státních penzí financovány z fondů tvořených příspěvky organizace a obvykle, ale ne vždy, i pracovníků. Penze jsou nejvýznamnější zaměstnaneckou výhodou, jsou hodnotnou součástí celkového souboru odměn avšak jsou snad jeho nejsložitější součástí. Tím, že jsou penze poskytovány, demonstrují organizace, že jsou dobrým zaměstnavatelem, který se stará o dlouhodobé zájmy svých pracovníků, kteří chtějí mít jistotu, že v době, kdy budou na odpočinku, budou zabezpečení rozumnou, odpovídající penzí. [2]

Osobní jistoty (bezpečnost)

Jedná se o zaměstnanecké výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění. [19]

Finanční výpomoc

Jedná se o podnikové půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyrobené nebo poskytované podnikem. [1]

Osobní potřeby

Patří sem především mateřská a otcovská dovolená, dovolená na zotavenou, volno z osobních důvodů, péče o děti, přerušování kariéry (v souvislosti se studiem nebo s mateřstvím), poradenské služby před odchodem do důchodu, finanční poradenství, osobní poradenství, sportovní a rekreační zařízení. [1], [2]

Podnikové automobily a pohonné hmoty

I přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány, pořád zůstávají jednou z nejvíce oceňovaných privilegií, snad proto, že příslušní jedinci nemusejí vynakládat peníze na nákup auta, neztrácejí peníze v důsledku amortizace a jsou ušetřeni starostí a výdajů souvisejících s údržbou. [2]

Jiné zaměstnanecké výhody

Jedná se o výhody, které zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony (spíše jako „ozdoba“ či výraz postavení než nezbytnost), kreditní karty, bezplatné parkování, vánoční večírky, bezplatné poskytování kávy, čaje či studených nápojů na pracovišti. [1], [2]

Dobrovolné („přidružené“) zaměstnanecké výhody

Jedná se o výhody, které poskytují pracovníkům příležitosti nakupovat zboží nebo služby za nižší cenu. Populární dobrovolné zaměstnanecké výhody jsou poskytovány v následujících oblastech: zdraví (pojištění soukromé léčebné péče, pojištění péče o chrup, zdravotní prohlídky), ochrana (pojištění pro případ závažného onemocnění, životní pojištění, pojištění příjmu, osobní úrazové pojištění), volný čas (dovolená, volné dny, cestovní pojištění, zapůjčení počítače, zapůjčení jízdního kola, pojištění domácích mazlíčků, členství v tělovýchovné instituci) a domácnost (zboží pro domácnost, on-line nakupování). [2]

3.2 Systémy zaměstnaneckých výhod

Pracovníci konzumují některé zaměstnanecké výhody povinně, některé podle svého uvážení. Na některé výhody připlácí, jiné jsou zcela bezplatné. Problém nastává tehdy, když pracovníci na některé zaměstnanecké výhody připlácí automaticky (třeba srážkou ze mzdy), aniž o ně mají zájem. [3], [13]. Často totiž organizace nabízejí svým zaměstnancům uniformní soubor výhod vybraný personálním útvarem nebo vedením organizace a jen málokdy jsou výhody konzultovány s pracovníky. [13]

Koubek [13, s. 320] uvádí: „*Pokud organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.*“

Zkušenosti ukazují, že pracovník má mnohdy jen malou představu o tom, které zaměstnanecké výhody může dostat. Organizace totiž obvykle nevyvíjí takové úsilí, aby pracovníky o výhodách informovala a také materiály informující o zaměstnaneckých výhodách jsou pro pracovníky nesrozumitelné. V první řadě by proto měly být informace pro pracovníky srozumitelné a jasné. [13]

Z hlediska způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod rozlišujeme:

a) plošný (fixní) systém zaměstnaneckých výhod

Zaměstnavatel nabízí či poskytuje stejné zaměstnanecké výhody všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají nebo nemají zájem. [12]

b) pružný (flexibilní) systém zaměstnaneckých výhod

Volitelné systémy představují další vývojový stupeň – vycházejí z předpokladu, že efektivní může být jen takový systém, ve kterém jsou výhody poskytovány s respektem k nejrůznějším osobním preferencím (všech!) zaměstnanců. Mezi jejich hlavní zástupce patří univerzální papírové poukázky a kafetéria systémy. [38]

3.2.1 Plošný (fixní) systém zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanci netvoří homogenní útvar, a proto je třeba brát v potaz při poskytování zaměstnaneckých výhod věk, pohlaví, rodinný stav, životní podmínky, dobu zaměstnání, povahu vykonávané práce a další. [19]

Nicméně tento způsob poskytování zaměstnaneckých výhod k těmto faktorům nepřihlíží. Nezvyšuje proto tolik motivaci, ba dokonce v některých případech motivaci oslabuje. [19]

Typickou vlastností tohoto systému je, že poskytuje všem zaměstnancům bez rozdílu totéž, bez ohledu na skutečné využití. Jako příklad můžeme nastínit společnost, která zaměstnancům poskytuje stravenky, dává jim k dispozici několik permanentních vstupenek do blízkého fitcentra, kde spolupráci vyjednalo samo personální oddělení, pořádá letní tábor pro děti zaměstnanců a všem zaměstnancům vyplácí 13. platy (mzdy). [38]

Na druhou stranu z podstaty některých benefitů je zřejmé, že musí být poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu. Mezi takové patří např. příspěvek na stravování, nápoje na pracovišti, nadstandardní délka dovolené, sick-days, apod. Tyto benefity bychom asi těžko distribuovali adresně, popř. bychom se dokonce mohli dostat do rozporu se zákonem, protože bychom mohli část zaměstnanců diskriminovat. [38]

Výhody plošného systému jsou na první pohled zřejmé – administrativní nenáročnost a jednoduchost. Negativa jsou však neméně významná – velmi nízká efektivita a zákonité vnímání systému velkou částí zaměstnanců jako nespravedlivého („nechodím cvičit“, „ale já nemám děti – tak k čemu mi je tábor“, apod.). Tento systém je tedy možné doporučit k využití pouze pro takové benefity, u kterých je zařazení do volitelného systému nemožné nebo nevhodné, protože jakékoli neoprávněné zvýhodnění některého ze zaměstnanců v sobě současně obsahuje znevýhodnění druhého. [38]

3.2.2 Pružný (flexibilní) systém zaměstnaneckých výhod

Do pružného (flexibilního) systému zaměstnaneckých výhod řadíme:

- poukázky,
- kafetéria systémy,
- proplácení účtenek.

Poukázky

Poukázky mají tu výhodu, že pro zaměstnavatele nepřinášejí nadbytečnou administrativní zátěž, a tak i menší firma nebo podnik může pro své zaměstnance připravit širokou nabídku. Papírové poukázky jsou jednodušší možností, jak zaměstnancům poskytnout svobodu výběru. Pokud se firma rozhodne pro tento způsob, „implementace“ může firmě zabrat jen několik minut. V podstatě stačí si pouze zvolit oblasti, ve kterých firma chce zaměstnancům čerpání benefitů umožnit a objednat u vybrané společnosti příslušný počet poukázek. Výhodou je tedy stejně jako u fixního systému rychlost a nenáročnost, s jakou lze systém zavést, a znalost systému jak zaměstnavatelem, tak zaměstnanci (jde o stejný princip jako u stravenek). Druhou stranou mince a zásadní nevýhodou (která se ale často nezmiňuje, protože je čistě psychologická a tedy těžko prokazatelná) je ovšem přílišná podobnost s penězi a tedy mzdou. Stejně jako u stravenek zaměstnanci velmi často začnou brzy považovat i tyto poukázky za samozřejmost a v jejich vnímání se změní na produkt, za který není třeba být vděčný, protože jde o zaměstnavatelovu povinnost. Tento systém tedy lze doporučit společnostem, které chápou benefity především jako nástroj daňové optimalizace a nechtějí se příliš zabývat jejich dalším využitím v oblasti motivace nebo zvyšování loajality. [27], [38]

Kafetéria systémy

Pracovníci si zpravidla vybírají z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod (menu) a jen málokdy si mohou toto menu z celé šíře zaměstnaneckých výhod sestavit sami individuálně. Někdy také bývá předmětem volby jen část nabízených výhod a ostatní jsou nabízeny či poskytovány plošně. Kafetéria systém umožňuje organizaci cíleně a účelově vynakládat prostředky a současně rozšiřovat škálu nabízených výhod, čím se stává pro zaměstnance přitažlivějším. Předpokladem systému je zjištění, které zaměstnanecké výhody jsou oblíbené či naopak neatraktivní, vypracování mechanismu řízení nákladů na tyto výhody a informování zaměstnanců o reálných

nákladech na výhody, které jinak považují za samozřejmé. Cíle kafetéria systému jsou především ekonomické, např. snížení fluktuace či pracovní neschopnosti a motivace k výkonu, ale i sociální, např. zvýšení pracovní spokojenosti. [13], [9], [19], [6]

Oproti poukázkovému systému se jedná o poměrně svobodný systém. Janda [27] uvádí: *„Jestliže se poukázkový systém dá použít do každé firmy, kafetérii ocení zejména ti, kteří chtějí pro své zaměstnance připravit zajímavý koktejl bonusů.“*

K výhodám kafetéria systému patří:

- uspokojení potřeb zaměstnanců s různými preferencemi,
- možnost výběru výhod na základě toho, co zaměstnanec považuje za nejzajímavější,
- možnost rozšíření nabídky benefitů,
- pozitivní dopad na postoje a chování pracovníků, lidé si systému více váží a mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod,
- úspora nákladů na zaměstnanecké výhody, o které je menší zájem,
- možnost opřít správu a poskytování výhod o informační technologie, a tak usnadnit čerpání benefitů,
- absence potřeby kontrolovat čerpání jednotlivých zaměstnaneckých výhod,
- dostupnost a spravedlivost systému. [19], [12], [13]

K nevýhodám kafetéria systému lze zařadit:

- vysoká prvotní investice spojená s přípravou benefitů (jejich volba a vymezení, nasmlouvání dodavatelů, řízení jejich nákladů),
- náročnější administrativa, kterou však můžeme eliminovat e-personalistikou a využitím aplikace e-benefitů,
- pracovníci nemusí vždy rozpoznat své aktuální a zejména perspektivní potřeby, vyberou si nevhodně, a protože nelze měnit výběr průběžně, ale v delších intervalech, ponесou důsledky svého nevhodného výběru po nějakou dobu,
- nutnost pravidelně provádět průzkum motivační struktury a potřeb zaměstnanců, sledovat vývoj poskytování benefitů u konkurence, aktualizovat nabídku zaměstnaneckých výhod a informovat o poskytovaných benefitech zaměstnance.

Dle Dvořákové [6, s. 33] lze kafetéria systém koncipovat jako:

- a) Systém jádra, kdy jsou výhody rozčleněny na pevné jádro a volitelný blok. Jádro není volitelné a zajišťuje minimální sociální služby. Volitelný blok umožňuje rozhodnout se mezi nadstandardními benefity.
- b) Systém bufetu, při němž si zaměstnanec vybírá v rámci svého rozpočtu. Pokud nevyužije této volby, dostává stejné výhody jako před zavedením kafetéria systému.
- c) Systém alternativního menu, kdy je předem provedeno sdružení požitků do určitých bloků podle struktury potřeb skupin zaměstnanců. Bloky jsou uzavřené a je možné zvolit pouze jeden.

Proplácení účtenek

Vzhledem k praxi by nebylo vhodné vynechat poskytování benefitů formou vyplácení účtenek zaměstnancům. Výhodou tohoto přístupu je neomezenost zaměstnance při výběru (platí přímo penězi a tedy kdekoli, zaměstnanec není omezen smluvní sítí), nevýhodou potom daňová nevýhodnost takového přístupu (jde již o peněžní plnění) jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele, a současně i administrativní náročnost (většinou proto takové firmy umožňují každému zaměstnanci předložit pouze omezený počet účtenek za rok). Ačkoliv se jedná o existující formu, nelze tento systém doporučit, protože oproti mzdě nepřináší cokoli navíc (kromě zvýšené administrativy) a je nákladově nevýhodný. [38]

Tab. 2. Výhody a nevýhody systémů zaměstnaneckých výhod [38]

Systém	Klady	Zápory
Fixní/ plošný	-jednoduchost -nenáročnost zavedení	-málo efektivní -nepružné -často vnímány jako nespravedlivé
Poukázky	-rychlost a nenáročnost implementace	-málo efektivní -administrativní náročnost (distribuce) -omezená (byť široká) síť dodavatelů
Cafeteria	-efektivní -spravedlivé -větší hodnota pro zaměstnance	-administrativní náročnost -složitější zavedení -náročné na komunikaci
Proplácení účtenek	-zaměstnanec obdrží přímo peníze -relativní neomezenost volby	-daňově nevýhodné -administrativní náročnost

3.3 Poskytování zaměstnaneckých výhod v ČR

Na základě průzkumu agentury Ogilvy Public Relations, který se uskutečnil mezi 100 nejvýznamnějšími firmami v ČR – Czech Top 100, jsou v následující tabulce (Tab. 3.) zobrazeny nejčastěji poskytované benefity.

Tab. 3. Nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody ze strany firem [24]

	Poskytování jednotlivých benefitů (z firem, které benefity nabízejí)	% firem
1.	Stravenky či bezplatné občerstvení na pracovišti, přísp.na stravenky	97 %
2.	Penzijní připojištění	86 %
3.	Školení a kurzy	86 %
4.	Sport, kultura, zdraví, rekreace a volný čas	78 %
5.	Motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely	75 %
6.	Zvýhodněné půjčky zaměstnancům	50 %
7.	Pracovní volno	47 %
8.	Životní pojištění	42 %
9.	Nepeněžní dary	36 %
10.	Manažerské motivační programy	33 %
11.	Nákup firemních produktů se slevou	33 %
12.	Přechodné ubytování	25 %
13.	Sleva při nákupu vyřazených aut, příslušenství a mobilních telefonů	22 %
14.	Volné jízdenky či příspěvek na hromadnou dopravu	19 %
15.	Možnosti nákupu akcií firmy	14 %

Mezi stovkou největších firem, působících v České republice, jsou nejčastější zaměstnaneckou výhodou stravenky a občerstvení. Zaměstnanci je však považují za samozřejmé, a tudíž nejsou vnímány jako nejžádanější benefity. Druhým nejvíce nabízeným benefitem ze strany zaměstnavatelů jsou penzijní připojištění, školení a kurzy. Na dalších příčkách nejčastěji poskytovaných benefitů se nacházejí sport a kultura, služební vůz pro služební i soukromé účely, zvýhodněné půjčky zaměstnancům, pracovní volno, životní pojištění a další.

Na základě letošní aktuální studie společnosti pro výzkum trhu GfK Czech jsou v následující tabulce (Tab. 4.) znázorněny nejžádanější benefity ze strany zaměstnanců.

Tab. 4. Nejžádanější zaměstnanecké výhody ze strany zaměstnanců [22]

	Benefit	% zaměstnanců
1.	14.plat	42 %
2.	13.plat	37 %
3.	Šest týdnů dovolené	28,4 %
4.	Příspěvek na stravování	27,8 %
5.	Služební automobil (i k soukromým účelům)	13,5 %
6.	Příspěvek na dovolenou	11,5 %
7.	Plná náhrada platu za dobu pracovní neschopnosti	11,3 %

Na rozdíl od zahraničí, kde na pozicích do středního managementu funguje jako hlavní motivace uspokojení ze samotné náplně práce a další motivační nástroje jsou vnímány jako doplněk, pro Čechy jsou motivační prvky stěžejním požadavkem již v prvních kolech náborových procedur. [35]

V západoevropských zemích vládou zaměstnanecké výhody zaměřené na budoucnost, tedy penzijní systémy, zdravotní péče či pojištění pro případ smrti. Ve střední a východní Evropě však převažují krátkodobé benefity hmotného rázu – firemní telefon, auto, PC, stravenky a tak dále, což se ale bude časem měnit ve prospěch penzijních a pojistných programů, podobně jako v tradičních zemích Evropské unie. [37]

Zajímavé je srovnání v poskytování benefitů u nás a například v USA, kde mají zaměstnanecké výhody trochu odlišnou funkci. Zatímco v České republice je jejich cílem motivovat zaměstnance k lepším výkonům, tak v USA se zaměstnavatelé snaží pomocí benefitů své pracně vyškolené zaměstnance udržet ve firmě. Tato rozdílnost je dána mnohem nižší nezaměstnaností a daleko větší konkurencí a s ní spojeným častým přetahováním pracovních sil. Také jsou zaměstnanecké benefity u nás i v Evropě více konzervativní, klasičtější, kdežto v USA není nijak neobvyklou výhodou poskytnutí tzv. domácího pomocníka, který vyvenčí domácího mazlíčka nebo vystojí frontu na vstupenku na koncert oblíbené kapely zaměstnance. Celkem často využívaným benefitem bývá kaplan, jenž poskytne duchovní podporu zaměstnancům v tísní. A dokonce i možnost zadarmo rybařit ve firemním chovném rybníku. [29]

3.4 Daňové aspekty zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké benefity jsou upraveny především zákonem o daních z příjmů.

Situace v oblasti benefitů není jednoduchá a nelze obecně říct, že by se ke všem benefitům přistupovalo z hlediska zákona o dani z příjmů stejně. Zaměstnavatel proto musí vždy vědět, co je třeba s benefitem udělat z pohledu daně z příjmů, a také jaké má poskytnutí benefitu dopady z hlediska sociálního a zdravotního pojištění. [28]

Pro posouzení dopadů konkrétního benefitu je třeba znát odpověď na následující otázky:

- Jak se bude zacházet s benefitem u zaměstnavatele? Je či není to daňově uznatelný náklad?
- Jak se bude zacházet s benefitem u zaměstnance? Jde či nejde o zdanitelný příjem?
- Je třeba odvést z hodnoty benefitu pojistné na sociální a zdravotní pojištění?

Ideální benefit je samozřejmě takový, který je daňově uznatelným nákladem pro zaměstnavatele a zároveň představuje pro zaměstnance od daně osvobozený příjem, který tak nepodléhá ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Takových benefitů není mnoho, ale při splnění podmínek předepsaných zákonem a při pečlivém ošetření na straně zaměstnavatele se jich pár najít dá. [28]

Náklady na **vzdělávání zaměstnanců** patří jednoznačně mezi plnění, které je možné při splnění podmínek zákona o daních z příjmů považovat za daňově uznatelný náklad u zaměstnavatele. Zároveň se jedná o osvobozený příjem u zaměstnance, který tím pádem nepodléhá ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Jednou ze základních podmínek, kterou je třeba splnit, je, že poskytované vzdělávání musí souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele. [28]

Obdobné zacházení je možné aplikovat v případě, že zaměstnavatel poskytuje **pitnou vodu na pracovišti** nebo **kapesné při pracovních cestách** podle zákoníku práce. [28]

Daňově optimální režim může představovat i benefit, kdy zaměstnavatel přispívá na **penzijní připojištění** se státním příspěvkem či na **soukromé životní pojištění** zaměstnance. Příspěvek do limitu stanoveného zákonem je osvobozeným příjmem pro zaměstnance, který tak zároveň nepodléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Zároveň může být neomezená výše příspěvku při splnění určitých podmínek pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. [28]

Alespoň částečně daňově optimální režim platí i v případě **poskytování stravenek** či jiné formy závodního stravování. Zde je třeba ale počítat s tím, že daňovou uznatelnost u zaměstnavatele do určité míry limituje zákon o daních z příjmů. Na straně zaměstnance může být poskytování stravenek či závodního stravování stejně výhodné jako v případě výše uvedených plnění. To znamená, že může být osvobozené jak od daně z příjmů, tak od odvodů na pojištění. [28]

Co se týká **poukázek**, dle zákona o daních z příjmů jsou nepeněžním plněním poskytovaným na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo z fondů.

§ 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů [42] říká: „*Od daně jsou osvobozeny nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnancům z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, ze zisku (příjmu) po jeho zdanění anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, ve formě možnosti používat rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, předškolní zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná a sportovní zařízení nebo ve formě příspěvku na kulturní pořady a sportovní akce; jde-li však o poskytnutí rekreace včetně zájezdů, je u zaměstnance z hodnoty nepeněžního plnění od daně osvobozena v úhrnu nejvýše částka 20 000 Kč za kalendářní rok. Jako plnění zaměstnavatele zaměstnanci se posuzuje i plnění poskytnuté pro rodinné příslušníky zaměstnance.*“

Důležitý je také § 6, odst. 9, písm. g) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu [42], který říká: „*Od daně je osvobozena hodnota nepeněžních darů poskytovaných z fondu kulturních a sociálních potřeb podle příslušného předpisu, u zaměstnavatelů, na které se tento předpis nevztahuje, hodnota nepeněžních darů poskytovaných za obdobných podmínek ze sociálních fondů nebo ze zisku (příjmu) po jeho zdanění, anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, a to až do úhrnné výše 2000 Kč ročně u každého zaměstnance.*“

Z hlediska zdravotního a sociálního pojištění poukázky nespádají do vyměřovacího základu do výše uvedených částek. [42]

Poukázky jsou do limitu stanoveného zákonem osvobozeným příjmem pro zaměstnance, který tak zároveň nepodléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění. [42]

K téměř standardním benefitům pro manažery patří bezesporu **mobilní telefon** a **služební automobil** používaný pro služební i soukromé účely. Jsou-li tato plnění zároveň používána

i pro soukromé účely, vyžadují přidání hodnoty benefitu na straně zaměstnance. K tomu přistupuje i povinnost odvést příspěvky na sociální a zdravotní pojištění. Pozitivní zprávou je, že náklady spojené s poskytnutím takových benefitů mohou při splnění určitých podmínek zůstat v daňových nákladech zaměstnavatele. Tato plnění tedy patří do skupiny benefitů, které jsou sice daňovým nákladem, nicméně je třeba je přidat zaměstnanci a odvést pojištění. [28]

Zaměstnanecké benefity jsou nedílnou součástí odměňování zaměstnanců, a představují proto významnou část nákladů zaměstnavatelů. Mělo by tak být v jejich nejlepším zájmu, aby si rozsah a způsob poskytování benefitů nastavili do daňově optimálního režimu. [28]

3.5 Zaměstnanecké výhody a vliv ekonomické krize

Velmi aktuální bylo a je téma benefitů v souvislosti s ekonomickou krizí. Celosvětová ekonomická recese postihla zaměstnance nejen častějším propuštěním. Firmy kvůli krizi šetřily a tak i ti šťastnější, kteří si místo udrželi, přišli v roce 2009 o některé zaměstnanecké výhody. Pro zaměstnavatele je mnohem jednodušší omezovat nefinanční benefity a snižovat odměny. Naproti tomu snížení mezd a úspory mimo personální oblast jsou náročnější opatření. [26]

V tabulce (Tab. 5.) jsou znázorněny benefity, na kterých zaměstnavatelé v ČR šetřili nejvíce.

Tab. 5. Srovnání počtu zaměstnanců pobírajících benefity v letech 2008 a 2009 v ČR [32]

Poř.číslo	Benefit	3 Q 2008	3 Q 2009	Srovnání
1.	Dovolená navíc	38 %	27 %	-11
2.	Nápoje na pracovišti zadarmo	31 %	21 %	-10
3.	Příspěvek na důchodové spoření	36 %	27 %	-9
4.	Vzdělávání zaměstnanců	36 %	27 %	-9
5.	Flexibilní pracovní čas	33 %	25 %	-8
6.	Příspěvek na stravu nad rámec zákona	33 %	25 %	-8
7.	Mobilní telefon i pro soukromé účely	26 %	19 %	-7
8.	Notebook i pro soukromé účely	15 %	11 %	-4
9.	Předplatné sportovních a kulturních aktivit	12 %	9 %	-3
10.	Služební auto i pro soukromé účely	11 %	8 %	-3
11.	Firemní víkendové akce	7 %	4 %	-3
12.	Předplatné dopravy do práce	8 %	5 %	-3
13.	Nadstandardní zdravotní péče	4 %	2 %	-2
14.	Příspěvek na zdravotní pojištění	6 %	5 %	-1

Z tabulky (Tab. 5.) je patrné, že v roce 2009 došlo k výrazným poklesům počtu zaměstnanců, kteří mají ten či onen nefinanční benefit. Například o dovolenou nad zákonné minimum přišlo téměř 10 % zaměstnanců oproti roku 2008. Zhruba o 10 % méně lidí mělo oproti roku 2008 nápoje na pracovišti zdarma a příspěvek na důchodové připojištění. Stejně tak klesl podíl lidí, kteří se bezplatně vzdělávají na firemní náklady nebo mají flexibilní pracovní dobu.

3.6 Trendy zaměstnaneckých výhod

S rostoucím zájmem o zaměstnanecké výhody roste i potřeba společností poskytovat je co nejefektivněji a jednoduše. Na základě trendů, které bylo možné vysledovat před ekonomickou krizí, lze očekávat v budoucnu především benefity, které jsou orientovány na spotřebu a požitky, než na vytváření nadstandardních pracovních podmínek. V posledních letech došlo k velkému rozšíření tématicky zaměřených poukázek. Zaměstnanci dávají možnost rozhodnout se pro aktivitu nebo službu podle vlastního přání a zaměstnavatel může jejich prostřednictvím zacílit oblast, na kterou bude poukázka použita, což by mu peněžitá odměna neumožnila. Jedna z posledních novinek společnosti Accor Services, poukázka Ticket Kids, tak například reaguje na současný baby-boom a umožňuje zaměstnavateli, aby se zaměřil na cílenou pomoc zaměstnancům – rodičům, neboť poukázka je určena k úhradě předškolního vzdělávání dětí. [29]

Silně motivační je i prvek pružné pracovní doby, kdy si pracovníci mohou začátek a konec pracovní doby volně stanovit sami při dodržení měsíčního fondu pracovní doby. [35]

Hitem jsou dárky v podobě zážitků. Poukázky na zážitky se setkávají s velkou oblibou. Ať už se jedná o společné výlety, lezení po skalách, let balonem, seskoky padákem, jávskou masáž nebo čas strávený v relaxačním centru. Velké korporace zase zřizují nejrůznější služby pro zaměstnance přímo v sídle firmy, ať se jedná o firemní obchody či masážní salony. [29], [35]

Trendem se také čím dál více stávají různé poukázky o péči o zdraví a krásu (tzv. wellness). Firmy nabízejí svým zaměstnancům výlety, např. pobyt na horách včetně placené stravy a ubytování. [27]

Mezi benefity budoucnosti patří zejména ty, které budou sladovat pracovní a soukromý život zaměstnance. Jedná se především o práci z domova, práci na zkrácený úvazek přes firemní školky až po podobné služby.

Vůbec důraz na "dětský faktor" bude hrát v nabídce benefitů důležitou roli. V některých firmách proto již bylo zavedeno např. placené volno pro čerstvé otce či možnost umístit potomka ve firemní školce.

Rezervy jsou také ještě v méně nápadných, zato promyšlených benefitech, které nejsou pomyslnou náplastí na stres, ale pomáhají stresu předcházet. [27], [35]

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V každé firmě jsou lidské zdroje tvořivým prvkem a firmy nemají, bez efektivně pracujících lidí, šanci dosáhnout svých stanovených cílů.

Součástí řízení lidských zdrojů je řízení odměňování. Nejen mzda, ale i pochvala, povýšení, uznání, či zaměstnanecké výhody patří k formám odměňování zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody nejsou obvykle vázány na výkon pracovníka a jsou jedním ze způsobů, jak mohou zaměstnavatelé získat či udržet zaměstnance a především je motivovat k vysokým výkonům. Zaměstnanecké výhody svým způsobem zvyšují blahobyt zaměstnanců a v některých případech i rodinných příslušníků.

Organizace často poskytují svým zaměstnancům uniformní soubor zaměstnaneckých výhod, aniž by tyto výhody se svými zaměstnanci předem zkonzultovali. V takovém případě mluvíme o plošném systému zaměstnaneckých výhod.

Pokud se však organizace zajímá o to, jaké zaměstnanecké výhody zaměstnanci preferují, pak mají benefity příznivý dopad, nejen na motivaci zaměstnanců, ale i jejich celkovou spokojenost. V takovém případě se jedná o flexibilní systém zaměstnaneckých výhod.

Podle aktuální studie zaměstnaneckých výhod touží nejvíce zaměstnanců po čtrnáctém a třináctém platě. Dále následuje dovolená nad rámec zákona a příspěvek na stravování. K nejposkytovanějším zaměstnaneckým výhodám ze strany zaměstnavatelů patří stravenky, avšak zaměstnanci považují tuto výhodu jako samozřejmou součást odměny za práci.

Na teoretickou část diplomové práce nyní bude navazovat část praktická.

Nejdříve bude stručně představena společnost MITAS a. s., pro kterou je diplomová práce zpracovávána. Budou uvedeny základní informace o zaměstnancích, jejich struktuře a řízení odměňování ve společnosti MITAS a. s. Dále bude provedena analýza stávajícího systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s. a bude provedeno dotazníkové šetření v oblasti zaměstnaneckých výhod.

Výstupem diplomové práce bude projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod s ohledem na zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Projekt bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL SPOLEČNOSTI MITAS A. S.

Diplomová práce je zpracovávána ve společnosti MITAS a. s., Zlín, proto bude nejprve tato firma stručně představena.

Společnost MITAS a. s. je divizí České gumárenské společnosti (ČGS a. s.).

MITAS a. s. reprezentuje divizi pneumatik a úspěšně realizuje strategii stát se předním světovým výrobcem mimosilničních pláštů. Má své výrobní úseky v Praze, ve Zlíně, Otrokovicích a Srbsku. Produkuje zejména pneumatiky pro stavební stroje všech typů a velikostí, pro rypadla, nakladače, nákladní automobily, víceúčelové a zemědělské stroje, motocyklové pláště a gumárenské směsi. Do Divize patří IGTT a. s. (výroba forem pro gumárenství, zkušebna pneumatik) a KONTY G TRADE a. s. (výroba gumárenských směsí). [30]

Společnost MITAS a. s. má vlastní obchodní zastoupení ve Velké Británii, USA, Brazílii, Německu, Rakousku, Francii, Itálii, Španělsku, Mexiku, Švýcarsku a Finsku.

Česká gumárenská společnost, majitel firmy MITAS a. s., je společností holdingového charakteru s nejkomplexnějším portfoliem gumárenské výroby v České republice. Skupina ČGS je předním výrobcem a prodejcem mimosilničních pneumatik pro zemědělství, průmysl a sportovní motocykly, velokompletů, technické pryže, pístních kroužků a gumárenských strojů. [23]

ČGS se dělí do třech divizí. Kromě zmíněné divize pneumatik, reprezentované společností **MITAS a. s.**, do společnosti ČGS patří: divize technická pryž, zastoupená společností **RUBENA a. s.** (úspěšně rozvíjí nastoupenou cestu významného vývojového dodavatele automobilového průmyslu a průmyslu bílé techniky) a divize strojírenská, zastoupená společností **BUZULUK a. s.** (posiluje svou pozici žádaného seriózního dodavatele pístních kroužků a gumárenských strojů). [23]



Obr. 5. Struktura České gumárenské společnosti [23]

Budoucnost na trhu práce v gumárenském průmyslu

Výroba plastů a gumárenských výrobků patřila v uplynulých letech k nejrychleji rostoucím odvětvím průmyslu, což mělo na zaměstnanost výrazně pozitivní vliv. Za výrazným růstem plastikářství a gumárenství v ČR stála zejména vysoká poptávka odběratelských odvětví – automobilového průmyslu (interiéry vozů, pneumatiky), elektrotechnického průmyslu (kabeláž, spotřební elektronika) a stavebnictví (okna, inženýrské sítě). [31]

Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání [31] tvrdí, že výroba pryžových a plastových výrobků bude i přes důsledky hospodářské krize odvětví poměrně perspektivní. Odvětví je ze značné části dodavatelské, neboť jeho výstupy slouží jako komponent v dalších odvětvích (stavebnictví, strojírenství, automobilový průmysl, elektrotechnický průmysl, potravinářský průmysl a další). Závislost na těchto odběratelích a jejich vývojových tendencích ovlivní budoucnost tohoto odvětví. V nejbližších letech (2010-2011) může být odvětví zasaženo velmi tvrdě poklesem poptávky na stagnujících trzích EU - směřují tam čtyři pětiny exportu plastových a gumárenských výrobků. Gumárenský průmysl je hodně závislý na automobilovém průmyslu. Jeho budoucí výhled proto není tak dobrý a zotavení z krize potrvá pravděpodobně déle.

Dlouhodobě může zaměstnanost ve výrobě plastů a gumárenských výrobků velmi mírně růst. Vzhledem k poklesu počtu pracovníků v produktivním věku v české ekonomice toto odvětví bude stále nabízet dostatek volných pracovních příležitostí, zejména pro pracovníky s úplným středním odborným vzděláním. Z hlediska dělnických profesí se struktura zaměstnanosti v tomto odvětví v ČR příliš neodlišuje od vyspělých zemí a do budoucna by se měl počet pracovních míst ve výrobních provozech snižovat jen mírně. Většina provozů českých výrobců byla postavena v několika uplynulých letech, a proto disponují poměrně pokročilou technologií a díky tomu vykazují vyšší produktivitu práce. [31]

6 PERSONÁLNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI MITAS A. S. ZLÍN

Personální oddělení ve společnosti MITAS a. s. tvoří vedoucí personálního úseku Dr. Milada Kincová (zodpovídá za úseky Praha, Otrokovice, Zlín), vedoucí personálního oddělení Zlín Dana Stoklásková, referent - personalista Dana Mazáčová a Ing. Eva Čechová, referent - HR Developer Lenka Nesvadbová.

Odpovědnost za personální činnosti v organizaci má především vedoucí personálního úseku (Human Resources Manager) Dr. Milada Kincová. Jedná se o tyto činnosti:

- samostatné provádění dílčích agend v oblasti personální a sociální práce, statistiky ve vymezeném okruhu zaměstnanců,
- operativní a administrativní činnosti vztahující se k personálnímu úseku MITAS,
- příjem a propouštění zaměstnanců a s tímto spojená administrativní agenda,
- zajišťování agendy a vyhodnocení certifikace zaměstnanců,
- vedení osobní kartotéky vymezeného okruhu zaměstnanců,
- spolupráce se závodním lékařem,
- oblast BOZP, spolupráce s technikem BOZP,
- spolupráce s firmou zajišťující závodní stravování,
- spolupráci při přípravě a realizaci rozvojových záměrů a prováděcích pravidel v oblasti pracovních sil,
- evidence a zajišťování psychotestů ve vymezeném okruhu zaměstnanců,
- evidence a organizační záležitosti udělování půjček, sociální výpomoci zaměstnanců,
- měsíční sledování fluktuace zaměstnanců ve výrobních provozech,
- měsíční sledování nemocnosti ve vymezeném okruhu zaměstnanců,
- měsíční seznamy příjmů, propouštění a ostatních změn ve spolupráci,
- evidence dechových zkoušek a další. [44]

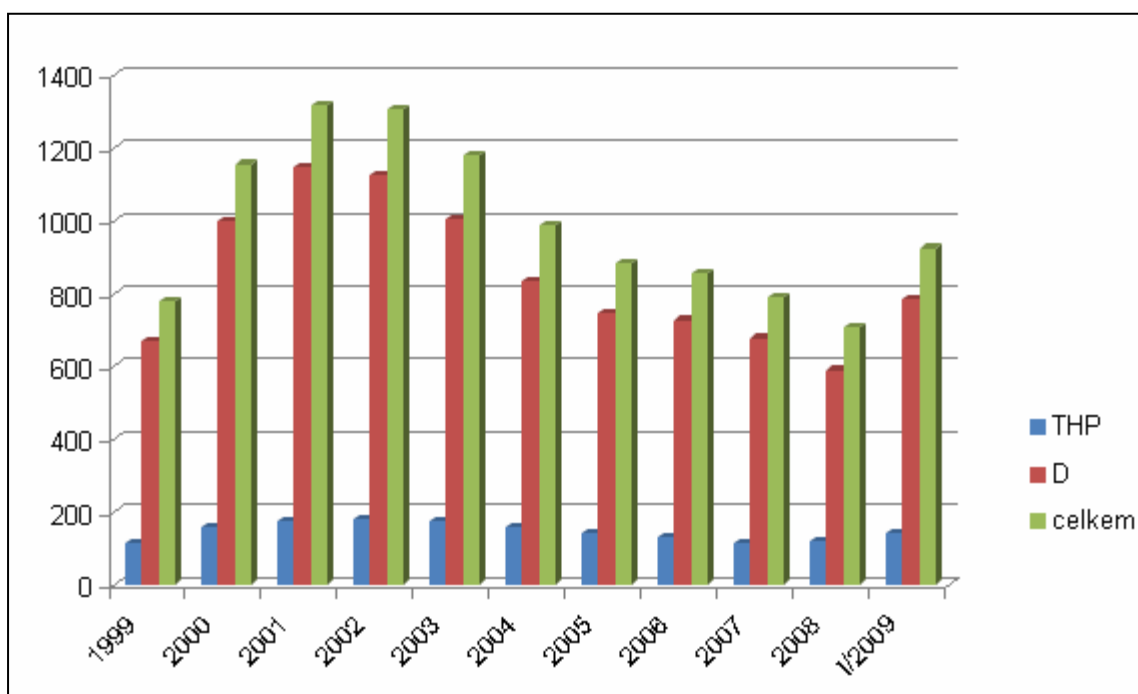
6.1 Zaměstnanci ve společnosti MITAS a. s.

Základní informace o zaměstnancích ve společnosti MITAS a. s. ukazují následující tabulky a grafy.

Tab. 6. Vývoj počátečního stavu zaměstnanců v letech 1999 – 2009 ve VÚ Zlín [44]

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	I/2009
THP	111	155	171	179	173	154	138	130	114	117	139
D	666	998	1143	1125	1004	832	745	725	675	587	783
celkem	777	1153	1314	1304	1177	986	883	855	789	704	922

Pozn. MITAS a. s. řadí management společnosti do kategorie THP.



Graf 1. Vývoj počátečního stavu zaměstnanců v letech 1999 – 2009 ve VÚ Zlín [vlastní zpracování]

V tabulce (Tab. 6.) a grafu (Graf 1.) můžeme vidět, že v roce 2001 zaměstnávala společnost MITAS nejvíce zaměstnanců (oproti roku 1999 téměř dvojnásobek). Naopak v roce 2008, především vlivem ekonomické krize, musela společnost MITAS řadu svých zaměstnanců propustit a vykazovala tak nejmenší počet zaměstnanců za posledních 11 let.

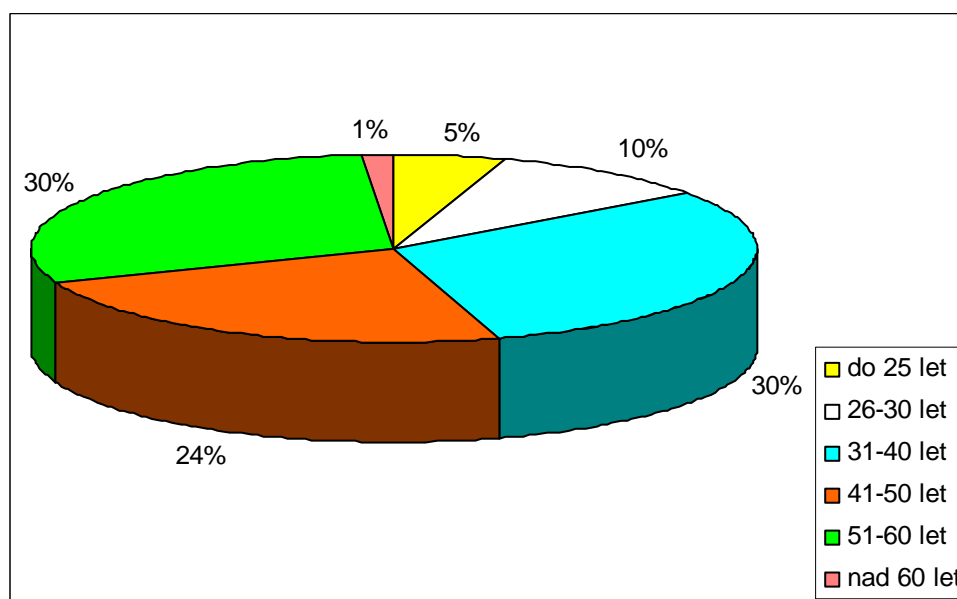
Tab. 7. Stav zaměstnanců za první pololetí 2009 [44]

	D - úkoloví	D - režijní	THP	celkem
leden	358	221	116	695
únor	349	221	116	686
březen	342	221	116	679
duben	408	146	108	662
květen	405	146	108	659
červen	531	252	139	922

Z tabulky (Tab. 7.) je zřejmé, že za první pololetí 2009 vykazovala společnost největší nárůst zaměstnanců v červnu (o 263 zaměstnanců více než v předchozím měsíci květnu).

Tab. 8. Věková struktura zaměstnanců
k 30. 6. 2009 [44]

	počet
do 25 let	46
26 - 30 let	93
31 - 40 let	278
41 - 50 let	221
51 - 60 let	272
nad 60 let	12
celkem	922

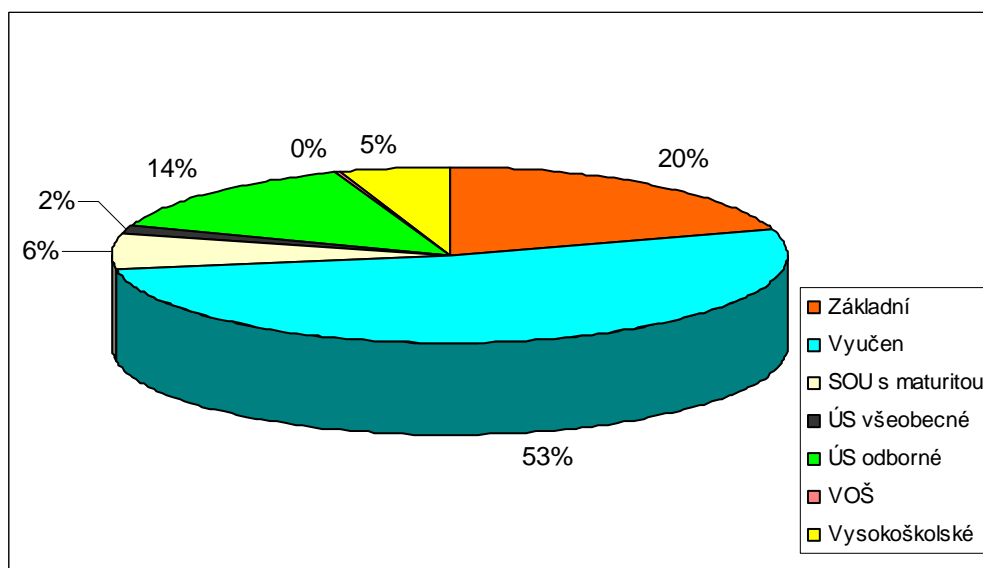


Graf 2. Věková struktura zaměstnanců k 30. 6. 2009 [vlastní zpracování]

Z tabulky (Tab. 8.) a grafu (Graf 2.) vyplývá, že nejpočetnější skupinu zaměstnanců (30 %) ve společnosti MITAS v prvním pololetí 2009 představovali zaměstnanci ve věku 31 – 40 let. Naopak nejmenší skupinu zaměstnanců (1 %) tvořili zaměstnanci ve věku nad 60 let.

Tab. 9. Kvalifikační struktura zaměstnanců k 30. 6. 2009 [44]

	počet
Základní	187
Vyučen	482
SOU s maturitou	58
ÚS všeobecné	17
ÚS odborné	128
VOŠ	1
Vysokoškolské	4
Celkem	922

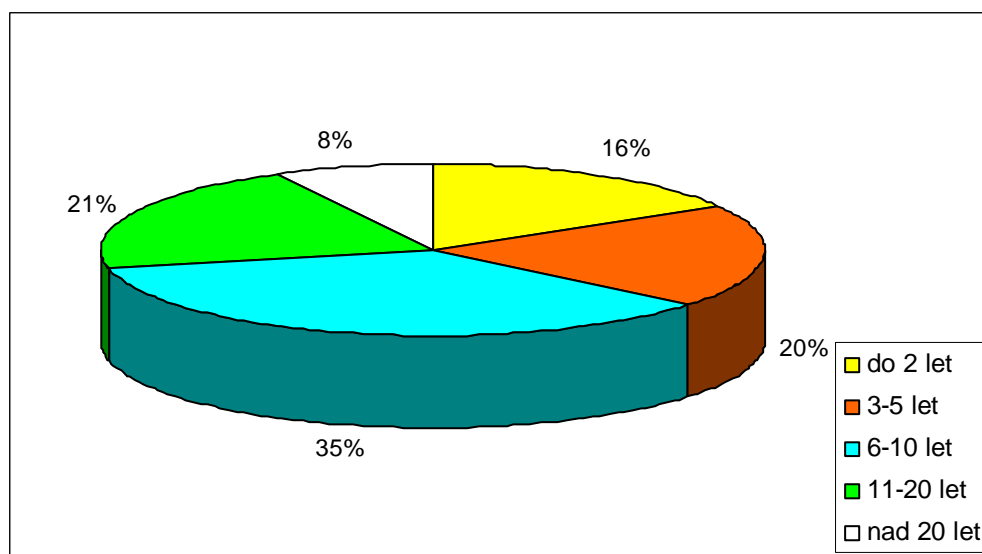


Graf 3. Kvalifikační struktura zaměstnanců k 30. 6. 2009 [vlastní zpracování]

Z tabulky (Tab. 9.) a grafu (Graf 3.) je zřejmé, že největší skupinu zaměstnanců v prvním pololetí 2009 představovali vyučení zaměstnanci (53 %). Naopak nejmenší skupinu zaměstnanců tvořili zaměstnanci, kteří vystudovali vyšší odbornou školu (0,12 %).

Tab. 10. Délka zaměstnání zaměstnanců [44]

	počet
do 2 let	150
3-5 let	184
6-10 let	323
11-20 let	193
nad 20 let	72
celkem	922



Graf 4. Délka zaměstnání zaměstnanců [vlastní zpracování]

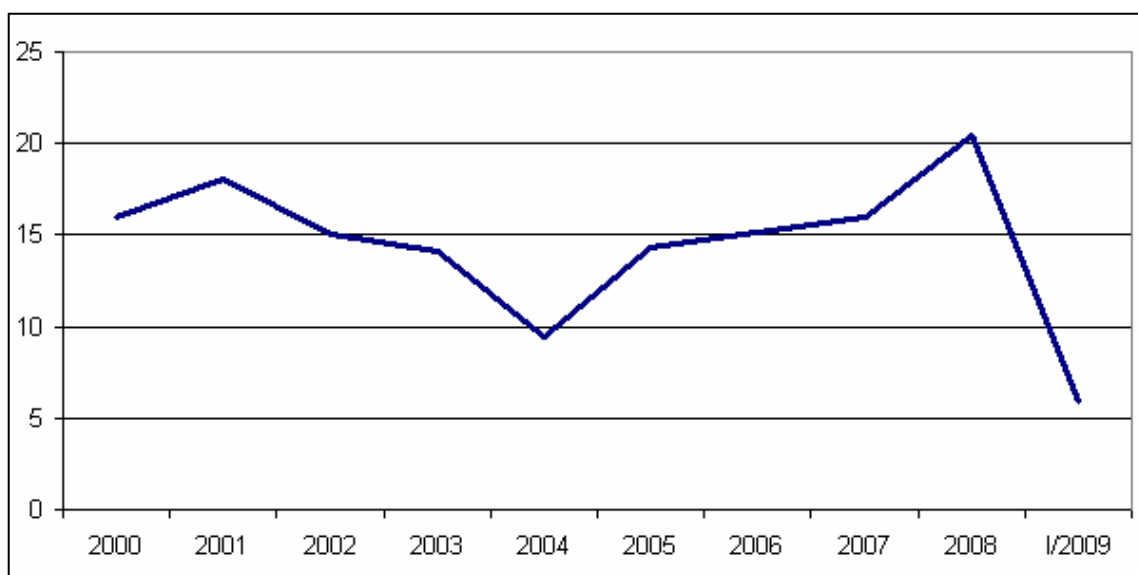
Z tabulky (Tab. 10.) a grafu (Graf 4.) můžeme vyčíst, že v prvním pololetí 2009 představovali největší skupinu zaměstnanců zaměstnanci s délkou zaměstnání 6 – 10 let (35 %). Naopak nejmenší skupinu zaměstnanců představovali zaměstnanci pracující ve společnosti déle než 20 let (8 %).

Na základě personální analýzy lze vyvodit, jak pravděpodobně vypadá typický zaměstnanec společnosti MITAS a. s.

Typický zaměstnanec společnosti MITAS a. s. je tedy úkolový dělník ve věku 31 – 40 let, který je vyučen a pracuje ve společnosti MITAS a. s. 6 – 10 let.

Tab. 11. Fluktuace zaměstnanců [44]

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	I/2009
Průměrný počet zaměstnanců	1153	1314	1304	1177	986	883	866	843	746	718
Počet propuštěných zaměstnanců	185	237	196	166	93	126	131	135	152	42
Fluktuace (%)	16	18	15	14,1	9,4	14,3	15,1	16	20,4	5,9



Graf 5. Fluktuace zaměstnanců [vlastní zpracování]

Ve společnosti MITAS je fluktuace počítána dle vzorce:

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných prac. poměrů v daném roce}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném roce}} * 100$$

Jelikož je doporučená míra fluktuace 5 – 10 % [21], můžeme z tabulky (Tab. 11.) vyčíst, že tato doporučená míra byla splněna v roce 2004 a v první polovině roku 2009. Naopak nejvyšší míra fluktuace byla v roce 2008, kdy tato skutečnost byla zapříčiněna vlivem ekonomické krize, která vedla k propouštění zaměstnanců.

Statistickou závislost mezi počtem propuštěných zaměstnanců a mírou fluktuace ukazuje regresní analýza (viz Příloha P I).

7 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI MITAS A. S.

Mzdové formy ve společnosti

MITAS a. s. využívá při odměňování zaměstnanců tyto *základní mzdové formy*:

- 1) časová mzda,
- 2) úkolová mzda,
- 3) měsíční mzda,
- 4) smluvní mzda
- 5) a odměny.

Pro zvýšení účinnosti základních mzdových forem využívá také *doplňkové formy mezd*:

- prémie dělníků (3 složky: fixní – při splnění očekávaného výkonu; variabilní – za vyrobené kusy a individuální – za plnění norem, dodržování bezpečnosti práce, ochota spolupracovat, atd.);
- prémie THP (zaměstnancům je vyplácena měsíčně tzv. motivační nenároková složka mzdy, stanovena absolutní částkou ve mzdovém výměru. Dále je zaměstnanci vyplácen čtvrtletní bonus, jehož výše je stanovena na základě čtvrtletního hodnocení zaměstnance, podle splnění individuálních úkolů, stanovené přímým nadřízeným);
- mzdová zvýhodnění;
- 13. plat;
- 14. plat. [43]

Na pracovišti obdrží každý zaměstnanec od vedoucího (mistra) pracovní úkol, který je povinen plnit v požadované kvalitě a čase, na základě norem spotřeby práce. Při úkolové mzdě je zaměstnanec odměňován úkolovou sazbou v dané pracovní operaci. Pokud nejsou stanoveny normy spotřeby práce, je zaměstnanec odměňován hodinovým tarifem vykonávané práce.

Zaměstnanci dostanou zapláceno pouze za dobu, kdy jsou přítomni na pracovišti a vykonávají práci (včetně normovaných směnových časů). V případě, že zaměstnanec neplní své úkoly v množství nebo kvalitě odvedené práce (odpovídající jeho zařazení), je přeřazen na základě hodnocení svého nadřízeného do nižší tarifní skupiny.

Tarifní systém společnosti

Pro kategorii dělníci jsou hodinové tarify stanoveny pevnými částkami, pro kategorii THP je stanovena měsíční mzda.

V jednotlivých tarifních stupních kategorie dělníci je stanoveno 5 tarifních skupin (u časových) a úkolová sazba, odpovídající tarifu dané pracovní operace (u úkolových). Pro kategorii THP je stanovena mzda v rámci rozpětí A - C v jednotlivých tarifních stupních.

Mzdové tarify (hodinové i měsíční) pro zaměstnance jsou uvedeny v příloze (Příloha P II).

Kritéria hodnocení – dělníků:

- 1) kvalita práce,
- 2) výkon (plnění výkonových norem, u režijních dělníků splnění zadaných úkolů od nadřízeného zaměstnance),
- 3) adaptabilita (znalost většího počtu operací, ochota při změně pracovní operace),
- 4) ochota ke spolupráci (obětavost vůči firmě, přístup ke změnám, práce navíc, aktivita, smysl pro spolupráci apod.). [43]

Podmínky pro zařazení do tarifních skupin A - E v rámci tarifních stupňů:

Dělníci pracující v časové formě mzdy jsou zařazeni dle kvality vykonávané práce v rámci daného tarifního stupně ve skupině:

- A - zaměstnanec neplní dané úkoly v požadované kvalitě a čase, špatná adaptabilita,
- B - plnění úkolů na 90 - 100 % kvality a výkonu,
- C - plnění úkolů na 100 - 110 % výkonu a 100% kvalitě, a nebo plnění skupiny B + kritéria 3, 4,
- D - plnění úkolů nad 110 %, ochota ke spolupráci, řízení pracovního kolektivu od 4 zaměstnanců (přední dělník) nebo plnění skupiny C + kritéria 3, 4,
- E - nadprůměrné plnění pracovních úkolů, ochota ke spolupráci, řízení kolektivu nad 10 zaměstnanců (přední dělník), nebo plnění skupiny D + kritéria 3, 4. [43]

Příplatky ke mzdě

MITAS a. s. vyplácí zaměstnancům tyto příplatky ke mzdě:

1) Příplatek za práci v oblasti sálavého tepla

V období květen – září je zaměstnancům u pracovních operací v oblasti vulkanizace vyplácen příplatek 4,- Kč/hod.

Příplatek náleží pouze za hodiny, kdy zaměstnanec v oblasti sálavého tepla pracoval.

2) Příplatek za práci v odpolední směně

Za práci v odpolední směně přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 9,- Kč/hod.

Příplatek za práci na odpolední směně přísluší zaměstnanci nejvýše za 7,5 hodin.

3) Příplatek za práci v noci

Za práci v noční směně přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 16,- Kč/hod.

Příplatek za práci v noční směně se poskytuje nejvýše za 7,5 hodin.

4) Příplatek za práci o sobotách a nedělích

Zaměstnancům, kteří pracují podle předem schváleného harmonogramu rozpisu směn v tzv. čtyřsměnném – třísměnném provozu určeném zvláštním harmonogramem včetně sobot a nedělí, přísluší za práci o sobotách a nedělích za každou odpracovanou hodinu příplatek ve výši 45,- Kč.

5) Mzda a náhradní volno za práci přesčas

Za práci přesčas přísluší zaměstnancům dosažená mzda a příplatek ve výši:

a) 25 % průměrného výdělku,

b) 50 % průměrného výdělku při přesčasové práci v noci nebo ve dnech, na které připadá nepřetržitý odpočinek zaměstnance v týdnu (dny směnového volna),

c) 100 % průměrného výdělku při přesčasové práci ve svátek, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas. [43]

6) *Zastupování THP*

Zastupuje-li zaměstnanec na základě pověření organizace v plném rozsahu zaměstnance zařazeného do funkce ve vyšším tarifním stupni a nemá zastupování nadřízeného ve svých pracovních povinnostech, přísluší mu příplatek ve výši rozdílu jeho tarifu a tarifu zastupovaného zaměstnance, max. však ve výši rozdílu mzdových tarifů „B“ jednoho stupně. Příplatek se přiznává až po čtyřech týdnech souvislého zastupování s účinností od prvního dne zastupování, nejdéle však po dobu 6 měsíců.

7) *Zastupování směnového mistra*

Zastupuje-li dělník (gumař-plastikář) mimo svoji práci směnového mistra gumárenské výroby (při absenci max. do 4 týdnů), přísluší mu mzda v 7. tarifním stupni.

8) *Mzda a náhrady mzdy ve svátek*

Za dobu práce ve svátek (pokud připadla směna dle harmonogramu), přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o 100 % průměrného výdělku.

9) *Odměna za pracovní pohotovost*

Za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna ve výši 10 % průměrného výdělku.

10) *Mzda při prostoji zaviněném zaměstnavatelem a při přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy*

Zaměstnanci přísluší náhrada mzdy ve výši 85 % průměrného výdělku. [43]

Pro odměňování zaměstnanců jsou využívány tyto mzdové předpisy:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- interní podnikové zdroje:
 - Sborník příkladů prací a funkcí dělnických a TH profesí,
 - Uzavírání dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr,
 - Pravidla pro vypracování výkonových norem,
 - Motivační systém THP,
 - Motivační systém dělníků.

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD VE SPOLEČNOSTI MITAS A. S.

System zaměstnaneckých výhod společnosti MITAS je zakotven v kolektivní smlouvě, která je uzavřena na období 2005 – 2010. Velmi aktuálním tématem a otázkou letošního roku tedy je: „Jaké zaměstnanecké výhody budou ve společnosti MITAS zakotveny v nové kolektivní smlouvě a nabízeny zaměstnancům v dalších letech (již od roku 2011)?“

Zaměstnanecké výhody společnosti MITAS můžeme rozdělit do 4 hlavních skupin:

1. výhody sociální povahy,
2. výhody mající vztah k práci,
3. výhody zkvalitňující využívání volného času,
4. výhody spojené s postavením v organizaci.

8.1 Výhody sociální povahy

Mezi výhody sociální povahy patří:

a) Zdravotní péče

Závodní zdravotní péče o zaměstnance je zajišťována prostřednictvím závodního lékaře.

V rámci zdravotní péče MITAS zajišťuje:

- poskytnutí první pomoci;
- periodické preventivní prohlídky zaměstnanců;
- periodické preventivní prohlídky na rizikových pracovištích;
- periodické preventivní prohlídky zaměstnanců vyžadující zvláštní zdravotní způsobilosti;
- mimořádné prohlídky nařízené ze zdravotních důvodů (tj. orgánem hygienické služby),
- dispenzární péči (soustava zdravotní péče o určitou skupinu zdravých a nemocných; prohlídky osob s hlášenou nemocí z povolání osob, u kterých vlivy pracovních rizik působí i po ukončení expozice rizika.). MITAS hradí, pokud o to zaměstnankyně požádá, vyšetření na přístroji mamograf, od věku 35 let a pokud o to zaměstnanec požádá, vyšetření tlustého střeva (konečnicku), od věku 40 let;
- vstupní prohlídky a prohlídky při změně pracovního zařazení,

- léčebně-rehabilitační procedury dle rozpočtu sociálních výdajů v příslušném kalendářním roce. Předplatné bude přednostně poskytováno zaměstnancům dělnických profesí vyžadující fyzickou zátěž, zaměstnancům pracujícím na rizikových pracovištích, ve zhoršených pracovních podmínkách a vícesměnných provozech.

b) Péče o důchodce

Každý zaměstnanec odcházející do důchodu má nárok na věcný dar. MITAS bude ve spolupráci se zástupci Barum Continental spol. s r.o., Otrokovice organizovat také návštěvy důchodců s těžkým zdravotním poškozením. Při těchto návštěvách může být z prostředků sociálních výdajů poskytnuta finanční částka jako mimořádná sociální výpomoc.

c) Příspěvek na rekreaci dětí

Společnost MITAS poskytuje pro své zaměstnance s délkou zaměstnání po uplynutí zkušební lhůty 3 měsíců příspěvek na rekreaci dětí. Nárok na příspěvek v maximální výši 2 000 Kč mají děti, které absolvují rekreaci (v době jarních, letních, vánočních prázdnin, školy v přírodě, lyžařský výcvik atd.) a tato má charakter hromadného rekreačního pobytu dětí. Nárok lze uplatnit pouze u dětí, které navštěvují základní školu nebo první čtyři ročníky víceletého gymnázia, včetně doby prvních letních prázdnin po ukončení 9. ročníku ZŠ nebo kvarty víceletého gymnázia.

Čerpání příspěvků na zimní rekreaci činí 50% z celkového rozpočtu s termínem do 30.6. Čerpání příspěvků na letní rekreaci činí 50% z celkového rozpočtu s termínem do 31.12. Nevyčerpanou částku rozpočtu na zimní rekreaci lze převést na letní.

Dětská rekreace pro zdravotně postižené děti téhož charakteru je hrazena ve 100% výši uhrazené částky.

Zaměstnanci, kteří své zdravotně postižené děti a případně jejich povinný doprovod, umístí v zařízení pro ochranný pobyt, obdrží od zaměstnavatele příspěvek 2 500 Kč pro dítě a 1 500 Kč pro jeho povinný doprovod na týden.

Úhrada je provedena na základě Žádosti o příspěvek na dětskou rekreaci a Potvrzení o účasti dítěte na rekreaci.

Úhradu zabezpečuje personální úsek na základě předem řádně podané Žádosti schválené odborovou organizací.

d) Péče o rodinu

Rodinám mladých invalidních důchodců, kteří odešli ze společnosti a pečují o nezaopatřené děti, poskytuje MITAS ročně podporu ve výši:

- 3 000 Kč (jedno dítě),
- 6 000 Kč (dvě děti),
- 10 500 Kč (tři a více dětí),
- a 2 000 Kč (mladým osamělým invalidním důchodcům).

Při úmrtí zaměstnance s nezaopatřenými dětmi poskytuje MITAS zákonnému zástupci dítěte jednorázovou sociální výpomoc ve výši 10 000 Kč na každé jedno dítě.

Mezi důležité osobní překážky v práci řadí společnost MITAS:*1. Vyšetření nebo ošetření*

Pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu se poskytuje zaměstnanci na nezbytně nutnou dobu, bylo-li vyšetření nebo ošetření provedeno ve zdravotnickém zařízení, které je ve smluvním vztahu ke zdravotní pojišťovně, kterou si zaměstnanec zvolil a které je nejbližší bydlišti nebo pracovišti zaměstnance a je schopné potřebnou zdravotní péči poskytnout (dále jen "nejbližší zdravotnické zařízení"), pokud vyšetření nebo ošetření nebylo možné provést mimo pracovní dobu.

2. Pracovnělékařská prohlídka, vyšetření nebo očkování související s výkonem práce

Pracovní volno na nezbytně nutnou dobu se poskytuje zaměstnanci, který se podrobil pracovnělékařské prohlídce, vyšetření nebo očkování souvisejícím s výkonem práce v rozsahu stanoveném zvláštními právními předpisy nebo rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví.

3. Přerušování dopravního provozu nebo zpoždění hromadných dopravních prostředků

Pracovní volno bez náhrady mzdy nebo platu se poskytuje zaměstnanci na nezbytně nutnou dobu pro nepředvídatelné přerušování dopravního provozu nebo zpoždění hromadných dopravních prostředků, nemohl-li zaměstnanec dosáhnout včas místa pracoviště jiným přiměřeným způsobem.

4. Znemožnění cesty do zaměstnání

Pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu na nezbytně nutnou dobu, nejvýše na 1 den, se poskytuje zaměstnanci těžce zdravotně postiženému pro znemožnění cesty do zaměstnání z povětrnostních důvodů nehromadným dopravním prostředkem, který tento zaměstnanec používá.

5. Svatba

Pracovní volno se poskytuje na 2 dny zaměstnanci z důvodu vlastní svatby, z toho 1 den k účasti na svatebním obřadu; náhrada mzdy nebo platu přísluší však pouze na 1 den. Pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu se poskytuje rodiči na 1 den k účasti na svatbě dítěte a ve stejném rozsahu se poskytuje pracovní volno bez náhrady mzdy nebo platu dítěti při svatbě rodiče.

6. Narození dítěte

Pracovní volno se poskytuje zaměstnanci na nezbytně nutnou dobu:

- a) s náhradou mzdy nebo platu k převozu manželky (družky) do zdravotnického zařízení a zpět,
- b) bez náhrady mzdy nebo platu k účasti při porodu manželky (družky).

7. Úmrtí rodinného příslušníka

Pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu se poskytuje zaměstnanci na:

- a) 2 dny při úmrtí manžela, druha nebo dítěte a na další den k účasti na pohřbu těchto osob,
- b) 1 den k účasti na pohřbu rodiče a sourozence zaměstnance, rodiče a sourozence jeho manžela, jakož i manžela dítěte nebo manžela sourozence zaměstnance a na další den, jestliže zaměstnanec obstarává pohřeb těchto osob,
- c) nezbytně nutnou dobu, nejvýše na 1 den, k účasti na pohřbu prarodiče nebo vnuka zaměstnance nebo prarodiče jeho manžela nebo jiné osoby, která sice nepatří k uvedeným fyzickým osobám, ale žila se zaměstnancem v době úmrtí v domácnosti, a na další den, jestliže zaměstnanec obstarává pohřeb těchto osob.

8. Doprovod

Pracovní volno k doprovodu rodinného příslušníka do zdravotnického zařízení k vyšetření nebo ošetření při náhlém onemocnění nebo úrazu a k předem stanovenému vyšetření, ošetření

nebo léčení se poskytuje zaměstnanci na nezbytně nutnou dobu, nejvýše však na 1 den, byl-li doprovod nezbytný a uvedené úkony nebylo možno provést mimo pracovní dobu

- s náhradou mzdy nebo platu, jde-li o doprovod manžela, druha nebo dítěte, jakož i rodiče a prarodiče zaměstnance nebo jeho manžela; má-li zaměstnanec nárok na ošetřovné z nemocenského pojištění, nepřísluší mu náhrada mzdy nebo platu,
- bez náhrady mzdy nebo platu, jde-li o ostatní rodinné příslušníky.

Pracovní volno k doprovodu zdravotně postiženého dítěte do zařízení sociálních služeb nebo do školy nebo školského zařízení samostatně zřízených pro žáky se zdravotním postižením s internátním provozem a zpět se poskytuje jen jednomu z rodinných příslušníků, a to s náhradou mzdy nebo platu na nezbytně nutnou dobu, nejvýše však na 6 pracovních dnů v kalendářním roce.

Pracovní volno k doprovodu dítěte do školského poradenského zařízení ke zjištění speciálních vzdělávacích potřeb dítěte se poskytuje jen jednomu z rodinných příslušníků na nezbytně nutnou dobu bez náhrady mzdy nebo platu.

9. Pohřeb spoluzaměstnance

Pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu se poskytuje na nezbytně nutnou dobu zaměstnancům, kteří se zúčastní pohřbu spoluzaměstnance; tyto zaměstnance určí zaměstnavatel nebo zaměstnavatel v dohodě s odborovou organizací.

10. Přestěhování

Pracovní volno bez náhrady mzdy nebo platu se poskytuje na nezbytně nutnou dobu, nejvýše na 2 dny při stěhování zaměstnance, který má vlastní bytové zařízení; jde-li o přestěhování v zájmu zaměstnavatele, poskytne se pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu.

11. Vyhledání nového zaměstnání

Pracovní volno bez náhrady mzdy nebo platu před skončením pracovního poměru se poskytuje zaměstnanci na nezbytně nutnou dobu, nejvýše na 1 půlden v týdnu, po dobu odpovídající výpovědní době v délce dvou měsíců. Ve stejném rozsahu se poskytne pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu před skončením pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 52, písm. a) až e) zákoníku práce, nebo dohodou z týchž důvodů. Pracovní volno je možné se souhlasem zaměstnavatele slučovat.

e) Péče o dlouholeté zaměstnance

Společnost MITAS se zavazuje, že bude:

- hledat možnosti dalšího pracovního zařazení dlouholetým zaměstnancům (podle posudku lékaře vzhledem ke zdravotní způsobilosti),
- poskytovat na vytipovaných pracovištích (pracoviště směnného provozu, riziková pracoviště, pracoviště vyžadující zvýšenou fyzickou zátěž, pracoviště se zhoršenými pracovními podmínkami) dlouholetým zaměstnancům, kteří zde pracují, týden placeného volna navíc, vázaného na absolvování rehabilitačního programu,
- poskytovat dlouholetým zaměstnancům každý rok až do dovršení důchodového věku 1 den placeného volna po dohodě s přímým nadřízeným.

f) Penzijní připojištění

Společnost MITAS přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění u Penzijního fondu České pojišťovny, a. s.:

- a) u THP: - pevnou částkou ve výši 200,- Kč k měsíční mzdě,
 - stabilizační příspěvek ve výši Kč 200,- formou příspěvku na penzijní připoj.
- b) u dělníků: - pevnou částkou ve výši Kč 200,- k měsíční mzdě (od. 1.7.2008),
 - stabilizační příspěvek ve výši Kč 200,- formou příspěvku na penzijní připoj.

U dělníků i THP musí být splněna tato kritéria:

- pracovní poměr na dobu neurčitou,
- doba nepřetržitého pracovního poměru ve společnosti min. 3 roky, (min. 1 rok pro poskytování stabilizačního příspěvku formou příspěvku na penzijní připojištění),
- min. vlastní vklad zaměstnance 100 Kč /měsíčně,
- zaměstnanec není veden v mimo evidenčním stavu.

Od 1.1.2010 přispívá společnost MITAS nad uvedené příspěvky penzijního připojištění:

- u zaměstnanců nad 10 roků v nepřetržitém zaměstnaneckém poměru 100 Kč,
- u zaměstnanců nad 20 roků v nepřetržitém zaměstnaneckém poměru 200 Kč.

g) Půjčky na bytové účely

Společnost MITAS poskytuje svým zaměstnancům návratné a bezúročné půjčky na řešení bytových problémů. Půjčky se poskytují na:

- nákup rodinného domku nebo bytu do soukromého vlastnictví,
- složení členského podílu na družstevní byt,
- provedení stavebních úprav rodinného domku nebo bytu, na které se vydává stavební povolení nebo podléhají ohlášení a jsou ve vlastnictví či spoluvlastnictví zaměstnance.

Maximální výše půjčky je 60 000 Kč a lze ji využívat pro výjimečné případy potřeb zaměstnanců.

Dlužník musí mít vždy 2 ručitele (zaměstnance MITAS). O výši půjčky rozhodne ředitel společnosti po konzultaci s příslušným odborovým orgánem. Splatnost půjček je do 9 let s minimální splátkou 600 Kč měsíčně. V případě odchodu pracovníka z organizace je tento povinen vrátit zůstatek půjčky nejpozději do 6 měsíců ode dne odchodu z organizace, do 12 měsíců ode dne odchodu z organizace v případě výpovědi ze strany organizace.

h) Pracovní a životní výročí zaměstnanců

U příležitosti pracovních a životních výročí uděluje MITAS svým zaměstnancům peněžní odměnu, a to v závislosti na výkonu práce. Výše peněžních odměn je uvedena v příloze (Příloha P III).

8.2 Výhody mající vztah k práci

Mezi výhody mající vztah k práci patří:

a) Závodní stravování

Společnost MITAS nabízí všem zaměstnancům možnost zakoupení teplého jídla v pracovní dny v I., II. i III. směně, včetně sobot a nedělí a zajišťuje alespoň 3 různé druhy teplých jídel. MITAS hradí z nákladů zaměstnanci 55 % hodnoty stravenky (cena stravenky bez DPH). Příspěvek je poskytován na jedno hlavní jídlo za odpracovanou směnu v zařízeních závodního stravování MITAS. Společnost rozšířila stravování svých zaměstnanců také do jídelny EUREST spol. s r.o. ve Zlíně. Tato jídelna je výhradně pro zaměstnance s pracovištěm v budově číslo 33, členy hasičského záchranného sboru a dále pro zaměstnance, jejichž

zdravotní stav vyžaduje dietní stravování. Přehled cen stravenek je uveden v příloze (Příloha P IV).

Závodní stravování poskytuje společnost za stejných podmínek i důchodcům, kteří odpracovali před odchodem do důchodu v organizaci alespoň 5 let. Za splnění podmínky se považuje i zaměstnání v předcházejících organizacích před vznikem MITAS (1. 12. 1998).

V případech, že je závodní jídelna pro zaměstnance uzavřena, např. ve svátky a řádnou dovolenou, jsou zaměstnancům poskytovány stravovací poukázky SYAS.

b) 13. a 14. plat

MITAS a. s. vyplácí v průběhu roku také 13. a 14. plat. 13. a 14. plat obdrží zaměstnanci, jejichž pracovní poměr trval ve sledovaném období nejméně 3 měsíce. Minimální výplata 13. a 14. platu je 100 Kč na zaměstnance. 13. plat je vyplácen ve vyúčtování měsíce června ve výši minimálně 39,5 % průměrného měsíčního platu za sledované období. 14. plat je vyplácen ve vyúčtování měsíce listopadu ve výši minimálně 49 % průměrného měsíčního platu za sledované období. Pracovníci, kteří budou v průběhu roku zařazeni do mimoevidenčního stavu (tj. mateřské dovolené a voj. prezenční služba), nebo se v průběhu roku vrátí zpět do firmy, dostanou vyplacen 13. a 14. plat jen za skutečně odpracovanou dobu ve společnosti ve sledovaném období platném pro výplatu 13. nebo 14. platu. 13. a 14. plat nepřísluší zaměstnancům odměňovaným smluvní mzdou.

c) Týden dovolené nad rámec zákona

Všem zaměstnancům společnosti MITAS se prodlužuje o jeden týden dovolená na zotavenou za kalendářní rok nad zákonnou výměru. MITAS si vyhrazuje právo určení nástupu týdne prodloužené dovolené po dohodě s odborovou organizací podle provozních potřeb firmy.

Dobu celozávodní dovolené určuje MITAS po předchozím souhlasu odborové organizace pro každý kalendářní rok. Většinou čerpání řádné dovolené připadá v délce dvou kalendářních týdnů na přelomu měsíců červenec-srpen a také poslední týden před koncem roku.

d) Prodej produktů zaměstnancům

Společnost MITAS umožňuje svým zaměstnancům prodej vyřazených materiálů z různých stavebních akcí a prodej výrobků výrobního sortimentu nižší kvality.

e) Pružná pracovní doba

MITAS nabízí zaměstnancům následující flexibilní pracovní dobu:

5.00 – 8.00 hod	ranní volitelná pracovní doba
8.00 – 13.00 hod	základní pevná pracovní doba
13.00 – 17.00 hod	odpolední volitelná pracovní doba

f) Nápoje na pracovišti zdarma

Společnost MITAS nabízí svým zaměstnancům na pracovištích zdarma sifoníky, čistou pitnou vodu a vitaminy rozpustné ve vodě.

g) Podnikový časopis

Skupina společností ČGS a. s., včetně společnosti MITAS, vydává jednou za čtvrt roku firemní časopis ČGS a. s. Tento bezplatný časopis dostávají zájemci prostřednictvím zaměstnanců personálního oddělení.

8.3 Výhody zkvalitňující využívání volného času

Mezi výhody zkvalitňující využívání volného času patří:

a) Permanentky do plavání

Společnost MITAS nabízí svým zaměstnancům permanentky do plavání, které mohou zaměstnanci uplatnit v Městských lázních Zlín. Hodnota permanentky je 300 Kč. Permanentky si mohou zájemci vyzvednout na personálním oddělení.

b) Permanentky na masáže

Regenerační služby a masáže mohou využívat zaměstnanci společnosti MITAS ve Sportovní hale NOVESTA i v Městských lázních Zlín. Hodnota permanentky je 350 Kč. Permanentky si mohou zájemci vyzvednout na personálním oddělení.

c) Vstupenky do divadla

Zaměstnanci společnosti MITAS mají k dispozici vstupenky na zlínská divadelní představení v Městském divadle Zlín. Hodnota vstupenky je 95 Kč. Vstupenky si mohou zájemci vyzvednout na personálním oddělení.

8.4 Výhody spojené s postavením v organizaci

Především pro THP (mezi které se řadí i management), společnost MITAS nabízí tyto zaměstnanecké výhody:

- a) podnikové automobily (i k osobním účelům),**
- b) školení + zahraniční stáže,**
- c) jazykové kurzy,**
- d) kurzy pro THP,**
- e) mobilní telefony.**

Rozpočet celkových sociálních výdajů na rok 2010 je uveden v příloze (Příloha P V).

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt zlepšení systému stávajících zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS. Základem pro návrh projektu je nejen analýza současného systému zaměstnaneckých výhod, ale také dotazníkové šetření v oblasti zaměstnaneckých výhod.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit:

- jaká je informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách,
- jaké stávající zaměstnanecké výhody zaměstnanci využívají,
- jaká je spokojenost zaměstnanců s šíří zaměstnaneckých výhod, příp. o které nové zaměstnanecké výhody mají zaměstnanci nejvíce zájem,
- zda připadá zaměstnancům stávající systém zaměstnaneckých výhod spravedlivý,
- zda mají zaměstnanci zájem o poukázkový systém zaměstnaneckých výhod, příp. o které typy poukázek a v jaké nominální hodnotě mají nejvíce zájem.

Použitý dotazník (viz Příloha P VI) obsahoval 16 otázek, přičemž 2 otázky představovaly bližší charakteristiku respondentů a sloužily k jejich segmentaci. Otázky v dotazníku byly uzavřené (s možností zaškrtnutí jedné či více odpovědí). Některé otázky umožňovaly vyjádřit bližší komentář.

Dotazníky byly distribuovány respondentům na jednotlivá pracoviště prostřednictvím personálního oddělení a respondenti mohli vyplněné dotazníky odevzdávat do předem určených „schránek“ na každém pracovišti. Distribuce a sběr dotazníků byla provedena v měsíci březen a trvala jeden týden.

Dotazníky byly vyhodnoceny s využitím programu Microsoft Excel a výsledky šetření zpracovány do tabulek, grafů a stručných komentářů.

9.1 Charakteristika respondentů

Ve společnosti MITAS jsou zaměstnanci rozděleni do tří základních skupin:

- THP (mezi které řadí MITAS i management),
- režijní dělníci
- a úkoloví dělníci.

Na základě konzultace s vedoucí personálního oddělení a vedoucí diplomové práce, byly dotazníky mezi respondenty rozděleny následovně:

- 35 dotazníků pro THP (25 % z 139 THP),
- 133 dotazníků pro úkolové dělníky (25 % z 531 úkolových dělníků),
- 63 dotazníků pro režijní dělníky (25 % z 252 režijních dělníků).

Celkem bylo ve společnosti MITAS rozdáno 231 dotazníků (25 % z celkového počtu 922 zaměstnanců).

Tab. 12. Návratnost dotazníků [vlastní zpracování]

Zaměstnanci	Předáno k vyplnění	Odevzdáno ke zpracování	Návratnost (%)
THP	35	35	100
Režijní dělníci	63	62	98
Úkoloví dělníci	133	75	56
Celkem	231	172	74,5

Všechny dotazníky byly rozdány v tištěné podobě.

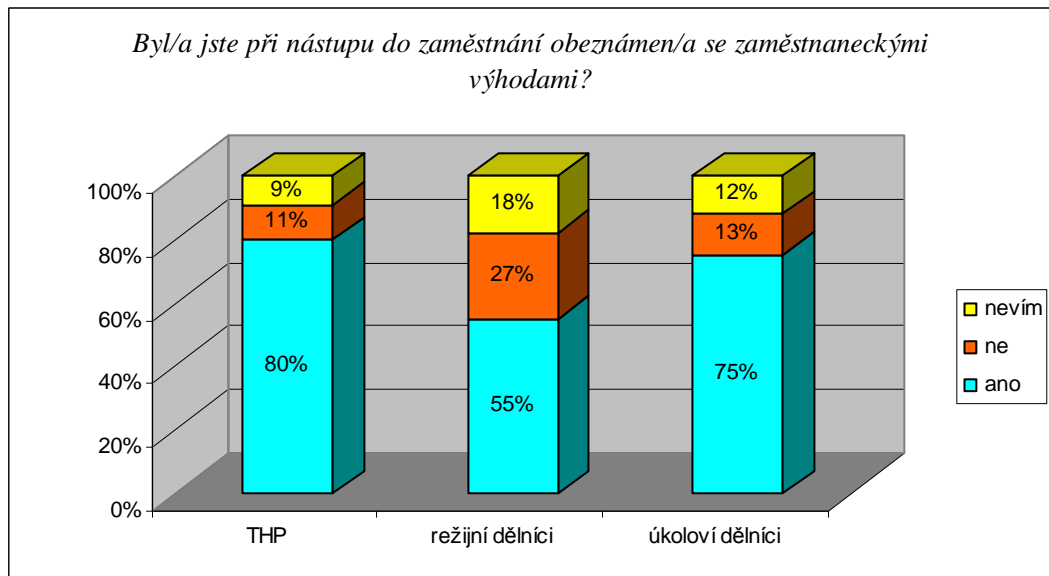
Z celkového počtu 231 dotazníků se vrátilo 172 dotazníků, což představuje 74,5 % návratnost.

Především u THP (z 35 dotazníků byly vyplněny všechny) a režijních dělníků (z 63 dotazníků bylo vyplněno 62) byla při dotazníkovém šetření zaznamenána velká ochota. U úkolových dělníků byla návratnost dotazníků nižší (ze 133 dotazníků bylo vyplněno 75).

9.2 Analýza jednotlivých otázek

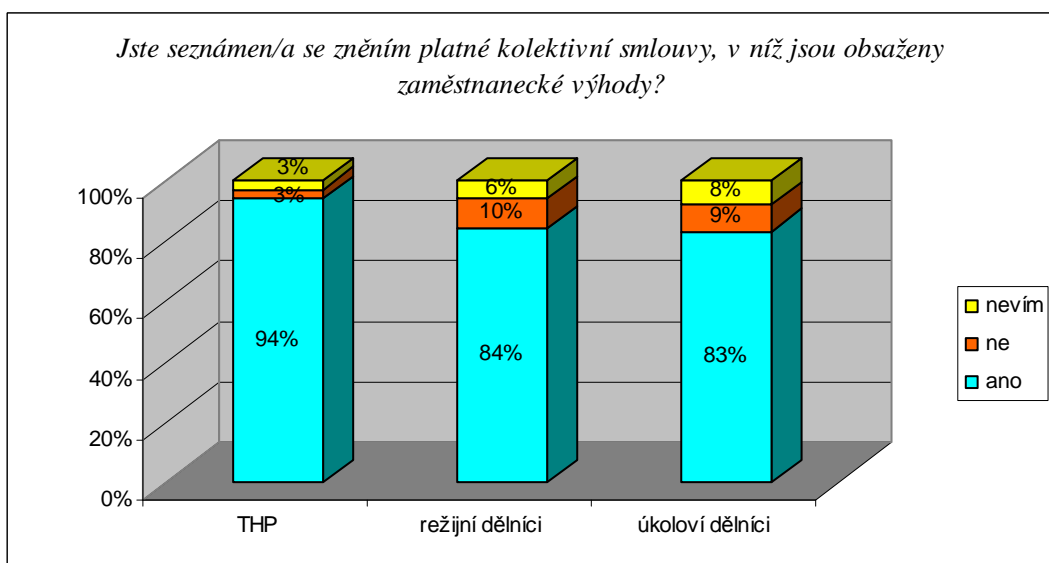
Jednotlivé otázky, které se vyskytovaly v dotazníku, budou nyní podrobněji analyzovány a vyjádřeny v podobě grafů, tabulek a stručných komentářů.

Informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách



Graf 6. Seznámení zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami při nástupu do zaměstnání [vlastní zpracování]

Graf 6. ukazuje, že při nástupu do zaměstnání byli nejvíce o zaměstnaneckých výhodách informováni THP. Naopak nejméně informováni byli režijní dělníci..



Graf 7. Seznámení zaměstnanců se zněním kolektivní smlouvy [vlastní zpracování]

Součástí kolektivní smlouvy společnosti MITAS je i úprava oblasti zaměstnaneckých výhod. Z grafu (Graf 7.) je patrné, že převážná většina jednotlivých segmentů respondentů byla se zněním kolektivní smlouvy seznámena.

Při podrobnějším srovnání grafů (Graf 6., Graf 7.) lze vypořádat podobnost obou otázek. Jelikož jsou zaměstnanecké výhody v kolektivní smlouvě obsaženy a převážná většina respondentů uvedla, že s ní je seznámena, teoreticky by také měla být seznámena se zaměstnaneckými výhodami, i když v grafu (Graf 6.) uvádí tuto skutečnost mnohem méně respondentů než v grafu (Graf 7.). Statistická (ne)závislost je prokázána prostřednictvím *chí-kvadrát testu nezávislosti*.

Při chí-kvadrát testu nezávislosti tvrdí hypotéza H_0 , že sledované znaky jsou nezávislé, tj. pokud jsou zaměstnanci seznámeni s kolektivní smlouvou, nemusí být obeznámeni i se zaměstnaneckými výhodami. Alternativní hypotézou H_1 je pak hypotéza o jejich závislosti, tj. pokud jsou zaměstnanci seznámeni s kolektivní smlouvou, musí být obeznámeni i se zaměstnaneckými výhodami.

Tab. 13. Vstupní data pro výpočet chí-kvadrát testu nezávislosti [vlastní zpracování]

	Odpověď	Kategorie		
		THP	režijní dělníci	úkoloví dělníci
aktuální četnost	ano	28	34	56
	ne	4	17	10
	nevím	3	11	9
		THP	režijní dělníci	úkoloví dělníci
očekávaná četnost	ano	33	52	62
	ne	1	6	7
	nevím	1	4	6

Při výpočtu se bude vycházet z Pearsonova vzorce:

Pearson chi-square statistic (χ^2)

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - m_{ij})^2}{m_{ij}} \quad (\text{chí-kvadrát rozdělení s } (r-1)(s-1) \text{ stupni volnosti})$$

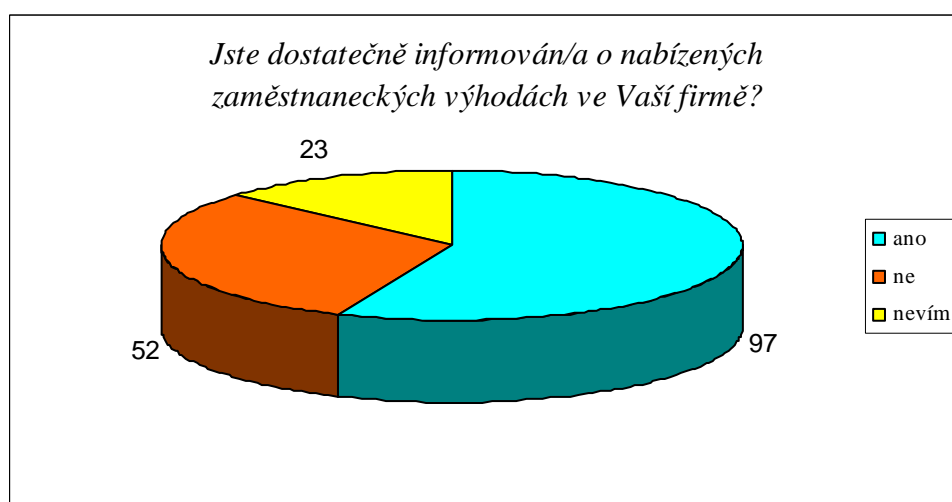
Tab. 14. Výpočet chí-kvadrát testu nezávislosti ze vstupních dat
[vlastní zpracování]

Odpověď	Kategorie			Σ
	THP	režijní dělníci	úkoloví dělníci	
ano	0,7575	6,2307	0,5806	7,5688
ne	9	20,1666	1,2857	30,4523
nevím	4	12,25	1,5	17,75
Σ	13,7575	38,6473	3,3663	55,7711 = χ^2

Jedná se o chí-kvadrát rozdělení s $(3-1) * (3-1) = 4$ stupni volnosti.

Vypočtená hodnota testového kritéria se nyní porovná s příslušným kvantilem rozdělení χ^2 se 4 stupni volnosti. Pro 5% hladinu významnosti se bude jednat o kvantil $\chi^2_{(1-\alpha)}$, tedy o kvantil $\chi^2_{0,95} = 9,49$ (viz Příloha P VII).

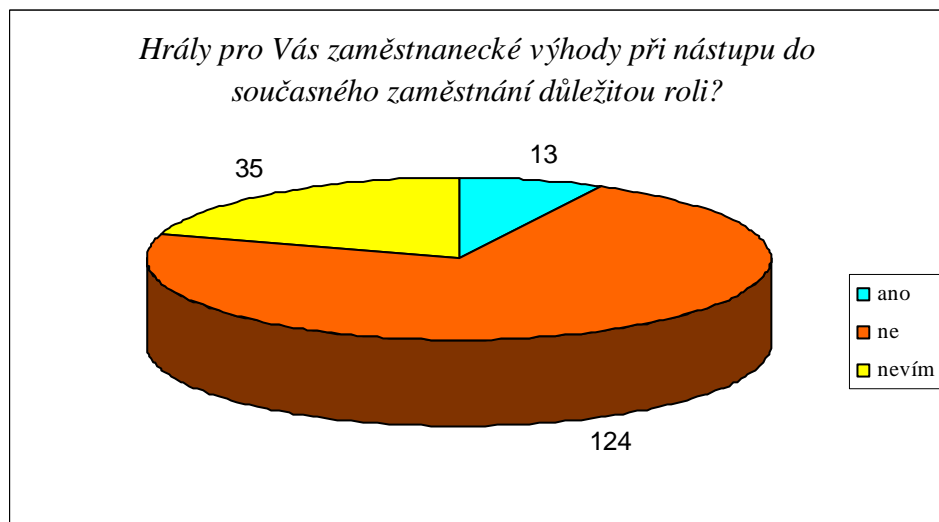
Protože vypočtená hodnota testového kritéria (55,77) překračuje mez vymežující kritický obor (9,49), nenachází se v oboru přijetí a na zvolené 5% hladině významnosti se zamítá hypotéza H_1 .



Graf 8. Informovanost zaměstnanců o nabízených zaměstnaneckých výhodách - vyjádřeno v absolutních číslech [vlastní zpracování]

Aby si zaměstnanec z uvedené nabídky zaměstnaneckých výhod, mohl zvolit tu výhodu, kterou právě potřebuje či preferuje, musí být o zaměstnaneckých výhodách pravidelně informován. 57 % respondentů uvedlo, že je o výhodách informováno dostatečně a 30 % respondentů není informováno, tak jak by si přálo. Zde je třeba zdůraznit, že zaměstnanci mají možnost nahlédnout kdykoliv do kolektivní smlouvy (jejíž součástí je i nabídka zaměstnaneckých výhod), či získat aktuální informace prostřednictvím odborového orgánu.

To, zda hrály pro zaměstnance zaměstnanecké výhody při nástupu do společnosti MITAS důležitou roli, ukazuje graf (Graf 9.).



Graf 9. Důležitost zaměstnaneckých výhod při nástupu do společnosti MITAS - vyjádřeno v absolutních číslech [vlastní zpracování]

Z grafu (Graf 9.) je patrné, že pro převážnou většinu respondentů (72 %) nebyly zaměstnanecké výhody při nástupu do zaměstnání důležité.

Tento fakt byl, pravděpodobně, zapříčiněn tím, že zaměstnanci (především THP) se při nástupu do zaměstnání, zajímali především o vyšší platu a teprve později o nabídku zaměstnaneckých výhod, na které mají nárok.

Využívání zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s.

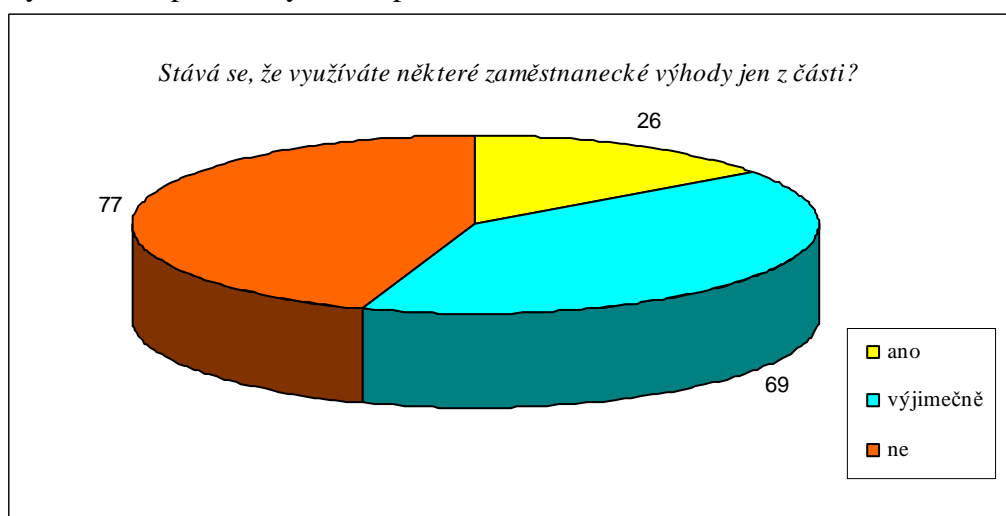
Na základě otázky: „Které z následujících zaměstnaneckých výhod ve Vaší firmě využíváte?“, byla sestavena tabulka (Tab. 15.), která ukazuje, které zaměstnanecké výhody jsou ve společnosti MITAS a. s. nejvíce využívány.

*Tab. 15. Nejvíce využívané zaměstnanecké výhody ve společnosti MITAS a. s.
[vlastní zpracování]*

Zaměstnanecká výhoda	Počet respondentů, kteří benefit využívají
Závodní stravování	136
Týden dovolené navíc	132
13. a 14. plat	122
Penzijní připojištění	85
Permanentky (plavání, masáže, divadlo)	84
Zdravotní péče	67
Dary k životním a jiným výročím	65
Nápoje na pracovišti zdarma	59
Pružná pracovní doba	42
Půjčky pro zaměstnance	34
Příspěvek na rekreaci dětí	31
Nákup firemních produktů se slevou	29
Příspěvek na vzdělávání, školení, jazykové kurzy	24
Mobilní telefon	21
Péče o důchodce a dlouholeté zaměstnance	10
Služební automobil	5
Péče o rodinu	4

Z tabulky (Tab. 15.) vyplývá, že mezi nejvíce využívané zaměstnanecké výhody ve společnosti MITAS patří závodní stravování, týden dovolené navíc a 13. a 14. plat. Naopak nejméně využívanou výhodou je péče o rodinu. Důvodem je fakt, že tento benefit je určen výhradně rodinám mladých invalidních důchodců, kteří odešli ze společnosti MITAS a pečují o nezaopatřené děti.

Téměř polovina všech respondentů (45 %) si své zaměstnanecké výhody pečlivě hlídá a nepřipustí, aby své výhody nevyužila či nedočerpala. Naopak své zaměstnanecké výhody v plné výši nedočerpá či nevyužívá „pouze“ 15 % zaměstnanců. Viz Graf 10.

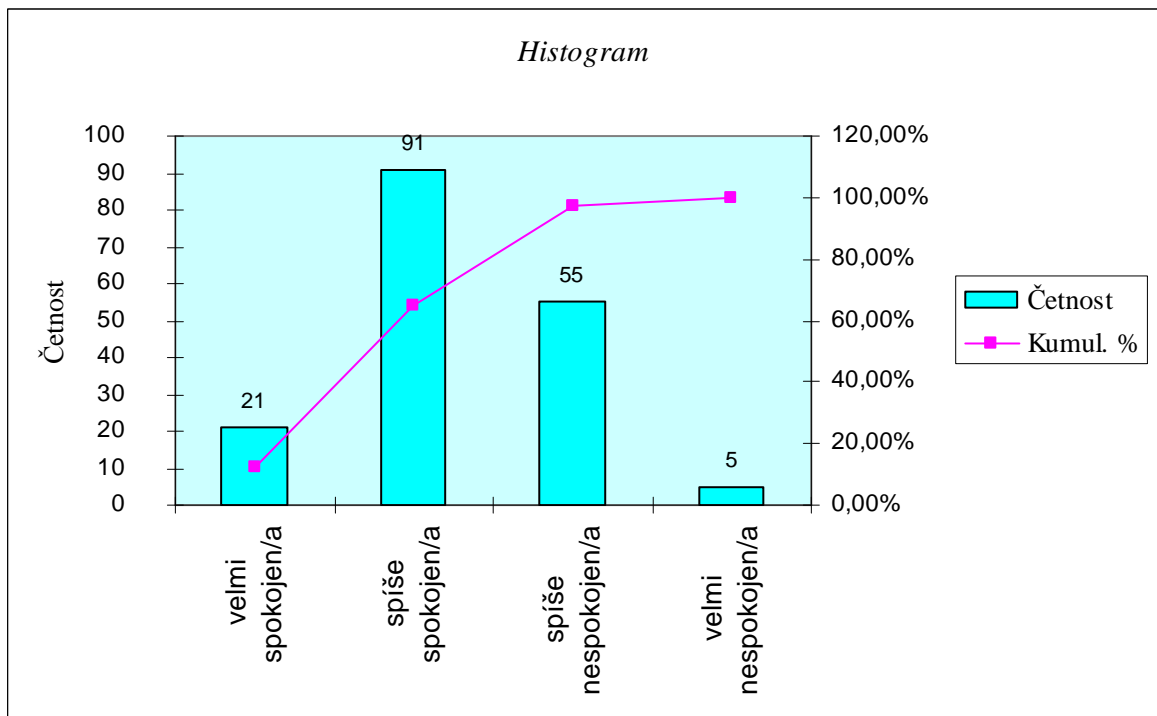


Graf 10. Využívání zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS - vyjádřeno v absolutních číslech [vlastní zpracování]

Spokojenost zaměstnanců s šíří nabídky zaměstnaneckých výhod ukazuje tabulka (Tab. 16.) a graf (Graf 11.)

Tab. 16. Spokojenost zaměstnanců s šíří nabídky benefitů [vlastní zpracování]

Odpověď	Číselné vyjádření odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumul. absolutní četnost	Kumul. relativní četnost	Kumul. %
velmi spokojen/a	1	21	0,12	21	0,12	12,21 %
spíše spokojen/a	2	91	0,53	112	0,65	65,12 %
spíše nespokojen/a	3	55	0,32	167	0,97	97,09 %
velmi nespokojen/a	4	5	0,03	172	1,00	100,00 %
Σ	-	172	1,00	-	-	-



Graf 11. Spokojenost zaměstnanců s šíří nabídky zaměstnaneckých výhod [vlastní zpracování]

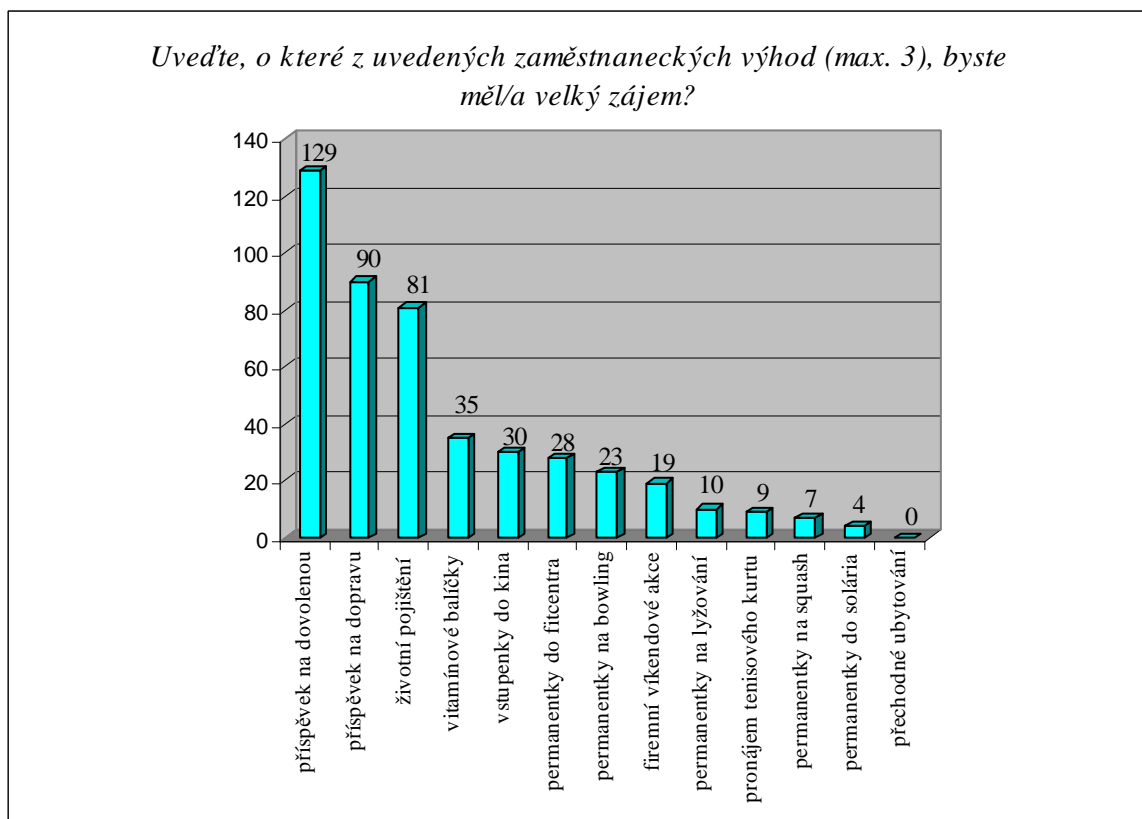
Z tabulky (Tab. 16.) a grafu (Graf 11.) je patrné, že nejčastější odpověď respondentů byla odpověď číslo 2., tedy „spíše spokojen/a“. Tuto skutečnost lze ověřit funkcí modus pomocí analýzy dat v aplikaci Microsoft Excel. Platí: $\hat{x} = 2$. Jako číslo 2 byla označena odpověď „spíše spokojen/a“, tzn. že i podle analýzy dat byla tato odpověď nejčastější.

Lze určit také funkci median prostřednictvím aplikace Microsoft Excel – analýza dat. Platí: $\tilde{x} = 2$. Tzn., že prostřední hodnota uspořádaného statistického souboru je rovna 2.

S šíří nabídky zaměstnaneckých výhod je ve společnosti MITAS spokojeno celkem 65 % respondentů. Nejvíce jsou spokojeni THP, naopak nejméně režijní dělníci.

Zaměstnanecké výhody, o které mají zaměstnanci nejvíce zájem

V dotazníkovém šetření byla také zařazena otázka: „Uveďte, o které z níže uvedených zaměstnaneckých výhod, byste měl/a velký zájem?“. U otázky bylo vypsáno celkem 13 zaměstnaneckých výhod, které ve společnosti MITAS nejsou nabízeny, a respondenti si mohli z nabídky výhod vybrat max. 3, o které by měli největší zájem. Je třeba poznamenat, že někteří respondenti vybírali z nabídky jen jednu či dvě zaměstnanecké výhody.



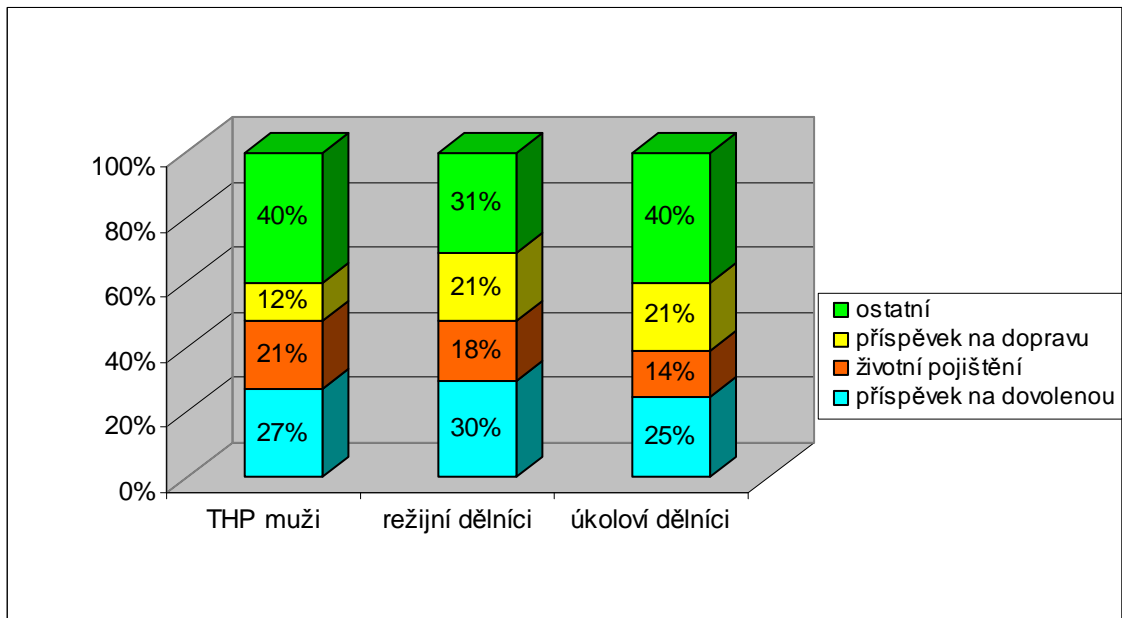
Graf 12. Zaměstnanecké výhody, o které mají zaměstnanci největší zájem [vlastní zpracování]

Z grafu (Graf 12.) je patrné, že nejvíce respondentů (téměř 70 % z celkového počtu respondentů) by mělo zájem o příspěvek na dovolenou, příspěvek na dopravu a životní pojištění. Naopak nejmenší zájem projeví respondenti o permanentky na squash, do solária a možnost přechodného ubytování.

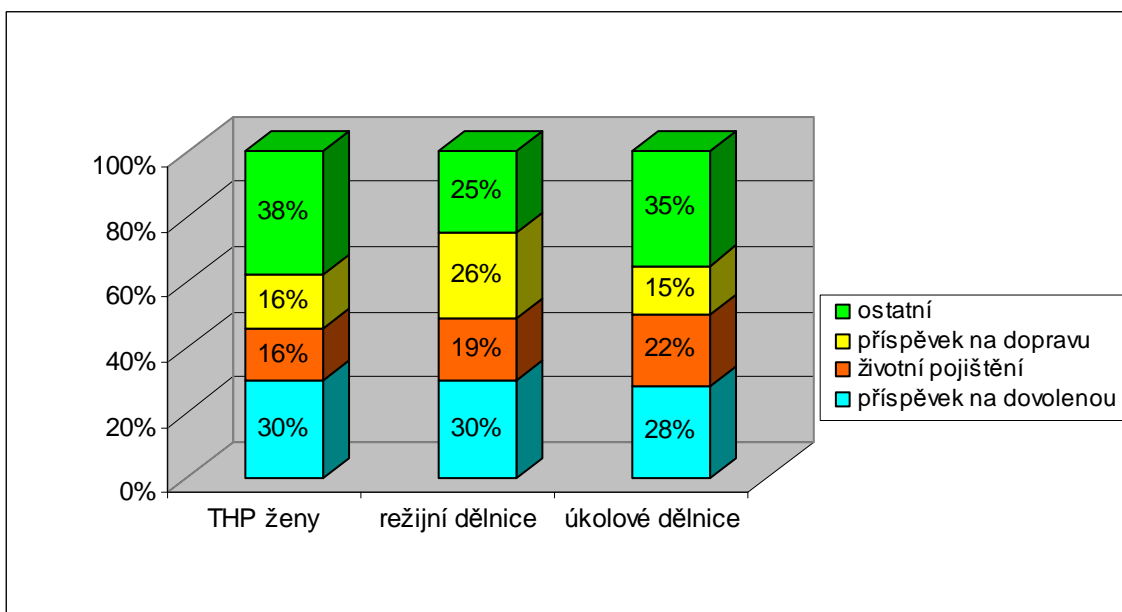
Původně bylo zvažováno vyjádřit výsledky šetření v konkrétních segmentech zaměstnanců (tzn. THP muži, THP ženy, režijní dělníci/dělnice, úkolovní dělníci/dělnice). Avšak při podrobnější analýze jednotlivých segmentů bylo zjištěno, že všechny segmenty uvádí na předních příčkách (top 3) naprosto stejné zaměstnanecké výhody (tzn. příspěvek na dovolenou, příspěvek na dopravu a životní pojištění).

S otázkou „Uveďte, o které z uvedených zaměstnaneckých výhod (max. 3), byste měl/a velký zájem?“ souvisela následující otázka. Spočívala v tom, že respondenti měli seřadit jimi zvolené **tři** zaměstnanecké výhody podle vlastních preferencí a vytvořit pořadí těchto výhod.

Výsledky šetření jsou vyjádřeny v grafech (Graf 13., Graf 14.).



Graf 13. Preference zaměstnaneckých výhod u mužů (včetně kategorií) [vlastní zpracování]

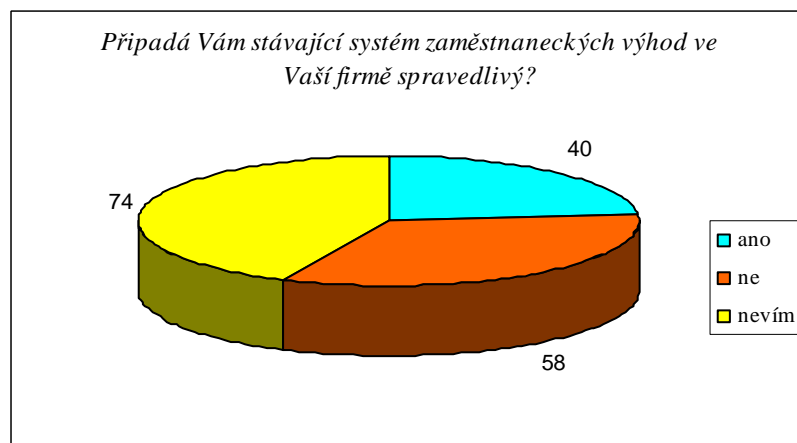


Graf 14. Preference zaměstnaneckých výhod u žen (včetně kategorií) [vlastní zpracování]

Z grafů (Graf 13., Graf 14.) je jednoznačně patrné, že muži i ženy na všech pracovních postech, mají největší zájem, a tedy řadí na první příčku v zaměstnaneckých výhodách - *příspěvek na dovolenou*. Na tomto benefitu se shodlo všech šest jednotlivých segmentů (muži – THP, ženy – THP, režijní dělníci/dělnice, úkoloví dělníci/dělnice).

O druhé a třetí místo v preferencích zaměstnaneckých výhod se dělí *příspěvek na dopravu* a *životní pojištění*. THP (jak muži, tak i ženy), dávají jednoznačně přednost životnímu pojištění, naopak převážná většina dělníků (režijní dělníci, úkoloví dělníci/dělnice) dává spíše přednost příspěvku na dopravu. Tyto rozdílné výsledky šetření mohou mít několik příčin. Např. dělníci mají menší příjem než THP; někteří dělníci pracují i o víkendech (čtyřsměnný provoz), tzn. musí jezdit do zaměstnání častěji než THP; někteří dělníci mohou dojíždět do zaměstnání ze vzdálenějšího bydliště event. mohou využívat jiný dopravní prostředek než THP.

Spravedlivost stávajícího systému zaměstnaneckých výhod



Graf 15. Vnímání spravedlivosti stávajícího systému zaměstnaneckých výhod - vyjádřeno v absolutních číslech [vlastní zpracování]

Graf 15. ukazuje, že převážná část respondentů (43 %) neví, zda je systém výhod, ve společnosti MITAS, pro všechny zaměstnance stejně spravedlivý. Pouze 23 % respondentů systém výhod za spravedlivý považuje.

Důvodem tohoto zjištění může být např. nedostatečná informovanost zaměstnanců o tom, jaké zaměstnanecké výhody jsou nabízeny které skupině zaměstnanců (THP, režijním dělníkům, úkolovým dělníkům).

Návrhy na inovaci systému zaměstnaneckých výhod

Jelikož není ve společnosti MITAS zaveden poukázkový systém zaměstnaneckých výhod a vedení společnosti o něj vyjádřilo předběžný zájem, byly zařazeny do dotazníkového šetření hned tři otázky týkající se poukázek. Otázky sledovaly:

- zda mají zaměstnanci o poukázky zájem,
- jaké typy poukázek by se zaměstnancům zamlouvaly nejvíce,
- v jaké nominální hodnotě by zaměstnanci chtěli poukázky využívat.

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že 87 % respondentů by zaměstnanecké výhody prostřednictvím poukázek jednoznačně uvítalo. Zbýlých 13 % respondentů nemá o poukázky zájem především, jak uváděli v dotaznících, z důvodu možnosti nevyčerpání či propadnutí dané poukázky.

Aby bylo zjištěno, které typy poukázek by zaměstnanci uvítali nejvíce, měli respondenti za úkol vybrat z nabídky pěti typů poukázek max. 3, které je nejvíce zaujali. Z důvodu pochopení jednotlivých typů poukázek, byla každá poukázka v dotazníku blíže specifikována.

Výsledky šetření jsou znázorněny podle jednotlivých segmentů v závislosti na pohlaví, profesi zaměstnanců a typu poukázky, která se těšila největšímu zájmu (viz Tab. 17., Tab. 18.).

Tab. 17. Preference jednotlivých typů poukázek – muži (dle kategorií) [vlastní zpracování]

Typ poukázky	THP muži	Režijní dělníci	Úkoloví dělníci
Flexi Pass	40 %	42 %	45 %
Holiday Pass	13 %	25 %	24 %
Relax Pass	24 %	17 %	20 %
Vital Pass	13 %	11 %	9 %
Smart Pass	10 %	5 %	2 %

Tab. 18. Preference jednotlivých typů poukázek – ženy (dle kategorií)
[vlastní zpracování]

Typ poukázky	THP ženy	Režijní dělnice	Úkolové dělnice
Flexi Pass	54 %	50 %	39 %
Holiday Pass	18%	11 %	4 %
Relax Pass	7 %	20 %	15 %
Vital Pass	7 %	11 %	23 %
Smart Pass	14 %	8 %	19 %

Z tabulek (Tab. 17., Tab. 18.) je patrné, že všech šest segmentů zaměstnanců (THP muži, THP ženy, režijní dělníci/dělnice i úkoloví dělníci/dělnice) by mělo jednoznačně zájem o poukázku typu Flexi Pass, která pokrývá téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury a sportu, relaxace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče až po lázeňské programy a očkování, včetně novinky – uplatnění poukázky na vybrané zážitky u společnosti Allegria.

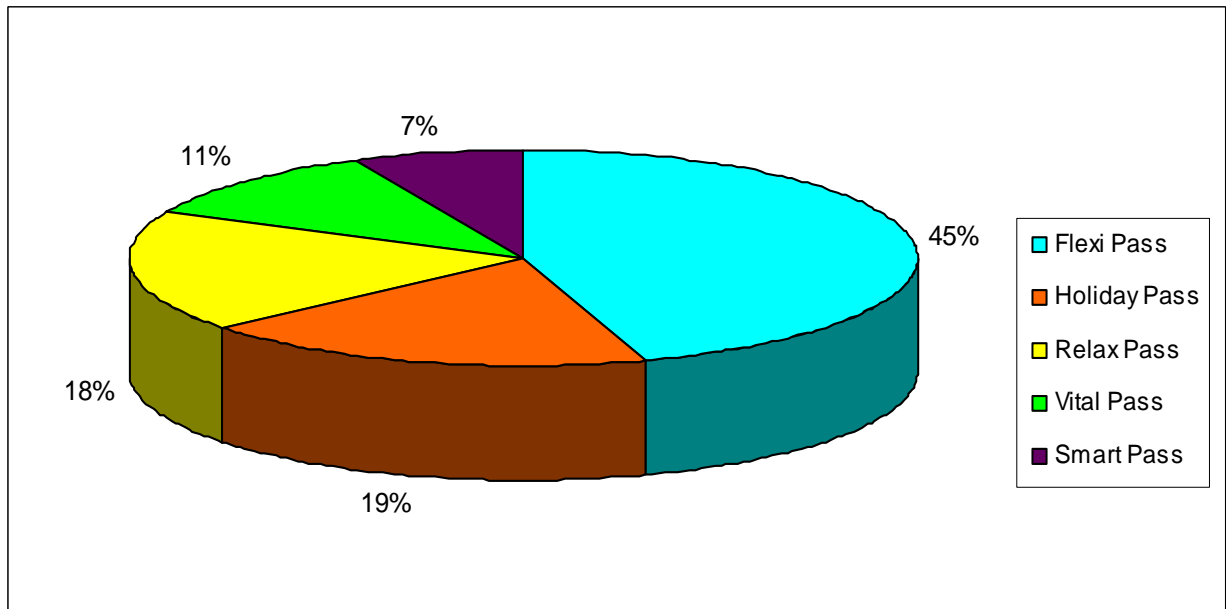
Zájem o ostatní typy poukázek se liší, jak podle pohlaví, tak i podle dané profese zaměstnanců.

Muži THP jsou zřejmě sportovně zaměřeni a upřednostňují tedy poukázky na plavání, squash, fitcentrum. Režijní i úkoloví dělníci budou nejspíše fyzicky unaveni, a proto by uvítali poukázku na dovolenou a rekreační zařízení.

Ženy THP jsou zřejmě pracovní i časově vytížené, a proto by měly, stejně jako režijní i úkoloví dělnice, zájem o poukázku na dovolenou. O nadstandardní zdravotní péči (lázeňské programy, fyzioterapii, nákup léků, vitamínů) a rozvoj znalostí by měly zájem (nejvíce ze všech segmentů) úkolové dělnice.

Aby bylo zjištěno celkové pořadí preferencí jednotlivých typů poukázek (bez segmentace zaměstnanců), byly sečteny hlasy respondentů u každého typu poukázky.

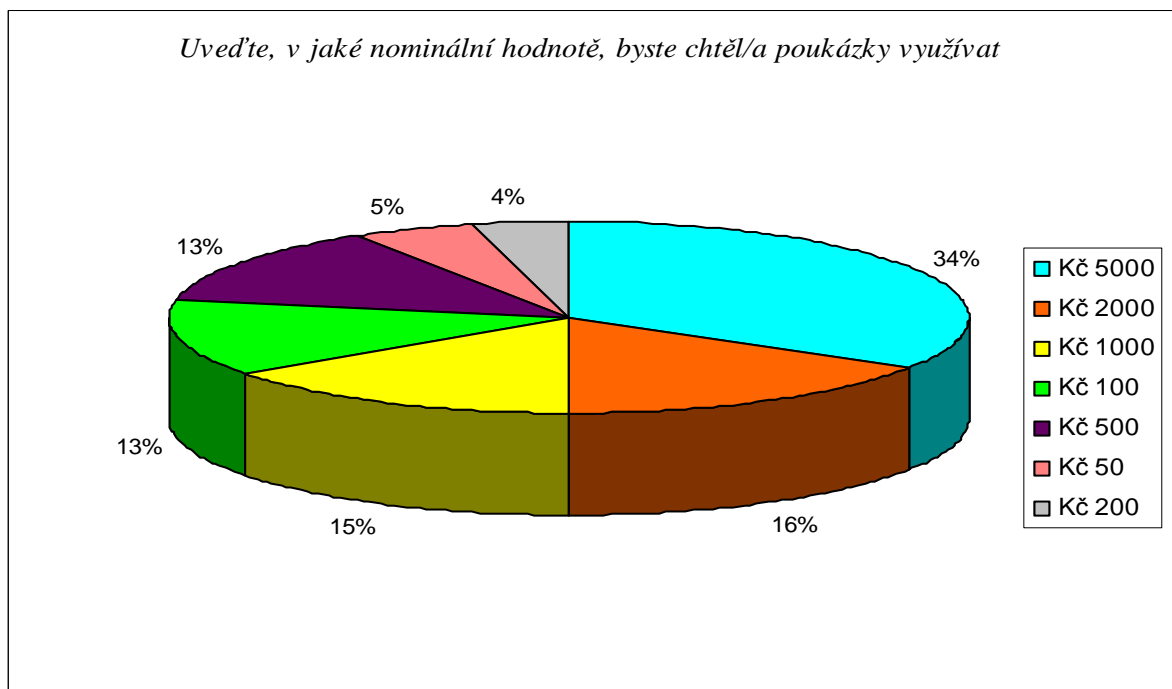
Výsledky šetření jsou znázorněny v grafu (Graf 16.).



Graf 16. Celkové preference zaměstnanců u poukázek [vlastní zpracování]

Graf 16. přehledně ukazuje, které typy poukázek lákají zaměstnance nejvíce. Velká část respondentů by chtěla využívat poukázky Flexi Pass, Holiday Pass a Relax Pass. Naopak nejmenší zájem projevili zaměstnanci o poukázku Smart Pass.

Poslední otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na zjištění, v jaké nominální hodnotě by zaměstnanci chtěli poukázky využívat. Respondentům bylo nabídnuto celkem sedm různých nominálních hodnot poukázek a měli za úkol vybrat hodnoty, které by jim osobně nejvíce vyhovovaly. Výsledky šetření ukazuje Graf 17.



Graf 17. Preference nominálních hodnot poukázek [vlastní zpracování]

Z grafu (Graf 17.) je patrné, že nejvíce by respondentům vyhovovaly poukázky v hodnotě 5 000 Kč, naopak nejmenší zájem vzbudily poukázky v hodnotě 200 Kč.

U tohoto šetření je více než nutné poznamenat, že převážná většina respondentů (hlavně dělníků) nevěděla, jak na otázku reagovat. Důvodem byla nepřesná definice otázky, kdy nebylo přesně určeno, zda budou dané poukázky čerpány ročně, čtvrtletně, měsíčně, atd. Z toho důvodu většina respondentů uváděla nejvyšší možnou částku – tedy 5 000 Kč.

9.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření, které bylo ve společnosti MITAS realizováno, je podkladem pro návrh projektu zlepšení systému zaměstnaneckých výhod.

Dotazník obsahoval celkem 16 otázek, přičemž 2 otázky představovaly bližší charakteristiku respondentů (pohlaví, profese) a sloužily k jejich segmentaci.

Ve společnosti MITAS bylo rozdáno celkem 231 dotazníků. THP obdrželi 35 dotazníků, úkoloví dělníci 133 dotazníků a režijní dělníci 63 dotazníků.

Celková návratnost dotazníků byla 74,5 %.

Na základě dotazníkového šetření byly zjištěny následující informace.

Informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách je relativně dobrá. Nicméně 30 % respondentů uvedlo, že není informováno tak, jak by si přálo. Společnost MITAS by proto měla v případě jakékoliv změny své zaměstnance ihned informovat.

Celkem očekávaným zjištěním bylo, že pro většinu zaměstnanců, při nástupu do zaměstnání, nehrály zaměstnanecké výhody hlavní roli. Zaměstnanci se zajímali nejdříve o nástupní plat, příplatky a odměny, teprve později o zaměstnanecké výhody, na které mají nárok.

Všichni zaměstnanci ve společnosti MITAS mají volný přístup ke kolektivní smlouvě (v níž jsou obsaženy zaměstnanecké výhody) a mohou se kdykoliv s dotazy a informacemi o zaměstnaneckých výhodách obrátit na členy odborové organizace. I přesto však 30 % respondentů uvedlo, že není o zaměstnaneckých výhodách informováno tak, jak by si představovalo.

S šíří nabídky zaměstnaneckých výhod je spokojena více než polovina respondentů, přičemž mezi tři nejvíce využívané zaměstnanecké výhody ve společnosti MITAS patří závodní stravování, týden dovolené navíc a 13. a 14. plat. Nejméně využívanou výhodou je naopak služební automobil a péče o rodinu. Převážná většina respondentů si své zaměstnanecké výhody pečlivě hlídá a nepřipustí, aby své výhody nevyužila či nedočerpala v plné výši.

Z předložené nabídky zaměstnaneckých výhod patří ve společnosti MITAS mezi tři nejžádanější (seřazeny podle pořadí) příspěvek na dovolenou, příspěvek na dopravu a životní pojištění.

Zajímavým zjištěním bylo, že všechny segmenty (muži THP, ženy THP, režijní dělníci/dělnice, úkoloví dělníci/dělnice) řadily na první místo příspěvek na dovolenou.

Také v porovnání s tabulkou (Tab. 4., s. 30) je patrné, že příspěvek na dovolenou patří v České republice k nejžádanějším benefitům. Při podrobnějším zkoumání tabulky (Tab. 4.) je zřejmé, že prvních pět benefitů společnost MITAS svým zaměstnancům nabízí, avšak příspěvek na dovolenou v nabídce výhod nemá.

Jelikož není ve společnosti MITAS zaveden poukázkový systém zaměstnaneckých výhod, bylo zjišťováno, zda by zaměstnanci měli o tento systém zájem. Drtivá většina respondentů (87 %) by jednoznačně zaměstnanecké výhody prostřednictvím poukázek uvítala.

Při podrobnějším šetření bylo zjištěno, že všechny segmenty zaměstnanců (muži THP, ženy THP, režijní dělníci/dělnice, úkoloví dělníci/dělnice) by měly nejvíce zájem o poukázky typu Flexi Pass, které pokrývají téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury a sportu, relaxace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče až po lázeňské programy.

10 PROJEKT ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD VE SPOLEČNOSTI MITAS A. S.

Současný systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s. je podrobně popsán v kapitole 8. Stávající nabídku zaměstnaneckých výhod ve společnosti ukazuje tabulka (Tab. 19.).

Tab. 19. Nabídka zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s. [vlastní zpracování]

1. výhody sociální povahy	2. výhody mající vztah k práci
zdravotní péče	závodní stravování
péče o důchodce	13. a 14. plat
příspěvek na rekreaci dětí	týden dovolené nad rámec zákona
péče o rodinu	prodej produktů zaměstnancům
péče o dlouholeté zaměstnance	pružná pracovní doba
penzijní připojištění	nápoje na pracovišti zdarma
půjčky na bytové účely	podnikový časopis
pracovní a životní výročí zaměstnanců	
3. výhody zkvalitňující využívání volného času	4. výhody spojené s postavením v organizaci
permanentky do plavání	podnikové automobily
permanentky na masáže	školení a zahraniční stáže
vstupenky do divadla	jazykové kurzy
	kurzy pro THP
	mobilní telefony

Projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod bude vycházet z analýzy současného systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s. (viz kapitola 8.) a průzkumu spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami realizovaného prostřednictvím dotazníkové šetření (viz kapitola 9.).

10.1 Cíle projektu

Cílem projektové části diplomové práce je zkvalitnit stávající systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s.

Mezi konkrétní cíle projektu patří:

- zavedení poukázkového systému zaměstnaneckých výhod od 1. 1. 2011,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců (bude zjišťována dotazníkovým šetřením),
- zvýšení motivace a produktivity práce zaměstnanců (výpočet dle vztahu: tržby/průměrný počet zaměstnanců),
- snížení míry fluktuace zaměstnanců (výpočet dle vztahu: celkový počet rozvázaných prac. poměrů v daném roce/průměrný počet zaměstnanců v daném roce * 100),
- úspora nákladů (díky daňové výhodnosti) při odměňování formou poukázek oproti peněžnímu odměňování ve formě mzdy,
- snížení administrativní náročnosti spojené s poskytováním benefitů (jednoduchá objednávka a dodávka poukázek),
- snížení míry pracovních absencí zaměstnanců (výpočet dle vztahu: počet dní absencí zaměstnanců/průměrný počet zaměstnanců),
- zvýšení loajality zaměstnanců a atraktivity zaměstnavatele (díky pozitivním referencím zaměstnanců na veřejnosti).

Zaměstnanecké výhody jsou ve společnosti MITAS a. s. velmi aktuálním tématem. Od 1. 1. 2011 má vstoupit v platnost nová kolektivní smlouva a zaměstnanecké výhody jsou její nedílnou součástí. V následujících měsících budou tedy ve firmě shromažďovány veškeré návrhy, které povedou ke zlepšení stávajícího systému zaměstnaneckých výhod.

Vedení personálního oddělení již během zpracovávání diplomové práce vyjádřilo zájem o výsledky dotazníkového šetření a projekt na zavedení poukázek za účelem zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s. chce vedení firmy mezi ostatní návrhy pro zkvalitnění stávajícího systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti prioritně zařadit.

10.2 Návrh zlepšení stávajícího systému zaměstnaneckých výhod

Na základě výsledků dotazníkového šetření, ve kterém téměř 90 % respondentů projevilo zájem o poukázkový systém odměňování, a na základě vyjádření zájmu personálního oddělení společnosti MITAS a. s., bude předmětem návrhu zkvalitnění stávajícího systému zaměstnaneckých výhod **zavedení poukázkového systému odměňování.**

Je důležité poznamenat, že na poukázkový systém by byla společnost MITAS a. s. ochotna uvolnit ze svého rozpočtu max. částku 925 000 Kč.

Výhody poukázkového systému

Mezi výhody využití systému zaměstnaneckých výhod ve formě poukázek patří:

- úspora nákladů (díky daňové výhodnosti) při odměňování formou poukázek oproti peněžnímu odměňování ve formě mzdy,
- administrativní nenáročnost spojená s poskytováním poukázek (jednoduchá objednávka a dodávka poukázek)
- zvýšení motivace, výkonnosti a produktivity zaměstnanců (díky vyvážení pracovního a osobního života zaměstnanců),
- široká celorepubliková síť partnerů akceptujících poukázky,
- vysoké zabezpečení poukázek,
- záruka účelového využití poukázek,
- posílení konkurenční výhody na trhu práce.

Motivovaný zaměstnanec je potřeba vždy, ať už jsou vnější ekonomické podmínky jakékoliv. Poukázky jako zaměstnanecké benefity navíc využívají výhod právních a daňových předpisů (viz kap. 3.4, s. 31) a představují výhodnou formu odměňování.

Analýza firem provozujících poukázkové systémy v České republice a výběr nejvíce vyhovujícího dodavatele poukázek pro MITAS a. s.

Na českém trhu se v současné době nachází celkem tři provozovatelé poukázkových kuponů. Patří mezi ně:

- Accor Services CZ s. r. o.,
- Sodexo Pass Česká republika a. s.,
- Le Chèque Déjeuner s. r. o.

Tyto společnosti budou nyní velmi stručně představeny a na základě stanovených kritérií bude pro společnost MITAS vybrán a doporučen nejvíce vyhovující dodavatel poukázek.

Accor Services CZ s. r. o.



Accor Services, světová jednička na trhu předplacených služeb, navrhuje a vyvíjí inovační produkty a služby, které přinášejí společnostem a veřejným institucím nástroje, zvyšující motivaci zaměstnanců a efektivitu jejich pracovních výkonů. Poskytováním bezpečných řešení předplacených služeb, Accor Services usnadňuje život zaměstnancům, občanům i spotřebitelům, uspokojuje poptávku vyplývající ze sociální politiky veřejných institucí a ekonomických a marketingových strategií firem. Portfolio produktů společnosti Accor Services zahrnuje tři hlavní oblasti na trhu předplacených služeb v České republice:

- zaměstnanecké benefity s tradičními produkty Ticket Restaurant, Ticket Benefits a novinkami Benefits Café a Ticket Benefits Card,
- odměna a loajalita, kterou reprezentuje dárková poukázka Ticket Compliments,
- státní sociální podpora, oblast, ve které zaujímá společnost Accor Services se svým produktem Ticket Service vedoucí pozici na trhu.

V říjnu roku 2009 převzala společnost Accor Services CZ skupinu Exit Group, která byla čtvrtým největším poskytovatelem stravenek na českém trhu. [20]

Sodexo Pass Česká republika a. s.



Mezinárodní skupina Sodexo byla založena v roce 1966. Působí v 80 zemích světa na všech kontinentech a zaměstnává přes 332 000 odborníků. Sodexo Pass ČR, člen mezinárodní skupiny Sodexo, působí na českém trhu od roku 1994. Sodexo Pass nabízí kromě stravenek také poukázky určené na úhradu zboží a služeb v oblasti kultury, sportu, relaxace, zdravotní péče, cestování a vzdělávání. Společnost Sodexo Pass ČR také nabízí finanční benefity – penzijní připojištění a životní pojištění. Sodexo Pass ČR je tak prvním komplexním dodavatelem „Benefitů pod jednou střešou“.

V roce 2008 společnost svou nabídku obohatila i o možnost poskytování benefitů prostřednictvím elektronické cafeterie mojeBenefity.cz.

V oblasti dárků společnost nabízí poukázky na hmotné dárky a služby. V polovině listopadu 2007 oznámila společnost Sodexo Pass ČR vstup na trh zážitků a stala se tak největším dárkovým specialistou na českém trhu. [36]



Le Chèque Déjeuner s. r. o.

Společnost Chèque Déjeuner působí na českém trhu více než patnáct let.

Jejími prostřednictvím přispívají zaměstnavatelé svým zaměstnancům formou poukázek na stravování, dovolenou či volnočasovou aktivitu spadající do oblasti sportu, zdraví, kultury nebo vzdělání. Zaměstnance nebo obchodní partnery lze motivovat také vhodným dárkem.

Základem úspěchu nejen v České republice je individuální přístup k zákazníkům, jejich přáním a potřebám. Jasnou prioritou je spokojený zákazník. Této filozofii se podřizují veškeré procesy i způsob komunikace. Velký důraz je kladen na kvalitu služeb i vlastní způsob řízení. [25]

Vyhodnocení jednotlivých dodavatelů poukázek

Na základě stanovených kritérií (z pohledu zaměstnance - uživatele poukázek i z pohledu zaměstnavatele – poskytovatele poukázek) jsou v tabulce (Tab. 20., Tab. 21.) vyhodnoceny výsledky jednotlivých provozovatelů poukázkových kuponů a pro potřeby společnosti MITAS a. s. následně vybrán nejlepší dodavatel poukázek.

Tab. 20. Hodnocení dodavatelů poukázek z pohledu zaměstnance [vlastní zpracování]

Hodnocené kritérium	Váha kritéria	Accor Services	Sodexo Pass	Chéque Déjeuner
Sít provozoven přijímajících poukázky v blízkosti MITAS (lokalita Zlín)	3	1	3	2
Uplatnitelnost poukázek po celém území ČR	2	1	3	2
Atraktivita nabídky poukázek pro uživatele	1	2	3	1
Σ bodů	-	7	18	11

Tab. 21. Hodnocení dodavatelů poukázek z pohledu zaměstnavatele [vlastní zpracování]

Hodnocené kritérium	Váha kritéria	Accor Services	Sodexo Pass	Chéque Déjeuner
Počet spokojených uživatelů se službami daného dodavatele poukázek	3	2	3	1
Administrativní náročnost a objednávání poukázek	2	3	3	3
Σ bodů	-	12	15	9

Zdůvodnění přidělených kvalifikačních stupňů u hodnocených kritérií jednotlivých dodavatelů poukázek je zřejmé z následujících zjištěných faktů.

Počet provozoven přijímajících poukázky v blízkosti společnosti MITAS a. s. (město Zlín) je u Accor Services 6 provozoven; Chéque Déjeuner 62 provozoven a Sodexo Pass 93 provozoven.

Počet provozoven, které akceptují poukázky na území ČR, je u Accor Services 23 000 provozoven, Chéque Déjeuner 25 000 provozoven a Sodexo Pass 40 000 provozoven.

Nejvíce atraktivní nabídku poukázek má pravděpodobně Sodexo Pass, který kromě standardních poukázek nabízí také Zážitekový Pass (např. den na jachtě, golf, paintball, vzduchoplavba, let balonem, tandemový seskok padákem, atd.) a finanční benefity – penzijní připojištění a životní pojištění. Sodexo Pass je tedy komplexním dodavatelem benefitů. O něco méně atraktivní nabídku má Accor Services, který poskytuje kromě standardní nabídky poukázek také poukázky Čistý Ticket (slouží k úhradě mycích, čistících a pracích prostředků, včetně praní a čištění pracovních oděvů nebo stejnokrojů) a Ticket Kids (je určena k úhradě předškolního vzdělávání dětí).

Jako důležité kritérium hodnocení z pohledu zaměstnavatele je počet konečných uživatelů, kteří využívají služeb u daného dodavatele poukázek. U Accor Services je to asi 500 000 uživatelů, u Sodexo Pass přes 600 000 uživatelů a u Chéque Déjeuner více než 250 000 uživatelů.

Objednávání poukázek probíhá u hodnocených dodavatelů stejně, a to prostřednictvím webových stránek. Objednávání poukázek je tedy snadné a pohodlné. Standardní dodávky poukázek jsou realizovány přímo do firmy do 2 – 5 dnů po objednání.

Z tabulek (Tab. 20., Tab. 21.) je patrné, že nejlepších výsledků dosahuje společnost Sodexo Pass a. s., která splňuje nejvíce stanovených kritérií (jak z pohledu zaměstnance, tak i z pohledu zaměstnavatele).

Společnost Sodexo Pass a. s. se tedy jeví jako nejlepší dodavatel poukázek pro společnost MITAS a. s.

Volba nabídky poukázek pro zaměstnance společnosti MITAS a. s.

Prostřednictvím konzultace s panem Liborem Vrankou - ředitelem pobočky Sodexo Pass Zlín, byly zjištěny následující informace a poznatky o společnosti Sodexo Pass a. s. a o její nabídce poukázek.

Společnost Sodexo Pass je odborníkem na řešení personálních otázek. Své know-how se snaží poskytovat svým klientům prostřednictvím týmu benefitových konzultantů. Jejich úkolem je navržení optimálního balíčku benefitů. Sodexo Pass do optimálního benefitového balíčku přispívá nástroji z nejširšího portfolia externích benefitů, tedy těch, které společnost svým zaměstnancům neposkytuje vlastními silami.

Společnost Sodexo Pass má na českém trhu více než 600 000 uživatelů, 26 000 klientů a 40 000 smluvních provozoven .

Kromě stravenek nabízí společnost Sodexo Pass také poukázky určené na úhradu zboží a služeb v oblasti kultury, sportu, relaxace, zdravotní péče, cestování a vzdělávání. Společnost Sodexo Pass ČR nabízí také finanční benefity – penzijní připojištění a životní pojištění. Díky tomu je Sodexo Pass ČR prvním komplexním dodavatelem „Benefitů pod jednou střechou“.



Obr. 6. Sodexo Pass ČR – „Benefity pod jednou střechou“ [36]

Mezi produkty společnosti Sodexo Pass patří:

- stravenky (Gastro Pass),
- poukázky pro volný čas (Relax Pass, Holiday Pass, Vital Pass, Smart Pass, Flexi Pass),
- dárkové poukázky (Dárkový Pass),
- zážitky jako dárek (Zážitkový Pass),
- penzijní připojištění,
- životní pojištění,
- poukázka Asistence Pass (pro věcnou výplatu dávek hmotné nouze, konkrétně příspěvku na živobytí a mimořádné okamžité pomoci).

Společnost MITAS a. s. poskytuje svým zaměstnancům velmi omezenou nabídku výhod zkvalitňujících využívání volného času. Jedná se o permanentky do plavání, permanentky na masáže a vstupenky do divadla (viz Tab. 19., s. 79). V dotazníkovém šetření bylo zjištěno (viz Tab. 15., s. 67), že nabízené permanentky využívá polovina respondentů z celkového počtu 172 a jak někteří respondenti uváděli v bližších komentářích, je pro ně stávající nabídka benefitů pro volnočasové aktivity neatraktivní a nedostačující.

Ředitel pobočky Sodexo Pass Zlín (pan Libor Vranka) je přesvědčen, že *„aktivní trávení volného času je v souladu s cíli každé společnosti, bez ohledu na náplň její činnosti nebo velikost. Vyvážení pracovního a osobního života se postupně stalo jednou z nejdůležitějších personalistických otázek současnosti. Cílem není pouze zajistit spokojenost a zlepšení individuální kvality života zaměstnanců, ale především posílení jejich motivace a chuti rozvíjet sebe i společnost a s nimi související zvýšení produktivity.“*

Dle interních zdrojů společnosti Sodexo Pass a. s. Zlín poskytuje volnočasové benefity v ČR již 51 % zaměstnavatelů a pro 90 % zaměstnanců jsou tyto benefity velmi atraktivní. Navíc dle průzkumu Hewitt Associates (z roku 2006) dosahují společnosti podporující aktivní odpočinek svých zaměstnanců vyšší produktivity a snížení míry fluktuace, což jsou cíle, které projekt sleduje.

Je velmi důležité umět odpočívat a najít rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Proto je stále více kladen důraz na volnočasové aktivity.

Z uvedených důvodů je společnosti navrženo **zavedení poukázek pro volný čas.**

Společnost Sodexo Pass a. s. nabízí následující typy poukázek pro volný čas:

1) **Relax Pass** (...*uvolněte tělo i mysl*)

Poukázku Relax Pass lze využít v široké síti kulturních, sportovních a relaxačních zařízení (např. divadlo, plavání, squash, fitcentrum, masáže a další). Zaměstnavatel tak může přispět ke zlepšení duševního a fyzického stavu svých pracovníků, a dosáhnout tak vyrovnané pracovní výkonnosti.



Obr. 7. Vzor poukázky Relax Pass [36]

Poukázky Relax Pass jsou nabízeny v nominálních hodnotách 50 Kč, 100 Kč a 200 Kč.

2) **Holiday Pass** (...*užijte si dovolenou*)

Nejlepší relaxace je cestování a odpočinek daleko od domova. Proto společnost Sodexo Pass nabízí poukázku Holiday Pass. Jedná se o poukázku na dovolenou, kterou příjemce může uplatnit dle své volby a chuti v široké síti cestovních kanceláří a rekreačních zařízení.



Obr. 8. Vzor poukázky Holiday Pass [36]

Poukázky Holiday Pass jsou nabízeny v nominálních hodnotách 500 Kč, 1000 Kč, 2000 Kč a 5000 Kč.

3) **Vital Pass** (...*upevněte své zdraví*)

Poukázky Vital Pass jsou určeny pro preventivní a nadstandardní zdravotní péči. Zaměstnanci mohou poukázku čerpat například na očkování, lázeňské programy, fyzioterapii, nákup brýlí a kontaktních čoček i na nákup léků, vitaminů a zdravotních

pomůcek. Pokud zaměstnavatel investuje do zdraví svých zaměstnanců, podpoří tak celkové snížení nemocnosti.



Obr. 9. Vzor poukázky Vital Pass [36]

Poukázky Vital Pass jsou nabízeny v nominálních hodnotách 100 Kč, 200 Kč a 500 Kč.

4) **Smart Pass** (...zdokonalte své znalosti)

Rozvoj znalostí je pro většinu lidí prioritou, jak v profesním, tak osobním životě. Právě pro tyto účely je určena poukázka Smart Pass. Poukázkou Smart Pass může zaměstnavatel přispět svým zaměstnancům k prohloubení nebo rozšíření jejich vědomostí.

Zaměstnanci mohou poukázky využít například na úhradu jazykových, počítačových nebo otevřených kurzů osobního rozvoje. Investice do vzdělání zaměstnanců se projeví ve zvýšené produktivitě práce a lepších výsledcích zaměstnavatele.



Obr. 10. Vzor poukázky Smart Pass [36]

Poukázky Smart Pass jsou nabízeny v nominálních hodnotách 500 Kč, 1000 Kč a 2000 Kč.

5) **Flexi Pass** (...volný čas na přání)

Poukázka Flexi Pass pokrývá téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury a sportu, relaxace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků a zdravotních pomůcek až po lázeňské programy a očkování. Nově lze uplatnit Flexi Pass také na vybrané zážitky u společnosti Allegria.

Ze široké nabídky výhod a možností využití si vybere každý zaměstnanec. I při svobodné volbě využití, kterou poukázka Flexi Pass nabízí, je vždy zachována účelovost použití. To znamená, že těmito poukázkami nelze zaplatit v restauraci ani v supermarketu.



Obr. 11. Vzor poukázky Flexi Pass [36]

Poukázky Flexi Pass jsou nabízeny v nominálních hodnotách 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč a 1000 Kč.

Platnost výše uvedených typů poukázek je stejná – 2 roky.

Jednotliví zaměstnanci společnosti MITAS mají zcela jistě odlišné představy o tom, jak trávit svůj volný čas.

Z tohoto důvodu byla v dotazníkovém šetření uvedena nabídka jednotlivých typů poukázek pro volnočasové aktivity (celkem 5) a respondenti si mohli vybrat, jaké typy poukázek se jim zamlouvají nejvíce (max. 3).

Z šetření (viz Tab. 17. str. 73 a Tab. 18. str. 74) bylo zjištěno, že všechny segmenty respondentů (muže THP, ženy THP, režijní dělníky/dělnice, úkolové dělníky/dělnice) oslovila nejvíce poukázka typu Flexi Pass. Jako další v pořadí (dle preferencí) byly poukázky Holiday Pass, Relax Pass, Vital Pass a Smart Pass.

Jestliže ve společnosti MITAS a. s. upřednostňují (dle výsledků dotazníkového šetření):

- muži-THP poukázky na plavání, squash, fitcentrum,
- ženy-THP, režijní i úkoloví dělníci poukázky na dovolenou a rekreační zařízení,
- úkolové dělnice poukázky na nadstandardní zdravotní péči a rozvoj znalostí,

pak všichni výše uvedení zaměstnanci mohou být uspokojeni prostřednictvím poukázky Flexi Pass.

Poukázka Flexi Pass přispěje ke **zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců** společnosti MITAS, protože každý zaměstnanec bude mít možnost výběru volnočasové aktivity podle svých vlastních potřeb a přání. Ať už se jedná o kulturu, sport, relaxaci, dovolenou, vzdělávání a osobní rozvoj, zdravotní péči, nákup vitamínů, brýlí a dalších zdravotních pomůcek či lázeňských programů. Nově je možné tuto poukázku uplatnit také na vybrané zážitky u společnosti Allegria, což jistě potěší především nadšence adrenalinových sportů.

Díky motivovaným a spokojeným zaměstnancům **vzroste produktivita práce a klesne míra fluktuace** ve společnosti MITAS.

Kromě motivace a spokojenosti zaměstnanců, mohou přispět také volnočasové benefity k **přilákání nových zaměstnanců** (pokud budou stávající zaměstnanci spokojeni, mohou šířit pozitivní reference a celkově se tak zvýší image společnosti) a **udržení stávajících kvalitních zaměstnanců**.

Díky možnosti širokého uplatnění poukázky Flexi Pass (např. i v oblasti zdravotní péče, nákupu vitamínů či lázeňských programů), podpoří společnost MITAS zdraví svých zaměstnanců, což povede ke **snížení nemocnosti (míry absencí) zaměstnanců**.

Prostřednictvím poukázky Flexi Pass podpoří společnost MITAS také **vzdělávání a kariérní rozvoj** svých zaměstnanců.

Výhodou pro společnost MITAS bude také **administrativní nenáročnost**, kterou poukázka Flexi Pass přináší. Objednávání poukázek je možno realizovat prostřednictvím Internetu a poukázky mohou být doručeny přímo na personální oddělení firmy.

Vyplácení odměn formou poukázek Flexi Pass navíc přinese společnosti MITAS **úspory v porovnání s poskytováním klasické mzdy**. Poukázka představuje nepeněžní plnění, tudíž nepodléhá dani z příjmu a je osvobozena od odvodů na zdravotní a sociální pojištění (do 20 000 Kč ročně u každého zaměstnance). Z hlediska zaměstnance je poukázka osvobozena jak od daně z příjmu, tak i od odvodů na zdravotní a sociální pojištění (do 20 000 Kč ročně u každého zaměstnance), takže zaměstnanec získá více pokud mu bude vyplacena nefinanční odměna ve formě poukázky oproti stejnému plnění ve formě mzdy.

Jelikož v dotazníkovém šetření vyjádřilo nejvíce respondentů zájem o poukázky typu Flexi Pass a poukázky přináší celou řadu výhod (jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele), je pro společnosti MITAS a. s. tato poukázka optimální.

Nominální hodnota poukázek

Společnost MITAS a. s. je ochotna poskytnout na poukázkový systém odměňování částku ve výši max. 925 000 Kč. Ke stanovení nominální hodnoty poukázek bude použit průměrný počet zaměstnanců, který byl v roce 2009 ve výši 718 zaměstnanců. Na jednoho zaměstnance tedy připadá poukázka v hodnotě 1 288 Kč.

Jestliže Sodexo Pass a. s. nabízí poukázky Flexi Pass v nominálních hodnotách 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč a 1 000 Kč má společnost MITAS několik možností, např.:

1) bude vyplácet každému zaměstnanci poukázky v hodnotě 100 Kč/měsíc,

$$(100 \text{ Kč} * 12 \text{ měsíců} * 718 \text{ zaměstnanců} = 861\,600 \text{ Kč/rok})$$

2) bude vyplácet každému zaměstnanci poukázky v hodnotě 200 Kč/každý druhý měsíc,

$$(200 \text{ Kč} * 6 \text{ měsíců} * 718 \text{ zaměstnanců} = 861\,600 \text{ Kč/rok})$$

3) bude vyplácet každému zaměstnanci poukázky v hodnotě 500 Kč/každé pololetí,

$$(500 \text{ Kč} * 2 \text{ pololetí} * 718 \text{ zaměstnanců} = 718\,000 \text{ Kč/rok})$$

4) bude vyplácet každému zaměstnanci poukázky v hodnotě 1000 Kč/rok,

$$(1\,000 \text{ Kč} * 1 \text{ rok} * 718 \text{ zaměstnanců} = 718\,000 \text{ Kč/rok})$$

Společnosti MITAS a. s. je navržena možnost třetí, tedy vyplácet zaměstnancům každé pololetí poukázky v hodnotě 500 Kč. Poukázky v této hodnotě působí z psychologického hlediska pravděpodobně lépe (ve srovnání z poukázkami v hodnotě 100 Kč a 200 Kč) a navíc společnosti MITAS a. s. budou ušetřeny náklady a čas vynaložené na objednávání a distribuci poukázek (jen dvakrát za rok).

Objednávání poukázek

MITAS a. s. musí s dodavatelem Sodexo Pass a. s. uzavřít nejprve rámcovou smlouvu – Smlouva o nákupu a užití poukázek Sodexo (viz Příloha P VIII), jejíž součástí jsou Obchodní podmínky nákupu poukázek Sodexo (viz Příloha P IX) a Ceník služeb při nákupu poukázek (tento ceník společnost Sodexo Pass odmítla poskytnout z důvodu úniku informací na veřejnost). Na základě podpisu rámcové smlouvy může MITAS a. s. objednávat poukázky pro své zaměstnance pomocí Sodexo Pass OnLine na www.sodexo.cz. Tato služba umožní společnosti MITAS a. s. snadno a v pohodlí objednat poukázky, definovat jejich strukturu a formu dodání.

K objednávání poukázek potřebuje společnost Sodexo Pass znát:

- typ poukázky,
- nominální hodnotu poukázky,
- počet ks daného typu poukázky,
- způsob balení poukázky.

Sodexo Pass nabízí tři možnosti balení poukázek:

- a) personalizovaně v obálcích se jménem zaměstnance,
- b) dárkové balení ve formě přáníčka,
- c) dárkové balení formou krabičky.

Ukázky balení poukázek jsou uvedeny v příloze (Příloha P X).

Společnosti MITAS a. s. je navrženo nabízet zaměstnancům poukázky personalizovaně v obálcích se jménem zaměstnance. Tento způsob balení bývá nejčastější a oproti dárkovému balení formou přáníčka či krabičky nejlevnější.

Na základě konzultace s ředitelem pobočky Sodexo Pass Zlín by společnost MITAS a. s. objednávala poukázky následovně – viz Tab. 22.

Tab. 22. Objednávání poukázek u společnosti Sodexo Pass [vlastní zpracování]

Objednávka poukázek	Nominální hodnota poukázky	Počet ks	Provizní poplatek (za zprostředkování + balení poukázek)	Celkem
Objednávka poukázek na leden	500 Kč	718 ks	14 360 Kč	373 360 Kč
Objednávka poukázek na červenec	500 Kč	718 ks	14 360 Kč	373 360 Kč
Celková výše objednávky za rok (bez nákladů na dopravu)				746 720 Kč

Platba a způsob doručení poukázek pro společnost MITAS a. s.

Platba poukázek bude probíhat na základě zálohové faktury, která bude vygenerována ihned po odeslání objednávky. Sodexo Pass nabízí dvě možnosti úhrady objednaných poukázek: bankovním převodem na základě zálohové faktury či v hotovosti (při objednávce na dobírku nebo při osobním odběru na pobočce). Společnosti MITAS je navrženo provést úhradu bankovním převodem na základě zálohové faktury.

Způsoby doručení poukázek (včetně poplatků) jsou následující:

- a) *Kurýrní službou* (170 Kč bez DPH) v případě doručení zásilky do hodnoty 25 000 Kč; zásilka nad 25 000 Kč bude rozdělena do více zásilek, z nichž za každou z nich bude účtován výše uvedený poplatek za doručení.
- b) *Českou poštou* (170 Kč bez DPH) v případě doručení zásilky do hodnoty 50 000 Kč; zásilka nad 50 000 Kč bude rozdělena do více zásilek, z nichž za každou z nich bude účtován výše uvedený poplatek za doručení.
- c) *Bezpečnostní agenturou* (poplatek 500 Kč bez DPH) v případě doručení zásilky nad hodnotu 150 000 Kč.

Jelikož je hodnota zásilky společnosti MITAS nad 150 000 Kč, bude tedy zásilka pro společnost MITAS a. s. distribuována prostřednictvím bezpečnostní agentury.

Informační kampaň o zavedení poukázkového systému pro zaměstnance

Aby byli zaměstnanci o zavádění poukázkového systému ve společnosti MITAS a. s. dostatečně a včas informováni, musí proběhnout informační kampaň, která zaměstnance s touto novinkou odměňování seznámí. Informační kampaň bude zahrnovat:

a) umístění informačního článku do firemního časopisu ČGS a. s.

Společnost MITAS a. s. spolu s dalšími divizemi (Buzuluk, Rubena) vydává čtvrtletník ČGS a. s. Společnost MITAS a. s. by mohla nejen své zaměstnance, ale i celou holdingovou skupinu ČGS a. s. o novince poukázkového odměňování informovat prostřednictvím článku (viz Příloha P XI), který by do časopisu umístila.

Poslední číslo časopisu ČGS a. s. bude vycházet na začátku prosince 2010, proto je společnosti MITAS navrženo, umístit článek do tohoto čísla vydání.

b) umístění informačních plakátů na jednotlivá střediska zaměstnanců

Aby byli zaměstnanci o poukázkovém systému maximálně informováni, je navrženo rozmístit informační plakáty o zavádění poukázkového systému odměňování přímo na jednotlivá střediska.

Celkem je ve společnosti MITAS 25 středisek, tzn., že bude třeba zajistit a distribuovat 25 plakátů.

Informační plakáty by byly distribuovány na jednotlivá střediska měsíc před vyplácením poukázek, tedy od 1. 12. 2010.

Součástí každého informačního plakátu (jako příloha) budou:

a) ukázka samolepek, kterými jsou označovány provozovny, které poukázky Flexi Pass akceptují (viz Příloha P XII),

b) seznam provozoven v blízkosti společnosti MITAS Zlín, ve kterých mohou zaměstnanci poukázky Flexi Pass uplatnit (viz Příloha P XIII),

Informační plakáty budou umístěny na informačních tabulích jednotlivých středisek.

Aby byla zaručena jistota, že zaměstnanci budou o poukázkách opravdu informováni, budou požádáni vedoucí pracovníci a mistři, aby zaměstnance na informační tabule s plakáty upozornili.

Návrh informačního plakátu je uveden v příloze (Příloha P XIV).

Způsob vyplácení poukázek zaměstnancům

Jednotlivé poukázky Flexi Pass v hodnotě 500 Kč bude zaměstnancům vyplácet vedoucí personálního oddělení při mzdovém vyúčtování (v měsících leden a červenec).

Vyplácení poukázek v hodnotě 500 Kč v měsíci leden (po finančně náročném prosinci, kdy jsou vánoční svátky) jistě zaměstnance potěší. Stejně jako v červenci, kdy je ve společnosti MITAS a. s. celozávodní dovolená (přelom měsíce červenec/srpen), jistě zaměstnanci uvítají poukázku v hodnotě 500 Kč, kterou mohou uplatnit např. v široké síti cestovních kanceláří a rekreačních zařízení.

Pozn. nově příchozím zaměstnancům bude poukázka Flexi Pass vyplácena nejdříve po uplynutí šesti měsíců.

Srovnání nepeněžního odměňování zaměstnanců formou poukázek s peněžním odměňováním formou mzdy

Tab. 23. ukazuje, o kolik se zvýší příjem zaměstnance pokud mu bude vyplacena poukázka Flexi Pass v hodnotě 500 Kč oproti stejnému plnění ve formě mzdy.

Vstupní údaje: průměrná hrubá mzda ve společnosti MITAS a. s. 21 000 Kč; peněžní odměna/poukázka 500 Kč; počet zaměstnanců 718; sleva na dani (poplatník) 2 070 Kč.

Tab. 23. Srovnání peněžního a nepeněžního odměňování [vlastní zpracování]

	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny/poukázky		500 Kč	500 Kč
Hrubá mzda	21 000 Kč	21 500 Kč	21 000 Kč
SP 6,5 %	1 365 Kč	1 398 Kč	1 365 Kč
ZP 4,5%	945 Kč	968 Kč	945 Kč
SP 25 % (zaměstnavatel)	5 250 Kč	5 375 Kč	5 250 Kč
ZP 9 % (zaměstnavatel)	1 890 Kč	1 935 Kč	1 890 Kč
Základ daně	28 140 Kč	28 810 Kč	28 140 Kč
Zálohová daň (15 %)	4 221 Kč	4 322 Kč	4 221 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	16 539 Kč	16 882 Kč	17 039 Kč
Skutečný užitek zaměstnance	-	343 Kč (16 882-16 539)	500 Kč (17 039-16 539)

Z tabulky (Tab. 23.) je patrné, že při odměňování formou poukázek je reálný užitek zaměstnance vyšší o **45,77 %** oproti vyplácení formou peněžní odměny.

Vyplácení odměn formou poukázek oproti vyplácení formou peněžní odměny bude výhodné i pro společnost MITAS a. s., která při poskytnutí odměny ve formě poukázky ušetří 670 Kč/1 zaměstnanec (28 810 Kč – 28 140 Kč), tj. celkem **481 060 Kč** při počtu 718 zaměstnanců.

Společnosti MITAS a. s. se tedy vyplácení poukázek Flexi Pass ve srovnání s poskytováním odměny ve formě mzdy rozhodně vyplatí.

Pozn. společnost MITAS a. s. nebude zaměstnancům kompenzovat za poskytnutí poukázek žádná omezení.

10.3 Nositelé oprávněného zájmu

Jako nositelé oprávněného zájmu jsou označeni všichni, kterých se případná realizace projektu nějakým způsobem dotkne. Mezi nositele oprávněného zájmu tedy patří:

- **vedoucí personálního úseku** Dr. Kincová, která bude odpovědná za celý projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod a bude uzavírat s firmou Sodexo Pass Zlín rámcovou smlouvu o nákupu a užití poukázek Sodexo.
- **společnost Sodexo Pass a. s.**, která bude dodavatelem poukázek pro MITAS a. s. a za společnost Sodexo Pass bude jednat ředitel pobočky Sodexo Pass Zlín pan Libor Vranka.
- **vedoucí personálního oddělení** paní Stoklásková, která bude zajišťovat objednávání poukázek, jejich převzetí a distribuci poukázek zaměstnancům (prostřednictvím výplat mezd v měsících leden a červenec).
- **referent – personalistka** paní Mazáčová, která bude ve spolupráci s vedoucí personálního oddělení paní Stokláskovou realizovat informační kampaň pomocí letáků.
- **mzdová účetní** paní Vítová, která bude spolupracovat s personálním oddělením a platit dodavateli Sodexo Pass za objednané poukázky.
- **redakční rada časopisu ČGS a. s.**, která zajistí otisknutí článku (o zavedení poukázkového systému odměňování) v časopisu ČGS a. s.
- **tiskárna IMPROMAT spol. s. r. o.**, která zajistí tisk informačních plakátů potřebných pro informační kampaň zaměstnanců.
- **vedoucí pracovníci a mistři**, kteří budou v průběhu informační kampaně informovat zaměstnance o plakátech umístěných na jednotlivých střediscích.
- **zaměstnanci**, kteří představují cílovou skupinu informační kampaně a budou příjemci nepeněžního odměňování formou poukázek.

10.4 Matice spolupráce a odpovědnosti

Matice spolupráce a odpovědnosti, ve které jsou znázorněny hlavní nositelé jednotlivých činností a jejich vztah k těmto činnostem znázorňuje tabulka (Tab. 24.).

Tab. 24. Matice spolupráce a odpovědnosti [vlastní zpracování]

Odpovědnost		Nositelé odpovědnosti					
		Ředitel společnosti MITAS Zlín	Vedoucí personálního úseku	Pracovnice odd. personalistiky	Účetní	Vedoucí pracovníci a mistři	Redakční rada časopisu ČGS a.s.
Popis činnosti							
	– koordinační (K) – realizační (R) – schvalovací (S)						
A	Výběr osob, které se budou projektem zabývat		K				
B	Příprava na průzkum spokojenosti zaměstnanců s nabídkou benefitů		K	R			
C	Sestavení dotazníků pro zjištění spokojenosti zaměstnanců s benefity		K	R			
D	Distribuce a sběr dotazníků		K	R			
E	Vyhodnocení dotazníkového šetření		K	R			
F	Předložení návrhu projektu a jeho schválení	S	K	R			
G	Návrh a schválení finanční částky, která bude na projekt poskytnuta	S	K				
H	Výběr a schválení dodavatele poukázek		KS	R			
I	Uzavření smlouvy s dodavatelem poukázek		R				
J	Objednání poukázek		K	R			
K	Zaplacení faktury na poukázky			K	R		
L	Návrh informační kampaně		K	R			
M	Tvorba informační kampaně (tisk článku v časopise ČGS a. s. + tisk inf. plakátů)			K		R	R
N	Distribuce časopisů (s navrhovaným článkem) a informačních plakátů		K	R		R	
O	Příjem a výdej poukázek zaměstnancům		K	R			

10.5 Časová analýza projektu

Zavedení projektu zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s. lze z časového hlediska rozdělit do několika po sobě následujících činností.

Tab. 25. Jednotlivé kroky realizace projektu a jejich časové požadavky [vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (ve dnech)	Předchozí činnost
A	Výběr osob, které se budou projektem zabývat	1	-
B	Příprava na průzkum spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami (výběr osob, které se budou průzkumem zabývat, určení vzorku respondentů, atd.)	1	A
C	Sestavení dotazníků pro zjištění spokojenosti zaměstnanců s nabídkou benefitů	2	B
D	Distribuce a sběr dotazníků	5	B
E	Vyhodnocení dotazníkového šetření	2	B
F	Předložení návrhu projektu a jeho schválení	1	C,D,E
G	Návrh a schválení finanční částky, která bude na projekt poskytnuta	2	F
H	Výběr a schválení dodavatele poukázek	2	G
I	Uzavření rámcové smlouvy s dodavatelem	1	H
J	Objednání poukázek	1	I
K	Zaplacení faktury na poukázky	1	J
L	Návrh informační kampaně	1	J
M	Tvorba informační kampaně (tisk článku v časopise ČGS a. s. + tisk inf. plakátů)	14	L
N	Distribuce časopisů (s navrhovaným článkem) a informačních plakátů	2	M
O	Příjem a výdej poukázek zaměstnancům	5	K, N

K časové analýze projektu je využita metoda CPM přes modul PERT/CPM v programu WinQSB.

Tab. 26. Výsledky časové analýzy v programu WinQSB [vlastní zpracování]

04-11-2010 14:52:49	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
3	C	no	2	2	4	5	7	3
4	D	Yes	5	2	7	2	7	0
5	E	no	2	2	4	5	7	3
6	F	Yes	1	7	8	7	8	0
7	G	Yes	2	8	10	8	10	0
8	H	Yes	2	10	12	10	12	0
9	I	Yes	1	12	13	12	13	0
10	J	Yes	1	13	14	13	14	0
11	K	no	1	14	15	30	31	16
12	L	Yes	1	14	15	14	15	0
13	M	Yes	14	15	29	15	29	0
14	N	Yes	2	29	31	29	31	0
15	O	Yes	5	31	36	31	36	0
	Project	Completion	Time	=	36	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Nejdelší možnou cestu mezi vstupem a výstupem daného projektu určuje tzv. kritická cesta. Nejkratší možná doba realizace projektu je dána délkou kritické cesty v celém projektu (tj. součet dob trvání všech činností ležících na této kritické cestě).

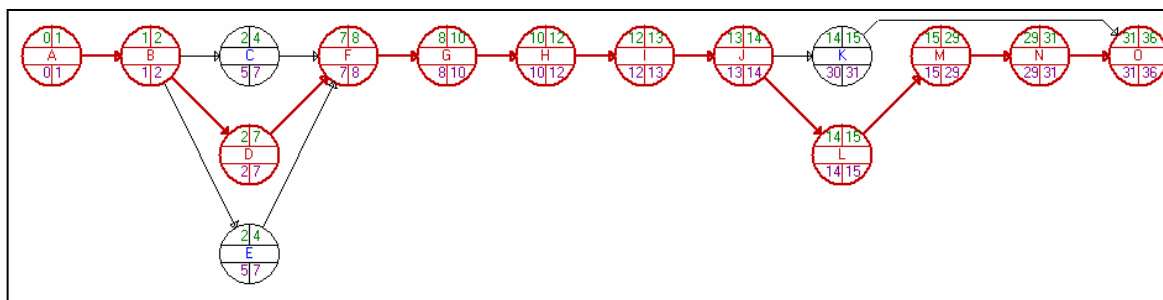
Z tabulky (Tab. 26.) je zřejmé, že byla nalezena jedna kritická cesta a **nejkratší možná doba realizace projektu je 36 dní**.

Tab. 27. Kritická cesta - WinQSB

[vlastní zpracování]

04-11-2010	Critical Path 1
1	A
2	B
3	D
4	F
5	G
6	H
7	I
8	J
9	L
10	M
11	N
12	O
Completion Time	36

Obr. 12. Síťový graf znázorňující kritickou cestu - WinQSB [vlastní zpracování]



Na obrázku (Obr. 12.) je zobrazen **uzlově** ohodnocený síťový graf znázorňující kritickou cestu. **Hranově** ohodnocený síťový graf je uveden v příloze (Příloha P XV).

Z obrázku (Obr. 12.) i přílohy (Příloha P XV) je patrné, že kritickou cestu tvoří činnosti A, B, D, F, G, H, I, J, L, M, N, O. Jedná se o činnosti, které musí být dokončeny ve stanovených lhůtách, aby nebyla ohrožena realizace celého projektu. Pokud by došlo k nedodržení termínů nejdříve možných a nejpozději přípustných začátků či konců činností (zobrazeny v uzlech grafu), došlo by k prodloužení realizace celého projektu.

Nejkratší možná doba pro realizaci projektu byla odhadnuta na 36 dní. Jelikož však byly některé činnosti projektu již realizovány, bude společnosti MITAS a. s. stačit na realizaci projektu 25 dní (společnost bude pokračovat v projektu fází uzavření rámcové smlouvy s dodavatelem).

Tab. 28. Plán implementace [vlastní zpracování]

Od	Do	Jednotlivé etapy implementace
	20. 11. 2010	Shromáždění návrhů
21. 11. 2010	28. 11. 2010	Projednávání návrhů vedením společnosti a rozhodnutí o zavedení
29. 11. 2010	30. 11. 2010	Uzavření smlouvy s dodavatelem poukázek
1. 12. 2010	31. 12. 2010	Informační kampaň pro zaměstnance
1. 1. 2011	31. 12. 2011	Zavedení systému do praxe - zkušební lhůta
1. 1. 2012	14. 1. 2012	Dotazníkové šetření spokojenosti
15. 1. 2012		Úspěšnost (neúspěšnost) projektu

10.6 Nákladová analýza projektu

Rozpočet reálných nákladů na zavedení poukázkového systému odměňování je uveden v tabulce (Tab. 29.).

Tab. 29. Rozpočet nákladů na projekt [vlastní zpracování]

	Nominální hodnota poukázky	Počet ks	Provizní poplatek (za zprostředkování + balení poukázek)	Celkem
Objednávka poukázek na leden	500 Kč	718 ks	14 360 Kč	373 360 Kč
Objednávka poukázek na červenec	500 Kč	718 ks	14 360 Kč	373 360 Kč
Náklady na dopravu prostřednictvím bezpečnostní agentury	600 Kč (včetně DPH) * 2 objednávky za rok			1 200 Kč
Náklady na informační kampaň	umístění článku do časopisu ČGS a. s.			0 Kč
	tisk informačních letáků (1 leták velikosti A4 9 Kč včetně reflektovaného papíru * 25 letáků)			225 Kč
	tisk seznamu provozoven (2 Kč/A4 * 3 A4 * 25 seznamů)			150 Kč
	tisk samolepek, kterými jsou provozovny označeny (11 Kč/A4 * 25)			275 Kč
	celkové náklady na realizaci informační kampaně			650 Kč
Celkové náklady na projekt	-			748 570 Kč

Na začátku kap. 10.3. bylo uvedeno, že společnost MITAS a. s. je ochotna na projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod vynaložit max. částku 925 000 Kč.

V tabulce (Tab. 29.) můžeme vidět, že celkové náklady na projekt činí 748 570 Kč, tzn., že pro společnost MITAS a. s. je projekt vhodný k realizaci.

Pozn. mzdové náklady nejsou do projektu zahrnuty (činnosti projektu budou součástí pracovní náplně zaměstnanců personálního oddělení).

10.7 Přínosy projektu

Kromě rizik, přináší navrhovaný projekt pro společnost MITAS a. s. také přínosy. Mezi přínosy projektu patří:

- zvýšení motivace a produktivity práce zaměstnanců,
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- úspora nákladů (díky daňové výhodnosti) při odměňování formou poukázek oproti peněžnímu odměňování ve formě mzdy,
- snížení administrativní náročnosti spojené s poskytováním benefitů,
- snížení fluktuace zaměstnanců,
- snížení míry pracovních absencí zaměstnanců,
- zvýšení loajality zaměstnanců a atraktivity zaměstnavatele (díky pozitivním referencím zaměstnanců),
- posílení konkurenční výhody firmy na trhu práce.

10.8 Podmínky projektu

Aby byla realizace projektu úspěšná, musí být splněny následující podmínky projektu:

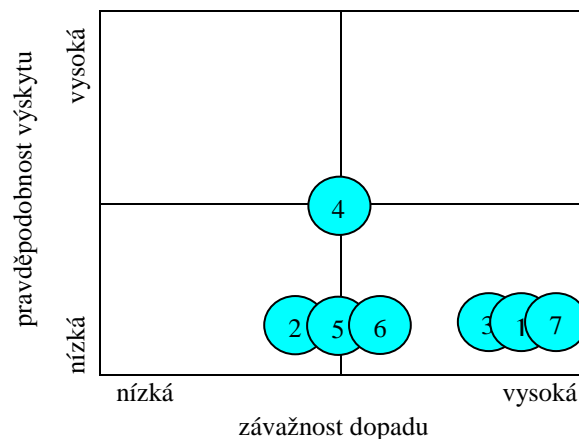
- podpora projektu ze strany vedení společnosti MITAS a. s.,
- poskytnutí finanční částky na realizaci projektu,
- ochota a spolupráce jednotlivých členů personálního oddělení při realizaci projektu,
- úspěšné jednání a spolupráce společnosti MITAS a. s. s dodavatelem poukázek Sodexo Pass a. s.

10.9 Riziková analýza projektu

Riziková analýza identifikuje druh a výši rizika, které by mohlo daný projekt ohrozit. Jednotlivá rizika související s navrhovaným projektem zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s. jsou uvedeny v tabulce (Tab. 30.).

Tab. 30. Riziková analýza projektu [vlastní zpracování]

	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu
1.	nedostatek finančních zdrojů potřebných na projekt	nízká	vysoká
2.	nespokojenost zaměstnanců s poukázkami	nízká	střední
3.	nedostatek lidských zdrojů potřebných pro realizaci projektu	nízká	vysoká
4.	překročení časových termínů projektu	střední	střední
5.	výběr nevhodného dodavatele poukázek	nízká	střední
6.	špatná inf. kampaň pro zaměstnance	nízká	střední
7.	nedostatečná podpora projektu ze strany vedení společnosti	nízká	vysoká



Obr. 13. Matice pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika [vlastní zpracování]

Pokud nebude mít společnost MITAS dostatek finančních prostředků na objednávku poukázek, nebude možné projekt vůbec realizovat. Společnost MITAS však přislíbila na projekt částku ve výši 925 000 Kč a o zavedení poukázkového systému má skutečně velký zájem. Ve společnosti MITAS by tedy musela nastat opravdu nečekaná situace (např. jako v roce 2008 – ekonomická krize), která by vedla k tomu, že by společnost nebyla schopna

svým zaměstnancům poukázky vyplácet. Riziko nedostatku finančních prostředků potřebných na projekt je nízké.

Pravděpodobnost, že by zaměstnanci nebyli s poukázkami spokojeni je velmi nízká, protože v dotazníkovém šetření měla převážná většina respondentů o poukázky zájem a sami respondenti si zvolili, jaký typ poukázky nejvíce preferují.

Samotná realizace projektu se dotkne několika skupin lidí, nejvíce se však bude týkat personálního oddělení. Především vedoucí personálního úseku, vedoucí personálního oddělení a referent – personalista budou klíčové osoby, na jejichž schopnostech bude realizace celého projektu stát. Pravděpodobnost, že by se nikdo z personálního oddělení (např. kvůli nemoci či propuštění) nemohl projektem zabývat, je nízká.

Prostřednictvím časové analýzy (tab. 26., s. 100) bylo zjištěno, že doba potřebná pro realizaci projektu je 36 dní. Jelikož však některé činnosti projektu již byly realizovány, bude společnosti MITAS a. s. stačit na realizaci projektu 25 dní. U jednotlivých činností projektu nebyl nalezen žádný vážnější důvod, který by vedl k prodloužení jejich doby trvání, proto je pravděpodobnost překročení časových termínů střední.

Jelikož proběhla důkladná analýza potenciálních dodavatelů poukázek a společnost Sodexo Pass a. s., splnil z analyzovaných dodavatelů nejvíce požadovaných kritérií, je pravděpodobnost výběru nevhodného dodavatele poukázek nízká.

Informační kampaň o zavedení poukázkového systému odměňování, která bude zahrnovat umístění článku do časopisu ČGS a. s. a distribuci informačních plakátů na jednotlivá střediska zaměstnanců, by měla proběhnout díky spolupráci personálního oddělení s vedoucími pracovníky a mistry bez problémů, a proto je pravděpodobnost výskytu špatné informační kampaně nízká.

Pravděpodobnost, že by projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod nebyl podpořen vedením společnosti je malá. Ve společnosti MITAS a. s. vstoupí od ledna 2011 v platnost nová kolektivní smlouva, jejíž nedílnou součástí jsou právě zaměstnanecké výhody a společnost MITAS projevila o zavedení poukázkového systému odměňování velký zájem.

10.10 Kritéria hodnocení úspěšnosti projektu

Jako hlavní kritéria hodnocení úspěšnosti projektu mohou společnosti MITAS a. s. sloužit:

a) Produktivita práce zaměstnanců

Díky realizaci projektu na zavedení poukázkového systému odměňování se zvýší spokojenost zaměstnanců a potažmo i produktivita práce zaměstnanců.

Společnost MITAS a. s. bude požadovat zvýšení celkových tržeb minimálně o náklady, které budou na projekt vynaloženy, tzn.:

- náklady na projekt činí 748 570 Kč,
- firma bude požadovat zvýšení tržeb min. o 748 570 Kč,
- průměrný počet zaměstnanců byl 718 (za pololetí 2009),
- tržby za rok 2009 byly ve výši 1 100 000 000 Kč,

Produktivita práce za rok 2009: $1\ 100\ 000\ 000/718 = 1\ 532\ 033\ \text{Kč}/1\ \text{zaměstnanec}$

Produktivita práce po navýšení tržeb: $1\ 100\ 748\ 570/718 = 1\ 533\ 076\ \text{Kč}/1\ \text{zaměstnanec}$

100 % 1 532 033 Kč

 x % 1 043 Kč

Produktivita práce zaměstnanců se musí zvýšit min. o 0,068 %.

Je důležité poznamenat, že toto zvýšení bylo počítáno při požadavku tržby = náklady vynaložené na projekt. Společnost bude samozřejmě požadovat vyšší zvýšení tržeb, než pouze ve výši nákladů.

Obecně lze konstatovat, že projekt na zavedení poukázek za účelem zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s. povede ke zvýšení produktivity práce zaměstnanců.

b) Čistá současná hodnota (NPV) a vnitřní výnosové procento (IRR)

Pomocí čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta lze posoudit výhodnost projektu. Jelikož dojde ve společnosti MITAS a. s. ke zvýšení produktivity práce, dojde tudíž ke zvýšení tržeb a k celkovému zlepšení finančních výsledků firmy.

K výpočtu čisté současné hodnoty je třeba odhadnout cash flow v jednotlivých letech a stanovit kapitálový výdaj.

Jelikož bude společnost MITAS a. s. investovat do projektu 748 570 Kč, bude požadovat v prvním roce cash flow ve výši 1 000 000 Kč. V dalších letech již nebude motivační efekt poukázek tak silný, a proto bude mít cash flow hodnotu nižší. Kapitálový výdaj bude v prvním roce nejvyšší (kromě nákladů na objednávku a distribuci poukázek musí společnost MITAS a. s. počítat také s náklady na informační kampaň pro zaměstnance). V dalších letech již budou výdaje společnosti spočívat „pouze“ v objednávání a distribuci poukázek. Přínosy projektu se projeví nejvíce v prvních třech letech a požadovaná výnosnost projektu je min. 10 %.

Tab. 31. Vstupní údaje pro výpočet čisté současné hodnoty v tis. Kč [vlastní zpracování]

	1. rok	2. rok	3. rok
Cash Flow	+ 1000	+ 800	+ 800
Kapitálové výdaje	748,570	747,920	747,920

Čistá současná hodnota (NPV) je počítána dle vztahu [15]:

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

kde: CF_t – peněžní toky z realizace projektu v jednotlivých letech,

K – výdaj spojený s projektem,

n – doba působení projektu,

i – diskontní míra odrážející požadovanou výnosnost projektu.

Kapitálové výdaje v jednotlivých letech musí být převedeny na současnou hodnotu a celkově tedy činí:

$$K = 748,570 + \frac{747,920}{1,10} + \frac{747,920}{1,10^2} = 2046,612975$$

Čistá současná hodnota je následující:

$$NPV = \frac{1000}{1,10} + \frac{800}{1,10^2} + \frac{800}{1,10^3} - 2046,612975 = 124,6867996$$

Jelikož je $NPV > 0$, projekt je pro společnost MITAS a. s. přijatelný.

Aby byla zjištěna výnosnost projektu, bude spočítáno vnitřní výnosové procento (IRR).

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

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

i_V je diskontní sazba, při níž je NPV záporná (NPV_V). [15]

Jelikož byla vypočítána NPV kladná (NPV_N), musí být dopočítána NPV záporná (NPV_V) při vyšší diskontní sazbě (20 %).

$$NPV_V = \frac{1000}{1,20} + \frac{800}{1,20^2} + \frac{800}{1,20^3} - 2046,612975 = -194,7611232$$

Vnitřní výnosové procento (IRR) je následující:

$$IRR = 10 + \frac{124,6867996}{124,6867996 + 194,7611232} (20 - 10) = 13,903 \%$$

Výnosnost projektu je 13,9 %, což je o 3,9 % více než bylo požadováno. Pro společnost MITAS a. s. je tedy projekt výhodný a vhodný k realizaci.

c) Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců

Jako další kritérium hodnocení úspěšnosti projektu může sloužit dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců s poukázkovým odměňováním. Společnost MITAS a. s. si vytvoří vlastní dotazník a spokojenost bude zjišťována po roční zkušební lhůtě poukázkového systému odměňování, tedy od 1. 1. 2012.

Mezi další kritéria hodnocení projektu mohou sloužit také následující ukazatele:

d) Míra fluktuace zaměstnanců

Míra fluktuace zaměstnanců bude počítána dle vztahu: celkový počet rozvázaných prac. poměrů v daném roce/průměrný počet zaměstnanců v daném roce * 100.

e) Míra pracovních absencí zaměstnanců

Míra pracovních absencí zaměstnanců bude počítána dle vztahu: počet dní absencí zaměstnanců/průměrný počet zaměstnanců.

f) Průměrná doba potřebná k obsazení nově vytvořené pozice

Pokud se průměrná doba potřebná k obsazení nově vytvořené pozice sníží, bude tento fakt pro společnost MITAS a. s. známkou zvýšení atraktivity jako zaměstnavatele.

10.11 Ostatní návrhy pro zlepšení současného systému zaměstnaneckých výhod

Společnost MITAS a. s. je omezena finančním rozpočtem, který chce vynaložit výhradně na poukázkový systém odměňování.

Nicméně, společnost MITAS a. s. může v budoucnu implementovat do nabídky zaměstnaneckých výhod následující benefity:

- a) **příspěvek na dovolenou,**
- b) **příspěvek na dopravu,**
- c) **životní pojištění.**

Tyto benefity jsou navrženy na základě výsledků dotazníkového šetření, kdy téměř 70 % respondentů uvedlo, že by o výše jmenované benefity mělo zájem (viz graf 12., s. 70.).

Nejvíce by respondenti uvítali příspěvek na dovolenou. Ostatně na tomto benefitu se shodly všechny segmenty respondentů (muži – THP, ženy – THP, režijní dělníci/dělnice, úkoloví dělníci/dělnice) – viz grafy 13. a 14., s. 71.

Společnosti MITAS a. s. bylo navrženo zavedení poukázkového systému odměňování formou poukázky typu Flexi Pass v nominální hodnotě 500 Kč. Tato poukázka má platnost 2 roky a zahrnuje mimo ostatní volnočasové aktivity (jako sport, kulturu, zdraví, vzdělávání) také dovolenou. Pokud se tedy společnost MITAS a. s. rozhodne odměňování formou poukázek Flexi Pass zavést, bude zároveň nabízet svým zaměstnancům nejvíce žádaný benefit – příspěvek na dovolenou.

10.12 Zhodnocení projektové části

Celý projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s. byl zaměřen na jeden konkrétní cíl, a to **zavedení poukázkového systému odměňování.**

Podnětem pro rozhodnutí o zavedení poukázkového systému odměňování byl současný stav zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s., dotazníkové šetření, v němž 90 % respondentů projevilo o poukázkový systém zájem a v neposlední řadě vyjádření zájmu ze strany společnosti MITAS a. s., která by chtěla projekt poukázkových benefitů od 1. 1. 2011 realizovat.

Na základě provedené **analýzy firem provozujících poukázkové systémy v ČR** byl vybrán nejvíce vyhovující dodavatel poukázek – společnost Sodexo Pass a. s.

Velmi důležité rozhodnutí představoval **výběr nabídky poukázek**, kterou bude společnost MITAS a. s. svým zaměstnancům poskytovat. Na základě velmi omezené nabídky výhod zkvalitňujících využívání volného času (permanentky do plavání, na masáže a do divadla) a na základě výsledků dotazníkového šetření byla vybrána nabídka poukázek pro volný čas.

Jednoznačně oslovila nejvíce respondentů (i ve všech jednotlivých segmentech) **poukázka typu Flexi Pass**, která zahrnuje celou řadu volnočasových aktivit, takže si každý zaměstnanec bude moci vybrat podle svých vlastních potřeb a přání. Platnost poukázky je 2 roky.

Na základě omezeného rozpočtu společnosti MITAS a. s. byla navržena **poukázka Flexi Pass v nominální hodnotě 500 Kč**. Tato poukázka bude zaměstnancům nabízena pololetně (v měsících leden a červenec).

Společnost MITAS a. s. musí s dodavatelem Sodexo Pass a. s. uzavřít nejprve rámcovou smlouvu o nákupu a užití poukázek Sodexo a teprve potom může snadno a v pohodlí **objednávat poukázky** prostřednictvím webového serveru Sodexo Pass OnLine.

Platba poukázek bude realizována bankovním převodem na základě zálohové faktury, která bude vygenerována ihned po odeslání objednávky.

Jelikož bude hodnota objednávky nad 150 000 Kč, bude způsob **doručení poukázek** do společnosti MITAS a. s. prostřednictvím bezpečnostní agentury Agency of Security Fenix.

Aby byli zaměstnanci o zavedení poukázkového systému odměňování dostatečně a včas informováni, bude v měsíci prosinec probíhat **informační kampaň**.

Na základě časové analýzy byla odhadnuta **nejkratší možná doba realizace projektu** na 36 dní. Jelikož však byly některé činnosti projektu již realizovány, bude společnosti MITAS a. s. stačit na realizaci projektu 25 dní.

Společnost MITAS a. s. je ochotna na projekt vynaložit max. částku ve výši 920 000 Kč. Na základě **rozpočtu nákladů** činí celkové náklady na projekt 748 570 Kč, tzn., že pro společnost MITAS a. s. je projekt vhodný k realizaci a částka bude na projekt vynaložena.

Na základě **rizikové analýzy** nebylo zjištěno žádné závažné riziko, které by mělo projekt ohrozit.

Jako **hlavní kritéria hodnocení úspěšnosti projektu** mohou společnosti sloužit ukazatel produktivity práce a dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců.

ZÁVĚR

Lidské zdroje jsou v každé organizaci tvořivým prvkem a organizace nemají bez efektivně pracujících lidí šanci dosáhnout svých stanovených cílů.

Cílem diplomové práce bylo vypracovat projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s., výrobní úsek Zlín.

V teoretické části diplomové práce byly vysvětleny základní pojmy spojené s problematikou řízení lidských zdrojů, odměňování a zaměstnaneckých výhod.

V praktické části práce byla nejdříve stručně představena společnost MITAS a. s., pro kterou byla diplomová práce zpracovávána. Byly uvedeny základní informace o zaměstnancích, jejich struktuře a řízení odměňování ve společnosti MITAS a. s. Dále byla provedena analýza stávajícího systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s. a provedeno dotazníkové šetření v oblasti zaměstnaneckých výhod.

Výstupem diplomové práce je návrh projektu na zavedení poukázek za účelem zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s.

Podnětem pro návrh projektu na zavedení poukázkového systému odměňování byl současný stav zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s., dotazníkové šetření, v němž 90 % respondentů projevil o poukázkový systém zájem a v neposlední řadě vyjádření zájmu ze strany společnosti MITAS a. s., která by chtěla projekt poukázkových benefitů od 1. 1. 2011 realizovat.

Prostřednictvím časové analýzy byla určena nejkratší možná doba realizace projektu na 36 dní. Jelikož však byly některé činnosti projektu již realizovány, bude společnosti MITAS a. s. stačit na realizaci projektu 25 dní.

Celkové náklady na projekt činí 748 570 Kč. Společnost MITAS a. s. přislíbila max. částku ve výši 920 000 Kč. Pro společnost MITAS a. s. je tedy projekt vhodný k realizaci a částka bude na projekt vynaložena.

Prostřednictvím rizikové analýzy nebyla zjištěna žádná vážná rizika, která by mohla realizaci projektu ohrožit.

Jako kritéria úspěšnosti projektu mohou společnosti MITAS a. s. sloužit např. produktivita práce zaměstnanců, dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců či míra fluktuace zaměstnanců.

Projekt na zavedení poukázek za účelem zlepšení současného systému zaměstnaneckých výhod je pro společnost MITAS a. s. reálný a měl by vést ku prospěchu celé společnosti MITAS a. s.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] BYARS, L., RUE, L. *Human Resource Management*. 2. vyd. Homewood, IL: Irwin, 1987. 540 s. ISBN 0-256-03630-6.
- [4] DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing s. r. o., 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- [7] GREGAR, A. *Personální řízení I*. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické, Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, 1999. 161 s. ISBN 80-214-1500-2.
- [8] JANOUSHKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s. 2005. 116 s. ISBN 80-247-1364-0.
- [9] KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *Personální manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- [10] KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management, řízení, organizace*. 3. vyd. Praha: Linde, 2005. 600 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [11] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [12] KLUWER, W. *Personalistika 2007-2008*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.
- [13] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [14] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [15] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [16] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada a. s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [17] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [18] THOMSON, R. *Řízení lidí, Managing People*. 1. vyd. Praha: ASPI. 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- [19] VOJTOVIČ, S. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. 1. vyd. Bratislava: IRIS, 2008. 396 s. ISBN 978-80-89256-17-4.

Internetové zdroje

- [20] Accor Services. *Základní informace o firmě* [online]. 2009 [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.accorservices.cz/o-nas/zakladni-informace.aspx>>.
- [21] Česká tisková kancelář. *České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců* [online]. 2007 - 2010 [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/aktuality/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>>.
- [22] Česká tisková kancelář. *Nežádánějšími benefity pro Čechy jsou peníze a volno navíc* [online]. 2010 [cit. 2010-02-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.financninoviny.cz/zpravodajstvi/zpravy/nejzadanejsimi-benefity-pro-cechy-jsou-penize-a-volno-navic/430536/>>.
- [23] ČGS a. s. *Profil a struktura společnosti*. 2008 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.cgs.cz/>>.
- [24] Finanční skupina ING. *Employee Benefits* [online]. 2001 – 2010 [cit. 2010-02-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.ing.cz/cz/produkty-a-sluzby/employee-benefits/>>.

- [25] Chèque Déjeuner. *Informace o firmě*. [online]. 2009 [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.seky.cz/o-cheque-dejeuner>>.
- [26] JAKUŠ, D. *Zaměstnanecké výhody ve firmách ubývají. O jaké výhody můžete přijít?* [online]. 2007 – 2010 [cit. 2010-02-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.nasepenize.cz/zamestnanecke-vyhody-ve-firmach-ubyvaji-o-jake-vyhody-muzete-prijit-5759>>.
- [27] JANDA, J. *Zaměstnanecké benefity a jejich trendy* [online]. 1998 – 2010 [cit. 2010-03-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.mesec.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-a-jejich-trendy/>>.
- [28] KRÁKOROVÁ, I., BARTYZALOVÁ, J. *Benefity – a jejich daňové dopady?* [online]. 1996 – 2010 [cit. 2010-03-21]. Dostupný z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-39224440-benefity-a-jejich-danove-dopady>>.
- [29] MALETÍNSKÁ, J. *Zaměstnanecké benefity* [online]. 2004 – 2009 [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/praxe/pripadove-studie/zamestnanecke-benefity_s354x402.html>.
- [30] MITAS a. s. *Profil a výrobní sortiment společnosti*. 2008. [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.mitas.cz/>>.
- [31] *Budoucnost profesí. Výroba pryžových a plastových výrobků* [online]. 2010 [cit. 2010-03-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/pryze.html>>.
- [32] NĚMEC, J. *Krize donutila firmy změnit i benefity* [online]. 2010 [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.profit.cz/clanek/krize-donutila-firmy-zmenit-i-benefity.aspx>>.
- [33] Office online. *Median*. [online]. 2010 [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://office.microsoft.com/cs-cz/excel/HP052091741029.aspx?pid=CH062528311029>>.
- [34] Office online. *Modus*. [online]. 2010 [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://office.microsoft.com/cs-cz/excel/HP052091831029.aspx>>.

- [35] PIKE, J. *Benefity jsou krásná věc, ale musí se s nimi umět pracovat* [online]. 1999 – 2010 [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <[http://podnikani.idnes.cz/benefity-jsou-krasna-vec-ale-musi-se-s-nimi-umet-pracovat-pk8-firmy_rady.asp?c=A080814_110152_firmy_rady_hru](http://podnikani.idnes.cz/benefity-jsou-krasna-vec-ale-musi-se-s-nimi-umet-pracovat-pk8-firmy-rady.asp?c=A080814_110152_firmy_rady_hru)>.
- [36] Sodexo. *Informace o firmě* [online]. 2009 [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/o-nas/o-nas.asp>>.
- [37] ŠÍBAL, J., VITUJOVÁ, P., MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity: Motivace pro zaměstnance* [online]. 1997 – 2010 [cit. 2010-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pracovni-pravo/zamestnanecke-benefity-zamest-motivace/1000873/48137/>>.
- [38] TYL, O. *O benefitech ze široka a trochu jinak* [online]. 1996 – 2010 [cit. 2010-03-13]. Dostupný z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4>>.
- [39] Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *Spojení soutěžitelů ČGS a.s. a KONTY G TRADE a.s.* [online]. 2006 – 2010 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.compet.cz/hospodarska-soutez/sbirky-rozhodnuti/7241/>>.
- [40] VITUJOVÁ, P. *Zaměstnanecké benefity – výhody pro zaměstnance i pro zaměstnavatele* [online]. 2008 [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>>.
- [41] VRABEC, M., ŘEZÁNKOVÁ, H., MAREK, L. *IASTAT – interaktivní učebnice statistiky* [online]. 2010 [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://iastat.vse.cz/>>.
- [42] Zákon č. 586/1992 Sb. ČR, o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů, § 24, odst. 2j.; § 25, odst. 1h. 1998 – 2010 [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>>.

Interní podnikové zdroje

- [43] Kolektivní smlouva na období 2005-2010 uzavřená mezi MITAS a. s. a Základní organizací Odborového svazu ECHO při MITAS a.s. Zlín. [cit. 2010-02-20].

- [44] Personální analýza společnosti MITAS a. s. za I. Pololetí 2009. Odpovědná vedoucí personálního úseku Dr. Milada Kincová. [cit. 2010-02-20].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Customer
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČGS	Česká gumárenská společnost
IRR	Internal Rate of Return
Kategorie D	Kategorie dělníci
Kategorie THP	Kategorie technickohospodářští pracovníci
NPV	Net Present Value
PERT/CPM	Programme Evaluation Review Technique/ Critical Path Method

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Aktivity řízení lidských zdrojů	13
Obr. 2. Přehled vývoje řízení odměňování	15
Obr. 3. Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy.....	16
Obr. 4. Model celkové odměny.....	18
Obr. 5. Struktura České gumárenské společnosti	39
Obr. 6. Sodexo Pass ČR – „Benefity pod jednou střechou“	86
Obr. 7. Vzor poukázky Relax Pass	88
Obr. 8. Vzor poukázky Holiday Pass	88
Obr. 9. Vzor poukázky Vital Pass.....	89
Obr. 10. Vzor poukázky Smart Pass	89
Obr. 11. Vzor poukázky Flexi Pass	90
Obr. 12. Síťový graf znázorňující kritickou cestu - WinQSB	101
Obr. 13. Matice pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika	104

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Složky celkové odměny	17
Tab. 2. Výhody a nevýhody systémů zaměstnaneckých výhod	28
Tab. 3. Nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody ze strany firem	29
Tab. 4. Nejžádanější zaměstnanecké výhody ze strany zaměstnanců.....	30
Tab. 5. Srovnání počtu zaměstnanců pobírajících benefity v letech 2008 a 2009 v ČR.....	34
Tab. 6. Vývoj počátečního stavu zaměstnanců v letech 1999 – 2009 ve VÚ Zlín	42
Tab. 7. Stav zaměstnanců za první pololetí 2009	43
Tab. 8. Věková struktura zaměstnanců k 30. 6. 2009	43
Tab. 9. Kvalifikační struktura zaměstnanců k 30. 6. 2009	44
Tab. 10. Délka zaměstnání zaměstnanců	45
Tab. 11. Fluktuace zaměstnanců	46
Tab. 12. Návratnost dotazníků	62
Tab. 13. Vstupní data pro výpočet chí-kvadrát testu nezávislosti	64
Tab. 14. Výpočet chí-kvadrát testu nezávislosti ze vstupních dat	65
Tab. 15. Nejvíce využívané zaměstnanecké výhody ve společnosti MITAS a. s.	67
Tab. 16. Spokojenost zaměstnanců s šíří nabídky benefitů	68
Tab. 17. Preference jednotlivých typů poukázek – muži (dle kategorií)	73
Tab. 18. Preference jednotlivých typů poukázek – ženy (dle kategorií).....	74
Tab. 19. Nabídka zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s.	79
Tab. 20. Hodnocení dodavatelů poukázek z pohledu zaměstnance.....	84
Tab. 21. Hodnocení dodavatelů poukázek z pohledu zaměstnavatele.....	84
Tab. 22. Objednávání poukázek u společnosti Sodexo Pass	93
Tab. 23. Srovnání peněžního a nepeněžního odměňování.....	96
Tab. 24. Matice spolupráce a odpovědnosti.....	98
Tab. 25. Jednotlivé kroky realizace projektu a jejich časové požadavky	99
Tab. 26. Výsledky časové analýzy v programu WinQSB	100
Tab. 27. Kritická cesta - WinQSB	100
Tab. 28. Plán implementace.....	101
Tab. 29. Rozpočet nákladů na projekt	102
Tab. 30. Riziková analýza projektu	104
Tab. 31. Vstupní údaje pro výpočet čisté současné hodnoty v tis. Kč	107

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj počátečního stavu zaměstnanců v letech 1999 – 2009 ve VÚ Zlín	42
Graf 2. Věková struktura zaměstnanců k 30. 6. 2009.....	43
Graf 3. Kvalifikační struktura zaměstnanců k 30. 6. 2009	44
Graf 4. Délka zaměstnání zaměstnanců	45
Graf 5. Fluktuace zaměstnanců.....	46
Graf 6. Seznámení zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami při nástupu do zaměstnání	63
Graf 7. Seznámení zaměstnanců se zněním kolektivní smlouvy	63
Graf 8. Informovanost zaměstnanců o nabízených zaměstnaneckých výhodách - vyjádřeno v absolutních číslech.....	65
Graf 9. Důležitost zaměstnaneckých výhod při nástupu do společnosti MITAS - vyjádřeno v absolutních číslech.....	66
Graf 10. Využívání zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS - vyjádřeno v absolutních číslech	68
Graf 11. Spokojenost zaměstnanců s šíří nabídky zaměstnaneckých výhod	69
Graf 12. Zaměstnanecké výhody, o které mají zaměstnanci největší zájem.....	70
Graf 13. Preference zaměstnaneckých výhod u mužů (včetně kategorií)	71
Graf 14. Preference zaměstnaneckých výhod u žen (včetně kategorií)	71
Graf 15. Vnímání spravedlivosti stávajícího systému zaměstnaneckých výhod - vyjádřeno v absolutních číslech.....	72
Graf 16. Celkové preference zaměstnanců u poukázek	75
Graf 17. Preference nominálních hodnot poukázek.....	76

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I Regresní analýza
- Příloha P II Mzdové tarify dělníků a THP
- Příloha P III Tabulka odměn při životních a pracovních výročí zaměstnanců
- Příloha P IV Závodní stravování
- Příloha P V Rozpočet sociálních výdajů na rok 2010
- Příloha P VI Dotazník
- Příloha P VII Tabulka některých kvantilů pro některé počty stupňů volnosti
- Příloha P VIII Smlouva o nákupu a užití poukázek Sodexo
- Příloha P IX Obchodní podmínky nákupu poukázek Sodexo a jejich použití
- Příloha P X Způsoby balení poukázek
- Příloha P XI Návrh článku do firemního časopisu ČGS a. s.
- Příloha P XII Označení provozoven přijímajících poukázky Flexi Pass
- Příloha P XIII Seznam provozoven přijímajících poukázky Flexi Pass ve Zlíně
- Příloha P XIV Návrh informačního plakátu
- Příloha P XV Síťový graf znázorňující kritickou cestu (ruční zpracování)

PŘÍLOHA P I: REGRESNÍ ANALÝZA

Aby bylo zjištěno jaká příčina → následek existuje mezi vysvětlující (nezávislou) proměnnou – počet propuštěných zaměstnanců (x) a vysvětlovanou (závislou) proměnnou – míra fluktuace (y), budou vypočteny parametry lineárního regresního modelu.

Hodnoty jsou čerpány z tabulky (Tab. 11., str. 46) a pomocné propočty jsou uvedeny v následující tabulce.

Pomocné výpočty pro určení tvaru regresního modelu

Rok	Míra fluktuace (%) y_i	Počet propuštěných zaměstnanců x_i	x_i^2	$x_i y_i$
2000	16	185	34225	2960
2001	18	237	56169	4266
2002	15	196	38416	2940
2003	14,1	166	27556	2340,6
2004	9,4	93	8649	874,2
2005	14,3	126	15876	1801,8
2006	15,1	131	17161	1978,1
2007	16	135	18225	2160
2008	20,4	152	23104	3100,8
2009	5,9	42	1764	247,8
Σ	144,2	1463	241145	22669,3

Zdroj: vlastní zdroj

Odhad parametrů regresní přímky (pomocí metody nejmenších čtverců):

$$nb_0 + b_1 \sum x_i = \sum y_i$$

$$b_0 \sum x_i + b_1 \sum x_i^2 = \sum x_i y_i$$

$$10b_0 + 1463b_1 = 144,2$$

$$1463b_0 + 241145b_1 = 22669,3$$

$$\underline{b_1 = 0,0580210} \quad \underline{b_0 = 5,9315277}$$

Regresní model má tvar: $\boxed{Y = 5,9315277 + 0,0580210x}$

Např. pokud bude dosazena do rovnice za x hodnota 100 propuštěných zaměstnanců, bude míra fluktuace ve výši 11,7 %. Je však nutné znát kvalitu odhadnutého regresního modelu, tzv. koeficient determinace. Ten udává kolik procent rozptylu vysvětlované proměnné je

vysvětleno modelem a kolik zůstalo nevysvětleno; nabývá hodnot $\langle 0;1 \rangle$, přičemž hodnoty blízké nule značí špatnou kvalitu regresního modelu; hodnoty blízké jedné značí dobrou kvalitu regresního modelu.

K ověření správnosti výpočtů a zjištění koeficientu determinace byl využit program pro statistické zpracování dat XLSTAT.

Zjištění koeficientu determinace pomocí programu XLSTAT

Observations	9,000
Sum of weights	9,000
DF	7,000
R2	0,595
Adjusted R2	0,538
MSE	8,642
RMSE	2,940
MAPE	17,489
DW	1,423
Cp	2,000
AIC	21,148
SBC	21,542
PC	0,636

Zdroj: vlastní zdroj

Z tabulky je zřejmé, že koeficient determinace $R^2 = 0,595$, tzn. že 59,5 % variability pozorovaných hodnot míry fluktuace lze vysvětlit zvoleným modelem.

Tento fakt je zajisté způsoben tím, že k přesnému výpočtu míry fluktuace potřebujeme kromě počtu propuštěných zaměstnanců také průměrný počet zaměstnanců k danému období. Z toho důvodu je kvalita modelu „pouze“ 59,5 %.

PŘÍLOHA P II: MZDOVÉ TARIFY DĚLNÍKŮ A THP

TARIFNÍ STUPNICE VE SLOŽENÍ PODLE A-E PRO KATEGORII „DĚLNÍCI“ v MITAS

Platnost od 1.1.2010

STUPNICE	HOD.TARIF				
	A	B	C	D	E
1.0			52,80	58,10	63,40
2.0	49,20	55,40	61,50	67,70	73,80
3.0	57,60	64,80	72,00	79,20	86,40
3.1	58,60	65,80	73,00	80,20	87,40
3.2	59,70	66,90	74,10	81,30	88,50
4.0	65,00	73,10	81,20	89,30	97,40
4.1	66,00	74,10	82,20	90,30	98,40
4.2	67,10	75,20	83,30	91,40	99,50
4.3	71,00	79,10	87,20	95,30	103,40
5.0	72,30	81,40	90,40	99,40	108,50
5.1	73,30	82,40	91,40	100,40	109,50
5.2	74,40	83,50	92,50	101,50	110,60
5.3	78,30	87,40	96,40	105,40	114,50
6.0	78,60	88,50	98,30	108,10	118,00
6.1	79,60	89,50	99,30	109,10	119,00
6.2	80,70	90,60	100,40	110,20	120,10
6.3	84,60	94,50	104,30	114,10	124,00
7.0	85,90	96,70	107,40	118,10	128,90
7.1	86,90	97,70	108,40	119,10	129,90
7.2	88,00	98,80	109,50	120,20	131,00
7.3	91,90	102,70	113,40	124,10	134,90

Tarif A = Tarif C - 20%
Tarif B = Tarif C - 10%

Tarif C = Střed
Tarif D = Tarif C + 10%
Tarif E = Tarif C + 20%

TARIFNÍ STUPNICE VE SLOŽENÍ PODLE A-C PRO KATEGORII "THP" v MITAS

Platnost od 1.1.2010

STUPNICE	HOD.TARIF			MĚS.TARIF		
	A	B	C	A	B	C
1.			62,04			10 160
2.	48,08	60,10	72,12	7 870	9 840	11 810
3.	56,48	70,60	84,72	9 250	11 560	13 870
4.	63,52	79,40	95,28	10 400	13 000	15 600
5.	70,80	88,50	106,20	11 590	14 490	17 380
6.	77,04	96,30	115,56	12 610	15 760	18 920
7.	84,08	105,10	126,12	13 760	17 200	20 650
8.	91,52	114,40	137,28	14 980	18 730	22 470
9.	99,68	124,60	149,52	16 320	20 400	24 470
10.	108,64	135,80	162,96	17 780	22 230	26 680
11.	118,24	147,80	177,36	19 360	24 190	29 030
12.	127,76	159,70	191,64	20 910	26 140	31 370

Tarif A = Tarif B - 20%

Tarif B = Střed

Tarif C = Tarif B + 20%

PŘÍLOHA P III: TABULKA ODMĚN PŘI ŽIVOTNÍCH A PRACOVNÍCH VÝROČÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Na základě individuálního zhodnocení pracovních výsledků zaměstnance bude zaměstnavatel poskytovat odměny (v závislosti na době nepřetržitého trvání pracovního poměru) při výročích následovně:

Životní výročí	doba zaměstnání	Kč
50 let věku	nad 5 let	do 2 000
	nad 10 let	do 2 500
	nad 15 let	do 4 000
	nad 20 let	do 5 000
	nad 25 let	do 6 000
	nad 30 let	do 10 000
První odchod do důchodu	nad 5 let	do 2 500
	nad 10 let	do 10 000
	nad 15 let	do 15 000
	nad 20 let	až dvouměsíční plat
Pracovní výročí ve firmě	za 10 let	do 1 000
	za 15 let	do 1 500
	za 20 let	do 2 000
	za 25 let	do 8 000
	za 30 let	do 10 000
	za 35 let	do 15 000
	za 40 let	do 16 000
	za 45 let	do 18 000

Odchod do důchodu – skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní či invalidní důchod (plný).

Odměny při životních výročích budou vypláceny ve vyúčtování mzdy za měsíc dovršení jubilea.

Odměny za pracovní výročí budou vypláceny ve vyúčtování měsíce října.

Výše odměny při životním a pracovním výročí bude zaměstnanci oznámena. O vyplácených odměnách bude informována ZO OS ECHO MZ.

Při výpočtu životního a pracovního výročí bude započítávána doba nepřetržitého pracovního poměru před vznikem Mitas - Zlín k 1. 12. 1998 následovně:

- doba od vstupu do společnosti (Barumtech s.r.o., Beltyr s.r.o., Beltyr a.s.)
- doba odpracovaná v n.p. Rudý říjen
- doba odpracovaná v Barum, a.s.
- doba odpracovaná v Barum-Continental s.r.o. do 1. 12. 1998
- doba odpracovaná v dceřiných společnostech Barum-Holding a.s.
- doba odpracovaná v dceřiných společnostech ČGS a. s.

Podmínkou pro vyplacení odměny za pracovní výročí je, aby zaměstnanec při dovršení jubilea byl v pracovním poměru u organizace.

PŘÍLOHA P IV: ZÁVODNÍ STRAVOVÁNÍ

▪ Ceny stravenek v jídelnách EUREST – platnost od 1. 1. 2010

	cena celkem vč. DPH – 20%	strávník hradí:
M1, DD2, M2, ST	64,80 Kč	35,10 Kč
VD 1-2, ZV	68,50 Kč	37,10 Kč
Minutka	80,- Kč	43,40 Kč
Salát	10,90 Kč	10,90 Kč
Polévka	5,70 Kč	3,10 Kč
Cena stravenky bez objednávky:		přirážka 1 Kč

▪ Ceny stravenek v jídelnách MITAS a.s. – 85.budova (dodavatel IGTT a.s.) - platnost od 1. 1. 2010 (včetně polévky)

	cena celkem vč. DPH – 20%:	strávník hradí:
Běžné jídlo (č. 1, 2, 3, 4) - obědy, večeře	65,40 Kč	35,40 Kč
Bezmasové jídlo (č. 5) - obědy	65,40 Kč	35,40 Kč
Chlazená jídla: - pracovní dny – 2. večeře, - soboty, neděle, svátky – obědy, večeře	58,30 Kč	29,20 Kč

	cena celkem vč. DPH – 20 %:	strávník hradí:
Zaměstnanci s místem výkonu práce v IGTT, Zlín -Louky	65,40 Kč	35,40 Kč

▪ Ostatní podmínky stravování zaměstnanců MITAS a.s. zůstávají beze změn:

- Zaměstnavatel hradí do 55% ceny stravenky.
- I nadále je umožněno zaměstnancům s pracovištěm ve 33. budově a HZS stravování s příspěvkem zaměstnavatele u společnosti EUREST. Tento vymezený okruh zaměstnanců bude mít možnost čerpat i nadále **pouze jedno hlavní jídlo denně s příspěvkem zaměstnavatele**, a to buď v jídelně IGTT v 85. budově, nebo v kterékoli jídelně EUREST v areálu Svit.
- Rozšířené stravování v jídelnách EUREST pro okruh zaměstnanců, jejichž zdravotní stav vyžaduje **dietní stravování** (nařízená diabetická nebo proticholesterolová dieta) – zůstává v platnosti dle platného znění KS. Příslušný formulář POTVRZENÍ si mohou výše uvedení zaměstnanci vyzvednout na personálním oddělení

PŘÍLOHA P V: ROZPOČET SOCIÁLNÍCH VÝDAJŮ NA ROK 2010

	Výdaje – služby	Plán 2010
1.	Závodní stravování z nákladů Ochranné nápoje: čerpání	 2 202 293,- 275 000,-
2.	Závodní preventivní péče - nehraz. pojišť. vč. vstup. lék. prohl.	320 000,-
3.	Příspěvek na podnikové noviny	25 000,-
4.	Dětská rekreace organizovaná firmou	225 000,-
5.	Věcné dary důchodcům a péče o důch.	75 000,-
6.	Rehabilitace, masáže, lázeňská péče	325 000,-
7.	Podpory a sociální výhody	150 000,-
8.	Půjčky na bytové účely	700 000,-
9.	Sportovní a kulturní činnost	250 000,-
10.	Ostatní	350 000,-
CELKEM		4 897 293,-

Poznámka:

Příspěvky na závodní stravování maximálně 55 % z nákladů firmy.

Ceny jednotlivých stravenek jsou uvedeny v Příloze č. 2.

Čerpání rozpočtu sociálních výdajů je stanoveno na období od 1.1.2010 do 31.12.2010.

PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK

Vážený pane, vážená paní,

dovolte, abych se na Vás obrátil s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží ke zjištění Vaší spokojenosti s nabízenými zaměstnaneckými výhodami (benefity) ve společnosti MITAS a. s.

Jsem studentem 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a zpracovávám diplomovou práci na téma Projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti MITAS a. s.

Dotazníkové šetření je anonymní a veškeré získané informace budou sloužit ke zlepšení aktuální situace ve Vaší společnosti a stanovení oblasti zaměstnaneckých výhod v kolektivní smlouvě. Odpovědi, které vyjadřují Váš názor, označte prosím **křížkem**.

Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.

Bc. Kamil Vyoral

1. Byl/a jste při nástupu do zaměstnání obeznámen/a se zaměstnaneckými výhodami, na které máte nárok?
 - ano
 - ne
 - nevím
2. Jste seznámen/a se zněním platné kolektivní smlouvy, v níž jsou obsaženy zaměstnanecké výhody?
 - ano
 - ne
 - nevím
3. Jste dostatečně informován/a o nabízených zaměstnaneckých výhodách ve Vaší firmě?
 - ano
 - ne
 - nevím
4. Které z následujících zaměstnaneckých výhod ve Vaší firmě využíváte?
 - závodní stravování
 - 13. a 14. plat
 - příspěvek na rekreaci dětí
 - zdravotní péče (např. závodní preventivní péče, očkování proti chřipce)

- péče o rodinu
 - půjčky pro zaměstnance (např. bytové půjčky)
 - týden dovolené navíc
 - penzijní připojištění
 - dary k životním a jiným výročím
 - péče o důchodce a dlouholeté zaměstnance
 - pružná pracovní doba
 - nákup firemních produktů se slevou
 - příspěvek na vzdělávání, školení, jazykové kurzy, zahraniční stáže
 - služební automobil (i k osobním účelům)
 - mobilní telefon
 - nápoje na pracovišti zdarma
 - permanentní vstupenky/předplatné/poukázky (uveďte jaké, např. plavání, masáže, vstupenky do divadla)
-
-

5. Jak jste spokojen/a s šíří nabídky zaměstnaneckých výhod ve Vaší firmě?

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

6. Uveďte, o které z níže uvedených zaměstnaneckých výhod (max. 3), byste měl/a velký zájem?

- A. životní pojištění
- B. firemní víkendové akce
- C. příspěvek na dopravu
- D. příspěvek na dovolenou
- E. přechodné ubytování
- F. vitamínové balíčky
- G. pronájem tenisového kurtu
- H. permanentky na bowling,
- I. permanentky do fitcentra
- J. permanentky na lyžování

K. permanentky na squash

L. permanentky do solária

M. vstupenky do kina

7. Seřad'te Vámi zaškrtnuté zaměstnanecké výhody, z předchozí otázky, podle Vašich preferencí (můžete uvést pouze číslo dané zaměstnanecké výhody).

1. _____

2. _____

3. _____

8. Stává se, že využíváte některé zaměstnanecké výhody jen z části (např. nevyužijete stravenku, nedočerpáte permanentku, nevyužijete vstupenku do divadla, apod.)?

ano, často

výjimečně

ne, nestává se to

9. Hrály pro Vás zaměstnanecké výhody při nástupu do současného zaměstnání důležitou roli?

ano

ne

nevím

10. Případá Vám stávající systém zaměstnaneckých výhod ve Vaší firmě spravedlivý?

ano

ne

nevím

11. Měl/a byste zájem o poskytování zaměstnaneckých výhod prostřednictvím poukázek?

ano

ne (uveďte, prosím, bližší komentář)

12. Zaškrtněte prosím, které typy poukázek, by se Vám zamlouvaly nejvíce (max. 3):

Flexi Pass (poukázka pokrývá téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury a sportu, relaxace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků a zdravotních pomůcek až po lázeňské programy a očkování. Nově poukázka pokrývá také vybrané zážitky u společnosti Allegria, např. let balónem, tandemový seskok padákem, medová masáž, golf na zkoušku, atd.)

- Holiday Pass (poukázka na dovolenou, kterou příjemce může uplatnit dle své volby a chuti v široké síti cestovních kanceláří a rekreačních zařízení)
- Relax Pass (poukázka na plavání, squash, fitcentrum, masáže, divadlo či jiná kulturní zařízení)
- Vital Pass (poukázka na preventivní a nadstandardní zdravotní péči, např. na očkování, lázeňské programy, fyzioterapii i na nákup léků, vitaminů a zdravotních pomůcek)
- Smart Pass (poukázky na rozvoj znalostí, např. na úhradu jazykových, počítačových nebo otevřených kurzů osobního rozvoje)

13. Uveďte, v jaké nominální hodnotě, byste chtěli výše uvedené poukázky využívat:

- 50 Kč
- 100 Kč
- 200 Kč
- 500 Kč
- 1000 Kč
- 2000 Kč
- 5000 Kč

14. Pokud máte k zaměstnaneckým výhodám ve Vaší firmě jakékoliv návrhy, rady či připomínky, můžete se vyjádřit zde:

15. Vaše pohlaví:

- muž
- žena

16. Vaše profese:

- THP
- úkolový dělník
- režijní dělník

Děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním toho dotazníku.

V případě jakýchkoliv dotazů mne kontaktujte na email: vyoralk@seznam.cz

PŘÍLOHA P VII: TABULKA NĚKTERÝCH KVANTILŮ PRO NĚKTERÉ POČTY STUPŇŮ VOLNOSTI

stupňů volnosti	$q_{0,95}$	$q_{0,99}$
1	3,84	6,63
2	5,99	9,21
3	7,81	11,34
4	9,49	13,28
5	11,07	15,09
10	18,31	23,21
15	25,00	30,58
20	31,41	37,57
30	43,77	50,89
40	55,76	63,69
50	67,50	76,15
N velké (>100)	$N + 1,65\sqrt{2N}$	$N + 2,33\sqrt{2N}$

Poznámka: 95% kvantil odpovídá kritické hodnotě pro 5% hladinu významnosti, 99% kvantil kritické hodnotě pro 1% hladinu významnosti.

PŘÍLOHA P VIII: SMLOUVA O NÁKUPU A UŽITÍ POUKÁZEK SODEXO

Kód klienta: C _____

Smlouva o nákupu a užití poukázek Sodexho

Sodexho Pass Česká Republika a.s. se sídlem Radlická 2, 150 00 Praha 5,
Pobočka:
IČ: 61860476 DIČ: CZ61860476 bankovní spojení: vždy uvedeno na daňovém dokladu resp. zálohové faktuře
zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 2947
zastoupená:

(dále jen „Sodexho“)

a

Společnost:

se sídlem:

IČ:

DIČ:

bankovní spojení:

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném:

zastoupená (jméno, funkce):

kontaktní osoby (jméno, funkce):

e-mail kontaktních osob:

tel./fax kontaktních osob:

adresa doručení:

(dále jen „klient“)

uzavírají tuto smlouvu o nákupu a užití poukázek Sodexho:

I. Předmět smlouvy

- Sodexho se zavazuje prodávat klientovi poukázky v nominálních hodnotách dle aktuální nabídky a v množství, které si klient zvolí na základě klientem řádně vyplněné a podepsané objednávky, a klient se zavazuje zaplatit za ně dohodnutou cenu.
- Rozsah poskytovaných služeb a bližší podmínky plnění podle této smlouvy a práva a závazky smluvních stran jsou upraveny touto smlouvou a Obchodními podmínkami nákupu poukázek Sodexho (dále jen „Obchodní podmínky“). Klient podpisem této smlouvy prohlašuje, že se s Obchodními podmínkami seznámil a souhlasí s nimi. Platné znění Obchodních podmínek tvoří přílohu č. 1 této smlouvy.

II. Cena

- Cena poukázek je dána nominální hodnotou objednaných poukázek a poplatkem.
- Výše poplatku je vždy dána platným Ceníkem služeb při nákupu poukázek (dále jen „Ceník služeb“), není-li mezi Sodexho a klientem dohodnuto jinak. Platný Ceník služeb je klientovi předán při podpisu této smlouvy a tvoří přílohu č. 2 této smlouvy.

III. Ostatní ujednání

- Sodexho se zavazuje smluvně zajistit možnost uplatnění poukázek u svých smluvních partnerů.
- Sodexho bude na webovém portálu www.sodexho.cz publikovat aktuální seznam partnerů, kteří jsou smluvně zavázáni k přijímání poukázek Sodexho.
- Klient bere na vědomí, že odesláním každé objednávky, resp. zaplacením ceny objednaných poukázek, potvrzuje, že plně souhlasí s platnými Obchodními podmínkami a Ceníkem služeb.
- Klient podpisem této smlouvy uděluje společnosti Sodexho souhlas s využitím svého elektronického kontaktu k zasílání obchodních sdělení ve smyslu zákona 480/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

IV. Závěrečná ujednání

- Tato smlouva se uzavírá na dobu neurčitou.
- Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem podpisu oběma smluvními stranami. Smlouvu je možno vypovědět s 3 měsíční výpovědní lhůtou, která začne běžet od prvního dne měsíce následujícího po doručení výpovědi druhé straně.
- Tato smlouva je vyhotovena ve dvou stejnopisech, z nichž každá ze stran obdrží po jednom.

V _____ dne

V _____ dne

Sodexho Pass Česká Republika a.s.

klient

PŘÍLOHA P IX: OBCHODNÍ PODMÍNKY NÁKUPU POUKÁZEK SODEXO A JEJICH POUŽITÍ



PP.18/01/03

Obchodní podmínky nákupu Poukázek Sodexo a jejich použití

I. ÚVODNÍ USTANOVENÍ

- 1) Tyto obchodní podmínky nákupu a použití Poukázek Sodexo (dále jen „OP“) podrobně upravují vztahy a vzájemná práva a povinnosti při nákupu a použití Poukázek mezi společností Sodexo Pass Česká republika a.s., se sídlem Praha 5 – Smíchov, Radlická 2, PSČ 150 00, IČ: 618 60 476, zapsané v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 2947 (dále jen „Sodexo“) a jejími Klienty.
- 2) Tyto OP byly vydány Sodexo v souladu s § 273 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „ObchZ“).
- 3) Tyto OP tvoří nedílnou součást všech Smluv o nákupu a užití Poukázek Sodexo či jiných obdobných ujednání uzavřených mezi Sodexo a jejími Klienty (dále jen „Smlouva“) jako její příloha č. 1. V případě rozporu mezi ustanoveními těchto OP a příslušné Smlouvy mají přednost ustanovení Smlouvy.

Není-li ve Smlouvě stanoveno jinak, rozumí se pojmy:	
Smlouva	Smlouva o nákupu a užití poukázek Sodexo uzavřená mezi Sodexo a Klientem
Poukázka	Poukázka definovaná v čl. I odst. 1 Smlouvy
Ceník	Ceník služeb Sodexo Pass Česká republika, definovaný v článku II odst. 2 Smlouvy
Klient	Subjekt definovaný v záhlaví Smlouvy nebo osoba nakupující Poukázku bez uzavření písemné smlouvy
Reklamační řád	Reklamační řád pro nákup poukázek Sodexo podle ust. čl. I odst. 2 Smlouvy
Podmínky uplatnění Reklamací	Termín definovaný v čl. V Reklamačního řádu
Kontaktní místo	Provozovna Sodexo, která je uvedena na webových stránkách www.sodexo.cz
Internetový objednávkový systém	Internetový obchod (tzv. e-shop) nacházející se na doméně www.sodexo.cz , jehož prostřednictvím lze elektronicky zakoupit Poukázku
Reklamacie	Uplatnění práva Klienta vyplývajícího z odpovědnosti Sodexo za níže specifikované vady Poukázek vzniklé při prodeji a nákupu Poukázek
Vady	Definovány v čl. II odst. 1 Reklamačního řádu
Vada jakosti	Termín definovaný v čl. II odst. 1 Reklamačního řádu
Vada množství	Termín definovaný v čl. II odst. 1 Reklamačního řádu

II. ROZSAH POSKYTOVANÝCH SLUŽEB A POUŽITÍ POUKÁZEK

- 1) Sodexo vydává v rámci své činnosti Poukázky, které lze použít k úhradě ceny následujících druhů zboží a služeb:

Druh Poukázky	Druh zboží a služeb, k jejichž úhradě lze použít Poukázku
Gastro Pass	stravování a nákup potravin
Holiday Pass	služby v oblasti dovolené či rekreace v síti cestovních kanceláří, agentur nebo ubytovacích zařízení
Relax Pass	služby tělovýchovných, sportovních a kulturních zařízení
Smart Pass	služby vzdělávacích zařízení
Vital Pass	služby zdravotnických zařízení
Flexi Pass	Poukázka sdružující služby Holiday Pass, Relax Pass, Smart Pass a Vital Pass
Fokus Pass	služby v oblasti rekreace, kulturních, tělovýchovných a sportovních akcí. Služby jsou v souladu s vyhláškou č. 114/2002 Sb. o FKSP
Dárkový Pass	univerzální Poukázka pro odběr hmotných dárek i služeb
Wellness Pass	služby vybraných wellness zařízení
Gurman Pass	gastronomické služby vybraných restauračních zařízení
Asistence Pass	nákup potravin (vyjma alkoholických nápojů a tabákových výrobků), oděvů, obuví a základních hygienických prostředků
Zážitkový Pass	služby v oblasti zážitků

Podrobnější informace o jednotlivých druzích Poukázek jsou k dispozici na webových stránkách Sodexo (www.sodexo.cz).

- 2) Název zboží, nebo služeb, k jejichž úhradě lze jednotlivé druhy Poukázek použít, je na každé z nich vyznačen. K úhradě jiného než vyznačeného zboží nebo služeb nelze Poukázku použít. Každá Poukázka obsahuje informaci o její nominální hodnotě nebo způsobu uplatnění.
- 3) Sodexo v rámci své činnosti zajišťuje síť smluvních partnerů, v jejichž provozovněch lze jednotlivé druhy Poukázek uplatnit a kteří jsou k jejich přijímání smluvně zavázáni. Aktuální seznamy smluvních partnerů jsou k dispozici na webových stránkách Sodexo (www.sodexo.cz). Provozovny smluvních partnerů Sodexo mohou rovněž být označeny samolepicími etiketami informujícími o tom, které druhy Poukázek je možné u smluvního partnera použít.
- 4) Jsou-li s některým druhem Poukázky spojeny jakékoli daňové výhody, jejich uplatnění spočívá výhradně na rozhodnutí a odpovědnosti Klienta a řídí se zejména zákonem č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů.
- 5) Klient bere na vědomí, že Sodexo neodpovídá za kvalitu zboží a služeb čerpaných na základě Poukázky ani nepřebírá odpovědnost za možná rizika, která mohou být pro držitele Poukázky s čerpáním služeb nebo nákupem zboží u smluvních partnerů spojena.

III. NÁKUP POUKÁZEK

- 1) Klient může Poukázku objednat prostřednictvím Internetového objednávkového systému, vyplněním objednávky a jejím doručení Sodexo osobně, poštou, faxem nebo e-mailem. Každá objednávka musí obsahovat údaj o druhu a nominální hodnotě objednávaných Poukázek dle aktuální nabídky Sodexo a o jejich objednávaném počtu v jednotlivých nominálních hodnotách. V případě platby na dobírku musí být objednávka, která není vytvořena prostřednictvím Internetového objednávkového systému, podána na typizovaném formuláři, který je k dispozici na všech kontaktních místech nebo bude na vyžádání Klientovi zaslán v elektronické podobě. Klient odesláním objednávky potvrzuje, že plně souhlasí s platnými OP, platným Ceníkem a platným Reklamačním řádem. Sodexo je vázáno objednávkou Klienta v okamžiku jejího obdržení, nebude-li Sodexo bez zbytečného odkladu informovat Klienta o tom, že objednávku neakceptuje.
- 2) Klient je povinen nejpozději ke dni podpisu Smlouvy nebo při objednání určit kontaktní osobu, která je oprávněna podávat objednávky a/nebo jednat za Klienta ve všech věcech týkajících se Smlouvy. Klient odpovídá za to, že objednávky budou činěny pouze touto kontaktní osobou. O změně kontaktní osoby je Klient povinen Sodexo bez zbytečného odkladu informovat.

IV. PLATEBNÍ PODMÍNKY

- 1) Cenu objednaných Poukázek hradí Klient předem bankovním převodem na základě proforma faktury, na dobírku nebo v hotovosti na Kontaktním místě. Jiný způsob platby je možný pouze tehdy, pokud se na tom Sodexo a Klient výslovně dohodnou.
- 2) Za den úhrady při platbě bankovním převodem je považován den připsání částky na bankovní účet Sodexo.

V. DORUČOVÁNÍ A ODBĚR POUKÁZEK

- 1) Nakoupené Poukázky budou Klientovi doručeny na doručovací adresu Klienta uvedenou ve Smlouvě nebo v objednávce a předány kontaktní osobě. Poukázky Gastro Pass, případně jiné druhy Poukázek určené Sodexo, si může Klient vyzvednout po úhradě jejich cen i na kontaktních místech Sodexo.

Způsoby doručení a poplatky za doručení, není-li stanoveno jinak jsou:

- a) Českou poštou – 170,- Kč bez DPH v případě doručení zásilky do hodnoty 50 000,- Kč, (v případě platby na dobírku se k této částce připočte 35,- Kč bez DPH jako tzv. dobřeřečné); zásilka nad 50 000,- Kč bude rozdělena do více zásilek, z nichž za každou z nich bude účtován výše uvedený poplatek za doručení, případně, dle způsobu doručení, též dobřeřečné..
- b) Kurýrní službou – 170,- Kč bez DPH v případě doručení zásilky do hodnoty 25 000,- Kč, (v případě platby na dobírku se k této částce připočte 35,- Kč bez DPH jako tzv. dobřeřečné); zásilka nad 25 000,- Kč bude rozdělena do více zásilek, z nichž za každou z nich bude účtován výše uvedený poplatek za doručení, případně, dle způsobu doručení, též dobřeřečné..
- c) Bezpečnostní agenturou – poplatek činí 500,- Kč bez DPH.

Na poplatky se vztahuje DPH dle platných předpisů. Sodexo je oprávněno pro doručování zásilek určit kurýrní službu či bezpečnostní agenturu dle jejího vlastního výběru.

VI. PLATNOST POUKÁZEK

- 1) Platnost Poukázek je časově omezena. Doba platnosti je na každé Poukázce vyznačena a po jejím uplynutí již nelze Poukázku k úhradě zboží či služeb použít.
- 2) Nepoškozené a nezhodnocené Poukázky, které Klient nepotřebuje před uplynutím doby jejich platnosti, je oprávněn Sodexo vrátit. Gastro Pass nejpozději do 10. dne po uplynutí doby platnosti, ostatní Poukázky nejpozději do konce měsíce následujícího po uplynutí platnosti příslušné Poukázky. Řádně vrácené Poukázky Sodexo Klientovi proplatí, a to ve výši nominální hodnoty vrácených Poukázek. Pokud Klient zasílá Sodexo Poukázky k vrácení poštou nebo kurýrní službou, musí tak být učiněno formou cenného psaní.
- 3) Ustanovení odst. 2 se týká Klientů v postavení podnikatelských subjektů. Klienti v postavení spotřebitele ve smyslu § 52 odst. 3 zák. č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku (dále jen „ObčZ“) jsou z aplikace tohoto ustanovení vyloučeni a musí uplatnit všechny Poukázky do uplynutí doby platnosti. Poté jsou takové Poukázky neplatné a jejich držitel nemá právo na jejich proplacení.

VII. KLIENTI BEZ UZAVŘENÉ PÍSEMNÉ SMLOUVY

- 1) Na Klienty, kteří nakupují Poukázky bez uzavření písemné smlouvy se Sodexo, se vztahují všechny podmínky plynoucí z aktuálního čl. I až IV Smlouvy, OP a Reklamačního řádu (společně zejména dále jen „Smluvní dokumentace“), a to i v případě, že Poukázky nakoupí prostřednictvím Internetového objednávkového systému či osobně na Kontaktním místě prostřednictvím platby v hotovosti. Souhlas se Smluvní dokumentací vyjadřuje Klient učiněním objednávky.

VIII. SPOTŘEBITELSKÉ SMLOUVY

- 1) V případě, že Klient v souladu s § 52 odst. 3 zák. ObčZ nejedná při uzavírání a plnění smlouvy uzavřené na základě akceptace objednávky Klienta ze strany Sodexo (pro účely tohoto článku dále jen „Předmětná smlouva“) v rámci své obchodní nebo jiné podnikatelské činnosti, aplikují se následující ustanovení:
 - a) Je-li Předmětná smlouva uzavřena při použití prostředků komunikace na dálku, poskytuje Sodexo ve prospěch Klienta následující informace:
 - i) Klient má právo od Předmětné smlouvy odstoupit bez uvedení důvodu a bez jakékoliv sankce do 14 dnů od převzetí Poukázek. Klient je povinen odstoupit písemně, a odstoupení doručit řádně a včas Sodexo, přičemž současně je povinen vrátit Sodexo převzaté Poukázky, a to ve stavu, v jakém je převzal.
 - ii) V případě objednávky prostřednictvím prostředků komunikace na dálku nese náklady s tímto spojené každá smluvní strana samostatně, a to v rozsahu, v jakém jí skutečně vznikly. Uskutečnění objednávky není spojeno s dodatečnými náklady pro Klienta za použití prostředků komunikace na dálku, které by byly ze strany Sodexo následně Klientovi účtovány.
 - b) Při použití elektronických prostředků (např. v případě objednávky prostřednictvím Internetového objednávkového systému) poskytuje Sodexo ve prospěch Klienta následující informace:
 - i) Objednávka Klienta, na jejímž základě je uzavřena Předmětná smlouva, je ze strany Sodexo archivována prostředky výpočetní techniky a není přístupná třetím osobám.
 - ii) Předmětná smlouva je uzavřena na základě objednávky Klienta ve více technických krocích, jejichž obsahem je zejména seznámení Klienta s objednávaným zbožím a jeho charakteristikou, identifikace Klienta, určení způsobu úhrady a dodání objednaného zboží, jakož i rekapitulace Klientem vložených údajů a jejich finální potvrzení. Klient má právo se kdykoliv před odesláním objednávky vrátit k již dokončenému kroku a opravit chyby či upravit informace, které v jeho rámci Sodexo poskytnul.
 - iii) Objednávku je možné učinit v češtině.

IX. OSTATNÍ USTANOVENÍ

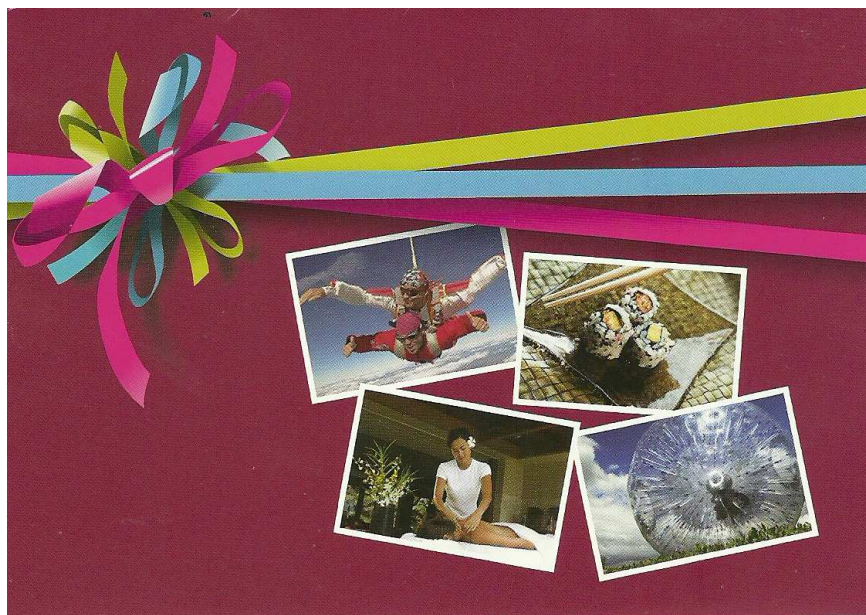
- 1) Podpisem Smlouvy souhlasí Klient se zařazením všech jím vyplněných osobních údajů (dále jen „údaje“) do databáze společnosti Sodexo, jakožto správce, a s jejich následným zpracováním pro marketingové účely Sodexo, tj. nabízení výrobků a služeb, včetně zaslání informací o pořádaných akcích, výrobcích a jiných aktivitách, jakož i zaslání obchodních sdělení prostřednictvím elektronických prostředků dle zákona č. 480/2004 Sb., a to na dobu do odvolání souhlasu, maximálně na dobu 15 let, s tím, že k těmto údajům mohou být přifazeny další údaje. Klient bere na vědomí, že má práva dle § 11, 12 a 21 zákona č. 101/2000 Sb., tj. zejména že poskytnutí údajů je dobrovolné, že svůj souhlas může kdykoliv na e-mailové adrese Sodexo – info@sodexopass.cz bezplatně odvolat, že má právo přístupu k osobním údajům (požádá-li Klient o informaci o zpracování svých osobních údajů, je mu Sodexo povinno tuto informaci bez zbytečného odkladu předat), právo na opravu těchto osobních údajů, blokování nesprávných údajů či jejich likvidaci apod. V případě pochybností o dodržování práv správcem se Klient může na správce obrátit a požádat o vysvětlení a dále požadovat, aby správce nebo zpracovatel odstranil takto vzniklý stav. Právo Klienta obrátit se s podnětem na Úřad pro ochranu osobních údajů tímto zůstává nedotčeno.
- 2) Není-li dohodnuto jinak, Sodexo si vyhrazuje právo na změnu OP a Ceníku. O změně OP nebo Ceníku bude Klient informován prostřednictvím údaje o ceně za objednané Poukázky, který bude vždy uveden na zálohové faktuře nebo typizované objednávce Sodexo. Aktuální znění OP bude vždy zveřejněno na webových stránkách Sodexo (www.sodexo.cz) a rovněž ve všech kontaktních místech Sodexo.
- 3) Není-li dohodnuto jinak, změna OP nebo Ceníku je vůči Klientovi účinná okamžikem, kdy s ní vyjádří svůj souhlas. Za souhlas s takovou změnou se pro potřeby Smlouvy a těchto OP považuje i odeslání či podání objednávky dle čl. III nebo úhrada ceny objednaných Poukázek dle čl. IV těchto OP, pokud byl Klient před odesláním objednávky nebo úhradou ceny o změně OP nebo Ceníku informován způsobem dle čl. IX, odst. 2.
- 4) V případě, že Klient nesouhlasí se změnou OP nebo Ceníku dle čl. IX odst. 2 a 3 těchto OP, je oprávněn písemně odstoupit od Smlouvy. Odstoupení je účinné okamžikem jeho doručení Sodexo. V případě že se změnou OP nebo Ceníku dle tohoto ustanovení Klient nesouhlasí, ovšem neodstoupí od Smlouvy dle čl. IX odst. 4 těchto OP, Sodexo je oprávněno písemně odstoupit od Smlouvy.
- 5) Sodexo a Klient se výslovně dohodli na tom, že v případě, kdy je Klientem podnikatelský subjekt, řídí se jejich právní vztah ObchZ. V případě, kdy je Klientem spotřebitel ve smyslu § 52 odst. 3 ObčZ a potvrzuje souhlas se Smluvní dokumentací písemně, řídí se závazkový vztah mezi Sodexo a Klientem ObchZ. V případě, kdy je Klientem spotřebitel ve smyslu § 52 odst. 3 ObčZ a nepotvrzuje souhlas se Smluvní dokumentací písemně, řídí se závazkový vztah mezi Sodexo a Klientem ObčZ.
- 6) Vyřizování reklamací a stížností Klientů se řídí platným Reklamačním řádem.
- 7) V případě, že kterékoli ustanovení těchto podmínek nebo Smlouvy je nebo se stane neplatným, neovlivní to platnost ostatních ustanovení těchto OP nebo Smlouvy. Sodexo a Klient se zavazují, že takové neplatné ustanovení nahradí ustanovením platným, které bude svým obsahem nejbližší jejich původnímu záměru.
- 8) Tyto OP nabývají platnosti a účinnosti dne 1. 1. 2009.

PŘÍLOHA P X: ZPŮSOBY BALENÍ POUKÁZEK

Balení personalizované v obálkách



Dárkové balení ve formě přáníčka



Dárkové balení formou krabičky



PŘÍLOHA P XI: NÁVRH ČLÁNKU DO ČASOPISU ČGS A. S.

MITAS a. s. Zlín přichází s novinkou v odměňování svých zaměstnanců prostřednictvím poukázek

V březnu 2010 proběhlo ve společnosti MITAS a. s. dotazníkového šetření, na jehož základě bude společnost poskytovat zaměstnancům **poukázky typu Flexi Pass v nominální hodnotě 500 Kč.**



MITAS Zlín uzavřel smlouvu s firmou Sodexo Pass a. s. a **již od ledna 2011** bude svým zaměstnancům poskytovat volnočasové benefity ve formě poukázek.

Každý zaměstnanec bude mít možnost výběru volnočasové aktivity podle svých vlastních potřeb a přání. Ať už se jedná o kulturu, sport, relaxaci, dovolenou, vzdělávání a osobní rozvoj, zdravotní péči, nákup vitamínů, brýlí a dalších zdravotních pomůcek či lázeňských programů. Nově je možné tuto poukázku uplatit také na vybrané zážitky u společnosti Allegria, což jistě potěší především nadšence adrenalinových sportů. Platnost poukázky je 2 roky.

Jednotlivé poukázky Flexi Pass v hodnotě 500 Kč **bude zaměstnancům vyplácet vedoucí personálního oddělení při mzdovém vyúčtování v měsících leden a červenec.**

Zaměstnanci mohou poukázky Flexi Pass uplatnit ve více než 40 000 smluvních provozoven po celé ČR. Počet provozoven přijímajících poukázky v blízkosti společnosti MITAS Zlín je 93 provozoven. Zaměstnanci budou mít tento seznam provozoven zveřejněn na informačních tabulích na každém pracovišti. V případě, že by chtěl zaměstnanec uplatnit poukázku v jiném městě, okrese či kraji, může si vyhledat provozovny přijímající poukázky Flexi Pass na webových stránkách www.sodexo.cz, případně www.muypass.cz.

Na spolupráci se zaměstnanci se těší vedení personálního oddělení MITAS a. s. Zlín.

**PŘÍLOHA P XII: OZNAČENÍ PROVOZOVEN PŘIJÍMAJÍCÍCH
POUKÁZKY FLEXI PASS**



PŘÍLOHA P XIII: SEZNAM PROVOZOVEN PŘIJÍMAJÍCÍCH POUKÁZKY FLEXI PASS VE ZLÍNĚ

Seznam provozoven přijímajících poukázky Flexi Pass ve městě Zlín

Název	Ulice	Obec	Typ	Teč
FOKUS optik	Nám. Míru 2/488	Zlín	Optika	+420577213464
A studio	nám. Míru 5/469	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420733528957
Aerobic K2	Vřšava 1492	Zlín	Sportovní zařízení	+420577200203
Amenity Zlín	ř. T. Bati 5636	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577011654
Baby Signs	Zlín	Zlín a okolí	Vzdělávací zařízení	+420608476041
BAI MAI	nám. Míru 5/469	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420
Balony EU	***	Zlín	Zájmová činnost - kultura, sport	+420572547183
Bowling DEVITKA	nám. Práce 1099	Zlín	Zájmová činnost - kultura, sport	+420577596112
CA DAMA	Zarání 4077	Zlín	Cestovní kancelář	+420577613330
Centrum Internetu	Zlín	Zlín	Počítačové kurzy	+420844111130
Centrum regenerace	Interhotel Moskva,nám. Práce 2512	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420728269387
CK Kontakt Moravia	nám. práce 1099	Zlín	Cestovní kancelář	+420518344220
CK MAXIM ZLÍN	Dlouhá 5136	Zlín	Cestovní kancelář	+420577432345
CK RA	Náves 36	Zlín	Cestovní kancelář	+420577216990
CK SUNNY DAYS	Školní 13	Zlín	Cestovní kancelář	+420577222200
CK SUNNY DAYS	OC Centro Zlín - Malenovice	Zlín	Cestovní kancelář	+420577101236
Čedok cestovní kancelář	Kvítková 80	Zlín	Cestovní kancelář	+420224197801
EXIM TOURS	OC ČERKOV, Tyřovo nábreží 5/496	Zlín	Cestovní kancelář	+420577202577
Filharmonie Bohuslava Martinů	nám. T. G. Masaryka 2570	Zlín	Vstupenky	+420577005742
FIRO-tour a.s.	Soudní 421	Zlín	Cestovní kancelář	+420577202577
FISCHER FR ZLÍN	ř. T. Bati 481	Zlín	Cestovní kancelář	+420577005742
Fit centrum Olympia	Burešov 4886	Zlín	Zájmová činnost - kultura, sport	+420577202577
FITNESS	U Stadionu 4286	Zlín	Fitness	+420577005742
Fitness centrum	Lorencova 5424	Zlín	Fitness	+420577202577
Gymnázium a Jazyková škola s právem st. jaz. Zlín	nám. T. G. Masaryka 2734-9	Zlín	Vzdělávací zařízení	+420577005742
HÉBĚ s.r.o.	Štefánikova 2905	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577202577
IC TOUR s.r.o.	Vavrečkova,23.budova Svítu 5262	Zlín	Cestovní kancelář	+420577005742
Jana Podškubková - ESSENTIA	Václavská 488	Zlín	Olevoané kurzy osobního vzdělávání	+420577202577
Jana Podškubková - ESSENTIA	Václavská 488	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577005742
Jazyková škola ALBI	Bartošova 4393	Zlín	Jazykové kurzy	+420577202577
JŠ Miramar - Zlín, Zarání	Zarání 4077	Zlín	Jazykové kurzy	+420577005742
Klasická homeopatie	Sadová 2704/10	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577202577
Klinika reprodukční medicíny a gynecologie	Nemouice u Lomu 5	Zlín	Zdravotnické zařízení	+420577005742
Lékárna ALFA Farm	Tř.2.května 3646	Zlín	Lékárna	+420577202577
Lékárna ASTERIA	Voženilkova 5561	Zlín	Lékárna	+420577005742

Lékárna Batov	Erbenova 990	Zlín	Lékárna	+420577202577
Lékárna Jižní Svahy	Okružní 4701	Zlín	Lékárna	+420577005742
Lékárna ORMIGA	Kotěrova 5546	Zlín	Lékárna	+420577202577
Lékárna PORTA MEDICINAE	Štefánikova 2463	Zlín	Lékárna	+420577005742
LÉKÁRNA RENA	Třída Tomáše Bati 3759	Zlín	Lékárna	+420577202577
Lékárna Salvia	tř. T. Bati 3119	Zlín	Lékárna	+420577005742
Lékárna SLUNCE	Okružní /NC Billal/ 5290	Zlín-Jižní Svahy	Lékárna	+420577202577
Lékárna SLUNCE	Potoky /Lékařský dům/ 5145	Zlín	Lékárna	+420577005742
Lékárna Třnice, Zlín	nám. Práce 1099	Zlín	Lékárna	+420577202577
Letní koupaliště Zelené	Barošova čtvrť -	Zlín	Plavecký bazén	+420577005742
MAD JACCK - spinning	Hradská 888	Zlín	Sportovní zařízení	+420577202577
Malá socha Zlín	Štefánikova 2987	Zlín	Divadlo	+420577005742
Masáže - Ing.Zuzana Šumberová	Jaroslavice 138	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577202577
Masáže - Jakub Kollarovič	Na Vrchovici 173	Zlín - Kudlov	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577005742
Masáže a vodoléčba	Zarámí 4432	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577202577
Masáže HODKOVÁ,RANDOVÁ	nám. T. G. Masaryka 536	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577005742
Masáže Liduška-Miroslav Málek	Sadová (3.patro) 6	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577202577
MASÁŽE,MARIE ZIMAKOVÁ	Štefánikova 159	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577005742
Masáže Milian Veselý	Studio Annie 6, Kvtková 2982	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577202577
Masáže PETRA	Kvtková 552	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577005742
Masáže, lávové kameny	Barošova 4393	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577202577
MASÁŽE-CHYTILOVÁ	nám.Práce-IH Moskva-5,poschodi / č.536 2512	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577005742
Masážní centrum - SAHALA	Kvtková 706	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577202577
Masážní salón JÁVA	nám.Práce 2512	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577005742
Masérské rekondíční a regenerační služby	Sportovní hala, Dukelská 5413	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577202577
Masérské, rekondíční a regenerační služby	Václavská 488	Zlín - Kudlov	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577005742
Městské divadlo Zlín	tř. T. Bati 4091/32	Zlín	Divadlo	+420577202577
Městské lázně	Hradská 888	Zlín	Plavecký bazén	+420577005742
Motokáry Zlín	areál Svítu, bud. 123	Zlín	Sportovní zařízení	+420577202577
Music Land	Antonínova 4379	Zlín	Zájmová činnost - kultura, sport	+420577005742
NHB - BOWLING, s.r.o.	areál Delvity, ul. Okružní ---	Zlín	Zájmová činnost - kultura, sport	+420577202577
Oční optika	T.G.M. 6	Zlín	Optika	+420577005742
Optik Čech	Zarámí 444	Zlín	Optika	+420577202577
Optik Meziřka	tř. T. Bati 751	Zlín	Optika	+420577005742
Relax Club	Valachův Zleb 5371	Zlín	Sportovní zařízení	+420577202577
RESEL - regenerační centrum	U stadionu 4286	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577005742
RSM - radikální sekce Monica	Vodní 2985	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577202577
Sktřivanek - jazyková škola	Barošova 4341	Zlín	Jazykové kurzy	+420577005742

Sohná jaskyně SOJANKA	Barošova 4393	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577202577
Spinning K2	Vršava 1492	Zlín	Sportovní zařízení	+420577005742
Sportarena U Jelena-bowling	řt.2.Května 1036	Zlín	Záimová činnost - kulturní, sport	+420577202577
STUDENT AGENCY	Zarání 92	Zlín	Cestovní kancelář	+420577005742
STUDENT AGENCY	Zarání 92	Zlín	Jazykové kurzy	+420577202577
Studio BOHUNKA	Broučkova 292	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577005742
STUDIO IN - masáže	nám.Míra 9	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577202577
Studio KAJA	Zarání/vedle VZP/ 89	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577005742
Studio THERAP	Štefánikova 2532	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577202577
Studio zdraví	řt. T. Bařtů prodejny Pracovní oděvy) 3240	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577005742
Suché CO2 koupele, digipres	Barošova 4393	Zlín	Rehabilitace, masáže, wellness	+420577202577
The Synapse Language School	Osvoboditelů 91	Zlín	Jazykové kurzy	+420577005742
Thuasne	řt. T. Bařt 3910	Zlín	Zdravotnické potřeby	+420577202577
TOP OPTIK Grůzová	Školní 3363	Zlín	Optika	+420577005742
TOP OPTIK Grůzová	OC Čepkov	Zlín	Optika	+420577202577
V Zichová - Jokratour	řt. T. Bařt 6	Zlín	Cestovní kancelář	+420577005742
VEDRAL.EU - JAZYKOVÁ ŠKOLA	Lorenčova 3791	Zlín	Vzdělávací zařízení	+420577202577
Výdejna zdravotnických potřeb EPITA-DD	U Splavu 2445/1	Zlín	Zdravotnické potřeby	+420577005742
ZLINTOUR TRIPS S.R.O.	Štefánikova 17	Zlín	Cestovní kancelář	+420577202577
ZOO Lešná	Lukovská 112	Zlín	Vstupenky	+420577005742

PŘÍLOHA P XIV: NÁVRH INFORMAČNÍHO PLAKÁTU

NOVINKA v systému odměňování

již od ledna 2011



CO? Poukázka Flexi Pass
v nominální hodnotě 500 Kč

Poukázka Flexi Pass pokrývá téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury a sportu, relaxace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků a zdravotních pomůcek až po lázeňské programy a očkování. Nově lze uplatnit Flexi Pass také na vybrané zážitky u společnosti Allegria.

KDY Od ledna 2011
dostanu?

JAK Prostřednictvím vedoucí personálního oddělení při mzdovém vyúčtování
získám? v měsících leden a červenec

KDE Poukázku Flexi Pass můžete uplatnit ve více než 40 000 smluvních
využiji? provozoven po celé ČR. Počet provozoven přijímajících poukázky v oblasti Zlín je 93 provozoven. Seznam těchto provozoven je umístěn spolu s ukázkami samolepek, které značí akceptaci poukázek Flexi Pass vedle tohoto informačního plakátu.

V případě, že byste chtěli uplatnit poukázky v jiném městě, okrese či kraji, můžete si vyhledat provozovny přijímající poukázky Flexi Pass na webových stránkách www.sodexo.cz nebo www.muypass.cz

PROČ? Vedení společnosti MITAS chce zvýšit Vaši spokojenost a vyvážit poměr
mezi Vaším pracovním a osobním životem.

PŘÍLOHA P XV: SÍŤOVÝ GRAF PROJEKTU

CRITICAL PATH METHOD

A → B → D → F → G → H → I → J → L → H → N → O

