

Projekt řízení benefitů ve vybraných výrobních podnicích

Bc. Ondřej Kačer

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ondřej KAČER**
Osobní číslo: **M10803**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt řízení benefitů ve vybraných výrobních
podnicích**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši problematiky personálního odměňování, se zaměřením na zaměstnanecké benefity a stanovte teoretická východiska pro praktickou část.

II. Praktická část

- Analyzujte stav řízení benefitů ve vybraných výrobních podnicích.
- Výsledky, zjištěné na základě použitých analýz, vyhodnoťte.
- Vytvořte projekt pro posílení zaměstnaneckých benefitů se vztahem k výkonnosti vybraných výrobních podniků a podrobně ho časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 448s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

BLÁHA, Jiří et al. Personalistika pro v malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Václav Vybíhal, CSc.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **18. června 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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 výsledků 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 nahlázení 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, užívá-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 vzdělávacímu 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 náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

7.8.2012



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo;

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

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

ABSTRAKT

Diplomová práce řeší problematiku řízení zaměstnaneckých benefitů ve vybraném vzorku pěti výrobních podniků na území České republiky. Úvodní, teoretická část je věnována literární rešerši řešeného tématu, kde jsou objasněny pojmy jako systémy odměňování, finanční a nefinanční zaměstnanecké výhody či současné trendy a zaměstnanecké benefity v ekonomické krizi. Následující analytická část rozebírá jednotlivé výrobní společnosti z pohledu finanční analýzy, analýzy benefitů a je určena společnost, která má nejhůře propracovaný systém řízení zaměstnaneckých výhod. V praktické části je s ohledem na výsledky z předchozích analýz, navržen projekt, který je podroben rizikové, časové, nákladové a odpovědnostní analýze.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, systém odměňování, zaměstnanecké výhody, finanční benefity, nefinanční benefity, zaměstnanci, Biomag.

ABSTRACT

Diploma thesis deals with the issue of the management of employee benefits in a selected sample of five manufacturing companies on the territory of the Czech Republic. Start, the theoretical part deals with the analysis of the literary sources, where they resolved to clarify concepts such as the remuneration systems, financial and non-financial employee benefits or current trends and employee benefits in the economic crisis. The following analytical section discusses the different manufacturing companies in terms of financial analysis, analysis of the benefits and is intended for a company that has the worst elaborate system of employee benefits. In the practical part the results of previous analyses, designed the project that is subject to risk, time, cost and liability analysis.

Keywords: Human Resource Management, the remuneration system, employee benefits, financial benefits, non-financial benefits, employees, Biomag.

Motto:

„Chcete-li, aby lidé žili a dýchali vizí, zaplat'te jim za to, že to dělají.“

Jack Welch

manažerský inovátor a neústupný lídr

Na tomto místě bych velice rád poděkoval svému vedoucímu diplomové práce, panu prof. Ing. Václavu Vybíhalovi, CSc., za odborné profesionální vedení a cenné rady, které přispěly k vytvoření této diplomové práce.

Také děkuji celé společnosti Karel Hrnčič – BIOMAG, že mi umožnila provést výzkumné šetření a obzvláště děkuji panu řediteli a majitel společnosti, panu Karlu Hrnčiči, za jeho cenné a vstřícné názory, potřebné informace a čas, který mi věnoval.

V poslední řadě děkuji také své rodině a blízkým, kteří mě v tvorbě diplomové práce jakkoliv podporovali.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/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 SYSTÉMY ODMĚŇOVÁNÍ	15
3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	17
3.1 SYSTÉMY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	18
3.1.1 Fixní způsob.....	18
3.1.2 Flexibilní způsob neboli „cafeteria systém“	18
3.1.3 Individuální systém odměňování	20
3.1.4 Týmový systém odměňování	20
3.1.5 Za výkon organizace	20
3.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	20
3.2.1 Finanční výhody	21
3.2.2 Nefinanční výhody	21
3.2.3 Nejvíce využívané druhy zaměstnaneckých výhod.....	22
3.3 FAKTORY A DETERMINANTY ODMĚŇOVÁNÍ	26
3.4 SOUČASNÉ TRENDY V ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITECH	27
3.4.1 Trendy v ČR	27
3.4.2 Trendy v Evropě versus USA.....	28
3.5 BENEFITY A JEJICH POSTAVENÍ Z HLEDISKA DANĚ.....	28
3.6 ŘÍZENÍ BENEFITŮ V KRIZI.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	32
4.1 VÝVOJ V BUDOUCNU.....	32
5 PROFILY SPOLEČNOSTÍ	34
5.1 CONTINENTAL AUTOMOTIVE CZECH REPUBLIC S. R. O.	34
5.1.1 Finanční analýza	34
5.1.2 Analýza benefitů	37
5.2 KAREL HRNČÍŘ - BIOMAG	40
5.2.1 Finanční analýza	41
5.2.2 Analýza benefitů	43
5.3 MICRORISC S. R. O.	43
5.3.1 Finanční analýza	43
5.3.2 Analýza benefitů	45
5.4 MILETA A. S.	47
5.4.1 Finanční analýza	47
5.4.2 Analýza benefitů	49

5.5	RONAL CR s. r. o.....	51
5.5.1	Finanční analýza.....	51
5.5.2	Analýza benefitů	53
6	POROVNÁNÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTECH	58
6.1	DAŇOVĚ ZVÝHODNĚNÉ BENEFITY	58
6.2	DAŇOVĚ NEZVÝHODNĚNÉ BENEFITY	60
6.3	DÁLE VYUŽÍVANÉ BENEFITY	61
6.4	VÝSLEDKY HODNOCENÍ.....	63
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	64
7.1	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	64
7.2	ANALÝZA ODPOVĚDÍ NA OTÁZKY Z OBLASTI ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	65
8	PROJEKT ZAVEDENÍ ZAMĚSNANECKÝCH BENEFITŮ V PODNIKU KAREL HRNČÍŘ – BIOMAG	73
8.1	CÍL PROJEKTU	73
8.2	OBLASTI ŘEŠENÍ PROJEKTU	73
8.2.1	Příspěvek na stravování.....	73
8.2.2	Penzijní připojištění a životní pojištění	75
8.2.3	Poukázkový systém.....	75
8.3	ANALÝZY PROJEKTU.....	85
8.3.1	Odpovědnostní matice.....	85
8.3.2	Časová analýza	86
8.3.3	Nákladová analýza	90
8.3.4	Analýza přínosů pro podnik.....	91
8.3.5	Riziková analýza	96
	ZÁVĚR	99
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	100
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	104
	SEZNAM OBRÁZKŮ	105
	SEZNAM GRAFŮ.....	106
	SEZNAM TABULEK	108
	SEZNAM PŘÍLOH	109

ÚVOD

Jednou ze základních otázek, kterou řeší podnikatelé a manažeři vlastně od okamžiku, kdy vzniklo podnikání jako takové je, jak motivovat zaměstnance, aby ve stejném nebo menším počtu svůj výkon zvyšovali, aniž by bylo bezprostředně nutné sáhnout k navýšení mezd nebo výplatě mimořádných odměn.

Již Tomáš Baťa dobře věděl, že je potřeba udělat z každého zaměstnance svých závodů, z každého svého dělníka nebo úředníka podílníka na zisku firmy a s jistou nadsázkou spolupodnikatele. Postavil pro ně domky, obchody, restaurace, staral se o jejich zdraví a vzdělání. Kromě mzdy jim dával i pocit, že pro ně dělá a do budoucna je ochoten udělat maximum.

Postupem času nepeněžní motivace zaměstnanců zdomácněla v řadě firem a vžil se pro ni název benefity. Stejně jako při řízení výroby a obchodu stále přehodnocujeme priority a stanovujeme nové cíle a prostředky k jejich dosažení, tak i systém benefitů prochází v každé firmě vývojem a reaguje na vnitřní a vnější podněty. Co motivovalo zaměstnance před deseti, dvaceti lety nemusí je motivovat nyní. Co si firmy mohly dovolit dát navíc svým zaměstnancům před nástupem krize, nemohou nebo nechtějí dát nyní.

A o tom je i mnou zpracovaný projekt, jehož cílem je v jednom z pěti analyzovaných výrobních podniků navrhnout systém řízení zaměstnaneckých benefitů, který bude přínosem pro zaměstnance z pohledu zvýšení motivace, ale také pro zaměstnavatele z pohledu snížení nákladů a to zejména daňových.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Hlavním úkolem řízení každé firmy je, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly (Koubek, 2007, s. 15).

Koubek (2008, s. 13) říká, že jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie);
- finanční zdroje;
- lidské zdroje;
- informační zdroje.

Podle Armstronga (2007, s. 27) řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Storey (1989) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Uvádí čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

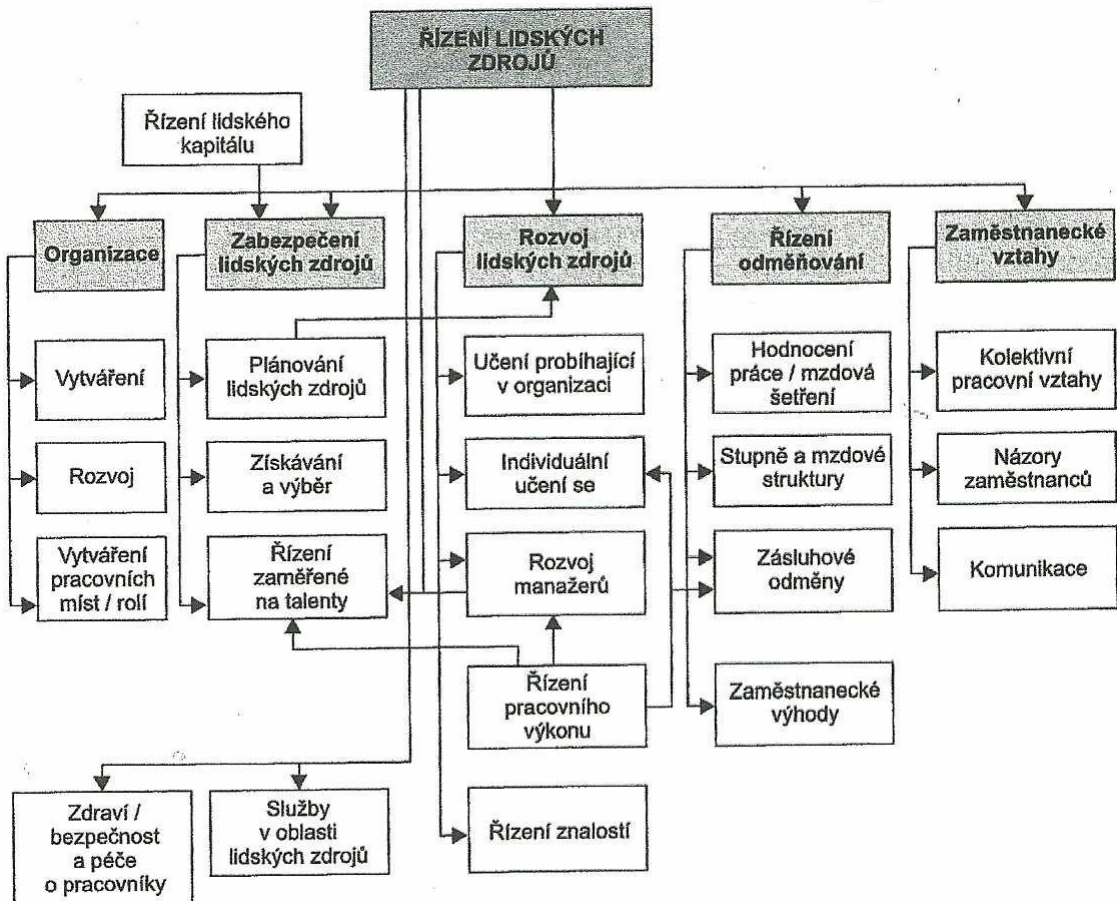
- zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
- strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
- ústřední role liniových manažerů;
- spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů.

Řízením lidských zdrojů se rozumí strategicky zaměřené a průběžně koordinované firemní činnosti sloužící k získávání a udržení zaměstnanců a vytvoření podmínek pro to, aby podávali co nejvyšší výkon a přispívali k dosažení provozních i rozvojových podnikových cílů (Bláha, 2005, s. 13).

Řízení lidských zdrojů, resp. personální řízení v podniku, se považuje za nedílnou součást celkového řízení a fungování organizace. Stanovuje v součinnosti se sociálním systémem, kulturou podniku a styly řízení pravidla chování a jednání pracovníků. V současné době za ně odpovídají všichni řídicí pracovníci, tzn. management celé firmy a současně

i personalisté. Procesy, které souvisejí s řízením lidských zdrojů, jsou analyzovány z hlediska strategie podniku jejich cílů aktivit a politiky, což je nezbytné k tomu, aby organizace plnila svou úlohu (Duchon a Šafránková, 2008, s. 202).

Armstrong (2008, s. 28) řízení lidských zdrojů znázorňuje pomocí následující mapy.



Graf. 1. Aktivity řízení lidských zdrojů [Armstrong, 2008, s. 28]

2 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ

Pokud chce být podnik úspěšný a mít tendenci k růstu, musí se zaměřit na proces řízení odměňování. Armstrong (2007, s. 20) definuje hlavní cíle jako:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní zaměstnance;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- vytvářet kulturu výkonu.

Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Z toho důvodu bývá velmi častou záležitostí vyvolávající spory. Proto oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucích cílů produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve firmě (Koubek, 2007, s. 158).

Odměňování patří k jedné z nejdůležitějších personálních činností. Dnes již běžná věta, která však ještě před listopadovými změnami v roce 1989 samozřejmostí nebyla (Bláha, 2005, s. 156).

Kociánová (2010, s. 160) říká, že odměňování (označované také jako „kompenzace/náhrada“ za práci) je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro pracovníka. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné nepeněžní odměny, je kompenzací za odvedenou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici.

Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným. Motivaci člověka tvoří vnitřní hnací síly, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence lidské osobnosti, vzbuzující a regulující aktivitu osobnosti. Motivace integruje a organizuje celou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytčenému cíli (Mayerová, 2003, s. 110).

2.1 Systémy odměňování

Koubek (2007, s. 158) zdůrazňuje, že systém odměňování není jen nástrojem kompenzace pracovníků za odvedenou práci, ale musí plnit řadu dalších funkcí:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání ve firmě;
- stabilizovat pracovníky, které firma potřebuje;
- být v souladu s veřejnými zájmy a normami;
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení firmy na trhu práce;
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí;
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány;
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a vůbec schopností pracovníků.

V současné době podle Niermeyera a Seyfferta (2005, s. 86) pojem celková odměna představuje sumu všech hotovostních a bezhotovostních složek odměňování, včetně tzv. nadhodnot¹, vyžadovaných spolupracovníky. Vývoj systému odměňování vykazuje trend k jejich flexibilitě.

Mezi systémy patří také odměňování za výkon organizace. Armstrong (2009, s. 321) definuje tři typy formálních celopodnikových systémů:

- **podíl na zisku** – vyplacení částek v peněžních nebo akciích v závislosti na zisku podniku;
- **podíly na vlastnictví** – pracovníci mají možnost nakoupit akcie podniku;
- **podíly na výnosu** – vyplacení částek v penězích pracovníkům v závislosti na finančních výnosech dosažených podnikem v důsledku zlepšení produktivity práce.

K vytvoření základního systému bodování k odměňování, Armstrong (2009, s. 158) definuje následující faktory a zásady:

¹ Nadhodnota by dle Cejthamra (2010, s. 22) měla být cílem každého podniku, tedy optimální využití disponibilních zdrojů k maximalizaci výstupů.

- faktory musí být schopny identifikovat závažné a důležité rozdíly mezi pracemi, které usnadní stanovení pořadí;
- faktory by měly sloužit jako měřítko všech významných rysů podniku;
- na všech úrovních by měly být pokryty všechny práce, které mají být hodnoceny;
- každý faktor musí být nezávislý, aby nebyl dublován;
- systém by měl být přijatelný pro ty, kteří do něj budou zahrnuti;
- faktory by měly být stejně dobře použitelné u různých typů prací;
- neměly by být opomenuty rysy práce, které se nacházejí v pracích vykonávaných ženami, např. interpersonální dovednosti a povinnost „pečovat“;
- je třeba se vyvarovat vynechávání či zhušťování více rysů do jednoho faktoru;
- definice faktorů by měly být jasné, odpovídající a srozumitelné;
- volba faktorů by neměla vést k jakékoliv diskriminaci.

Potřebné kroky při vytváření bodovacího systému hodnocení práce znázorňuje graf, který je součástí Přílohy P I.

3 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Macháček (2010, s. 1) popisuje poskytování zaměstnaneckých benefitů, tedy různých peněžitých nebo nepeněžitých plnění zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy a přispívá k motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě k zaměstnavateli.

Kociánová (2010, s. 164) považuje zaměstnanecké výhody za složku odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou. Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky;
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků;
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníku vůči organizaci;
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.

Pro zaměstnanecké výhody jsou typické tyto znaky: nebývají závislé na zásluhách, jejich rozsah a struktura se často zlepšuje s postavením zaměstnance v organizaci, neznamenají, že všichni zaměstnanci je vnímají za výhodu, jsou často zavedeny proto, že kopírují trend nebo morální závazky a nejsou podloženy racionální analýzou, u velkých a bohatých organizací nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým organizacím (Dvořáková et al., 2007, s. 339).

Jedním ze základních aspektů poskytování benefitů je sociální stránka. Dle Dvořákové et al. (2012, s. 355) poskytování určitých zaměstnaneckých výhod má výrazný sociální rozměr a představuje účinný prostředek sociálního rozvoje zaměstnanců. Benefity však mají různou „intenzitu“ sociálního rozměru, jak vyplývá z následujícího členění:

- **výhody sociální povahy:** penzijní připojištění, životní pojištění hrazené zcela ne částí organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky atd.;
- **výhody mající vztah k práci:** závodní stravování, výhodnější prodej produktů organizace zaměstnancům, vzdělávání hrazené organizací atd.;
- **výhody spojené s postavením v organizaci:** automobil, mobil, reprezentační náklady, bezplatné bydlení atd.

3.1 Systémy zaměstnaneckých výhod

Mezi základní způsoby poskytování benefitů podle Macháčka (2010, s. 2) patří:

- fixní způsob poskytování benefitů;
- flexibilní způsob poskytování benefitů.

Armstrong popisuje (2009, s. 382, 314, 321) další možný způsob dělení odměňování:

- individuální systém odměňování;
- týmový systém odměňování;
- za výkon organizace.

3.1.1 Fixní způsob

Zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity s určením pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci zda tyto benefity využije nebo ne. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel může investovat do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci nemusí mít o tyto výhody zájem (Macháček, 2010, s. 2).

3.1.2 Flexibilní způsob neboli „cafeteria² systém“

Zaměstnavatel stanoví firemní balíček zaměstnaneckých benefitů a stanoví rovněž roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si z tohoto balíčku zvolí takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat. Při výběru benefitů vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z celkové výše přidělených bodů zaměstnanci k čerpání benefitů. Zaměstnanec tak může v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat čerpání benefitů podle vlastních preferencí (Macháček, 2010, s. 2).

² Cafeteria systém je systém odměňování pracovníků (benefitů, zaměstnaneckých výhod), u kterého si může zaměstnanec vybrat konkrétní benefit podle svého uvážení. Většina zaměstnanců se rozhoduje podle svých sociálních, zájmových, či jiných preferencí (absolut-incz.vyvoj.tovarna.cz, 2011).

Cafeteria systém je v současnosti nejvíce rozšířeným způsobem poskytování zaměstnaneckých benefitů, zejména ve velkých národních a nadnárodních firmách. Mezi výhody pro zaměstnance a zaměstnavatele patří (edenred.cz, 2010):

Co přináší cafeteria systém zaměstnavateli:

- nové, jednoduché a uživatelsky příjemné řešení pro správu zaměstnaneckých benefitů;
- efektivní vynakládání finančních prostředků v rámci benefičních programů pro zaměstnance;
- snížení administrativy;
- outsourcing logistiky spojené s managementem benefitů (smlouvy a komunikace s dodavateli, zpracování objednávek od zaměstnanců, objednávky dodavatelem, doručování benefitů, sledování limitů);
- možnost aktivního využití motivační složky v hodnocení zaměstnanců;
- individuální přístup ke každému zaměstnanci;
- možnost segmentace zaměstnanců podle různých kritérií;
- možnost nastavení limitů čerpání jednotlivých benefitů;
- dokonalou informovanost zaměstnanců o poskytovaných benefitech v rámci firmy;
- nový nástroj na podporu interního marketingu a firemní kultury;
- efektivní nástroj personalizované interní komunikace za pomoci webových stránek programu, infolinky, e-mailu či SMS.

Co přináší cafeteria systém zaměstnancům:

- svobodu výběru benefitů;
- individuální přístup;
- maximální informovanost o benefitech;
- zvýšení spokojenosti.

3.1.3 Individuální systém odměňování

Individuální zásluhová odměna je termín používaný k označení systémů poskytování peněžních odměn, které se vztahují k individuálnímu výkonu, schopnosti, přínosu nebo dovednosti (Armstrong, 2009, s. 286).

3.1.4 Týmový systém odměňování

Týmové odměňování spojuje vyplácení členů formálně vytvořeného týmu s výkonem celého týmu. Odměny se rozdělují mezi členy na základě předem zveřejněného vzorce. Ve výjimečných případech lze rozhodnout ad hoc³ (Armstrong, 2009, s. 314).

3.1.5 Za výkon organizace

Organizace poskytující tento typ odměny se dle Armstronga (2009, s. 321) domnívají, že jejich systém by měl pomoci zvýšit oddanost organizaci a přesvědčovat pracovníky, že jsou zainteresováni na podnikání, ale také jim poskytnout dodatečnou odměnu. Důsledkem je nabízení peněžních odměn, které jsou odvozeny od výkonu organizace.

3.2 Zaměstnanecké výhody

Následující tabulka zachycuje výsledky studie Salary & Benefits Guide 2011-2012, mezinárodní personální agentury Robert Half.

Tab. 1. Hodnocení benefitů [hrexpert.cz, 2012]

NEJČASTĚJŠÍ BENEFITY	NEJHODNOTNĚJŠÍ BENEFITY
stravenky	5 týdnů dovolené
pružná pracovní doba	6 týdnů dovolené
notebook	home office (možnost práce z domova)
občerstvení, nápoje	služební automobil i k soukromým účelům
5 týdnů dovolené	pružná pracovní doba

³ Ad hoc znamená „jen pro tento případ, k této věci, k tomuto účelu“ (slovník-cizich-slov.abz.cz, 2005).

Zaměstnanci považují za nejhodnotnější firemní benefitů jeden nebo dva týdny dovolené navíc, velmi si cení flexibility v rámci pracovní doby. Pět týdnů dovolené a pružná pracovní doba už zároveň patří mezi nejčastěji poskytované benefitů (hrexpert.cz, 2012).

3.2.1 Finanční výhody

Existují dva základní typy benefitů, které firmy nabízejí svým zaměstnancům. Prvním typem jsou benefity poskytované finanční formou, popř. poukázek nebo věcí, které ušetří zaměstnanci peníze. To je také hlavní přínos těchto zaměstnaneckých odměn. Tento typ benefitů je nejčastěji používán a zahrnuje např. (ipodnikatel.cz, 2011):

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

3.2.2 Nefinanční výhody

Mnohem větší hodnotu pro zaměstnance však mohou mít nefinanční benefity. Jejich finanční hodnota se nedá přesně určit, protože se většinou jedná o volnou pracovní dobu nebo určitý typ nadstandardní dovolené (ipodnikatel.cz, 2011). Mezi nepeněžní výhody patří:

- nadstandardní dovolená;
- volno pro zařizování nebo léčení;

- pružná pracovní doba;
- práce z domova aj.

3.2.3 Nejvíce využívané druhy zaměstnaneckých výhod

Podle nejnovější studie **Pay-well**⁴ je nejvíce poskytovaným benefitem souhrn následujících odměn (nasepenize.cz, 2012).

Tab. 2. Procentuální poskytování benefitů ve firmách [kariera.ihned.cz, 2012]

Poskytovaný benefit	Procento (%)
Mobilní telefon alespoň některým zaměstnancům	98
Služební automobil alespoň některým zaměstnancům	90
Pět týdnů dovolené	84
Občerstvení na pracovišti	78
Stravenky	73
Penzijní připojištění	71
Dárky k životním a pracovním jubileím	64
Vánoční dárky	53
Životní pojištění	50
Sportovní akce	46
Bonusy při doporučení zaměstnance	42
Společenské akce	40
Doprava do zaměstnání	39
Vlastní stravovací zařízení	39
Možnost zůstat doma bez lékařského potvrzení	35
Nadstandardní zdravotní péče	30
Kulturní akce	28
Příspěvek na rekreaci	25
Úrazové pojištění	17
Dorovnání mzdy v případě nemoci	16
Možnost nákupu firemních akcií	15

⁴ **Pay well** je nástroj na správné nastavení systému odměňování (pwc.com, 2012).

- **Příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění**

V poslední době mnohokrát debatovaný problém penzijního připojištění definuje § 6 odst. 9 písm. p) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (business.center.cz, 2010):

„příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázány na účet jeho zaměstnance u penzijního fondu, částky pojistného, které hradí zaměstnavatel pojišťovně za zaměstnance na pojištění pro případ dožití nebo pro případ smrti nebo dožití nebo na důchodové pojištění, a to i při sjednání dřívějšího plnění v případě vzniku nároku na starobní důchod nebo plný invalidní důchod, nebo v případě, stane-li se zaměstnanec plně invalidním podle zákona o důchodovém pojištění, nebo v případě smrti (dále jen „soukromé životní pojištění“), na základě pojistné smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem jako pojistníkem a pojišťovnou, která je oprávněna k provozování pojišťovací činnosti na území České republiky podle zvláštního právního předpisu, nebo jinou pojišťovnou usazenou na území členského státu Evropské unie nebo Evropského hospodářského prostoru, za podmínky, že ve smlouvě byla sjednána výplata pojistného plnění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let, v úhrnu však maximálně do výše 24 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele. Toto platí v případech, kdy má právo na plnění z pojistných smluv soukromého životního pojištění pojištěný zaměstnanec, a je-li pojistnou událostí smrt pojištěného, osoba určená podle zvláštního právního předpisu o pojistné smlouvě, kromě zaměstnavatele, který hradil pojistné.“

Důležité je zmínit se o změnách, které nastanou k 1. 1. 2013. Kdy vstoupí v platnost novelizace zákona, která navazuje na penzijní reformu. Tuto novelizaci definuje § 6 odst. 9 písm. p) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (business.center.cz, 2010):

„platba zaměstnavatele v celkovém úhrnu nejvýše 24 000 Kč ročně jako“

1. příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázány na účet jeho zaměstnance u penzijního fondu) nebo u penzijní společnosti, příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření poukázány na účet jeho zaměstnance u penzijní společnosti, (Tato novelizace nabývá účinnosti 1. ledna 2013.)

2. příspěvek na penzijní pojištění poukázány ve prospěch jeho zaměstnance na penzijní pojištění u instituce penzijního pojištění, na základě smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a institucí penzijního pojištění, nebo na základě jinak sjednané účasti zaměstnance na penzijním pojištění, za podmínky, že byla sjednána výplata plnění z penzijního pojištění

až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let, a dále za podmínky, že právo na plnění z penzijního pojištění má zaměstnanec, a v případě smrti zaměstnance jiná osoba, kromě zaměstnavatele, který hradil příspěvek na penzijní pojištění, nebo

3. příspěvek na pojistné, které hradí zaměstnavatel pojišťovně za zaměstnance na jeho pojištění pro případ dožití nebo pro případ smrti nebo dožití, nebo na důchodové pojištění, a to i při sjednání dřívějšího plnění v případě vzniku nároku na starobní důchod, nebo invalidní důchod pro invaliditu třetího stupně.

• **Stravenky a bezplatná strava**

Často diskutovaným tématem byla otázka stravenek a bezplatného stravování. Tento benefit se řadí mezi jeden z nejoblíbenějších v celé škále odměn. Díky svému víceúčelovému využití, kdy například stravenky můžeme využít v restauracích, tak i ve vybraných obchodech, zvyšujeme variabilitu stravování zaměstnanců.

Definování této problematiky popisuje zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů § 24 odstavce 2 písmena j. provoz vlastního stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin, nebo příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu), maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance v § 6 odst. 7 písm. a) při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. Příspěvek na stravování lze uplatnit jako výdaj (náklad), pokud přítomnost zaměstnance v práci během této stanovené směny trvá aspoň 3 hodiny. Příspěvek na stravování lze uplatnit jako výdaj (náklad) na další jedno jídlo za zaměstnance, pokud délka jeho směny v úhrnu s povinnou přestávkou v práci, kterou je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci podle zvláštního právního předpisu), bude delší než 11 hodin. Příspěvek nelze uplatnit na stravování za zaměstnance, kterému průběhu směny vznikl nárok na stravné podle zvláštního právního předpisu). Za stravování ve vlastním stravovacím zařízení se považuje i stravování zabezpečované ve vlastním stravovacím zařízení prostřednictvím jiných subjektů.

• **Majetek zaměstnavatele využívaný pro soukromé účely**

Mezi dané benefity můžeme zařadit zapůjčení motorového vozidla i pro soukromé využití nebo hrazení nájemného za pronájem nemovitosti, kterou zaměstnanec využívá k ubytování

při výkonu práce mimo své bydliště. Tyto zaměstnanecké výhody jsou poskytovány zaměstnancům na vyšších řídicích funkcích.

Při používání automobilu je třeba rozlišit, využívání pro soukromé a firemní příležitosti. Jako výše odměny se stanovuje 1 % ze vstupní částky vozu, tedy pořizovací hodnota při zakoupení vozu.

Detailně výhody při využití automobilu popisuje zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů § 6 odstavce 6. *„Poskytne-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla. Jde-li o najaté vozidlo, vychází se ze vstupní ceny vozidla u původního vlastníka, a to i v případě, že dojde k následné koupi vozidla. Pokud ve vstupní ceně není zahrnuta daň z přidané hodnoty, pro účely tohoto ustanovení se o tuto daň zvýší. Je-li částka, která se posuzuje jako příjem zaměstnance za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla, nižší než 1 000 Kč, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 000 Kč. Poskytne-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně v průběhu kalendářního měsíce postupně za sebou více motorových vozidel k používání pro služební i soukromé účely, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % z nejvyšší vstupní ceny motorového vozidla.“*

Poskytování služebního ubytování definuje zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů § 6 odstavce 9. *„Hodnota přechodného ubytování, nejde-li o ubytování při pracovní cestě, poskytovaná jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnancům v souvislosti s výkonem práce, pokud obec přechodného ubytování není shodná s obcí, kde má zaměstnanec bydliště, a to maximálně do výše 3 500 Kč měsíčně.“*

- **Dny dovolené navíc**

Dle předchozího průzkumu byly třetí nejvíce poskytovanou výhodou dny dovolené navíc. V současné době tuto výhodu nabízí mnoho podniků, zejména výrobní podniky s mezinárodní účastí, ale v současné době též menší podniky. Mezi dny navíc lze zařadit benefit **Sick days** (volno na léčení), kdy zaměstnanec dostane například dva dny volna na intenzivní léčení přicházejícího nachlazení bez toho, aby musel předkládat potvrzení od lékaře. Dále benefit **Free days** (volno pro zařizování), který poskytuje dovolenou navíc, která je účelově zaměřená především na zařizování soukromých potřeb a povinností zaměstnanců (www.finance.cz, 2008).

Pokud je benefitní plnění pracovněprávním nárokem – je jako pracovněprávní nárok dohodnuto v kolektivní smlouvě mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, nebo rozhodnuto zaměstnavatelem formou vnitřního předpisu, popř. sjednáno v individuální pracovní smlouvě, je výdaj na něj daňovým výdajem zaměstnavatele. V případě, že by benefit nebyl plněním pracovněprávního nároku, nebyl by výdaj na něj výdajem daňovým (Pelc, 2009, s. 135).

Dovolená navíc vstupuje u zaměstnance do vyměřovacího základu pro daň z příjmů. Tento peněžní příjem je tedy příjmem ze závislé činnosti a je zdaňován. Výše dní dovolené je projednávána v kolektivní smlouvě a musí dojít ke shodě mezi majitelem a zaměstnanci, aby nastalo její plnění.

3.3 Faktory a determinanty odměňování

Významnou roli podle Kociánové (2010, s. 166) v otázkách odměňování (podoba, velikost odměny) v organizaci hrají vedle zájmů a vzájemných vztahů organizace a pracovníků:

Vnější mzdovorné faktory odměňování:

- situace na trhu práce (nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu nebo ve státě, případně životní způsob a životní podmínky ve společnosti) – zdrojem informací jsou mzdová šetření;
- platné zákony, přepisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování případně pracovně-právní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků (jde o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou atd.).

Vnitřní mzdovorné faktory organizace (týkající-se pracovních míst a pracovníků):

- faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace (zdrojem informací je popis pracovního místa, profil pracovníka na pracovním místě, hodnocení práce na pracovním místě, požadované schopnosti;
- výsledky práce a pracovního chování pracovníka, úroveň výkonu;
- pracovní podmínky v konkrétním pracovním místě či organizaci jako celku.

Mezi hlavní determinanty odměňování podle Koubka (2007, s. 166) patří:

- relativní hodnota práce na pracovním místě pro firmu;
- relativní hodnota pracovníka;
- situace na trhu práce;
- úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví;
- životní náklady v regionu a zemi;
- množství prostředků, které může firma vynaložit na odměňování;
- produktivita práce ve firmě;
- existující právní normy týkající se odměňování.

3.4 Současné trendy v zaměstnaneckých benefitech

3.4.1 Trendy v ČR

Čím více roste potřeba firem udržet si a motivovat kvalitní pracovníky, tím více nových benefitů vzniká, o čemž svědčí fakt, že v loňském roce tvořily zaměstnanecké výhody v ČR přibližně 8 % z celkového příjmu zaměstnance a tento trend má stále stoupající tendenci. Zatímco dříve byly zaměstnanecké výhody nabízeny pouze vybraným pracovníkům, dnes jsou téměř samozřejmostí. Nedávný průzkum společnosti Factum Invenio, který si nechala vypracovat firma Accor Services hovoří za vše - z celkového počtu 611 oslovených firem jich bezmála 80 % poskytuje kromě mzdy některé další zaměstnanecké benefity a v následujících dvou letech je hodlá poskytovat 72,7 % firem (Janovská, 2012).

Mezi trendy, které budou ovlivňovat portfolio benefitů lze zařadit flexibilitu a významnou roli v budoucnu sehrají také benefity s přidanou hodnotou pro život zaměstnance nejen v práci, ale i v jeho soukromí. Trendem budou takové benefity, které právě tento soulad mezi pracovním a soukromým životem zaměstnancům umožní. Příkladem je třeba pružná pracovní doba, možnost práce z domova (home office), flexibilní pracovní úvazky, otcovské volno pro čerstvé tatínky, dodatečné volno nad rámec zákona nebo dotována péče o domácnost atd. (kariera.ihned.cz, 2012).

Se zvyšujícími se náklady na zdravotní péči, podle Medical Index, budou mít zaměstnanci stále větší zájem o benefity právě z oblasti zdravotnictví a zdravotního pojištění (Medical Benefits, 2011).

3.4.2 Trendy v Evropě versus USA

Zajímavým pohledem na problematiku zaměstnaneckých benefitů je pohled do zahraničí, konkrétně na západ světa, do USA, kde mají zaměstnanecké benefity odlišnou funkci. Zatímco v ČR, potažmo v Evropě, je cílem těchto výhod motivace zaměstnanců k lepším výkonům, v USA si pomocí benefitů snaží zaměstnavatelé své často pracně vyškolené zaměstnance udržet. Tato rozdílnost je dána mnohem nižší nezaměstnaností v USA, ale také daleko větší konkurencí a častým přetahováním pracovních sil. Zaměstnanecké benefity v Evropě i u nás jsou konzervativnější a klasičtější než v USA, kde není nijak neobvyklou výhodou poskytnutí tzv. domácího pomocníka. Celkem často využívaným benefitem v USA může být také kaplan, který poskytne duchovní podporu zaměstnancům v tísní, nebo dokonce možnost zadarmo rybařit ve firemním chovném rybníku (Janovská, 2012).

3.5 Benefity a jejich postavení z hlediska daně

Postavení benefitů z hlediska zdanění je složité. Každá firma si musí umět rozhodnout, co je pro ni v danou chvíli výhodné a co ne. Detailněji tento proces popisuje Jana Bartyzalová a Iva Krákorová (kariera.ihned.cz, 2010): 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 (Bartyzalová a Krákorová, kariera.ihned.cz, 2010).

Problematiku zdanění zaměstnaneckých benefitů popisuje zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, § 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů říká (business.center.cz, 2010): *„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.“*

Důležitým paragrafem je i § 6 odst. 9 písm. g) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (business.center.cz, 2010):

„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.“

Vliv jednotlivých benefitů z hlediska zaměstnance a zaměstnavatele popisují dvě tabulky, zpracované firmou Sedexo, které jsou součástí Přílohy P II. (sodexo.cz, 2011).

3.6 Řízení benefitů v krizi

Období krize donutilo společnosti zredukovat své pracovní síly, což se negativně odrazilo ve snížení zaměstnanecké loajality a spokojenosti zaměstnanců, což může neočekávaně snížit produktivitu práce. Zahraniční studie The MetLife, z roku 2011, odhalila šokující statistiku: jeden ze tří zaměstnanců doufá, že bude v příštích 12 měsících pracovat jinde. Tato studie upozorňuje na některé skutečnosti, které je třeba brát na vědomí při poskytování zaměstnaneckých benefitů: různorodé zkušenosti zaměstnanců, flexibilitu,

přizpůsobení, možnost volby a generační rozdíly. Roli v budoucnu sehraji i sociální média a ty důvtipnější společnosti začnou jejich výhody využívat (Trends E-Magazine, 2011).

Tuzemské firmy kvůli krizi nadále svým zaměstnancům škrtají většinu poskytovaných benefitů. V porovnání letošního a loňského třetího čtvrtletí např. přišlo přes 10 % lidí o dovolenou nad rámec daný zákonem, více než čtyři týdny placené dovolené tak mělo 27 % zaměstnanců. Stejný podíl lidí dostával od zaměstnavatelů příspěvky na důchodové připojištění, což bylo meziročně méně o 9 % (peníze.cz, 2009).

Také se zhruba o 10 % snížil počet zaměstnanců, kterým firma poskytovala příspěvky na vzdělávání. Podobný pokles průzkum prokázal i u bezplatného poskytování nápojů na pracovištích či poskytování stravy nad rámec zákona. Nejvýraznější pokles nefinančních benefitů průzkum odhalil v poštovních službách, účetnictví, auditu a těžbě nerostů. Naopak bez výrazného dopadu na krácení benefitů zůstávají státní správa, informační technologie a elektrotechnický průmysl (peníze.cz, 2009).

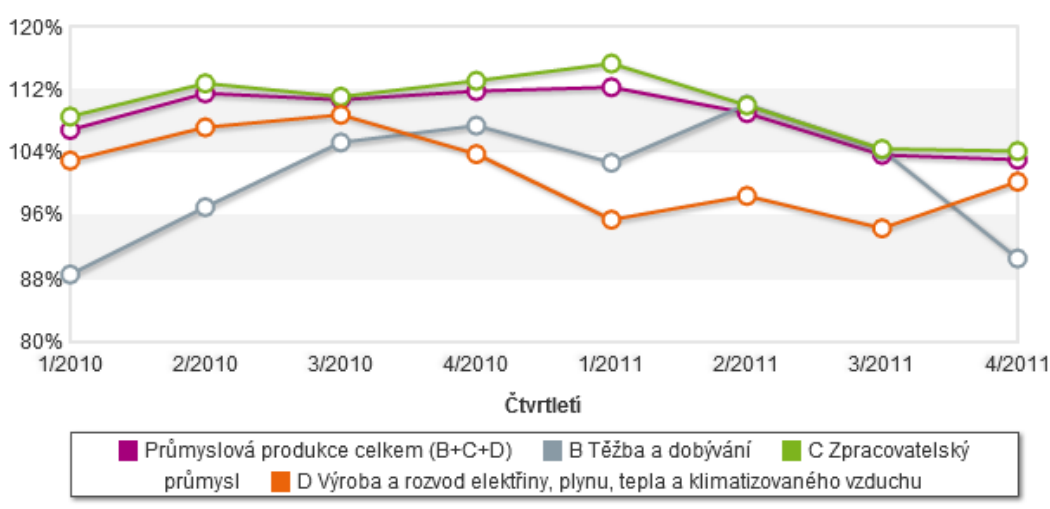
Společnosti kvůli nepříznivé hospodářské situaci v roce 2009 výrazně snížily nabídku benefitů svým zaměstnancům. Společnosti omezovaly benefity průřezově ve všech sledovaných oborech. K jejich odebrání docházelo ve 25 % až 40 % případů, nejvýznamněji u finančních a účetních pozic. Mezi nejčastěji odebrané benefity patřily jazykové kurzy a 13. platy. V letech krize se poprvé ukázalo, že zaměstnanecké benefity již nejsou pro uchazeče o práci tak fatální. Nejdůležitější je stabilita společnosti a možnost profesního růstu (www.finance.cz, 2012).

Finanční benefity dostává letos o 6 % méně zaměstnanců než loni. Jejich průměrná výše navíc klesla z loňských 15 tis. Kč na 14,2 tis. Kč. U nefinančních benefitů je pak situace ještě horší. Nejvíce se omezování benefitů projevilo v malých firmách do 50 zaměstnanců, nejméně naopak podniků s více než 250 zaměstnanci. Největší úspory v oblasti nefinančních benefitů zaznamenalo odvětví poštovních služeb, účetnictví a těžby nerostů. Nejmenší naopak státní správa, IT a elektrotechnický průmysl (comben.cz, 2012)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Podnikatelské prostředí výrobních firem, které jsou zařazeny do zkoumaného vzorku (Continental Automotive Czech Republic s. r. o., RONAL CR, s. r. o., MILETA, a. s., MICROSISC, s. r. o., Karel Hrnčář – BIOMAG), se nedá lehce definovat. Všechny podniky mají společný obor průmyslové produkce a všechny z těchto firem mají více jak 30% podíl zakázek na export. Jsou tedy ovlivněny nejenom vývojem českého trhu, ale i zahraničního trhu zasahujícího do celé Evropy. Na následujícím grafu je uvedena analýza vývoje průmyslové produkce v ČR, kterou zveřejnil Český statistický úřad (czso.cz, 2012).



Graf. 2. Vývoj průmyslové produkce v období 2010 – 2011 [csu.cz, 2012]

Výrobní činnost vzrostla u podniků se 7,9 % tržeb, poklesla u 10,9 % podniků a u podniků s 81,2 % tržeb byla výrobní činnost stabilizovaná. Ve zpracovatelském průmyslu se výrobní činnost zvýšila u respondentů s 9 % tržeb, snížení se týkalo podniků se 7,6 % a neměnnost podniků s 83,4 % tržeb (czso.cz, 2012).

4.1 Vývoj v budoucnu

Jak bylo zmíněno v předchozím odstavci, odhadnout situaci je složité. Podle odborné analýzy Českého statistického úřadu se bude situace odvíjet následovně. Následující vzorek popisuje podniky podle jejich podílu na celkových tržbách v odvětví a oboru jejich působení. Tento průzkum je prováděn přímo Českým statistickým úřadem.

Očekávání vývoje ekonomické situace pro příští měsíce jsou nižší než v květnu tohoto roku. Zlepšení ekonomické situace v příštích třech měsících očekává 6,3 % podniků a zhoršení

naopak 9,4 %, beze změny hodnotí situaci 84,3 % podniků. V průmyslu zpracovatelském se ekonomická situace zlepšila u 7,2 % respondentů, u 10,7 % se zhoršila. Beze změny zůstane u 82,1 % dotazovaných. Pro příštích šest měsíců respondenti s 14,9 % podílem tržeb očekávají zlepšení ekonomické situace, zhoršení očekávají s 10,6 % tržbami a respondenti představující 74,5 % tržeb se změnami úrovně ekonomické situace svého podniku nezaobírají. Ve zpracovatelském průmyslu se ekonomická situace stabilizuje u 71,5 % respondentů, ke zlepšení by mělo dojít u 16,5 % podniků a ke zhoršení naopak u podniků, které zahrnují 12 % tržeb za respondenty ze zpracovatelského průmyslu (cszo.cz, 2012).

5 PROFILY SPOLEČNOSTÍ

Následující vzorek společností obsahuje výrobní podniky, jak velkovýrobní s nadnárodní vlastnickou účastí, tak i menší, ryze české podniky. Mezi analyzované společnosti byly zařazeny: Continental Automotive Czech Republic s. r. o., RONAL CR, s. r. o., MILETA, a. s., MICROSISC, s. r. o., Karel Hrnčíř – BIOMAG.

5.1 Continental Automotive Czech Republic s. r. o.

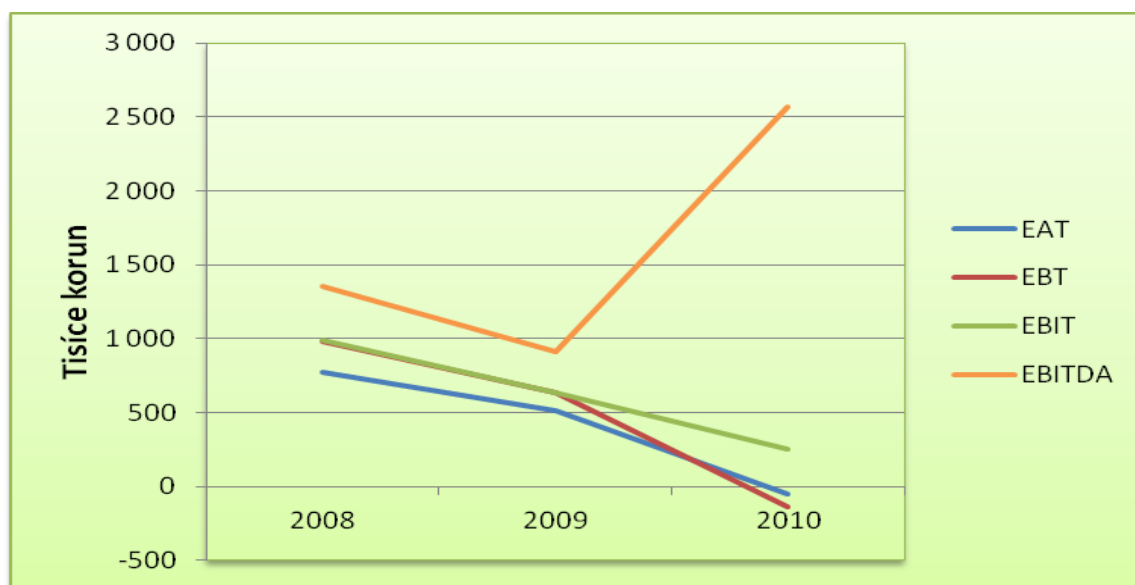
Společnost Continental Automotive Czech Republic s. r. o., se sídlem ve městě Jičíně, která bude předmětem zkoumání, je součástí koncernu Continental AG, který je jedním z nejvýznamnějších dodavatelů automobilového průmyslu. Závod v Jičíně čítá více jak 1000 zaměstnanců, a řadí se tak mezi největší zaměstnavatele v regionu. V mé diplomové práci reprezentuje nadnárodní typ firemního podnikání.

Jako jeden z největších výrobců prémiových pneumatik pro užitková vozidla nabízí společnost Continental široký výběr vysoce výkonných produktů, které zcela odpovídají potřebám jednotlivých oblastí použití pro těžká a lehká nákladní vozidla, autobusy a terénní vozidla. Společnost Continental AG vyrábí pneumatiky pro nákladní vozidla a autobusy pod značkami Continental, Uniroyal, Semperit a Barum. V současné době patří koncern Continental AG s obratem vyšším než 24 miliard eur k předním dodavatelům automobilového průmyslu na světě. Jako výrobce brzdových systémů, systémů a komponentů pro pohony a pojezd, přístrojové techniky, infotainmentových řešení, vozidlové elektroniky, pneumatik a technických produktů na bázi elastomerů přispívá firma k větší jízdě bezpečnosti a k ochraně klimatu. V závodě Jičín se montují posilovače brzd a hlavních brzdových válců pro osobní automobily. Společnost Continental je navíc kompetentním partnerem v navzájem propojené automobilové komunikaci. V současné době společnost zaměstnává 130 000 spolupracovníků ve 190 pobočkách, ve 35 zemích světa (conti-online.com, 2012).

5.1.1 Finanční analýza

Finanční data byla použita z let 2008, 2009, 2010. Data z roku 2011 nebyla společností poskytnuta.

Continental Automotive Czech Republic s. r. o., jako jediný podnik ze zkoumaného vzorku, v letech období krize 2008 a částečně 2009, nezaznamenal záporné hodnoty zisku. Pokles tržeb byl kompenzován poklesem výkonové spotřeby. Nedošlo k držení velkého množství výrobků na skladu. Rok 2010 byl pro firmu z hlediska čistého zisku záporným. Podnik vykázal ztrátu 51 mil. Kč, způsobena byla zejména obrovským nárůstem nákladových úroků až o 386 mil. Kč.

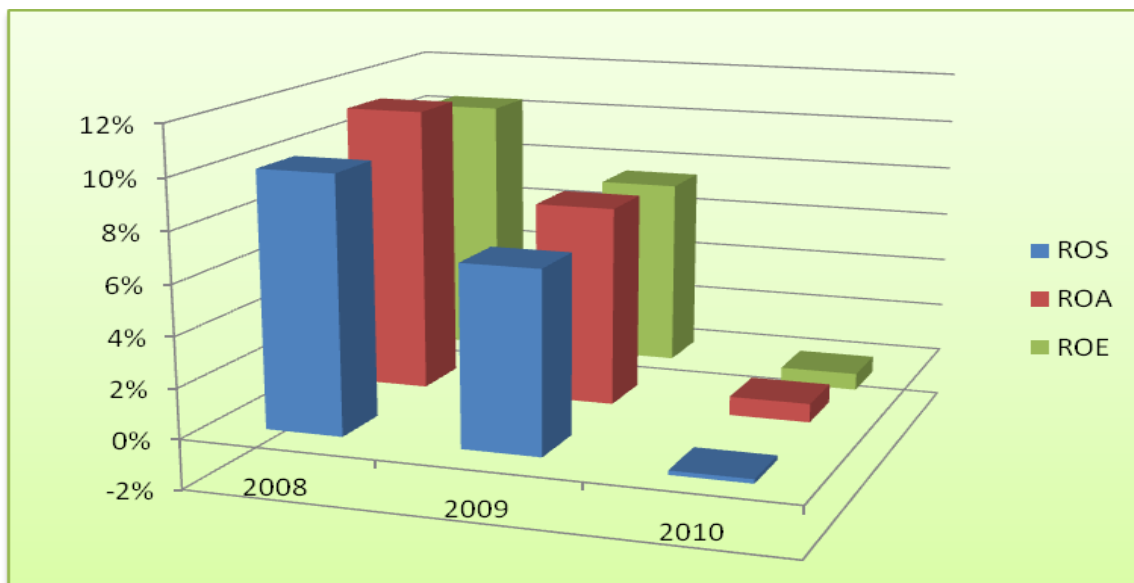


Graf. 3. Hodnocení výkonnosti podniku Continental Automotive Czech Republic s. r. o.
[vlastní zpracování]

Rentabilita tržeb se pohybuje v roce 2008 v kladných číslech, konkrétně 10,1 %. Následný pokles kopíruje trend vývoje čistého zisku. V roce 2010 se ukazatel nacházel v záporných číslech -0,17 % a to i přes nárůst tržeb o téměř 22 mld. Kč čistý zisk vykázal negativní vývoj.

Rentabilita vlastního kapitálu od roku 2008 klesá, nejvyšší úrovně dosáhla 10,4 %, následující pokles byl způsobený poklesem čistého zisku, který neovlivnil ani mírný pokles vlastního kapitálu od roku 2008 do roku 2010 o 1,3 mld. Kč.

Rentabilita aktiv dosáhla minimální hodnoty v roce 2010. Ukazatel zisku před zdaněním a úroky se za zkoumané období nedostal do záporných čísel. Enormní nárůst aktiv o 24,6 mld. Kč způsobil pokles ukazatele z hodnoty 11,3 % na 0,74 %.



Graf. 4. Hodnocení rentability podniku Continental Automotive Czech Republic s. r. o.
[vlastní zpracování]

Podnik v letech 2008 a 2009 vykazoval hodnoty, které byly pod hranicí zadluženosti, a téměř nevyužíval cizí zdroje ke svému provozu. Nárůst přišel v roce 2010, kdy podnik navýšil cizí zdroje o 26 mld. Kč a ukazatel vzrostl na hranici 81,6 %, která značí agresivní styl financování.



Graf. 5. Hodnocení zadluženosti podniku Continental Automotive Czech Republic s. r. o.
[vlastní zpracování]

5.1.2 Analýza benefitů

Zaměstnanecké benefity ve společnosti Continental Automotive Czech Republic s. r. o. lze detailně vyhledat v kolektivní smlouvě. Smlouva je sjednána na období let 2011 – 2013. Tento výrobní podnik má z celého zkoumaného vzorku nejpestřejší škálu výhod a je zde vidět vliv nadnárodní společnosti. Ve společnosti působí nezávislé odbory, jejichž chod z hlediska zajištění místnosti a energií hradí zaměstnavatel. Výhody související s postavením v organizaci a výhody zlepšující kvalitu volného času se v kolektivní smlouvě nenachází, tudíž v našem členění chybí. Výhody společnosti lze rozdělit do následujících skupin (CONTINENTAL AUTOMOTIVE CZECH REPUBLIC s. r. o. *Kolektivní smlouva na rok 2011-2013*):

- 1) výhody sociální povahy;
- 2) výhody mající vztah k práci.

1) výhody sociální povahy

a) pracovní volno

Základní informace o pracovním volnu popřípadě volném dni při mimořádných událostech.

- Každý zaměstnanec má nárok na pracovní volno s náhradou mzdy v délce stanovené Zákoníkem práce (ZP) a nařízením vlády č. 590/2006 Sb.
- Mimo rozsah nároků vyplývajících z příslušných ustanovení ZP, má zaměstnanec nárok na pracovní volno s náhradou mzdy až dva dny k odstranění následků živelných pohrom. Zaměstnavatel poskytne v kalendářním roce další placené volno nad rámec stanovený ZP v těchto případech:
 1. narození dítěte manželce / družce zaměstnance – jeden den;
 2. úmrtí, účast na pohřbu manžela, manželky, vlastního dítěte – dva dny;
 3. vlastní svatba – jeden den;
 4. pohřeb rodičů – jeden den.
- Neplacené volno může zaměstnavatel poskytnout na žádost zaměstnance takto:
 1. do tří dnů schvaluje přímý nadřízený spolu s personálním oddělením;
 2. nad tři dny po odsouhlasení s vedoucím personálního oddělení schvaluje ředitel závodu.

- Zaměstnavatel uděluje neplacené volno s přihlédnutím k naléhavým osobním problémům zaměstnance, podmínkou poskytnutí neplaceného volna však je:
 1. vyčerpání řádné dovolené;
 2. závazek zaměstnance, že uhradí zaměstnavateli částku odpovídající pojistnému na všeobecné zdravotní pojištění, které za něj zaměstnavatel zaplatí za dobu neplaceného volna.

b) zdravotní péče

- Zaměstnavatel ve spolupráci se smluvním lékařem zajistí vstupní prohlídky zaměstnanců a tyto prohlídky uhradí.
- Zaměstnavatel na své náklady, ve spolupráci se smluvním lékařem, umožní preventivní prohlídky zdravotního stavu zaměstnanců pro posouzení jejich zdravotní způsobilosti k pracovní činnosti.

c) rekreační péče a péče o děti zaměstnanců

- Na individuální rekreační pobyty, které si zaměstnanec sjedná s příslušným poskytovatelem těchto služeb, se zaměstnavatel zavazuje na každého zaměstnance přispět částkou 1000 Kč.
- Dětem zaměstnanců, které nepřekročily věk patnácti let, bude zaměstnavatelem přispívat na jejich rekreační pobyty 500 Kč.
- Celková částka určená pro tyto účely je specifikována v dodatku k této kolektivní smlouvě.
- Zaměstnanec může uplatnit nárok na tento příspěvek pouze jednou za rok.

d) odměny při význačných pracovních a životních výročí

- U příležitosti význačného pracovního nebo životního výročí.
 1. 10 let nebo 25 let celkové doby zaměstnání v pracovním poměru v Continental Automotive Czech Republic s. r. o., závod Jičín;
 2. životní jubileum 50 let věku;
 3. první skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod.

e) penzijní připojištění, životní pojištění

- Celková částka určená pro účely penzijního připojištění se státním příspěvkem a životního pojištění je specifikováno v dodatku k této kolektivní smlouvě. Zaměstnavatel se zavazuje, že bude přispívat svým zaměstnancům na penzijní připojištění se státním příspěvkem do výše 300 Kč měsíčně.
- **Penzijní připojištění se státním příspěvkem:**
 1. v případě, že si zaměstnanec nejméně stejnou částkou bude přispívat sám;
 2. jestliže zaměstnanec dosáhl v daném měsíci hrubého měsíčního příjmu minimálně 10 000 Kč;
 3. jestliže pracovní poměr zaměstnance k zaměstnavateli trvá přinejmenším 6 měsíců;
 4. jestliže zaměstnanec neměl v daném měsíci neomluvenou absenci.
- **Životní pojištění:**
 1. pro smlouvy uzavřené s AXA penzijní fond, Winterthur penzijní fond a. s. nebo Credit Suisse life & Pensions, penzijní fond a. s. či obdobným fondem, který uzavře smlouvu se zaměstnavatelem;
 2. jestliže zaměstnanec nejméně stejnou částku bude přispívat sám;
 3. jestliže pracovní poměr zaměstnance u zaměstnavatele trvá přinejmenším 6 měsíců;
 4. jestliže zaměstnanec neměl v daném měsíci neomluvenou absenci.

f) účel poskytnutí zaměstnanecké půjčky

1. získání bytu (rodinného domu) do osobního vlastnictví zaměstnance buď koupí, nebo stavbou;
 2. přístavba či modernizace bytu (rodinného domu) v osobním vlastnictví zaměstnance, při které dochází k výrazné změně úrovně bydlení;
 3. sociální výpomoc pro zaměstnance v krizové situaci.
- **Maximální výše půjčky** se rozumí částka, kterou zaměstnavatel může poskytnout;
 1. získání bytu - max. 100 000 Kč;
 2. přístavba či modernizace – max. 50 000 Kč;
 3. sociální výpomoc – max. 20 000 Kč;

2) Výhody mající vztah k práci**a) pracovní doba**

- Zaměstnavatel organizuje výrobu v režimech:

1. směnného provozu – jedno až třísměnný provoz;
 2. nerovnoměrně rozvržené pracovní doby;
 3. pružné pracovní doby.
- Délka týdenní pracovní doby:
 1. 37,5 hodin – pro zaměstnance ve směnném režimu;
 2. 40 hodin – pro zaměstnance v administrativě;
 3. zaměstnanci mladší 16 let mají pracovní dobu max. 30 hodin, přičemž denní nesmí přesáhnout 6 hodin.

b) závodní stravování

- Obě smluvní strany se shodují na tom, že důležitou formou péče o zdraví a spokojenost zaměstnanců je zabezpečení kvalitní teplé stravy a občerstvení.
- Zaměstnavatel se zavazuje zajistit svým zaměstnancům po dobu práce v organizaci ve všech směnách možnost závodního stravování v areálu zaměstnavatele. Dále zaměstnavatel zajistí doplňkový prodej ze strany provozovatele kuchyně v průběhu pracovní směny.
- Na úhradu nákladů závodního stravování se zaměstnavatel zavazuje přispívat podle platných předpisů závodu. Zaměstnanci budou hradit pořizovací cenu surovin. Pořizovací cena surovin každoročně podléhá přehodnocení ve spolupráci mezi provozovatelem kuchyně, zaměstnavatelem a odborovou organizací.
- Pro zaměstnance pracující ve zvláštním pracovním režimu a zaměstnance pracující v mimořádných směnách (v sobotu a neděli) zajistí zaměstnavatel výdej stravy a občerstvení.
- Zaměstnavatel umožní odborové organizaci spolupůsobení při všech opatřeních k zajištění a rozvoji stravování.

5.2 Karel Hrnčír - Biomag

Společnost Karel Hrnčír – Biomag sídlí na okraji města Jičín v průmyslové zóně. Počet zaměstnanců společnosti v současné době dosahuje 32 zaměstnanců a je variabilní dle množství zakázek. Hlavními produkty jsou výrobky k léčení pulzní magnetoterapií.

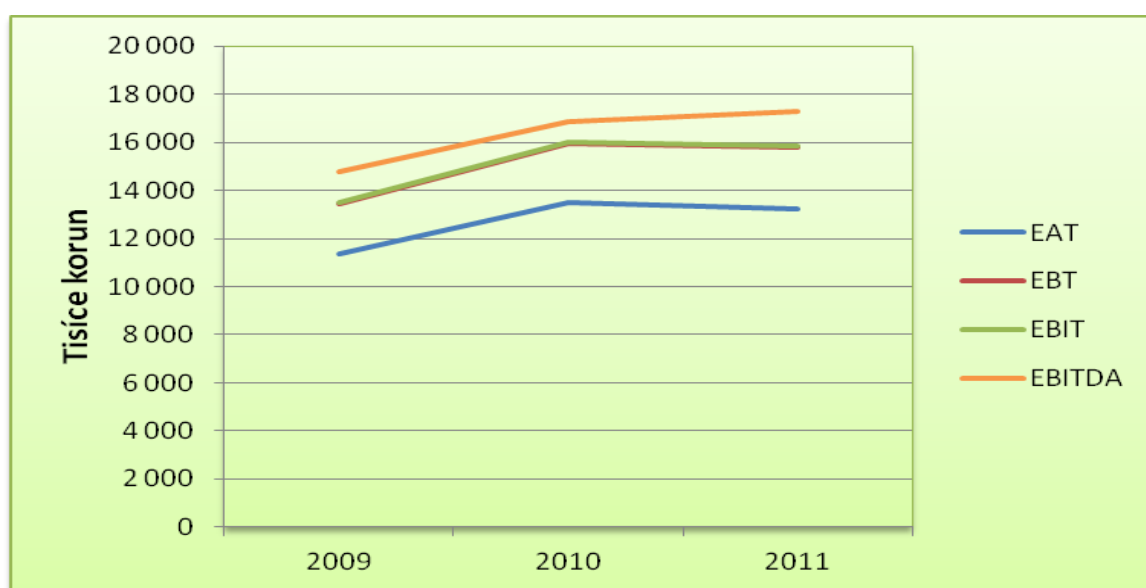
Filosofií firmy Biomag je vyrábět vysoce kvalitní výrobky na špičkové technologické úrovni, které pomáhají lidem jak v rehabilitaci, tak v prevenci zdravotních potíží. Pomáhají ve zdravotnických zařízeních i v domácí péči.

Biomag je česká výrobní společnost působící na trhu od roku 1991. Aktuálně patří mezi přední výrobce přístrojů pulzní magnetoterapie v České republice i v Evropě. Produkty – přístroje pulzní magnetoterapie značky Biomag se prodávají ve více než 30 zemích světa.

5.2.1 Finanční analýza

Data pro finanční analýzu byla použita z let 2009, 2010, 2011. Společností byly poskytnuty nejnovější data, která detailněji popisují situaci podniku.

Společnost ve všech zkoumaných letech vykazovala kladné hodnoty čistého zisku i ostatních hodnot. Specifické odvětví lékařských přístrojů napomohlo překonat krizi z roku 2008. Ukazatele nemají výrazné výkyvy, společnost roste pozvolna. Za rok 2009 činil čistý zisk 11,4 mil. Kč. Do roku 2011 se zvýšil pouze minimálně na částku 13,2 mil Kč.



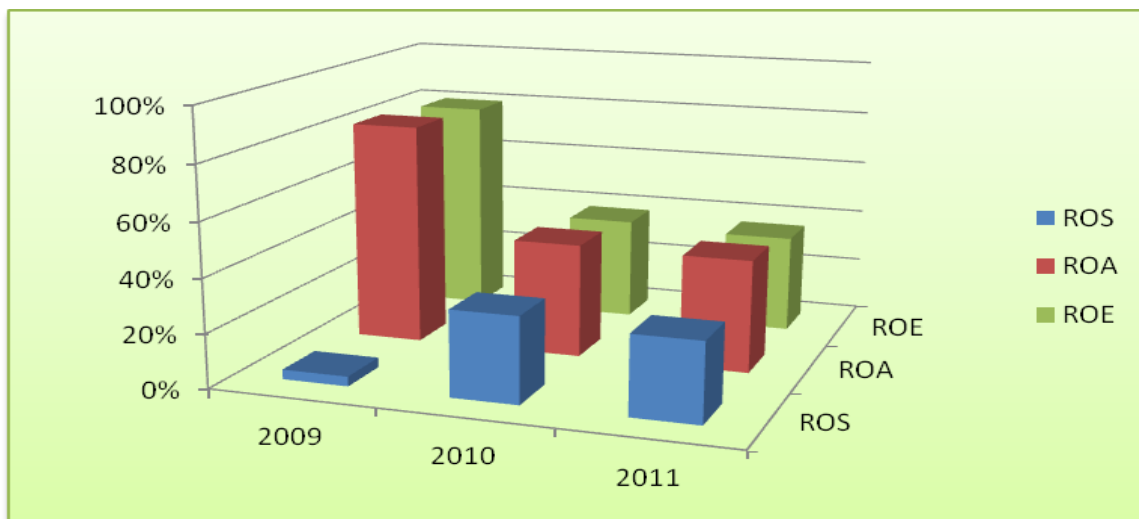
Graf. 6. Hodnocení výkonnosti podniku Karel Hrnčíř – Biomag [vlastní zpracování]

Rentabilita tržeb se od roku 2009, kdy dosahovala úrovně 3,6 %, do roku 2011 zvýšila na 29,2 %. Pozitivní byl vývoj na začátku sledovaného období, kdy firma zůstala v kladných hodnotách. Podobný vývoj měly i ostatní ukazatele rentability podniku.

Rentabilita aktiv je ze všech zkoumaných společností na nejvyšší úrovni a ukazuje vysokou míru zisku při využití vloženého kapitálu. Tento ukazatel v roce 2009 dosahoval 82,3 %,

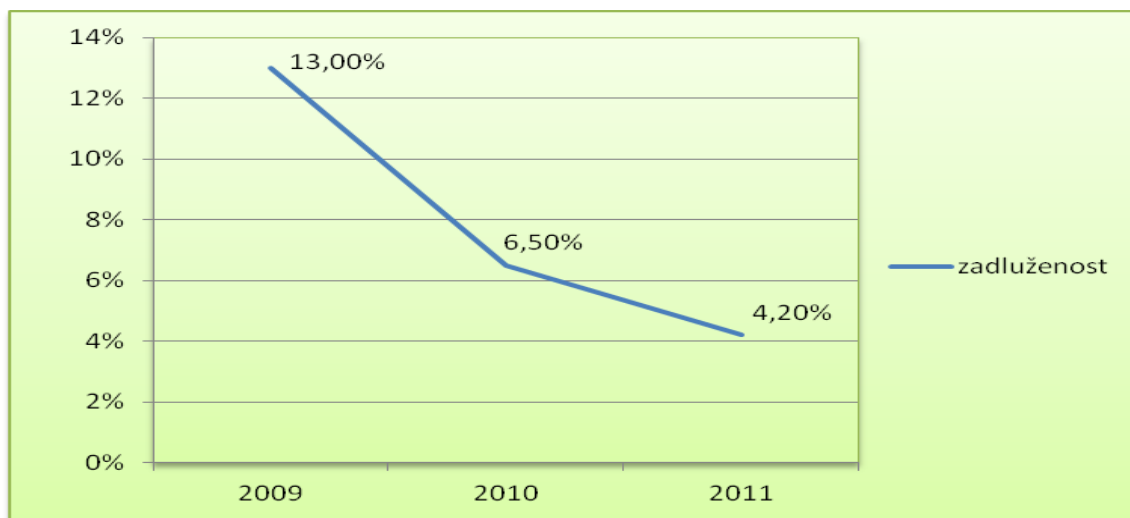
pokles na 41,7 % v roce 2011 způsobila investiční akce, při které podnik vybuřoval nové sídlo a výrobní linku.

Rentabilita vlastního kapitálu měla také negativní vývoj, kdy od roku 2009 klesla o 43,3 %. Bylo to způsobeno již zmíněnou investiční akcí, které byla financována z vlastních zdrojů majitele po prodeji jedné z jeho nemovitostí.



Graf. 7. Hodnocení rentabilit podniku Karel Hrnčír – Biomag [vlastní zpracování]

Z následujícího grafu lze usoudit, že majitel firmy, pan Karel Hrnčír, využívá převážně vlastní zdroje. Výhodou tohoto typu financování je nízká zadluženost podniku. Hodnoty se nachází daleko pod hranicemi přípustných hodnot. Obrovskou nevýhodou je využívání vlastních prostředků neboli drahých peněz. Majitel preferuje tento způsob již z minulosti, kdy namísto úvěru využívá své uspořené finanční prostředky.



Graf. 8. Hodnocení zadluženosti podniku Karel Hrnčír – Biomag [vlastní zpracování]

5.2.2 Analýza benefitů

Společnost Karel Hrnčář – Biomag a její zaměstnanci nemají sepsanou žádnou kolektivní smlouvu ani jiný dokument upravující zaměstnanecké odměny. Majitel preferuje veškeré odměny ve finančním plnění. V minulosti zkoušel aplikovat mnoho zaměstnaneckých benefitů. Podrobnější roztřídění je uvedeno v analytické části, kde je popsán rozhovor s vlastníkem. Zaměstnanci pobírají odměny za odpracované roky ve společnosti, popřípadě dar na vánoce, jehož částka se upravuje podle výkonnosti firmy (rozhovor s majitelem firmy).

- Výsluhové odměny mají tento charakter:

Odměnu po 5, 10, 15, 20 atd. letech u firmy. Lze si vybrat dar nebo si koupit výrobek, který je vlastníkem proplacený. Peněžitá částka je stanovena na jeden tisíc za každý odpracovaný rok v organizaci (rozhovor s majitelem firmy).

5.3 MICRORISC s. r. o.

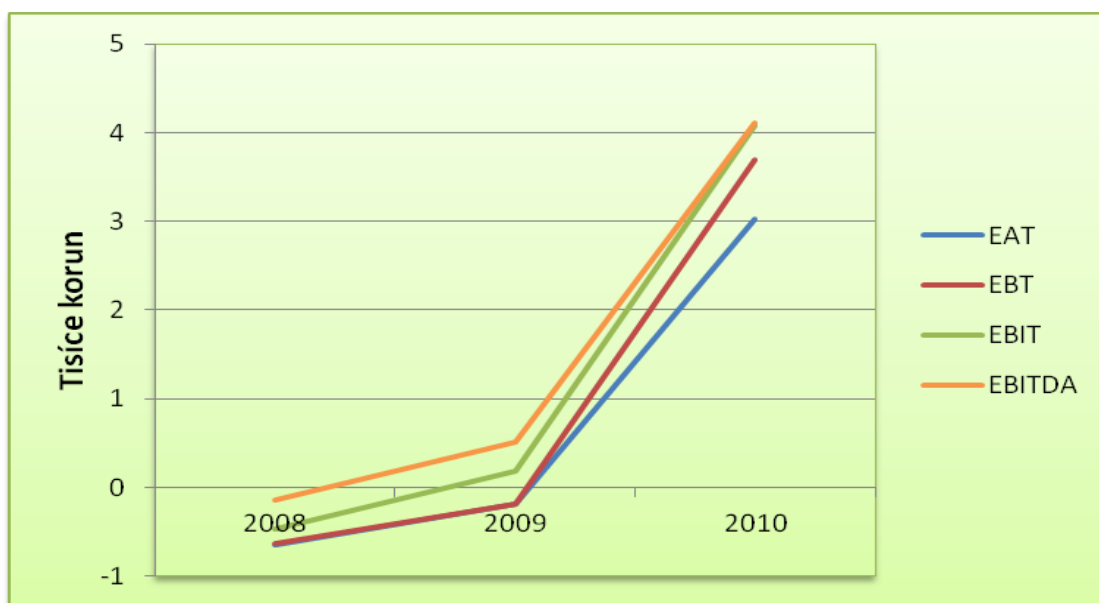
Společnost MICRORISC s. r. o. se zaměřuje na výzkum a vývoj moderních komponentů. Sídli v Jičíně a zaměstnává 40 zaměstnanců. Firma reprezentuje střední typ podnikání a z pohledu počtu zaměstnanců, je nejmenší společností ze zkoumaného vzorku.

MICRORISC s. r. o. je česká firma specializující se na výzkum, vývoj, export a distribuci nejmodernějších elektronických komponent a modulů. Ve vývojovém oddělení provádí vlastní výzkum a vývoj, specializuje se na oblast bezdrátové komunikace pro automatizaci budov a pro telemetrii (platforma IQRF). MICRORISC s. r. o. je jednou z předních technologických firem v oboru a měřeno mírou invence a počtem patentů, ať už českých nebo EU a US, patří určitě k těm nejúspěšnějším. Realizujeme také zakázkový vývoj a optimalizaci elektronických a elektromechanických aplikací, především pro automobilový průmysl a pro regulaci vytápění. V oblasti distribuce elektronických komponent a modulů se specializujeme na podporu vysoce kvalitních komponent pouze od několika renomovaných výrobců, které přímo zastupujeme (microrisc.com, 2012).

5.3.1 Finanční analýza

Finanční data byla použita z let 2008, 2009, 2010. Data za rok 2011 nebyla firmou poskytnuta.

Je patrné, že ve sledovaných obdobích podniku zůstával vysoký podíl čistého zisku, který ovšem kopíroval situaci v hospodářském roce 2008 a následný trend roku 2009. Kromě ukazatele EAT se ve sledovaných letech hodnoty dostaly do záporných čísel. Zde se projevila hospodářská krize a u softwarových výrobků, které má firma v nabídce, scházel odbyt. Firma v posledních dvou letech investovala do nákupu výrobní haly a rozšíření svého portfolia výrobků a již od roku 2010 se pohybuje v kladných hodnotách. Čistý zisk se pohybuje na hranici 3 mil. Kč.

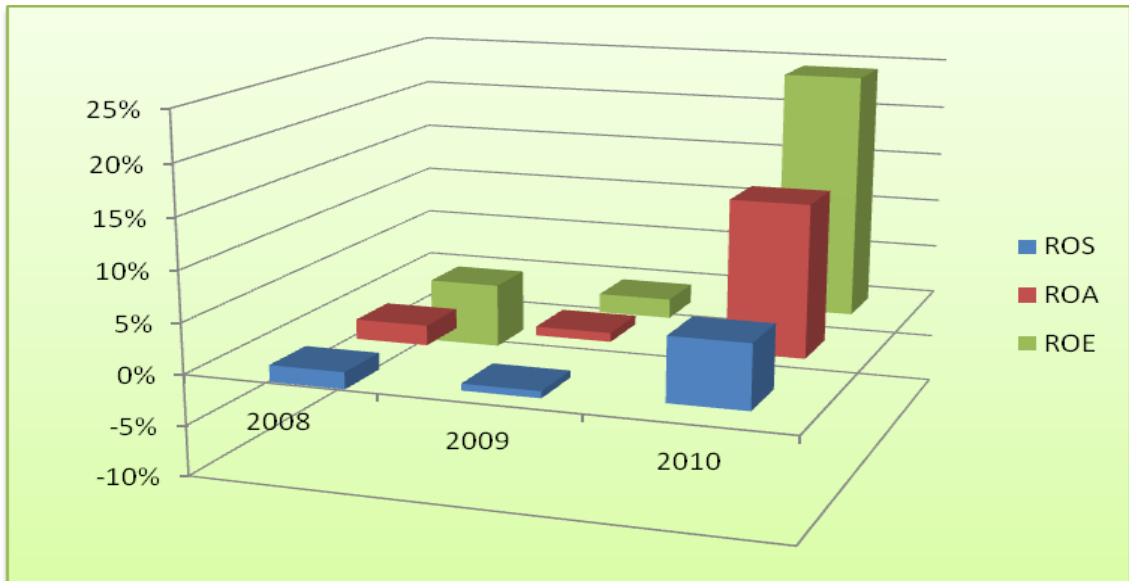


Graf. 9. Hodnocení výkonnosti podniku MICRORISC s. r. o. [vlastní zpracování]

Rentabilita tržeb se v roce 2008 a 2009 pohybovala v záporných číslech. Podnik snížil hodnotu i přes snížení tržeb pomocí redukce ztráty na 187 tis. Kč. V roce 2010 byla rentabilita již v kladných číslech, zásluhou zvýšení zisku na 3 mil. Kč.

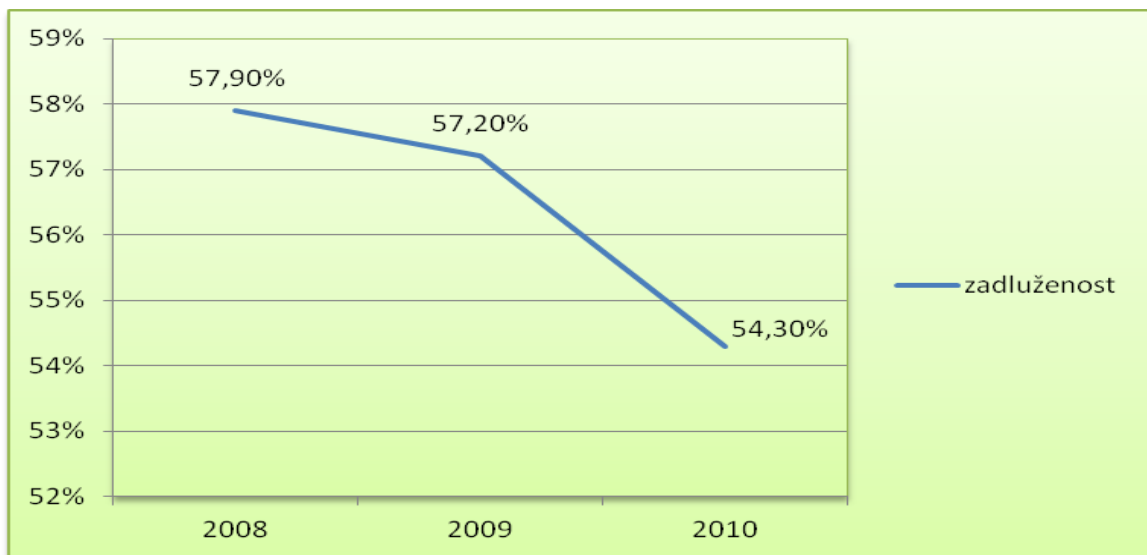
Rentability aktiv zasáhla do záporu pouze v roce 2008. Bylo to způsobeno záporným ziskem před zdaněním a úroky. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2010 a to 15,03 %.

Rentabilita vlastního kapitálu měla od roku 2008 vzestupnou tendenci. Po dva roky 2008, 2009 se hodnota pohybovala v záporných číslech, až rok 2010 přinesl značný růst, konkrétně 24,5 %. Růst byl způsoben i přes navýšení vlastního kapitálu o 3 mil. Kč výrazným nárůstem čistého zisku.



Graf. 10. Rentability podniku MICRORISC s. r. o. [vlastní zpracování]

Ve sledovaných letech i přes nepříznivý hospodářský vývoj, se zadluženost podniku pohybovala v limitních hodnotách a nepřekročila hranici 60 %. To naznačuje, že podnik je schopný nárůst cizích zdrojů kompenzovat nárůstem aktiv. V roce 2010 podnik dosáhl nejnižší hodnoty 54,3 %.



Graf. 11. Zadluženost podniku MICRORISC s. r. o. [vlastní zpracování]

5.3.2 Analýza benefitů

Společnost MICRORISC s. r. o. se otázkou zaměstnaneckých benefitů zabývá, ale pouze na úrovni nejvyššího vedení. Základ pro odměňování, kolektivní smlouva, není vyhotovena.

Odborová organizace taktéž ve společnosti nefiguruje. Společnost a její majitel pan Šulc odměňuje zaměstnance podle již zmíněných podmínek a sám určuje trend a vývoj daných odměn. Po rozhovoru s ředitelem jsem vypracoval následující seznam odměn. Odměny typologií zasahují do všech čtyř možných kategorií (rozhovor s ředitelem firmy):

- 1) výhody sociální povahy;
- 2) výhody mající vztah k práci;
- 3) výhody spojené s postavením v organizaci;
- 4) výhody zlepšující kvalitu volného času.

Společnost zvolila udělování benefitů podle odpracovaných let. Navíc selektivně vybírá zaměstnance a motivuje je.

1) benefity získané ihned

- obědy – 55 % hradí zaměstnavatel;
- telefon - volný kredit 200 Kč/měsíc;
- podpora výuky angličtiny;
- po odpracování 1/2 roku ve společnosti;

2) benefity získané po 6 měsících práce

- možnost home office.

3) benefity získané po jednom roce práce

- penzijní připojištění – 500 Kč/měsíc.

4) benefity získané po dvou letech práce

- životní pojištění – 500 Kč/měsíc.

5) benefity získané po třech letech práce

- navýšení životního pojištění na 1000 Kč/měsíc

6) selektivní benefity

- služební automobil (aktuálně jich má firma 6 – 8 ks) pro klíčové pracovníky s home office;

- platba přípojky Internetu v home office;
- spořicí pojištění "Manažer" pro manažerské profese - 5 tis. Kč / měsíc (5 let) – 5 zaměstnanců;
- vyšší volny kredit pro volání;
- vývojáři, obchodníci: notebook;
- vstupné zdarma u námi sponzorovaných partneru (například. Biograf, ZOO).

5.4 MILETA a. s.

Sídlo firmy MILETA a. s. je v Hořicích. Další závody se nachází ve Dvoře Králové a Černém Dole. Podnik, který se zabývá výrobou textilních výrobků, zaměstnává 361 zaměstnanců.

MILETA a. s. patří k největším textilním výrobcům v Evropě. Disponuje víceúrovňovou výrobou od bavlněné příze po hotový výrobek. Na výrobě se podílí tkalcovna, úpravna, barevna, skládárna. MILETA a. s. též disponuje vyšivacím zařízením TAJIMA, které je orientováno na zpracování výšivek na bázi nejnovějších technologií. Společnost se orientuje na nejnáročnější bavlnářské produkty vyrobené za pomoci technologie zaručující kvalitu spojenou s dlouholetou textilní tradicí v Podkrkonoší. Patří mezi největší evropské výrobce kapesníků, košilovin a batistů. Především produkce kapesníků a batistů pro Afriku má dlouhodobou tradici. Relativně nová produkce košilovin se setkala zásluhou italských návrhářů s enormním úspěchem na mezinárodním trhu a tvoří dnes podstatnou část naší výroby. Kolekce lůžkovin a ubrusovin je zaměřená především na potřeby hotelů a restaurací, ale i na domácnost (mileta.cz, 2012).

5.4.1 Finanční analýza

Finanční data byly použity z let 2008, 2009, 2010. Data za rok 2011 nebyla firmou poskytnuta.

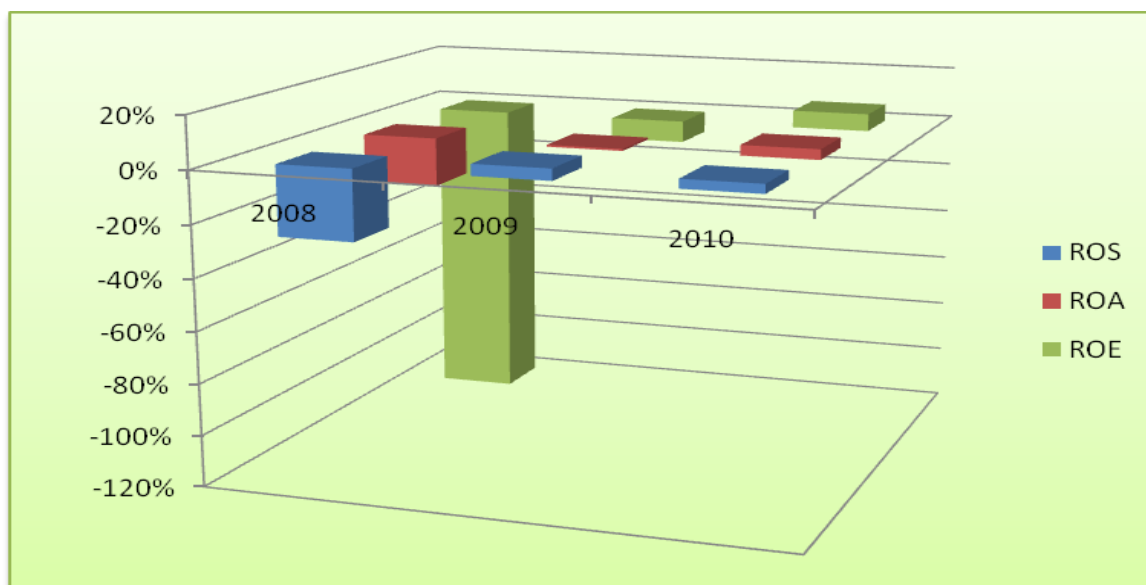
Základním hodnocením firmy je výkonnost podniku. Ukazatele se nacházely v roce 2008 v záporných číslech. V tomto období se projevila hospodářská krize, která měla v menší míře podíl na výsledcích z roku 2009. V roce 2008 společnost vykázala ztrátu 129 266 mil.

Kč. Rok 2009 zmírnil tuto ztrátu na 20 312 mil. Kč. Od roku 2010 se pohybuje zisk na hranici 18 782 mil. Kč. Následující graf detailněji popisuje vývoj jednotlivých ukazatelů.



Graf. 12. Hodnocení výkonnosti podniku MILETA a. s. [vlastní zpracování]

Na grafu, který popisuje rentabilitu podniku, je vidět dopad krize na jednotlivé ukazatele. Rentabilita tržeb se v roce 2008 dostala do záporných čísel na hodnotu 27,1 %. Následující roky začala vykazovat rostoucí tendenci, což je pozitivní vývoj. Rentabilita vlastního kapitálu se v roce 2008 propadla do záporných čísel zejména vysokou výší záporného EBITU -121,8 mil. Kč. Následující roku zaznamenaly vzestup. Podobný trend vykazovala hodnota rentability aktiv.



Graf. 13. Vývoj rentability podniku [vlastní zpracování]

Zadluženost podniku ve zkoumaných letech, s výjimkou roku 2008, pohybovala v optimálních hodnotách 30 % - 60 %. Hodnoty se pohybují na hranici doporučených hodnot.



Graf. 14. Zadluženost podniku [vlastní zpracování]

5.4.2 Analýza benefitů

Společnost MILETA a. s. podporuje odměňování zaměstnanců. Všechny typy odměn jsou popsány v kolektivní smlouvě, která je uzavírána na jeden rok, přičemž je zde možnost prodloužit tuto platnost do počátku měsíce června. Společnost podporuje odborovou organizaci, zejména zajištění jejího chodu. Členové odborové organizace mají možnost využít uvolnění z práce po dohodě, např. na odborové konference či schůze. Přičemž celoroční průměr u člena odborového svazu (PV OS) nesmí přesáhnout 16 hodin za měsíc a u ZV 6 hodin za měsíc. Zaměstnanecké benefity se týkají pouze výhod, které mají sociální povahu (MILETA a. s. *Kolektivní smlouva na rok 2012*).

1) poskytované odměny

- při dosažení 50 let věku zaměstnance:
 - navrhuje: mzdová účetna
 - schvaluje: generální ředitel, ředitelé závodů
 - rozsah odměny: 120 – 200 Kč za každý rok
- při prvním ukončení pracovního poměru, při získání nároku na starobní nebo plný invalidní důchod:

- navrhuje: mzdová účtárna
schvaluje: generální ředitel, ředitelé závodů
rozsah odměny: 120 – 200 Kč za každý rok
- za 20 let práce v a. s.:
navrhuje: mzdová účtárna po přihlášení se samotného zaměstnance
schvaluje: generální ředitel, ředitelé závodů
rozsah odměny: 120 – 200 Kč za každý rok
 - za 30 let práce v a. s.:
navrhuje: mzdová účtárna po přihlášení se samotného zaměstnance
schvaluje: generální ředitel, ředitelé závodů
rozsah odměny: 120 – 200 Kč za každý rok
 - za 40 let práce v a. s.:
navrhuje: mzdová účtárna po přihlášení se samotného zaměstnance
schvaluje: generální ředitel, ředitelé závodů
rozsah odměny: 120 – 200 Kč za každý rok
 - po provedení 20., 30., 40., 50. odběru krve, či 30., 40., 50., 60., 70., 80. odběru plasmy:
navrhuje: mzdová účtárna po doložení průkazky dárce samotným zaměstnancem
schvaluje: generální ředitel, ředitelé závodů
rozsah odměny: 500 Kč za každý výše uvedený odběr

2) podmínky výplaty:

- nepřetržitý pracovní poměr v a. s. v posledních 5 letech před vznikem nároku na odměnu (započítávají se i léta před ustanovením a. s., tj. státní podnik i národní podnik);
- odměna se vyplácí pouze v roce, kdy k příslušnému výročí došlo;
- obdrží-li zaměstnanec odměnu při ukončení pracovního poměru při získání nároku na starobní nebo plně invalidní důchod, další odměny se ve stejném kalendářním roce již neposkytují;
- nárok na poskytnutí odměn, uvedených v předchozím bodě 1) poskytnuté odměny, nevznikne v případě, kdy zaměstnanec v roce, kdy se odměna vyplácí, poruší povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci.

3) výše odměny a způsob stanovení:

- pro stanovení výše odměny je rozhodný celkový počet let, kdy trval pracovní poměr k a. s. (započítávají se i léta před ustanovením akciové společnosti, tj. státní podnik, národní podnik, jakož i organizace, jejichž právním nástupcem se a. s. stala;
- výše odměny se stanoví tak, že počet let zjištěný podle předchozího ustanovení a vynásobí částkou 120 – 200 Kč za každý rok; konkrétní částku odměny za rok stanoví pro zaměstnance závodů ředitel příslušného závodu a pro zaměstnance správy akciové společnosti a pro manažery závodů generální ředitel; při stanovení výše odměny se přihlíží k individuálnímu hodnocení zaměstnance;
- minimální výše odměny činí 1000 Kč, maximální výše 8000 Kč, výše odměny u odběrů krve či plazmy činí vždy 500 Kč.

5.5 RONAL CR s. r. o.

Firma se zaměřuje na výrobu disků k automobilům a to především na sekundární výrobu. Hlavním konkurentem je firma Borbet, se kterou soupeří o podíl na trhu. Firma je součástí koncernu RONAL AG sídlem ve Švýcarsku. Zaměstnává kolem 600 zaměstnanců, hodnota se liší podle množství zakázek a řadí se tím mezi velké mezinárodní firmy.

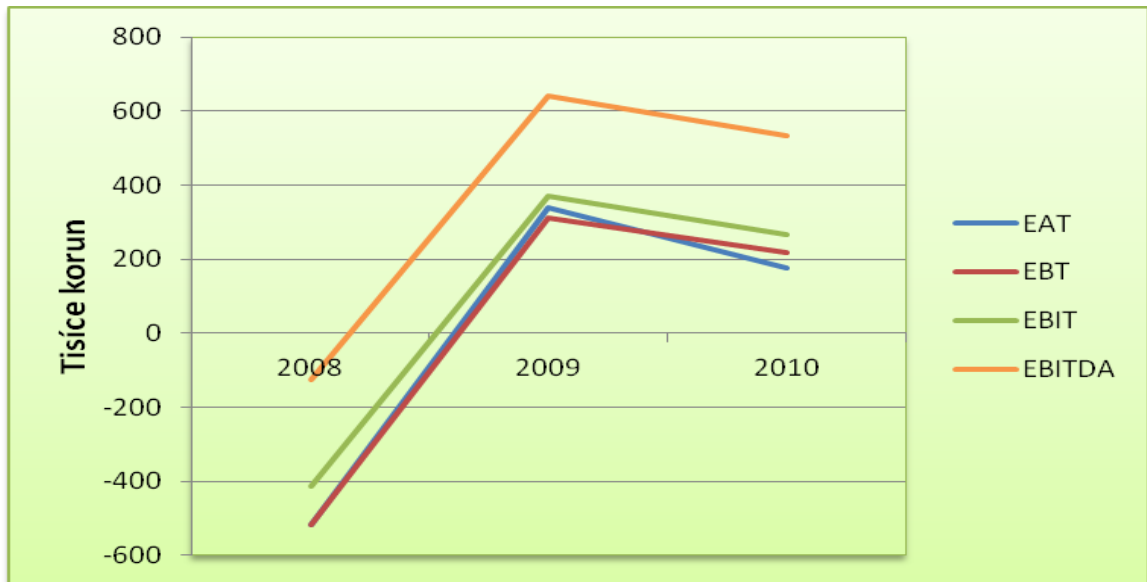
Výrobky společnosti RONAL CR s. r. o. tvoří hodnotu jak pro zákazníky, tak pro společnost. Podnikatelské záměry stejně jako dlouhodobý růst společnosti jsou hlavními cíli. Ve středu zájmu jsou požadavky jejich zákazníků. Důvěru se snaží získávat díky odbornosti a zkušenostem v oboru. Vysoká přizpůsobivost a kvalita jsou silnými stránkami podniku. Úspěch měří podle spokojenosti zákazníků s výrobky. Inovaci podporují ve všech oblastech a tomu odpovídá i výše investovaných prostředků do neustálého zlepšování našich výrobních procesů (ronal.cz, 2012).

5.5.1 Finanční analýza

Finanční data byly použity z let 2008, 2009, 2010. Data za rok 2011 nebyla firmou poskytnuta.

Ve sledovaném časovém období podnik zaznamenal záporné hodnoty v roce 2008 a to u všech ukazatelů. Firma se v roce 2008 nacházela ve velkých potížích, zejména ze strany odbytu. Ukazatel čistého zisku se v roce 2008 pohyboval ve ztrátě 517 mil. Kč, kde se

projevil výrazný pokles tržeb. Následující rok se díky zásobám na skladu firma dostala do kladných hodnot, především úsporou na výkonové spotřebě. Rok 2010 i přes nárůst tržeb přinesl pokles, což zapříčinil růst spotřeby materiálů a energie. Hodnota se zastavila na 174 mil. Kč zisku.

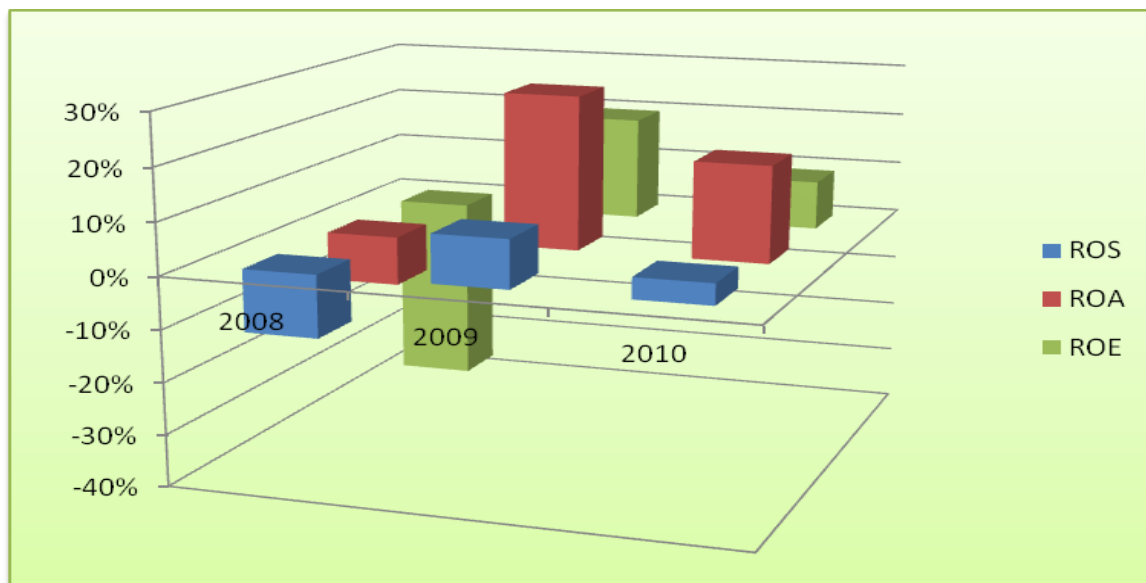


Graf. 15. Hodnocení výkonnosti podniku RONAL CR s. r. o. [vlastní zpracování]

Rentabilita tržeb se nacházela v záporných číslech pouze v roce 2008. Tuto hodnotu výrazně ovlivnil pokles z důvodu již zmíněné odbytové krize. Hodnota byla v roce 2008 - 12,01 % při výchozí hodnotě v roce 2010 3,97 %.

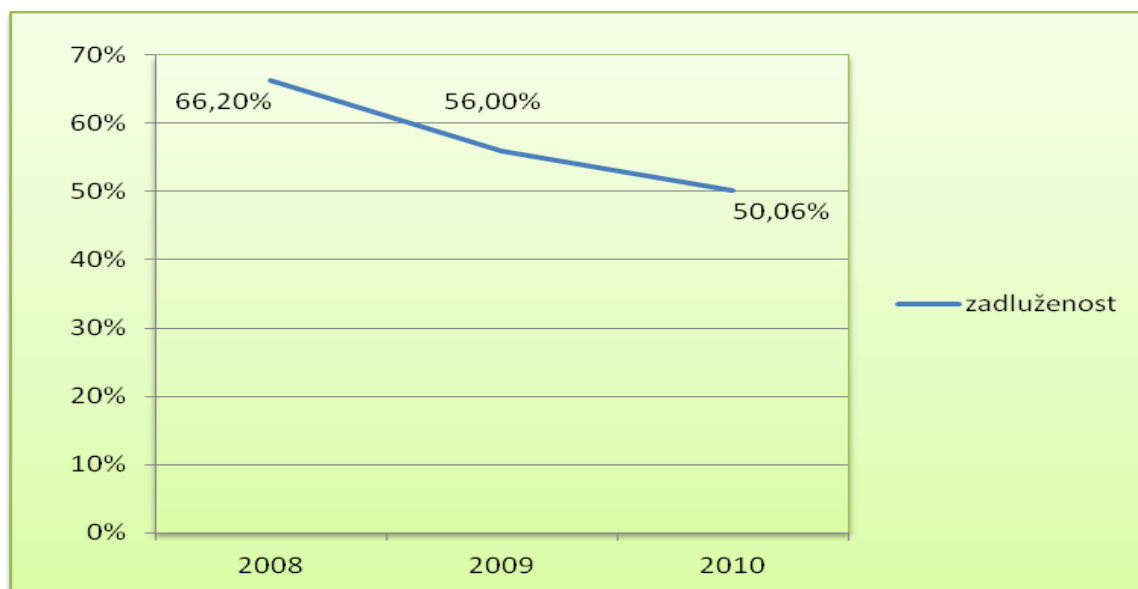
Rentabilitu vlastního kapitálu ovlivnil meziroční nárůst vlastního kapitálu o 100 mil. Kč, přičemž výraznou hodnotou, která určovala vývoj ukazatele, byl čistý zisk. V roce 2010 byla rentabilita vlastního kapitálu 9,3 %. Tato hodnota odpovídá hodnotě, kterou by měl výrobní podnik velikosti Ronalu dosahovat.

Rentabilita aktiv kopírovala trend obou již dříve zmíněných rentabilit. Výchozí hodnota z roku 2010 činila 18,4 %.



Graf. 16. Rentability podniku RONAL CR s. r. o. [vlastní zpracování]

Zadluženost podniku přesáhla pouze v roce 2008 hranici 60 %. V tomto roce podnik splácel úvěry a nesl investice spojené se stavbou závodu v Pardubicích. Hodnota aktiv je ve sledovaných letech na stejné úrovni. Cizí zdroje mají klesající tendenci a jsou vázané na investiční akce spojené s výstavbou závodu.



Graf. 17. Zadluženost podniku RONAL CR s. r. o. [vlastní zpracování]

5.5.2 Analýza benefitů

Během své praxe ve společnosti RONAL CR s. r. o. v rámci studia, jsem poznal detailněji prostředí firmy. Veškeré benefity jsou zakotveny v kolektivní smlouvě, která je sepisována

vždy na jeden rok. Současná smlouva tedy končí na konci roku 2012. Zaměstnavatel od počátku udělování benefitů vychází vstříc zaměstnancům, kteří preferují finanční odměňování oproti nefinančnímu. Zaměstnanci nechtějí mít vázány odměny v dlouhodobě uložených peněžních prostředcích, např. penzijním připojištění. Zaměstnavatel tedy vyplácí co největší část odměn finančně a to i z hlediska sociálního, kdy zejména mladé rodiny potřebují finanční prostředky alokovat do nejpotřebnějších míst a ne se přizpůsobovat určitému systému odměňování, např. flexipasy a vitalpasy. Zaměstnavatel podporuje odborovou organizaci fixním poplatkem 25 000 Kč, na chod a činnost (RONAL CR s. r. o. *Kolektivní smlouva na rok 2011-2012*).

Ve společnosti jsou k dispozici pouze tyto typy benefitů:

- 1) výhody sociální povahy;
- 2) výhody mající vztah k práci.

1) výhody sociální povahy

a) dovolená na zotavenou

- nárok zaměstnanců na dovolenou se zvyšuje o 1 týden nad nárok uvedený v § 213 zák. č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce, výměra dovolené zaměstnanců činí 5 týdnů;
- celozávodní dovolená je stanovena:
 - pro závod Ronal Jičín W15 v kalendářním týdnu 31 a 32;
 - pro závod Ronal Pardubice W17 v kalendářním týdnu 32 a 33;
 - pro případ nedostatku zakázek je stanovena opce +1 týden následujícím způsobem:
 - pro závod Ronal Jičín W15 v kalendářním týdnu 30, 31 a 32;
 - pro závod Ronal Pardubice W17 v kalendářním týdnu 32, 33 a 34;
- případné použití opce bude projednáno 1,5 měsíce před čerpáním celozávodní dovolené vedením společnosti Ronal CR s. r. o. s Odborovou organizací OS KOVO W15 a W17;

- termín celozávodní dovolené se netýká zaměstnanců nezbytných pro zajištění opravárenských a údržbářských prací, které probíhají právě v době celozávodní dovolené.

b) zdravotní péče

- zaměstnavatel ve spolupráci se smluvním zdravotnickým zařízením zajistí vstupní a preventivní prohlídky zaměstnanců a tyto prohlídky uhradí; zaměstnavatel se bude snažit optimalizovat termíny preventivních prohlídek s ohledem na příslušný pracovní rozvrh zaměstnanců, tak aby minimálně narušoval pracovní volno mezi směnami;
- zaměstnavatel též uhradí zaměstnancům preventivní očkování proti chřipce nebo léky (vitamíny) do hodnoty 250 Kč na zaměstnance; provedení tohoto bodu se uskuteční u léků do 30. 9. 2012 a do 30. 9. 2013, u očkování bude termín určen aplikujícím lékařem.

c) odměny při význačných životních výročích

- zaměstnavatel se zavazuje poskytovat zaměstnancům při jejich význačných životních výročích za vykonanou práci tyto odměny:
 1. při životním jubileu 50, 55, 60 let a odpracování ve firmě:

Tab. 3. Odměny za odpracovaná léta [vlastní zpracování]

1 - 5 let	3.500 Kč
6 - 10 let	6.000 Kč
10 a více let	11.000 Kč

2. při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu z organizace zaměstnavatele, při délce nepřetržitého trvání pracovního poměru:

Tab. 4. Odměny při odchodu do starobního důchodu [vlastní zpracování]

1 do 5 let práce u zaměstnavatele	2.500 Kč
od 5 do 10 let práce u zaměstnavatele	4.500 Kč
od 10 do 15 let práce u zaměstnavatele	7.000 Kč
od 15 do 20 let práce u zaměstnavatele	11.000 Kč

d) narození dítěte

- při narození dítěte náleží zaměstnanci odměna ve výši 3000 Kč za každé narozené dítě, a to při splnění těchto podmínek:
 1. zaměstnanec je zaměstnán u zaměstnavatele déle než 3 měsíce;
 2. nárok na odměnu uplatní do 60 kalendářních dnů od narození dítěte.

2) výhody mající vztah k práci**a) pracovní doba a přestávky v práci**

- délka pracovní doby u zaměstnavatele činí 37,5 hodin týdně;
- zaměstnanci jsou povinni dodržovat rozvrh pracovní doby; zejména jsou povinni být připraveni k výkonu práce na svém pracovišti již na počátku pracovní doby;
- přestávky v práci na jídlo a oddech nejsou pracovní dobou a tudíž se nezapočítávají do pracovní doby.

b) závodní stravování

- obě smluvní strany se shodují na tom, že důležitou formou péče o zdraví a spokojenost zaměstnanců je zabezpečení kvalitní teplé stravy a občerstvení;
- zaměstnavatel se zavazuje zajistit po dobu práce u něj ve všech směnách možnost stravování v areálu zaměstnavatele;
- po otevírací dobu stravovacího zařízení bude zaměstnancům umožněn výběr z 3 druhů teplých jídel, poté občerstvení pomocí automatů;

- ZO se bude v případě změny dodavatele závodního stravování podílet na výběrovém řízení nového dodavatele závodního stravování;
- dále se zaměstnavatel zavazuje poskytovat zaměstnancům zdarma po celou pracovní dobu občerstvovací nápoje, a to konkrétně upravenou sycenou nebo nesycenou vodu z nápojového automatu umístěného v prostorách zaměstnavatele;
- zaměstnavatel se zavazuje umožnit zaměstnancům rovněž nákup ostatních nealkoholických nápojů (slazených jako např. Cola) z nápojového automatu;
- zaměstnavatel se zavazuje přispívat na úhradu nákladů závodního stravování dle platných předpisů, tj. v době uzavření této kolektivní smlouvy dle § 24 odst. 2 písm. j/ bod 4 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění změn a pozdějších doplňků;
- příspěvek zaměstnance na poskytnuté jídlo bude činit ve všech závodech – 20 Kč za jedno jídlo (cena včetně DPH 20% za základní kalkulovanou cenu jídla);
- v případě, že dojde k nárůstu ceny potravin o 10 % a více, bude projednána a upravena cena oběda pro zaměstnance (RONAL CR s. r. o. *Kolektivní smlouva na rok 2011-2012*).

6 POROVNÁNÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTECH

Pro detailnější znázornění systému odměňování v analyzovaných společnostech jsem sestavil hodnocení, které popisuje tři typy benefitů. Jedná se o daňově zvýhodněné, daňově nezvýhodněné a dále využívané benefity.

K jednotlivých benefitům bude přiřazováno bodové ohodnocení v závislosti na pořadí nejvíce využívaných zaměstnaneckých benefitů firmami v ČR, které zachycuje *Tab. 2.* v teoretické části. Maximální bodové ohodnocení závisí na počtu řádků v tabulkách s jednotlivými typy benefitů a uvedeném pořadí benefitů z již zmíněné *Tab. 2.* V případě, že analyzovaná společnost uvedený benefit nevyužívá, jeho bodové ohodnocení bude nulové.

Např. jestliže společnost využívá zaměstnanecký benefit typu Vzdělání, uvedený v následující *Tab. 5,* bude jí přiděleno 7 bodů, jelikož z uvedených benefitů je na nejlépe hodnocené pozici v *Tab. 2.* a celkový počet řádků v *Tab. 5.* je sedm, což je maximální dosažitelný počet bodů u daňově zvýhodněných benefitů.

Na konci analýzy jsem provedl součet počtu bodů za jednotlivé typy benefitů u všech analyzovaných společností a sestavil jejich pořadí.

6.1 Daňově zvýhodněné benefity

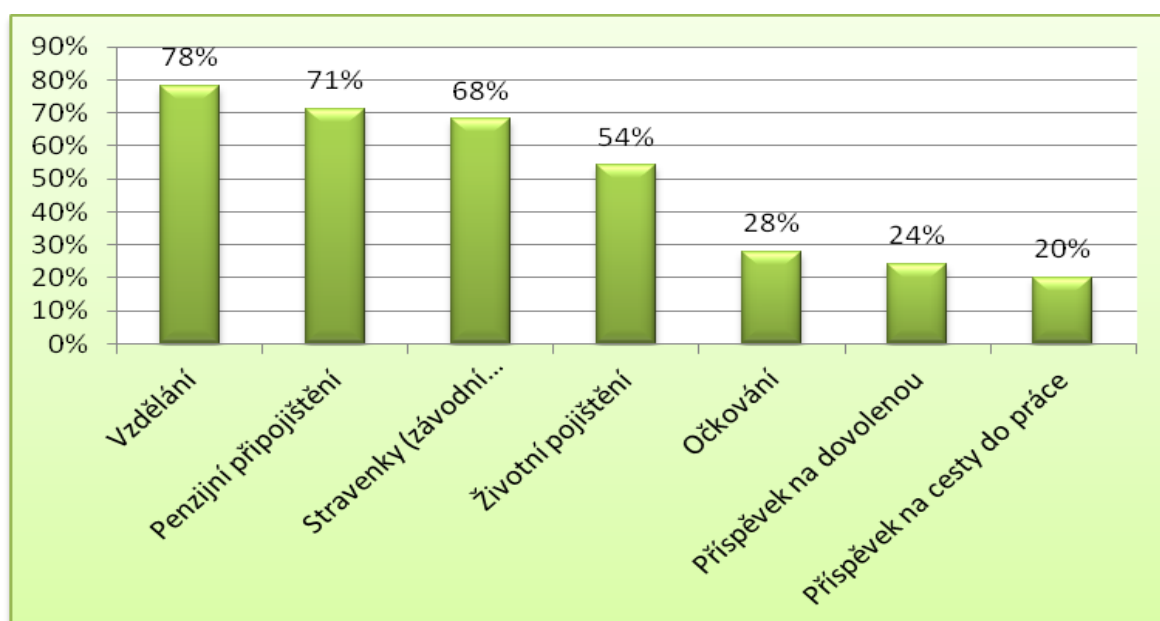
Příspěvky v podobě vzdělávání mají všechny analyzované společnosti, ale pouze v rámci povinných kurzů, např. při využití ISO norem. Takovýto typ vzdělání nepovažuji za dobrovolný a nezahrnul jsem ho do zkoumání.

Ve společnostech MILETA a. s. a Continental Automotive Czech Republic s. r. o. jsou očkování a zdravotní prohlídky povinná. Oproti tomu např. společnost RONAL CR s. r. o. přidává svým zaměstnancům tzv. vitamínové balíčky v ceně 250 Kč na zaměstnance. Nejvyšší bodový zisk v této kategorii daňově zvýhodněných benefitů získala společnost **Continental Automotive Czech Republic s. r. o.**

Tab. 5. Využití daňově zvýhodněných benefitů [vlastní zpracování]

	Continental Automotive s. r. o.	RONAL CR s. r. o.	MILETA a. s.	Microrisc s. r. o.	Karel Hrnčíř – Biomag
Vzdělání	-	-	-	-	-
Penzijní připojištění	6	-	6	6	-
Stravenky (závodní stravování)	5	5	5	5	-
Životní pojištění	4	-	4	4	-
Očkování (zdravotní prohlídky)	3	3	3	-	-
Příspěvek na dovolenou	2			-	-
Příspěvek na cesty do práce	-	1	1	-	-
Celkem	20	9	19	15	0

Dle nejnovější studie Svazu průmyslu a dopravy ČR z roku 2011, bylo dle grafu níže, využito následujících benefitů. Z výsledku je zřetelné, že analyzované společnosti neposkytují jeden z nejrozšířenějších benefitů a to dobrovolné vzdělávání. Naopak stravování a penzijní připojištění využívají téměř všechny společnosti ze zkoumaného vzorku.



Graf. 18. Procentuální využití daňově zvýhodněných benefitů ve firmách [spcr.cz, 2011]

6.2 Daňově nezvýhodněné benefity

Benefity, jako je mobilní telefon a zejména služební automobil, využívají zaměstnanci na vyšších úrovních řízení. Do šetření jsem tyto typy benefitů zařadil, jelikož ne všichni zaměstnanci by měli mít na tyto odměny nárok, protože k jejich práci by nemusely být využity.

Nápoje na pracovišti jsou zajištěny ve většině velkých výrobních podniků s náročnými podmínkami. Např. teplotní rozdíly, vlhko atd.

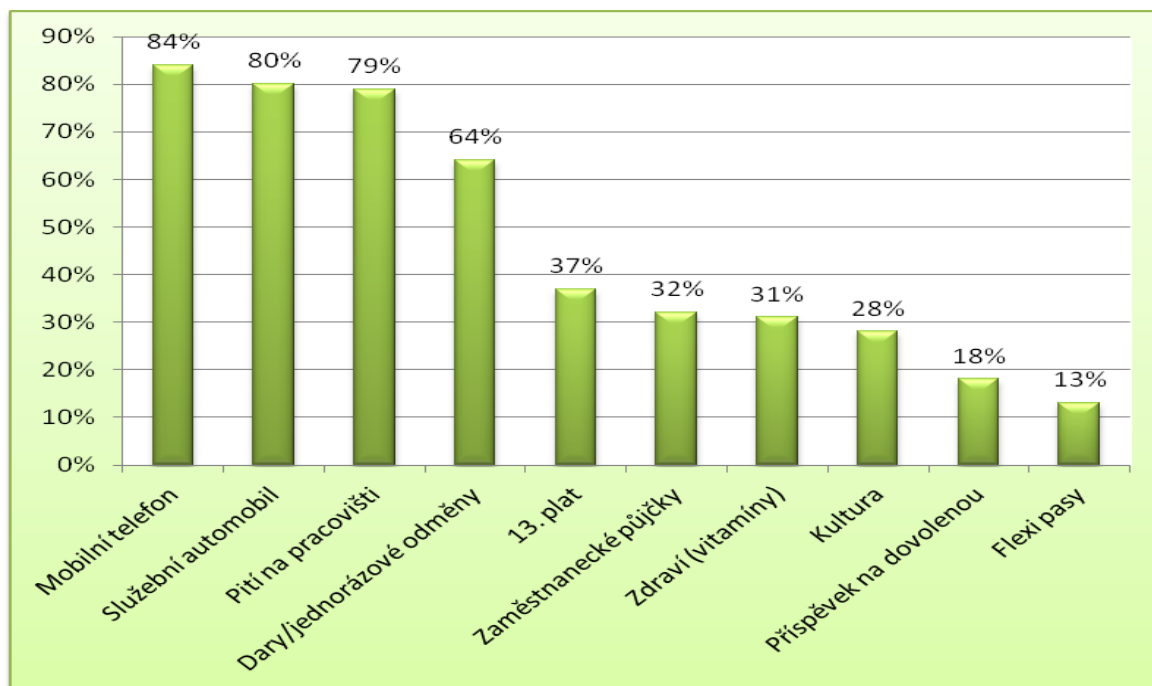
Následující spektrum odměn je rozdílné i z důvodu možností podniku, počtu zaměstnanců a druhu výroby. Stejný počet bodů, jak je patrné z tabulky níže, byl udělen společností **Continental Automotive Czech Republic s. r. o., Ronal CR s. r. o. a Karel Hrnčír – Biomag.**

Tab. 6. Využití daňově nezvýhodněných benefitů [vlastní zpracování]

	Continental Automotive s. r. o.	RONAL CR s. r. o.	MILETA a. s.	Microrisc s. r. o.	Karel Hrnčír – Biomag
Mobilní telefon	10	10	10	10	10
Služební automobil	9	9	9	9	9
Pítí na pracovišti	8	8	8	-	8
Dary/jednorázové odměny	-	-	-	7	7
13. plat	-	-	-	-	-
Zaměstnanecké půjčky	5	-	-	-	-
Zdraví (vitamíny)	-	4	-	-	-
Kultura	-	3	-	3	-
Příspěvek na dovolenou	2	-	-	-	-
Flexi pasy	-	-	-	-	-
Celkem	34	34	27	29	34

Z výše uvedených výsledků lze vyčíst, že první dva benefity jsou využívány ve všech analyzovaných společnostech. Následující benefity jsou určovány podle preferencí jednotlivých podniků. Např. RONAL CR s. r. o. preferuje zdraví zaměstnanců a přispívá jim

na vitamíny. Určité společnosti jako např. MICRORISC s. r. o. poskytují kulturní akce v zařízeních, která sponzorují. Kvalitní odpočinek a volný čas poskytuje společnost Continental Automotive Czech Republic s. r. o., která poskytuje finanční prostředky na rekreační pobyt v ceně 500 Kč na jedno dítě zaměstnance.



Graf. 19. Procentuální využití daňově nezvýhodněných benefitů ve firmách [spcr.cz, 2011]

6.3 Dále využívané benefity

Mezi další odměny, které se vyskytují a hromadně je využívají všechny podniky, patří finanční odměny, zejména individuální, za určitý výkon a věrnostní odměny za odpracovaná léta. Zde největší částkou přispívá společnost RONAL CR s. r. o., která zaměstnanci po 20 letech ve společnosti přispěje 11 000 Kč.

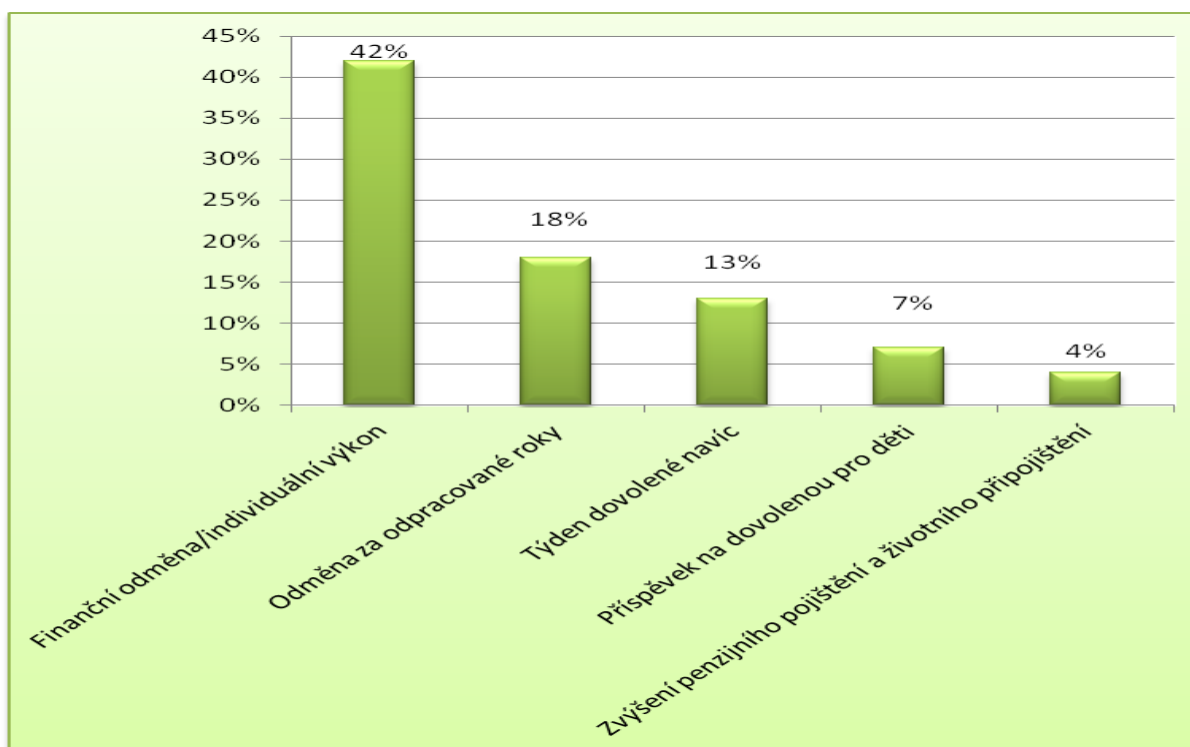
Další výhodou, poskytovanou zejména ve větších výrobních firmách, je týden dovolené navíc. Společnost Karel Hrnčír – Biomag ji nevyužívá z důvodu práce na zakázkách, které mají časový limit a zaměstnanci by si neměli, kdy brát dovolenou.

Nejvyššího bodového zisku v této kategorii benefitů dosáhla společnost **Continental Automotive Czech Republic s. r. o.**, jak je patrné z následující tabulky.

Tab. 7. Dále využívané benefity [vlastní zpracování]

	Continental Automotive s. r. o.	RONAL CR s. r. o.	MILETA a. s.	Microrisc s. r. o.	Karel Hrnčíř – Biomag
Finanční odměna/individuální výkon	5	5	5	5	5
Odměna za odpracované roky	4	4	4	4	4
Týden dovolené navíc	3	3	3	3	-
Příspěvek na dovolenou pro děti	2	-	-	-	-
Zvýšení penzijního pojištění a životního připojištění	-	-	-	1	-
Celkem	14	12	12	13	9

Z následujícího grafu je patrné využití nejvíce preferované odměny (finanční odměny/individuální) a to u všech společností. Ostatní jsou dané preferováním vlastníků.



Graf. 20. Procento využití dále využívaných benefitů [spcr.cz, 2011]

6.4 Výsledky hodnocení

Z výsledků hodnocení systémů odměňování je viditelná pozitivní převaha společnosti Continental Automotive Czech Republic s. r. o., kde převládá zahraniční politika vlastníka. Společnost využívá mnoho druhů benefitů, aby každý pracovník mohl uplatnit ten jemu nejvíce vyhovující.

Zajímavostí je postavení společnosti MICRORISC s. r. o., která patří k menším společnostem, ale je zde vidět propracovaný systém odměňování a poměrně vysoký počet dosažených bodů. Společnosti RONAL CR, s. r. o. a MILETA, a. s. bodově zaostávají. Systém benefitů ve společnostech se zahraniční účastí je ovlivňován zejména vlastníkem a kulturou mateřské země, ze které pochází.

Tab. 8. Vyhodnocení bodování společností [vlastní zpracování]

	Continental Automotive s.r.o.	RONAL CR s.r.o.	MILETA a.s.	Microrisc s.r.o.	Karel Hrnčíř – Biomag
Celkem	68	55	58	57	45

Celkem nejnižší počet bodů získala společnost **Karel Hrnčíř – Biomag**, kde není nastavený systém odměňování. V následující projektové části se pokusím pro tuto společnost vytvořit a implementovat systém řízení benefitů, díky němuž by se mohla zvýšit motivace zaměstnanců a zlepšit daňová optimalizace zaměstnavatele.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření je do analytické části zahrnuto především proto, aby bylo zjištěno, jaký názor a pohled na zaměstnanecké benefity mají samotní zaměstnanci společnosti Karel Hrnčíř – Biomag, pro kterou budu následně navrhovat projekt systému odměňování.

Cílem dotazníkového šetření je zjistit:

- spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování;
- preferenci jednotlivých benefitů zaměstnanci;
- jaký typ odměn zaměstnanci preferují;
- věkovou skladbu zaměstnanců;
- názor zaměstnanců na typ odměny.

Šetření probíhalo od 18. 6. 2012 do 22. 6. 2012. Dotazníky v tištěné podobě obsahovaly 20 otázek, z toho 18 otázek uzavřených, 1 otevřenou a 1 škálovací otázku. O rozšíření a sběr dotazníků se postarala administrativní pracovnice dle určení majitele. Šetření se zúčastnilo 24 respondentů z celkového počtu 32 zaměstnanců, což činí 75% návratnost. Zbýlý počet zaměstnanců tvořili obchodníci, kteří jsou dlouhodobě v zahraničí popřípadě mimo sídlo firmy a pracovníci čerpající dovolenou.

Dotazníky byly následně zpracovány pomocí programu Microsoft Excel. K jednotlivým otázkám byl přiřazen graf a stručný komentář pro jednodušší pochopení problematiky.

7.1 Charakteristika respondentů

Do výzkumu se zapojilo celkem 24 respondentů z celkového počtu 32 zaměstnanců včetně všech manažerů. Skladba pracovníků dle jejich pracovního zařazení byla následující: jeden manažer, dva vedoucí pracovníci, šest administrativních pracovníků, popřípadě obchodníků, patnáct dělníků. Návratnost dotazníků byla u manažerů 50 %, u administrativy a obchodníků 100 %, dělníků odpovídalo 80 %. Další charakteristika respondentů je následující:

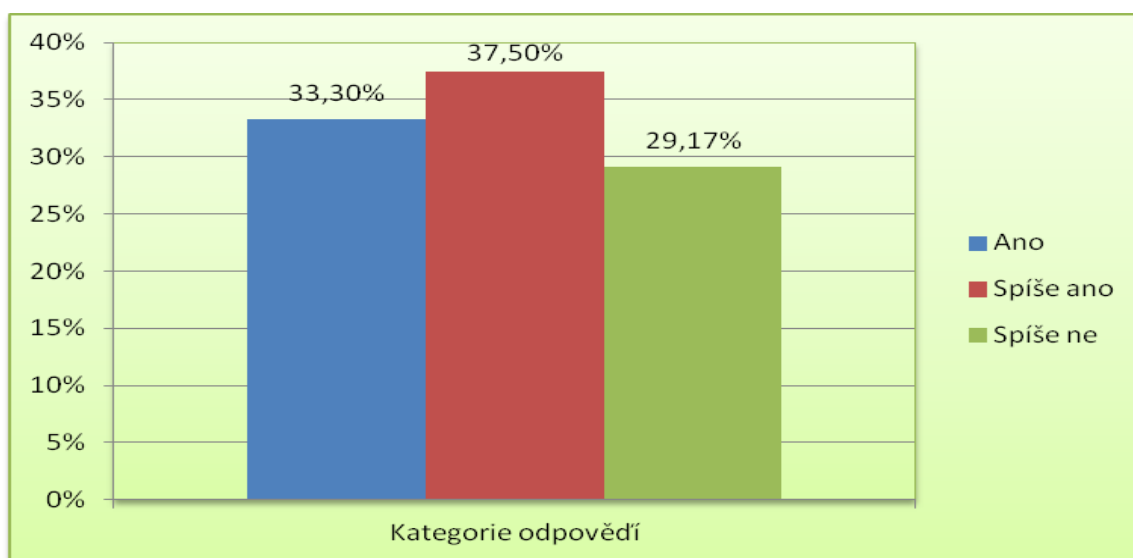
- z celkového počtu respondentů je 9 mužů a 15 žen;
- ve věku 21-35 let je 8 respondentů, největší skupinu, obsahující 13 členů, reprezentuje věk od 36 – 50 let, nad 50 let mají pouze 3 zaměstnanci;

- 50 % respondentů má vzdělání střední odborné-vyučen/a, 37,50 % má středoškolské vzdělání s maturitou, 8,3 % má vyšší odbornou školu, což jsou zejména obchodníci nebo výše postavení pracovníci, nejmenší procento respondentů, 4,17 %, má pouze základní vzdělání;
- 4 respondenti pracují ve společnosti v rozmezí jednoho až dvou let, 7 z nich od dvou až pěti let a 13 respondentů je zaměstnáno déle než pět let;
- z dotazovaných respondentů je 1 manažer, 2 vedoucí pracovníci, 15 z dělnických profesí a 6 z administrativy;
- na otázku, zdali jsou respondenti spokojeni se svým zaměstnáním, odpovědělo 66,7 % respondentů ano, zbylých 33,3 % uvedlo spíše ano; pozitivem je nulový počet záporných odpovědí, což poukazuje na pozitivní firemní klima.

7.2 Analýza odpovědí na otázky z oblasti zaměstnaneckých benefitů

- **Požadujete odměny navíc ke své práci za důležité?**

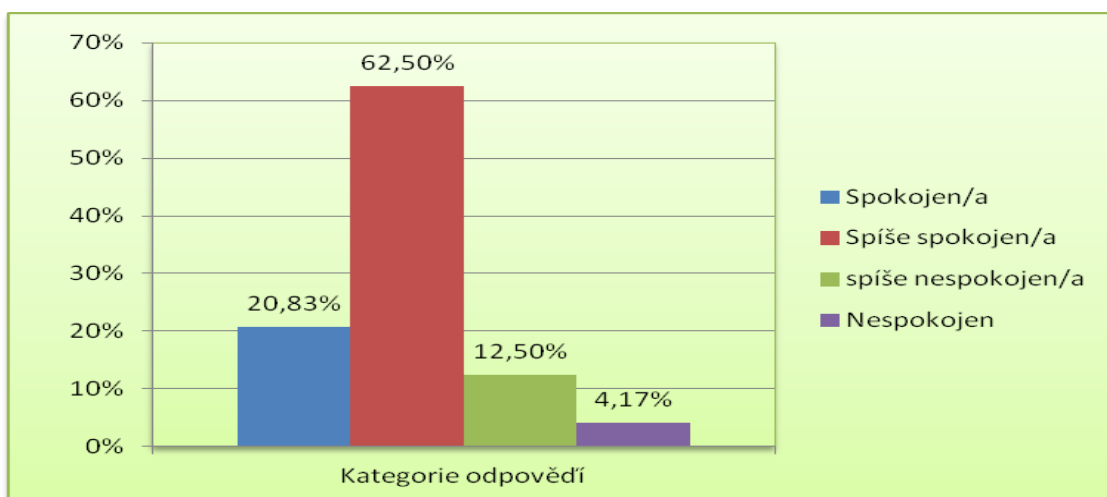
Jak je patrné z grafu níže, celkem 71 % respondentů se vyjádřilo k důležitosti odměn navíc velice pozitivně. Zbylých 29 % respondentů odpovědělo na tuto otázku Spíše ne, tedy odměny navíc pro ně nehrají tak důležitou a zásadní roli při odměňování.



Graf. 21. Preference typu odměn [vlastní zpracování]

- **Jste spokojen se současným systémem odměňování?**

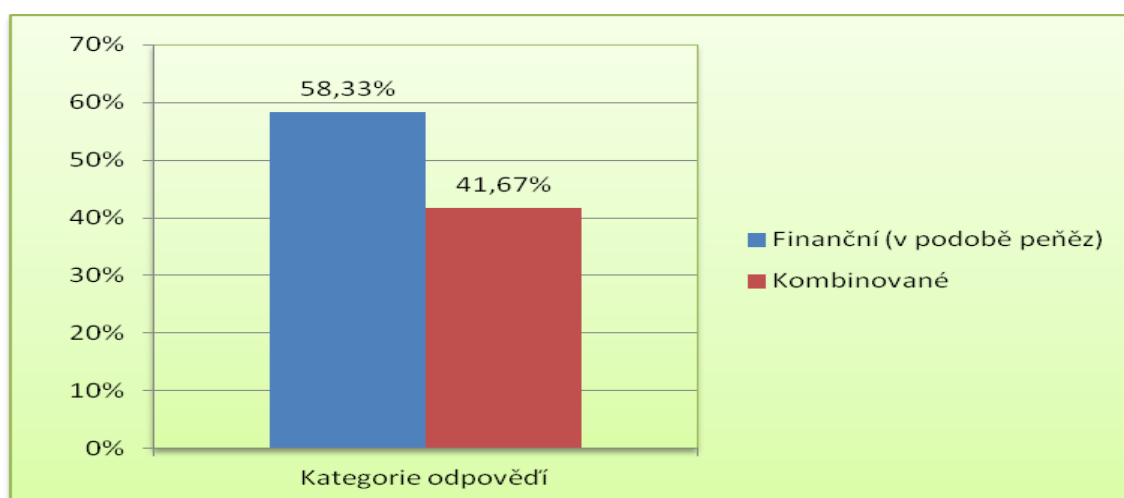
Nadpoloviční většina zaměstnanců odpověděla Spíše ano, což naznačuje rezervy v hodnocení. Pokud jsme analyzovali dělníky, tak jejich hodnocení bylo cca. 25% u každé možnosti. Manažeři a vedoucí pracovníci hodnotili spokojenost se systémem velice kladně.



Graf. 22. Spokojenost se systémem odměňování [vlastní zpracování]

- **Který z uvedených typů benefitů preferujete?**

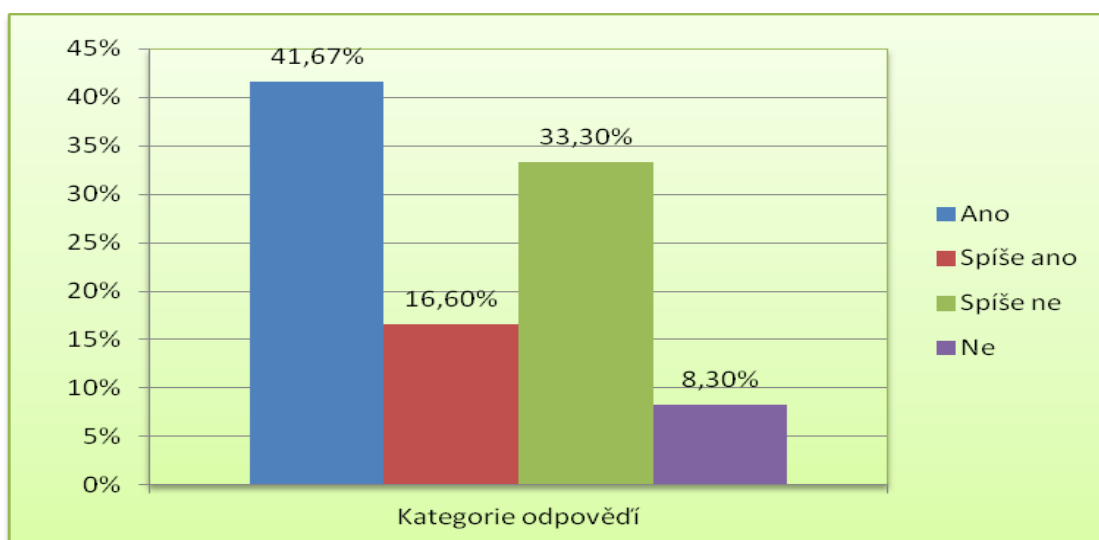
Z uvedeného vyhodnocení je patrná převaha a to 58,33 % z řad respondentů, kteří preferují finanční benefity. Poměrně výrazná část 41,67 % vyžaduje kombinaci finančních a nefinančních benefitů. Ta je výhodná pro podniky při daňové optimalizaci a v konečném závěru na této kombinaci benefitů vydělá i zaměstnanec. Nikdo z respondentů nepreferuje pouze nefinanční typ benefitů.



Graf. 23. Preference typu odměňování [vlastní zpracování]

- **Motivuje Vás nehmotná podoba odměny?**

Z následujícího grafu je patrné, že i přes to, že respondenti nepreferují nefinanční benefity, tento typ odměňování je z velké části motivuje (41,67 % respondentů odpovědělo Ano), což je zajímavá a rozporuplná skutečnost. 33,30 % respondentů odpovědělo na tuto otázku Spíše ne a 8,30 % odpovědělo Ne.



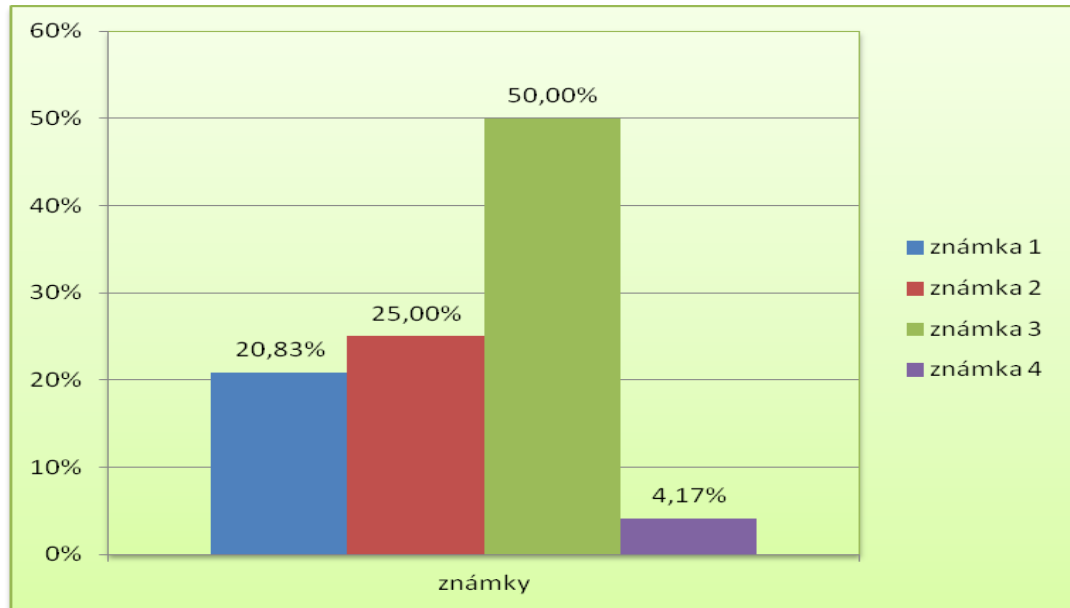
Graf. 24. Motivace pomocí nehmotných odměn [vlastní zpracování]

- **Zhodněte na stupnici od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší), jaká je dle Vašeho názoru celková úroveň atmosféry na pracovišti**

Spokojenost s atmosférou na pracovišti hodnotí 50 % respondentů průměrnou známkou 3, což dokazuje hodnota Modus v uvedené tabulce. Směrodatná odchylka vykazuje hodnotu 4,55, což je poměrně vysoké číslo, které poukazuje na vyšší variabilitu názorů respondentů.

Tab. 9. Ukazatele celkové úrovně atmosféry na pracovišti [vlastní zpracování]

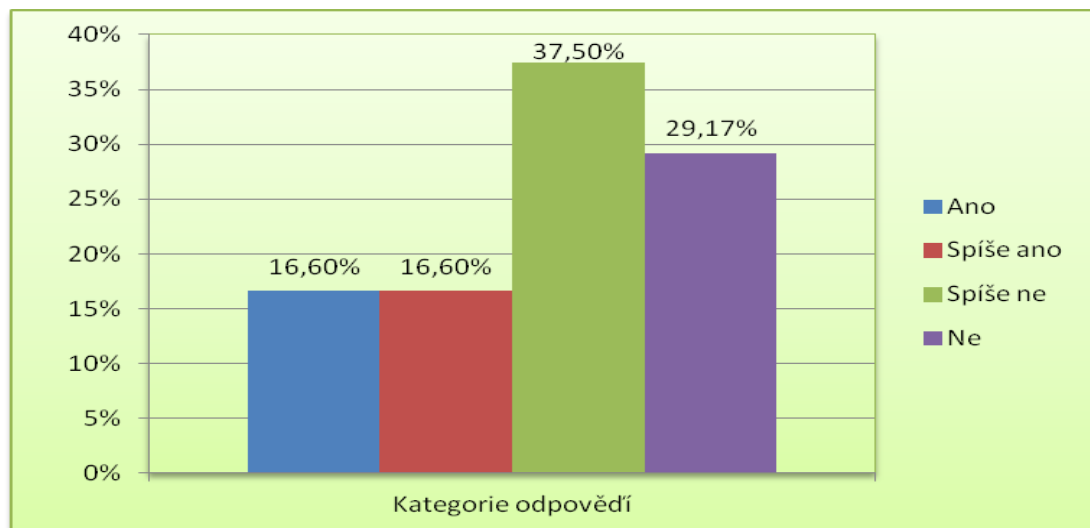
Ukazatel	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka	Modus
Hodnota	2,38	4,55	3



Graf. 25. Hodnocení pracovního prostředí [vlastní zpracování]

- **Povžijete svoji práci za fyzicky náročnou?**

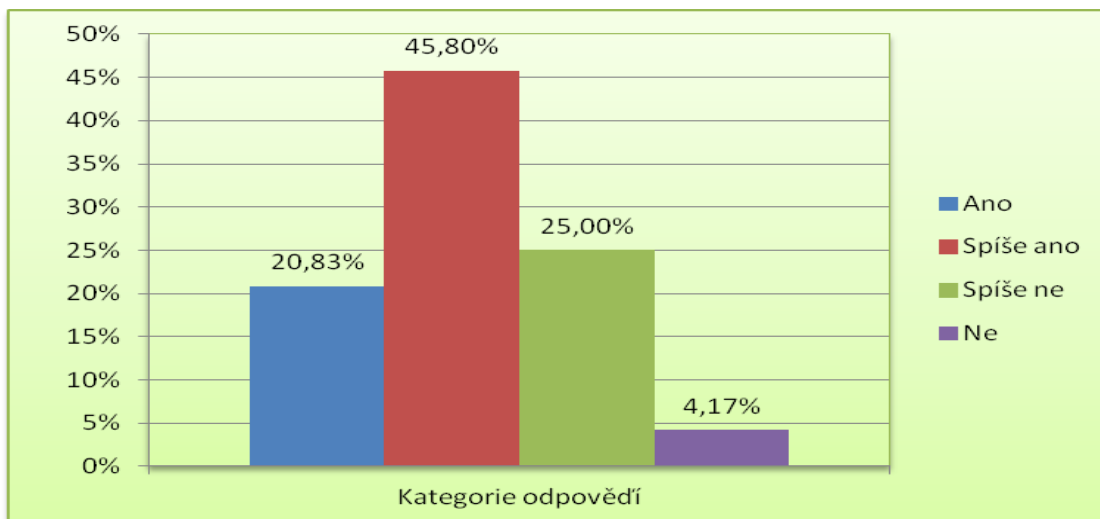
Převážná část dotazovaných zaměstnanců považuje práci za méně náročnou. Určité procento, 16,6 % odpovědělo, že jejich práce je fyzicky náročná. Ve výrobním podniku toto procento lze akceptovat.



Graf. 26. Hodnocení fyzické náročnosti práce [vlastní zpracování]

- **Považujete Vaše platové ohodnocení za odpovídající, vzhledem k práci, kterou vykonáváte?**

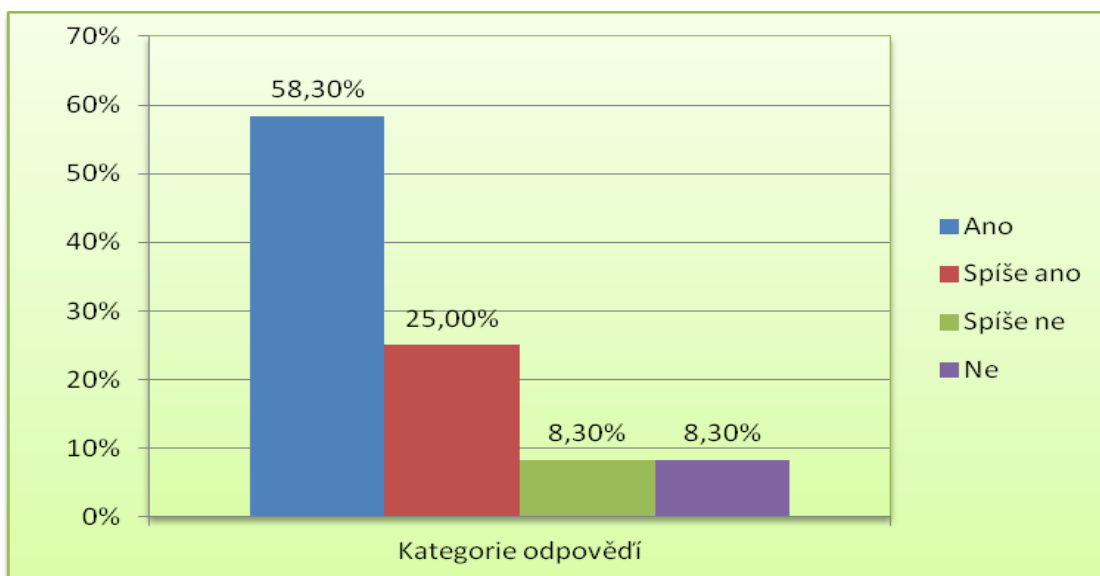
Podle výsledků z vyhodnocení této otázky, 66 % dotazovaných odpovědělo ano, jsem spokojený/á či spíše spokojený/á.



Graf. 27. Vztah práce k peněžnímu ohodnocení [vlastní zpracování]

- **Byl/a byste ochoten/ochotna dobrovolně absolvovat kurz se zvýhodněním od zaměstnavatele?**

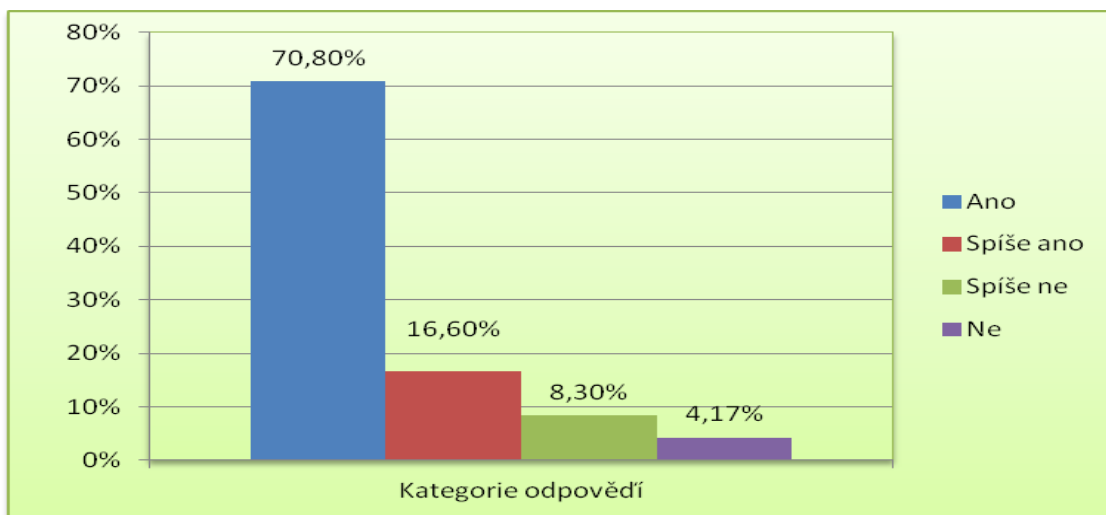
Z výsledků je patrná poptávka zaměstnanců po vzdělávacích kurzech. Téměř 83 % dotazovaných odpovědělo ano nebo spíše ano. To naznačuje motivaci a ochotu zaměstnanců se dále vzdělávat a rozšiřovat si odbornost.



Graf. 28. Využívání dobrovolného vzdělávání [vlastní zpracování]

- **Uvítal/a byste možnost příspěvku na penzijní při pojištění s podporou zaměstnavatele?**

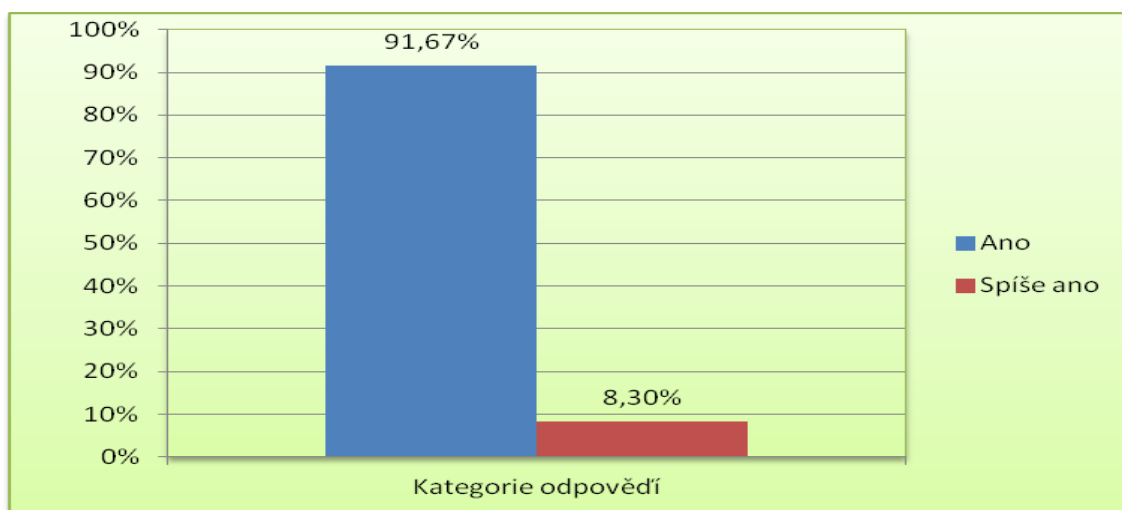
Naprostá většina respondentů by ráda využila příspěvku na penzijní připojištění od zaměstnavatele, konkrétně téměř 88 % respondentů. Tento poznatek bude využit v následném projektu.



Graf. 29. Využití příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění [vlastní zpracování]

- **Pokládáte výrobky Vaší firmy za kvalitní?**

Tento poznatek je pro mne velice důležitý z hlediska projektu. Dle mého názoru čím více považují zaměstnanci své výrobky za kvalitní, tím více chtějí větší finanční či nefinanční ohodnocení svého pracovního výkonu. Vysoké procento 92 % naznačuje pozitivní vnímání kvality výrobků ze strany zaměstnanců.



Graf. 30. Kvalita výrobku z pohledu zaměstnanců [vlastní zpracování]

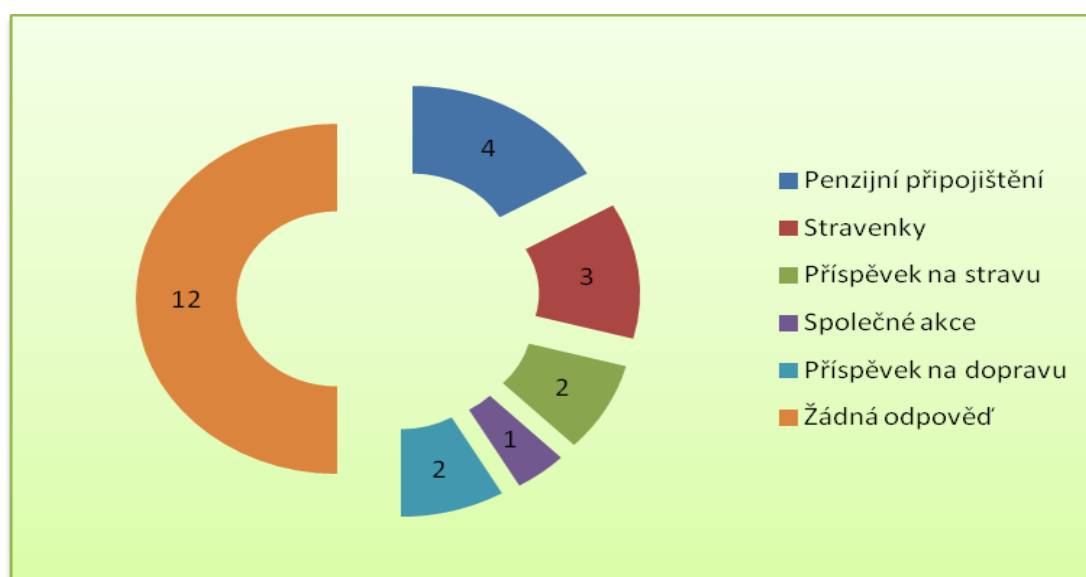
- **Co Vám v nabídce zaměstnaneckých benefitů chybí, co byste uvítal/a?**

Otázka byla položena jako otevřená. V následující tabulce jsou zobrazeny typy odpovědí a počet odpovídajících.

Tab. 10. Návrhy benefitů od zaměstnanců [vlastní zpracování]

Benefit	Penzijní připojištění	Stravenky	Příspěvek na stravu	Společné akce	Příspěvek na dopravu	Žádná odpověď
Celkový počet	4	3	2	1	2	12

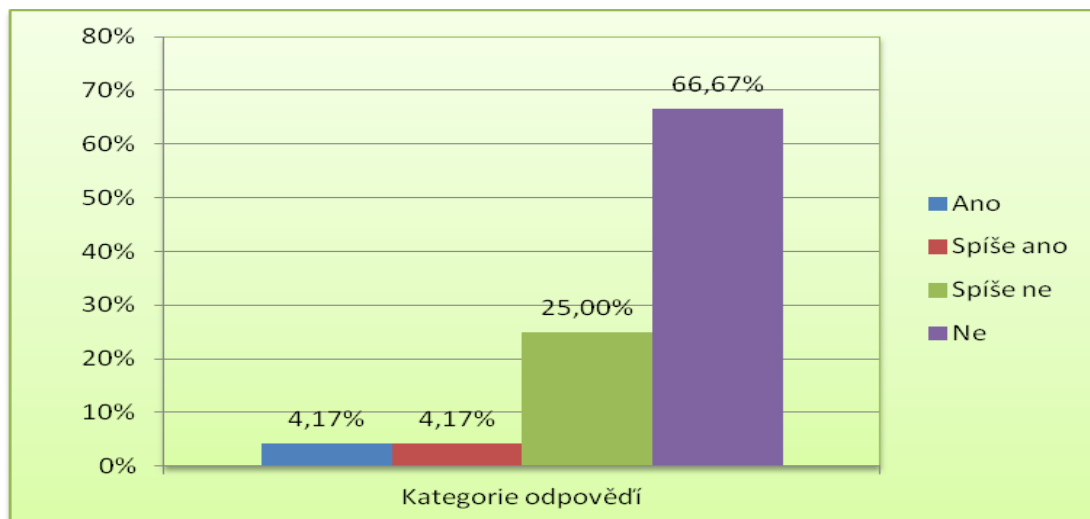
V dotazníku na tuto otázku neodpovědělo 12 respondentů, což svědčí o malém zájmu o odměňování. Ze zmíněných odpovědí lze vyzdvihnout penzijní připojištění či příspěvek na stravu nebo stravenky. Některé benefity z následujících odpovědí budou aplikovány do projektové části.



Graf. 31. Návrh benefitů od zaměstnanců [vlastní zpracování]

- **Konzultuje vedení společnosti s Vámi, jako zaměstnanci, o možnostech zaměstnaneckých benefitů?**

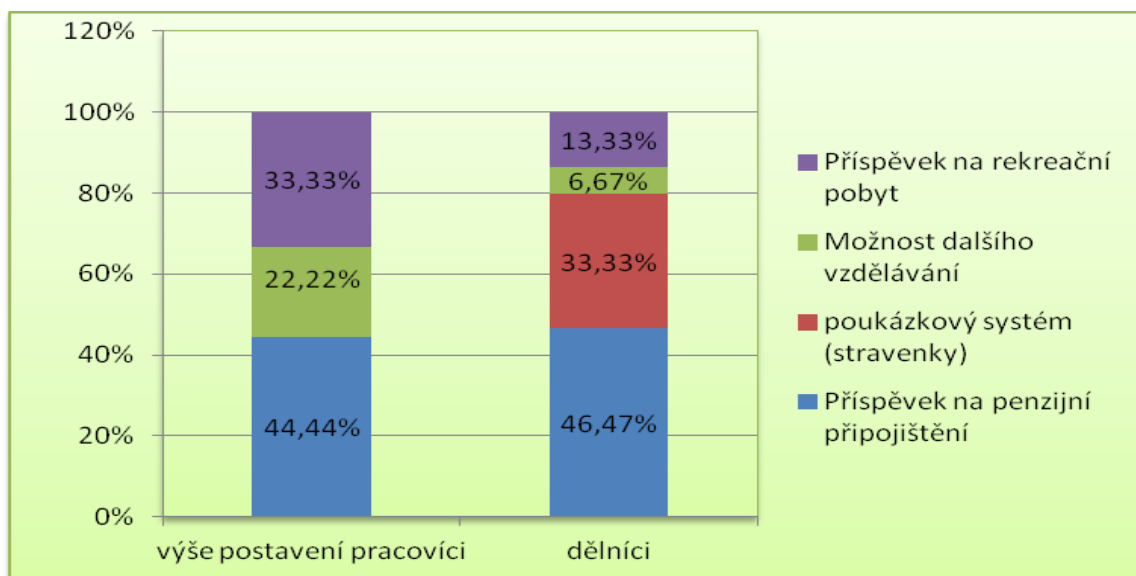
Z následujícího grafu je patrné negativní zjištění pro společnost. 92 % zaměstnanců není informováno o možnostech a využívání benefitů. Při zavádění systému odměňování je zapotřebí zvýšit kontinuální informovanost.



Graf. 32. Informovanost zaměstnanců z hlediska benefitů [vlastní zpracování]

• Který z těchto čtyř benefitů nejvíce preferujete?

Preference benefitů jsou znázorněny v porovnání mezi dělníky a administrativními pracovníky potažmo manažery. Rozdílné preference jsou např. u dodatečného vzdělání a to téměř 15 %. Příspěvek na rekreaci by využilo více pracovníků nedělnického typu. Naopak manuálně pracující zaměstnanci preferují poukázkový systém.



Graf. 33. Porovnání preference dělníků a výše postavených pracovníků

[vlastní zpracování]

8 PROJEKT ZAVEDENÍ ZAMĚŠNANECKÝCH BENEFITŮ V PODNIKU KAREL HRNČÍŘ – BIOMAG

Společnost Karel Hrnčíř – Biomag, na základě předchozího výzkumného šetření, skončila na posledním místě v hodnocení zaměstnaneckých benefitů. V následné projektové části zavedu systém odměňování a navážu na předchozí systém, který neobsahoval téměř žádné položky, které by měly povahu benefitu, ale pouze finanční odměny.

8.1 Cíl projektu

V následném projektu budu na základě dotazníkového šetření, u zaměstnanců společnosti a přímém rozhovoru s vlastníkem, aplikovat systém zaměstnaneckých benefitů.

Současný systém odměňování je příliš starý a nepodtrhuje moderní trendy. Cílem je zavést zaměstnanecké výhody, které budou přínosem pro zaměstnance z pohledu zvýšení motivace, ale také pro zaměstnavatele z pohledu snížení nákladů a to zejména daňových.

8.2 Oblasti řešení projektu

Mezi oblasti, které budu zavádět do systému odměňování, a následně doporučovat majiteli společnosti patří:

- oblast stravování, kde se budu rozhodovat, zda zvolím příspěvek na stravování nebo zavedu stravenkou systém;
- zavedení poukázkového systému odměňování;
- pořádání celopodnikových akcí v rámci teambuildingu;
- penzijní připojištění a životní pojištění.

8.2.1 Příspěvek na stravování

Firma Karel Hrnčíř – Biomag sídlí na okraji města Jičín. Po rozhovoru, vedeném s majitelem společnosti, jsem zjistil informace o možnosti stravování v místní lokalitě. Dostupnost stravovacího zařízení v časovém dosahu deseti minut není žádné. Pro účel stravování jsem se rozhodl analyzovat stravovací zařízení v okolí, které nabízí možnost rozvozu.

- **Výběr společností**

V lokalitě města Jičín se vyskytují pouze dvě stravovací zařízení, splňující podmínky rozvozu. Zařízení Samoobslužná jídelna TREFA a Stravování Drusan. Obě zařízení byla oslovena pomocí emailu. U obou případů došlo ke kladné odpovědi a zaslání cenové kalkulace jídel, včetně jejich obsahu.

Pro hodnocení jsem zvolil následující typ kritérií. Drusan nabízí jeden typ polévky a výběr za tři jídel. Dva typy jsou teplé pokrmy a jeden druh je studený. Oproti tomu TREFA nabízí pouze výběr ze dvou jídel se stejnou variantou polévky. Cena za dopravu v obou podnicích byla zdarma do 10 km od sídla zařízení.

Jedním z nejdůležitějších kritérií byla možnost placení poukázkami. V následující části zhodnotím varianty, kdy budu porovnávat příspěvek zaměstnanců v podobě poukázek nebo poskytnutí peněžního příspěvku. Bodové rozpětí je 1 bod až 2 body, což je maximální bodové hodnocení v závislosti na výše uvedených kritériích.

Cena za jedno kompletní obědové menu ve společnosti Samoobslužná jídelna TREFA se pohybovala na částce 63 Kč bez DPH, cena ve stravovacím zařízení TREFA byla stanovena na 55 Kč bez DPH.

Tab. 11. Hodnocení stravovacích zařízení [vlastní zpracování]

Kritérium / Stravovací zařízení	Samoobslužná jídelna TREFA	Stravování Drusan
Výběr jídel	1	2
Doprava cena	2	2
Možnost placení stravenkami	2	1
Cena	2	1
Celkem (bodů)	7	6

Nejlépe bodovanou provozovnou byla **Samoobslužná jídelna TREFA**.

8.2.2 Penzijní připojištění a životní pojištění

Výběr zprostředkovatele penzijního připojištění a životního pojištění ze zákona musí být dobrovolná. Společnost Karel Hrnčíř – Biomag nesmí zaměstnancům určit, u kterého subjektu budou mít tyto služby aktivované. Pro naše účely jsem zvolil formu dotazování, kdy každý pracovník nahlásí číslo účtu penzijního fondu a příslušná data k vyřízení platby.

Zaměstnavatel se zavázal přispívat 100 Kč zaměstnanci jednou za kalendářní měsíc. Na tento benefit má nárok každý zaměstnanec, pracující v podniku déle jak půl roku.

Roční fluktuace podle dotazníku byla nulová. Dle dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 24 zaměstnanců, jsem nezjistil žádného zaměstnance s praxí u firmy pod jeden rok. Zbylé zaměstnance jsem si ověřil při pohovoru s personalistou. Pro zvýšení motivace jsem zvolil zásluhový systém, kdy zaměstnanci dostávají příspěvek podle odpracovaných let dle tabulky níže.

Tab. 12. Systém poskytování penzijního připojištění [vlastní zpracování]

Počet odpracovaných let	Počet zaměstnanců dle kritéria	Částka
1 – 2 roky	10	100 Kč
2 – 5 let	6	150 Kč
Nad 5 let	16	200 Kč

Příspěvek na životní pojištění je poskytován zaměstnancům na vyšších pozicích. Tento příspěvek je dobrovolný. Zaměstnanec bude dotázán na identifikační údaje jeho pojistné smlouvy. V případě pokud zaměstnanec nemá sjednáno pojištění, může benefit odmítnout nebo si založit nové. Zaměstnavatel přispívá částkou 200 Kč Zbylou sumu z pojištění je zaměstnanec povinen uhradit z vlastních zdrojů.

8.2.3 Poukázkový systém

Na českém trhu se v současné době pohybují tři poskytovatelé poukázkového systému:

- Edenred
- Le Chèque Déjeuner s.r.o.

- Sodexo Pass ČR a.s.

- **Analýza poskytovatelů**

V následujících odstavcích stručně charakterizují jednotlivé společnosti a popíší jejich produkty a poskytované služby.

- **Edenred**



Společnost Edenred je poskytovatelem služeb pro firmy a veřejné instituce a pomáhá řešit každodenní starosti spojené s chodem každé organizace. Edenred poskytuje efektivní řešení v oblasti odměňování, motivace, posilování loajality a zvyšování výkonu zaměstnanců. Edenred provozuje poukázkové, kartové a cafeteria systémy v oblasti zaměstnaneckých benefitů a motivace (edenred.cz, 2012).

Hlavní produkty:

- **Ticket restaurant** - Stravenky Ticket Restaurant jsou nejjednodušší formou, jak umožnit zaměstnancům uhradit náklady na stravování.
- **Ticket benefits** - Účinný motivační nástroj, který poskytuje nespočet výhod.
- **Ticket benefits card** - První předplacená karta se zaměstnaneckými benefity v ČR. Jednoduchá, elegantní a moderní cesta k benefitům.
- **Ticket Compliments dárkový** - Poukázky Ticket Compliments Dárkový jsou zabaleny v elegantní obálce z vysoce kvalitního materiálu. Obálku je možné personalizovat.
- **Ticket čistý** – Poukázka Čistý Ticket slouží k úhradě mycích, čisticích a pracích prostředků, včetně praní a čištění pracovních oděvů nebo stejnokrojů.
- **Ticket service** - Ticket Service je univerzální poukázka pro výplatu příspěvku na živobytí ve smyslu § 43 (4) zák. č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi.

• Le Chèque Déjeuner s. r. o



Po více než patnáctiletém působení na českém trhu je název společnosti Chèque Déjeuner synonymem pro zaměstnanecké benefity a legální snižování nákladů. Výše obratu firmy se pohybuje nad 2 mld. Kč, jejich služeb využívá více než 250 000 spokojených uživatelů a portfolio partnerů čítá 32 000 smluvních provozoven po celé ČR.

Základem úspěchu, nejen v ČR, 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. Důkazem našeho úspěšného počínání je mimo jiné i certifikace systému řízení kvality ISO 9001:2009.

Prostřednictvím svých produktů pomáhají zákazníkům vytvářet a posilovat vazby mezi zaměstnanci a hodnotami jako jsou výkon a úspěch. Touto vizí se vždy řídili a budou se jí řídit i do budoucna, protože sami dobře vědí, že klíčem k úspěchu jsou dostatečně motivovaní a spokojení lidé (seky.cz, 2012).

Hlavní produkty:

- **Jídelní kupóny**
- **UNIŠEK** - jedná se o poukázku, která v sobě zahrnuje 4 další: Šek sport, Šek kultura, Šek zdraví a Šek vzdělání.
- **Šek dovolená**
- **Dárkové kupony CADHOC** - kupon Cadhoc je jednoduchý a administrativně nenáročný způsob motivace zaměstnanců. Odměna, která nepodléhá dani z příjmu ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Tato odměna může činit až 2 000 Kč na zaměstnance za rok.
- **UNIŠEK+** - Otevře Vám svět ještě větších možností a výhod! Můžete jej uplatnit v síti provozoven UNIŠEK a Šek dovolená.

- **UNIŠEK+ FKSP** - Darujte Unišek+ FKSP s možností vlastního výběru uplatnění v oblasti kultury, sportu, zdraví a dovolené.

• **Sodexo Pass ČR a. s.**



Sodexo s. r. o. je první společností na českém trhu, která poskytuje facility management služby a služby pro firemní stravování. Ve světě je tato oblast činnosti známa jako integrovaný facility management. Poskytujeme služby průmyslovým a obchodním společnostem, školám, armádě a dalším institucím. Pro naplnění legislativních předpokladů v oblasti školství zabezpečuje stravovací služby dceřiná společnost Sodexo - zařízení školního stravování, s. r. o. Jsou držiteli certifikátů ISO 9001:2000 a HACCP. Obrat divize Stravování a facility management služby přesahuje 1 mld. Kč.

Sodexo Pass Česká republika a. s. se zabývá efektivní motivací zaměstnanců pomocí benefitů s daňovou úsporou. Poskytované benefity pokrývají oblast stravování, kultury, sportu, relaxace, zdravotní péče, cestování, a vzdělávání či zážitků. Do portfolia společnosti patří také finanční benefity. V červnu 2008 Sodexo uzavřelo partnerství se společností Firma na zážitky s. r. o. a nabízí tak zážitky jako dárek (sodexo.cz, 2012).

Hlavní produkty:

- **Stravenky Gastro Pass**

- **Holiday Pass** - Poukázka Holiday Pass, poukázka na dovolenou, kterou příjemce může uplatnit dle své volby a chuti v široké síti cestovních kanceláří a rekreačních zařízeních.

- **Relax Pass** - Poukázka Relax Pass zprostředkuje zaměstnancům ideální způsob odpočinku.

- **Vital Pass** - Jedna z investic, která se opravdu vyplatí, je investice do zdraví. K tomuto účelu slouží poukázky Vital Pass, určené na preventivní a nadstandardní zdravotní péči.

- **Smart Pass** - Rozvoj znalostí je pro většinu z nás 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.
- **Flexi Pass** - 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.
- **Fokus Pass** - Poukázka Fokus Pass zahrnuje vše, co se skrývá pod poukázkami Relax Pass a Holiday Pass, tedy relaxaci, sport, kulturu, rekreaci a cestování.
- **Zážitkový Pass**
- **Dárkový Pass**
- **Wellness Pass**
- **Gurman Pass**

- **Porovnání dodavatelů poukázek**

Z následujících dodavatelských společností vyberu podle bodového ohodnocení jednotlivých priorit tu s nejvyšším bodovým ziskem. Cílem je analyzovat prostředí okolo zkoumaných společností a vybrat nejlepšího dodavatele pro poukázkový systém odměňování.

Tab. 13. Hodnocení dodavatele z pohledu uplatnění [vlastní zpracování]

Hodnotící kritérium	Váha	Edenred	Le Chèque Déjeuner s. r. o	Sodexo Pass ČR a. s.
Sít' provozoven v Královehradeckém kraji	3	1	3	2
Uplatnění v ČR	2	1,5	1,5	3
Škála poukázek	1	1,5	1,5	3
Celkem bodů	-	4	6	8

Tab. 14. Hodnocení dodavatele z pohledu zpracování [vlastní zpracování]

Hodnotící kritérium	Váha	Edenred	Le Chèque Déjeuner s. r. o	Sodexo Pass ČR a. s.
Atraktivita	3	2	1	3
Administrativa	2	3	3	3
Celkem bodů	-	5	4	6

Mezi základní kritéria pro posouzení jednotlivých společností jsem zvolil tato následující.

Využití poukázek v rámci Královehradeckého kraje, v němž jsem lokalitu upřesnil na největší město poblíž sídel zkoumaných společností v diplomové práci Jičín. Endered lze uplatnit v 37 provozovnách. Le Chèque Déjeuner lze využít v 49 provozovnách a nakonec Sodexo uplatňuje 22 provozoven.

Dalším kritériem bylo posouzení rozšířenosti sítě v celé ČR. Podle zdrojů společností Sodexo akceptuje 32 000 provozoven, Le Chèque Déjeuner akceptuje taktéž 32 000 provozoven a nakonec Edenred akceptuje 34 000 provozoven, což je nejvíce ze všech společností.

Důležité pro výběr dodavatele je pro naši firmu škála produktů. Společnost Edenred a Le Chèque Déjeuner poskytují 6 druhů produktů. Společnost Sodexo má nejvyšší škálu produktů, která obsahuje 13 typů poukázů.

Atraktivitu poukázek určuje počet zaměstnanců, kteří poukázky využívají. Tento ukazatel ukazuje rozložení sil na trhu s poukázkami. Nejmenší podíl má společnost Le Chèque Déjeuner s 250 000 uživateli. Druhý největší podíl patří společnosti Edenred s 500 000 uživateli. Největší podíl patří Sodexu s 600 000 uživateli.

Hodnocení administrativy je ve všech společnostech na vysoké úrovni. Objednání poukázek probíhá přes internetový obchod. Doručení probíhá přes doručovací službu do 2-5 dnů. Tudíž byla dodavatelům přiřazena nejvyšší známka.

Dle bodového hodnocení zvítězila společnost **Sodexo Pass ČR a. s.**

- Výběr druhů poukázek od vítězného dodavatele

Pro účely diplomové práce budu pracovat s produkty společnosti Sodexo Pass ČR a. s., která zvítězila v předchozím průzkumu.

Zaměstnanci firmy Karel Hrnčič – Biomag preferují příspěvek na dovolenou. Tuto cestu označil majitel v rozhovoru jako přínosnou pro podnik. K tomuto typu odměny využijeme produkt **Flexi pass**, v okrese Jičín ho akceptuje 37 společností, které zahrnují i některé cestovní kanceláře. Pro kompletní výběr cestovních kanceláří je možné dojet do města Hradec Králové.

Flexi pass má nominální hodnotu 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč a 1000 Kč.



Obr. 1. Vzor poukázky flexi pass [sodexo.cz, 2012]

Jako další požadavek při zavádění odměn majitel Karel Hrnčič uvedl vitamínové balíčky. Po zvážení všech okolností jsem se rozhodl zavést pro zaměstnance poukázky **Vital pass**. První variantou návrhu bylo sestavení balíčku z produktů. Toto řešení jsem neuskutečnil, protože se domnívám, že každý zaměstnanec preferuje jinou skladbu vitamínů nebo využije tento poukaz na nákup zdravotního materiálu či brýlí. Tento poukaz akceptuje ve městě Jičín 10 prodejen se zdravotními potřebami či lékáren nebo jiných zdravotnických zařízení.

Vital pass má nominální hodnotu 100 Kč, 200 Kč a 500 Kč.



Obr. 2. Vzor poukázky Vital pass [sodexo.cz, 2012]

Pro potřeby manažerů nebo obchodních zástupců, kterých se ve firmě nachází celkem 7, využiji **Gastro pass**. Tito zaměstnanci nemají možnost využít stravování v sídle společnosti, proto dostanou tento typ poukázky.

Gastro pass má nominální hodnotu 30 – 100 Kč po 5 Kč.



Obr. 3. Vzor poukázky Gastro pass [sodexo.cz, 2012]

- **Porovnání finančního a nefinančního příjmu benefitů**

Pro porovnání příjmů jsem vypočítal částku, kterou zaměstnanec vydělá při započtení příspěvku na stravování a bez příspěvku. Příspěvek jsem kalkuloval na dvacet pracovních dní. Jako výchozí částku беру nabídku společnosti TREFA. Jedno obědové menu stálo 55 Kč bez DPH, což činí 66 Kč po zdanění. Tuto částku jsem zaokrouhlil směrem nahoru na 70 Kč. Stravenky lze vydávat pouze v částkách dělitelných pěti.

Částku, kterou lze odečíst jako daňový náklad, činí 55 % na zaměstnance za jeden den. Přesná částka je 38 Kč a 50 haléřů.

Hrubá mzda byla stanovena na 17 380 Kč, což odpovídá průměrné mzdě ve firmě. Tuto částku jsem zjistil pomocí výpočtu podílem mzdových nákladů počtem zaměstnanců.

Daňová výhodnost pro zaměstnance je popsána v tabulce uvedené níže.

Tab. 15. Porovnání finančních a nefinančních benefitů z pohledu zaměstnance [vlastní zpracování]

	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + stravenky
Počet odpracovaných dní			20
Nominální hodnota stravenky			70
Hodnota finanční odměny přispívaná zaměstnavatelem (55 %) za počet dní		770 Kč	770 Kč
Hrubá mzda	17 380 Kč	18 150 Kč	17 380 Kč
Sociální pojištění 6,5 %	1 130 Kč	1 180 Kč	1 130 Kč
Zdravotní pojištění 4,5 %	782 Kč	817 Kč	782 Kč
Sociální pojištění 25 % - zaměstnavatel	4 345 Kč	4 538 Kč	4 345 Kč
Zdravotní pojištění 9 % - zaměstnavatel	1 564 Kč	1 634 Kč	1 564 Kč
Základ daně	23 289 Kč	24 321 Kč	23 289 Kč
Zálohová daň	3 493 Kč	3 648 Kč	3 493 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
Čistá mzda	13 954 Kč	14 475 Kč	14 715 Kč
Skutečný užitek		531 Kč	770 Kč

Reálný příjem při využití stravenky se zvýší o 45,01 %. Tato částka se vypočítá jako poměr nárůstu skutečného užítku při využití bez stravenky a se stravenkou.

Daňová výhodnost pro zaměstnavatele.

Tab. 16. Porovnání finančních a nefinančních benefitů z pohledu zaměstnavatele [vlastní zpracování]

	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + stravenky
Počet odpracovaných dní			20
Nominální hodnota stravenky			70
Hodnota finanční odměny přispívaná zaměstnavatelem (55 %) za počet dní		770 Kč	770 Kč
Hrubá mzda	17 380 Kč	18 498 Kč	17 380 Kč
Sociální pojištění 6,5 %	1 130 Kč	1 202 Kč	1 130 Kč
Zdravotní pojištění 4,5 %	782 Kč	832 Kč	782 Kč
Sociální pojištění 25 % - zaměstnavatel	4 345 Kč	4 624 Kč	4 345 Kč
Zdravotní pojištění 9 % - zaměstnavatel	1 564 Kč	1 665 Kč	1 564 Kč
Základ daně	23 289 Kč	24 787 Kč	23 289 Kč
Zálohová daň	3 493 Kč	3 718 Kč	3 493 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
Čistá mzda	13 954 Kč	14 715 Kč	14 715 Kč
Navýšení daňových nákladů na zaměstnance		1 498 Kč	770 Kč

Pro zaměstnavatele poskytnutí finanční odměny znamená navýšení daňových nákladů na zaměstnance o 94,6 %.

8.3 Analýzy projektu

8.3.1 Odpovědnostní matice

Matice odpovědnosti popisuje jednotlivé činnosti projektu a přiřazuje odpovědné pracovníky. Ve firmě pracuje personalista, který vykonává i ekonomickou činnost. Nelze tedy jeho práci považovat za zcela personalistickou.

Tab. 17. Matice odpovědnosti Karel Hrnčíř – Biomag [vlastní zpracování]

Odpovědnost		Nositelé odpovědnosti			
<ul style="list-style-type: none"> • Schvalovací (S) • Realizační (R) • Koordinační (K) 		Majitel společnosti	Personalista	Administrativní pracovník	Účetní
Činnost					
A	Sestavení projektového týmu	S	R		
B	Návrh dotazníku pro zaměstnance		R, K		
C	Schválení podoby dotazníku majitelem	S			
D	Rozdání a následný sběr dotazníků			R, K	
E	Analýza výsledků dotazníků		R		
F	Rozhovor s majitelem		R		
G	Tvorba projektu		R		
H	Projednání a následné schválení majitelem	S	R		
I	Výběr stravovacího zařízení			R	

J	Uzavření smlouvy s provozovatelem	S			
K	Zaúčtování částky zaměstnancům za stravu				R, K
L	Výběr dodavatele poukázek	S		R	
M	Objednání poukázek			R	
N	Zaplacení poukázek				R
O	Výdej a příjem poukázek			R, K	
P	Zjištění poskytovatele penzijního připojištění a životního pojištění zaměstnanců		R	K	
Q	Zasílání částky				R
R	Zhodnocení projektu a návrh případných vylepšení	S	R		

8.3.2 Časová analýza

Pro časovou analýzu tohoto projektu je zvolena metoda *CPM* (*Critical Path Method*). Jde se o metodu deterministickou, kde doby trvání veškerých činností jsou pevně dány a není uvažováno o možnostech jejich změny.

Časová analýza slouží k vyhledání nejkratší možné doby realizace projektu a odhalení kritických činností a kritické cesty. Metoda *CPM* bude realizována pomocí programu WinQSB.

Tab. 18. Doby trvání jednotlivých činností v projektu [vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (ve dnech)	Předchozí činnost
A	Sestavení projektového týmu	1	-
B	Návrh dotazníku pro zaměstnance	2	A
C	Schválení podoby dotazníku majitelem	1	B
D	Rozdání a následný sběr dotazníků	5	B, C
E	Analýza výsledků dotazníků	4	D
F	Rozhovor s majitelem	1	A
G	Tvorba projektu	5	E, F
H	Projednání a následné schválení majitelem	1	G
I	Výběr stravovacího zařízení	7	G, H
J	Uzavření smlouvy s provozovatelem	1	I
K	Zaúčtování částky zaměstnancům za stravu	1	J
L	Výběr dodavatele poukázek	5	G, H
M	Objednání poukázek	1	L
N	Zaplacení poukázek	2	M
O	Výdej a příjem poukázek	5	N
P	Zjištění poskytovatele penzijního připojištění a životního pojištění zaměstnanců	20	G, H
Q	Zasílání částky	1	P
R	Zhodnocení projektu a návrh případných vylepšení	10	Q

Řešení v programu WinQSB

Na základě zadání z Tab. 20 je časová analýza v následující tabulce řešena s pomocí programu WinQSB, kde jsou vyznačeny činnosti, nacházející se na kritické cestě, střední hodnota, směrodatná odchylka a časové charakteristiky a celkové rezervy.

Výsledná tabulka pro hledání nejkratší možné doby realizace projektu, kritických činností a kritické cesty v programu WinQSB potom vypadá následovně:

Tab. 19. Výsledky metody CPM z programu WinQSB [vlastní zpracování]

08-03-2012 10:02:27	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	2	1	3	1	3	0
3	C	Yes	1	3	4	3	4	0
4	D	Yes	5	4	9	4	9	0
5	E	Yes	4	9	13	9	13	0
6	F	no	1	1	2	12	13	11
7	G	Yes	5	13	18	13	18	0
8	H	Yes	1	18	19	18	19	0
9	I	no	7	19	26	41	48	22
10	J	no	1	26	27	48	49	22
11	K	no	1	27	28	49	50	22
12	L	no	5	19	24	37	42	18
13	M	no	1	24	25	42	43	18
14	N	no	2	25	27	43	45	18
15	O	no	5	27	32	45	50	18
16	P	Yes	20	19	39	19	39	0
17	Q	Yes	1	39	40	39	40	0
18	R	Yes	10	40	50	40	50	0
	Project	Completion	Time	=	50	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	4			

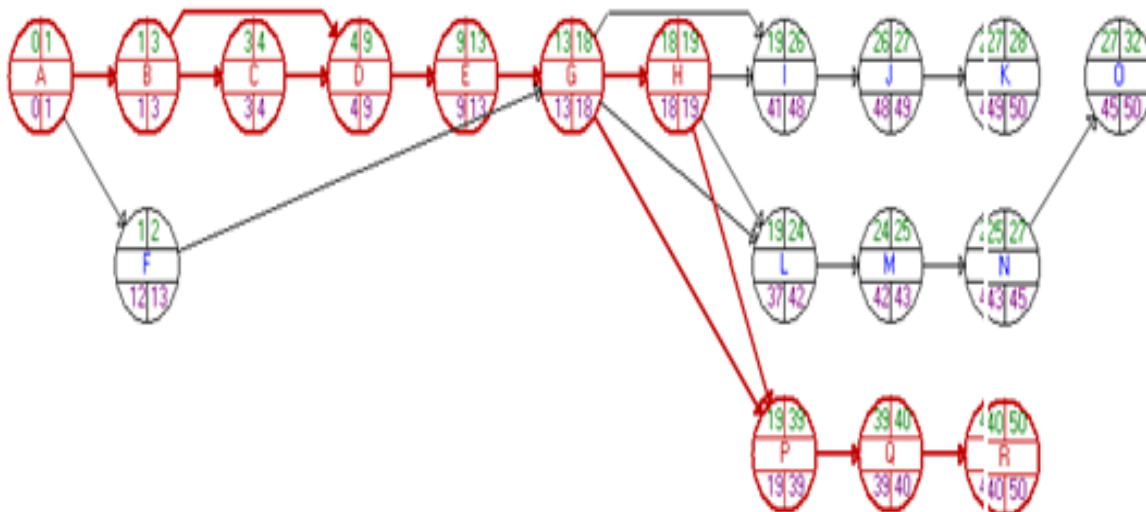
Ze závěrečných tabulek z programu WinQSB vyplývá, že nejkratší možná doba realizace projektu je 50 dní (délka kritické cesty). Kritická cesta je určena sledem kritických činností mezi začátkem realizace projektu a koncem realizace projektu. Kritickou cestu tvoří takové činnosti, které mají nulové časové rezervy. Jestliže dojde k prodloužení některé z těchto činností, které leží na kritické cestě, prodlouží se tím i celá doba realizace projektu.

Pomocí programu WinQSB byly nalazeny 4 kritické cesty, což naznačuje tabulka níže:

Tab. 20. Kritické cesty z programu WinQSB [vlastní zpracování]

08-03-2012	Critical Path 1	Critical Path 2	Critical Path 3	Critical Path 4
1	A	A	A	A
2	B	B	B	B
3	C	C	D	D
4	D	D	E	E
5	E	E	G	G
6	G	G	H	P
7	H	P	P	Q
8	P	Q	Q	R
9	Q	R	R	
10	R			
Completion Time	50	50	50	50

Na základě údajů uvedených v zadávací tabulce, byl pomocí programu WinQSB sestaven síťový graf. Veškeré nalezené kritické cesty jsou v grafu znázorněny pomocí červené barvy.



Obr. 4. Síťový graf projektu v programu WinQSB [vlastní zpracování]

Zjištění, získaná rozborem kritické cesty, se dále využívají pro úvahy podmínek možného zkrácení celkové realizační doby projektu. Bylo by možné zkrátit dobu celého projektu a to v případě zkrácení kritické cesty. Došlo by tím však ke zvýšení nákladů, protože urychlení některých činností by si vyžádalo další případné investice.

8.3.3 Nákladová analýza

V následující části popisují náklady na jednotlivé úkony. Začátek projektu je od 1. 8. 2012. Následující náklady jsou počítány pouze na posledních pět měsících roku. Od počátku zavedení projektu do konce roku zbývá 105 pracovních dní.

Tab. 21. Náklady na nákup poukázek [vlastní zpracování]

	Počet kusů	Nominální hodnota	Cena dopravy	Celkem
Vital pass	32 ks	150 Kč	300 Kč	5 100 Kč
Flexi pass	32 ks	400 Kč	-	12 800 Kč
Gurman pass	3 360 ks	70 Kč	-	235 200 Kč
Celkem	-	-	-	253 100 Kč

Celková suma, kterou musí podnik vynaložit za pět měsíců zbývajících do konce kalendářního roku je 253 100 Kč. Od této sumy bude odečteno 45 % částky stravenek, které si zaměstnanci hradí ze svého příjmu. Tato částka činí 105 840 Kč. **Celkové náklady na nákup činí 147 260 Kč.**

Tab. 22. Náklady na penzijní připojištění a životní pojištění [vlastní zpracování]

	Částka poskytovaná zaměstnanci	Počet zaměstnanců	Cena za položku při bezhotovostním placení	Celkem
Penzijní připojištění	100 - 200Kč za jeden měsíc (dle parametrů v odstavci o připojištění)	32	4 Kč	32 140 Kč
Životní pojištění	200 Kč za jeden měsíc	6	4 Kč	6 120 Kč
Celkem	-	-	-	38 260 Kč

Suma vynaložená na penzijní připojištění a životní pojištění činí 38 260 Kč.

Částku, kterou majitel hodlá vynaložit na systém odměňování, ohraničil 6 % z výše hrubých mezd. Pro zkoumané období tato částka činí 166 850 Kč. Celková suma nákladů dle projektu dosáhla 185 520 Kč. Celkové navýšení částky je o 18 670 Kč v procentuálním vyjádření reprezentuje 11% nárůst. Po dohodě s majitelem, který toto navýšení akceptoval a v příštím období bude tento nárůst korigovat alokací jednotlivých položek nefinančních benefitů.

8.3.4 Analýza přínosů pro podnik

Mzdové náklady na zaměstnance při pracovním poměru od jednoho do dvou let znázorňuje následující tabulka níže.

Tab. 23. Mzdové náklady na zaměstnance při délce pracovního poměru 1-2 roky [vlastní zpracování]

	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + peněžní odměna bez poukázek	Mzda + benefity	Mzda + benefitů bez poukázek
Hodnota stravenky (55 % placené zaměstnavatelem)		770 Kč	770 Kč	770 Kč	770 Kč
Hodnota poukázek (Flexi pass, Vital pass)		500 Kč + 200 Kč	-	500 Kč + 200 Kč	-
Penzijní připojištění		100 Kč	100 Kč	100 Kč	100 Kč
Životní pojištění		-	-	-	-
Hodnota finančních odměn		1 570 Kč	870 Kč	1 570 Kč	870 Kč
Hrubá mzda	17 380 Kč	19 657 Kč	18 643 Kč	17 380 Kč	17 380 Kč
Sociální pojištění 6,5 %	1 130 Kč	1 278 Kč	1 212 Kč	1 130 Kč	1 130 Kč
Zdravotní pojištění 4,5 %	782 Kč	885 Kč	839 Kč	782 Kč	782 Kč

Sociální pojištění 25 % - zaměstnavatel	4 345 Kč	4 914 Kč	4 661 Kč	4 345 Kč	4 345 Kč
Zdravotní pojištění 9 % - zaměstnavatel	1 564 Kč	1 769 Kč	1 678 Kč	1 564 Kč	1 564 Kč
Základ daně	23 289 Kč	26 340 Kč	24 981 Kč	23 289 Kč	23 289 Kč
Zálohová daň 15 %	3 493 Kč	3 951 Kč	3 747 Kč	3 493 Kč	3 493 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
Čistá mzda	13 954 Kč	15 515 Kč	14 815 Kč	15 515 Kč	14 815 Kč
Navýšení daňových nákladů na zaměstnance		3 053 Kč	1 692 Kč	1 938 Kč	1 074 Kč

Mzdové náklady na zaměstnance při pracovním poměru od jednoho do dvou let znázorňuje následující tabulka níže.

Tab. 24. Mzdové náklady na zaměstnance při délce pracovního poměru 2-5 let [vlastní zpracování]

	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + peněžní odměna bez poukázek	Mzda + benefity	Mzda + benefity bez poukázek
Hodnota stravenky (55% placené zaměstnavatelem)		770 Kč	770 Kč	770 Kč	770 Kč
Hodnota poukázek (Flexi pass, Vital pass)		600 Kč + 250 Kč	-	600 Kč + 250 Kč	-
Penzijní připojištění		150 Kč	150 Kč	150 Kč	150 Kč
Životní pojištění		-	-	-	-
Hodnota finančních odměn		1 770 Kč	920 Kč	1 770 Kč	920 Kč
Hrubá mzda	17 380 Kč	19 947 Kč	18 715 Kč	17 380 Kč	17 380 Kč

Sociální pojištění 6,5 %	1 130 Kč	1 297 Kč	1 216 Kč	1 130 Kč	1 130 Kč
Zdravotní pojištění 4,5 %	782 Kč	898 Kč	842 Kč	782 Kč	782 Kč
Sociální pojištění 25 % - zaměstnavatel	4 345 Kč	4 987 Kč	4 679 Kč	4 345 Kč	4 345 Kč
Zdravotní pojištění 9 % - zaměstnavatel	1 564 Kč	1 795 Kč	1 684 Kč	1 564 Kč	1 564 Kč
Základ daně	23 289 Kč	26 729 Kč	25 078 Kč	23 289 Kč	23 289 Kč
Zálohová daň 15 %	3 493 Kč	4 009 Kč	3 762 Kč	3 493 Kč	3 493 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
Čistá mzda	13 954 Kč	15 715 Kč	14 865 Kč	15 715 Kč	14 865 Kč
Navýšení daňových nákladů na zaměstnance		3 442 Kč	1 789 Kč	2 185 Kč	1 136 Kč

Mzdové náklady na zaměstnance při pracovním poměru od jednoho do dvou let znázorňuje následující tabulka níže.

Tab. 25. Mzdové náklady na zaměstnance při délce pracovního poměru nad 5 let [vlastní zpracování]

	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + peněžní odměna bez poukázek	Mzda + benefity	Mzda + benefitů bez poukázek
Hodnota stravenky (55% placené zaměstnavatelem)		770 Kč	770 Kč	770 Kč	770 Kč
Hodnota poukázek (Flexi pass, Vital pass)		700 Kč + 300 Kč	-	700 Kč + 300 Kč	-
Penzijní připojištění		200 Kč	200 Kč	200 Kč	200 Kč
Životní pojištění		-	-	-	-

Hodnota finančních odměn		1 970 Kč	970 Kč	1 970 Kč	970 Kč
Hrubá mzda	17 380 Kč	20 237 Kč	18 788 Kč	17 380 Kč	17 380 Kč
Sociální pojištění 6,5 %	1 130 Kč	1 315 Kč	1 221 Kč	1 130 Kč	1 130 Kč
Zdravotní pojištění 4,5 %	782 Kč	911 Kč	845 Kč	782 Kč	782 Kč
Sociální pojištění 25 % - zaměstnavatel	4 345 Kč	5 059 Kč	4 697 Kč	4 345 Kč	4 345 Kč
Zdravotní pojištění 9 % - zaměstnavatel	1 564 Kč	1 821 Kč	1 691 Kč	1 564 Kč	1 564 Kč
Základ daně	23 289 Kč	27 117 Kč	25 176 Kč	23 289 Kč	23 289 Kč
Zálohová daň 15 %	3 493 Kč	4 067 Kč	3 776 Kč	3 493 Kč	3 493 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
Čistá mzda	13 954 Kč	15 915 Kč	14 915 Kč	15 915 Kč	14 915 Kč
Navýšení daňových nákladů na zaměstnance		3 831 Kč	1 887 Kč	2 432 Kč	1 198 Kč

V následující tabulce budu porovnávat daňovou zátěž podniku na mzdy za 5 měsíců zkoumaného období. 4 měsíce budu využívat částku bez využití poukázek, které dostává zaměstnanec jednou ročně v našem případě první měsíc ve zkoumaném období tedy v srpnu.

Tab. 26. Porovnání daňových nákladů na zaměstnance při započtení poukázek [vlastní zpracování]

	Finanční benefit	Počet zaměstnanců	Celkem	Nefinanční benefit	Počet zaměstnanců	Celkem
Pracovní poměr 1-2 roky	3 053 Kč	10	30 530 Kč	1 692 Kč	10	16 920 Kč
Pracovní poměr 2-5	3 442 Kč	6	20 652 Kč	1 789 Kč	6	10 734 Kč

let						
Pracovní poměr nad 5 let	3 831 Kč	16	61 296 Kč	1 887 Kč	16	30 192 Kč
Celkem	-	-	112 478 Kč	-	-	58 846 Kč

Při využití nefinančních benefitů nastane úspora 53 632 Kč. Procentuálním vyjádřením podniku sníží náklady o 47,7 %.

Tab. 27. Porovnání daňových nákladů na zaměstnance při nezapočtení poukázek [vlastní zpracování]

	Finanční benefit	Počet zaměstnanců	Celkem	Nefinanční benefit	Počet zaměstnanců	Celkem
Pracovní poměr 1-2 roky	1 938 Kč	10	19 380 Kč	1 074 Kč	10	10 740 Kč
Pracovní poměr 2-5 let	2 185 Kč	6	13 110 Kč	1 136 Kč	6	6 816 Kč
Pracovní poměr nad 5 let	2 432 Kč	16	38 912 Kč	1 198 Kč	16	19 168 Kč
Celkem	-	-	71 402 Kč	-	-	36 724 Kč

Při využití nefinančních benefitů bez poukázek nastane úspora 34 678 Kč. Procentuálním vyjádřením podniku sníží náklady o 48,6 %.

Následovně porovnáám celkové daňové zatížení ve zkoumaném období (5 měsíců) a vyčísím daňovou úsporu při využití nefinančního systému odměňování.

Tab. 28. Celková daňová úspora za zkoumané období [vlastní zpracování]

	Finanční benefit	Počet zaměstnanců	Celkem	Nefinanční benefit	Počet zaměstnanců	Celkem
Pracovní poměr 1-2 roky	10 805 Kč	10	108 050 Kč	5 988 Kč	10	59 880 Kč
Pracovní poměr 2-5 let	12 182 Kč	6	73 092 Kč	6 333 Kč	6	37 998 Kč
Pracovní poměr nad 5 let	13 559 Kč	16	216 944 Kč	6 679 Kč	16	106 864 Kč
Celkem	-	-	398 086 Kč	-	-	204 742 Kč

Z předchozí tabulky lze vyčíst daňovou úsporu 193 344 Kč na pět měsíců pro 32 zaměstnanců. Tato částka popisuje množství finančních prostředků, které společnost ušetří, pokud bude vyplácet nefinanční benefitů místo finančních. Z výsledků je patrné výrazné navýšení nákladů při využití finančních benefitů díky zdanění odměny ze strany zaměstnavatele dosahuje 48,6 %.

8.3.5 Riziková analýza

Tab. 29. Riziková analýza [vlastní zpracování]

Riziko	Míra rizika			Pravděpodobnost výskytu			Výsledek
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	Vysoká	
	0,2	0,5	0,7	0,3	0,5	0,7	
Nedostatek finančních prostředků			○		○		0,35
Nespokojenost zaměstnanců		○			○		0,25

Nedodržení termínů		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>			0,15
Nevhodně zvolené benefity	<input type="radio"/>			<input type="radio"/>			0,06
Nízká účinnost		<input type="radio"/>			<input type="radio"/>		0,25
Špatný výběr dodavatelů		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>			0,15
Nedostatečná podpora vedoucích pracovníků		<input type="radio"/>			<input type="radio"/>		0,25

Stupně rizika:

- Nízké: 0,00 – 0,20
- Střední: 0,20 – 0,29
- Vysoké: 0,29 – 0,49

Nejvyšší riziko představuje nedostatek finančních prostředků. Tento ukazatel je hlavním předpokladem úspěšné implementace odměňovacího systému.

Eliminace rizik podle jejich klasifikace:

- **Nízké riziko**

Nedodržení termínů – Termíny byly navrženy dle předem schváleného harmonogramu, který projednalo vedení společnosti s pracovníky, kteří budou činnosti vykonávat. Snížit výskyt lze pravidelným reportingem o stavu implementace.

Nevhodně zvolené benefity – Škála byla stanovena dle předchozího dotazníkového šetření u zaměstnanců, dále byly využity nejnovější studie z oblasti odměňování tím byly sníženy rizika na minimum.

Špatný výběr dodavatelů – Dodavatelé poukázkového systému tak obědového menu byli vybíráni na základě výběrového řízení pomocí bodovacího systému, dle parametrů předem stanovených zaměstnavatelem a zaměstnanci. V případě nespokojenosti lze oslovit konkurenci a změnit dodavatele.

- **Střední riziko**

Nespokojenost zaměstnanců – Veškerá nastavení parametrů odměňování byla projednána s personalistou a majitelem společnosti, zaměstnanci měli možnost vyjádřit preference jednotlivých benefitů. Nespokojenosti lze předejít zkvalitněním informovanosti zaměstnanců.

Nízká účinnost – Účinnost lze zvýšit pravidelnými schůzkami vedoucích pracovníků, kteří budou předávat poznatky od zaměstnanců.

Nedostatečná podpora vedoucích pracovníků – Pro zlepšení je zapotřebí seznámit detailně vyšší pracovníky s cílem společnosti a zaváděním systému.

- **Vysoké riziko**

Nedostatek finančních prostředků – Tento nedostatek lze předcházet detailním plánováním výdajů. V případě ziskovosti podniku by podnik neměl mít problémy s financemi, v případě recese je zapotřebí konzultovat se zaměstnanci kroky při omezení benefitů, aby nedošlo ke snížení motivace pracovat.

ZÁVĚR

Při získávání podkladů a následné přípravě projektu jsem prošel řadou výrobních podniků jičínského regionu, seznámil se širokou škálou poskytovaných benefitů v závislosti na velikosti firem, jejich vlastnících a odvětví, ve kterých působí.

Měl jsem možnost poznat jak firmy, ve kterých je systém benefitů dokonale propracován, tak i firmy bez benefitů motivující zaměstnance pouze výší mzdy nebo příslibem udržení zaměstnání.

Poznatky získané tam, kde benefity využívají, jsem následně využil pro návrh projektu řízení benefitů ve firmě Karel Hrnčír – BIOMAG. Při konzultacích s vedením firmy i při zaměstnaneckém průzkumu jsem se setkal s pozitivním přístupem a ochotou benefity v určitém rozsahu zavést.

V navrhovaném projektu jsem zohlednil velikost firmy Karel Hrnčír – BIOMAG, její historii i obtížné tržní prostředí v kterém působí. Navržený systém benefitů vnímám pro tuto firmu jako základní s možností dalšího rozšíření.

Možnost poznat přístup jednotlivých firem k motivaci svých zaměstnanců byla pro mne hlubokým poučením. Ujasnil jsem si, jak široká je škála názorů manažerů a zaměstnanců na tuto problematiku a jak protichůdné jsou mnohdy názory těch, kteří benefity poskytují a požadavky těch, jimž jsou benefity určeny. Při zavádění jakéhokoli motivačního systému je nutná obousměrná komunikace a pochopení, v čem je benefit výhodný pro zaměstnavatele a v čem pro zaměstnance.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje

ARMSTRONG, M. 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J. et al. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

CEJTHAMR, V. 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DUCHOŇ, B. a ŠAFRÁNKOVÁ, J. 2008. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků*. Praha: C. H. Beck. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. et al 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

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

KOUBEK, J. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J. 2008. *Řízení lidských zdrojů: Základy personalistiky*. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, I. 2010. *Zaměstnanecké benefitů: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

MAYEROVÁ, M. 2000. *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství Vyšehradská. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

NIERMEYER, R a SEYFFERT, M. 2002. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.

STOREY, J. 1989. *Introduction: From Personnel Management To Human Resource Management*. New Perspectives On Human Resource Management, London: Routledge. 208 s. ISBN 978-0415010412.

Internetové zdroje

Absolut-incz.vyvoj.tovarna.cz: Cafeteria systém [on-line]. Absolut in, ©2011 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.absolut-incz.vyvoj.tovarna.cz/sluzby/benefity/cafeteria-system/>

BARTYZALOVÁ, J. a KRÁKOROVÁ, I. *Postavení z hlediska daně* [on-line]. Kariera ihned, ©2012 [cit. 2012-06-24]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-39224440-benefity-a-jejich-danove-dopady>

Business.center.cz: Zákon o dani z příjmu [on-line]. Business center ©2012 [cit. 2012-05-24]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast1.aspx>

Comben.cz: Firmy šetří na výhodách [on-line]. Comben ©2012 [cit. 2012-06-25]. Dostupné z: <http://www.comben.cz/portal/screen/articleb/id/984797>

Edenred.cz: Cafeterie Benefity Café [on-line]. Edenred, ©2010 [cit. 2012-06-14]. Dostupné z: <http://www.edenred.cz/zamestnanecke-benefity/benefity-cafe.aspx>

Finance.cz: Firmy loni výrazně snížily nabídku benefitů [on-line]. Finance, ©2012 [cit. 2012-06-25]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/258068-pruzkum-firmy-loni-vyrazne-snizily-nabidku-benefitu/>

Hr expert.cz: Nejžádanější benefitů [on-line]. Hr expert, ©2012 [cit. 2012-05-18]. Dostupné z: <http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/RHF/SearchResults.asp>

Ipodnikatel.cz: Zaměstnanecké benefity [on-line]. I podnikatel, ©2011 [cit. 2012-06-25]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnanec/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnanec-i-zamestnavatele.html>

Janovská, I. *Trendy zaměstnaneckých výhod*. 2012 [on-line]. ©2012 [cit. 2012-07-29]. Dostupné z: <http://www.edux.cz/aktuality.php?id=92>

Justice.cz: CONTINENTAL AUTOMOTIVE CZECH REPUBLIC s. r. o. Finanční výkazy za rok 2008, 2009, 2010. [on-line]. eJustice, ©2012 [cit. 2012-06-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypissl?subjektId=isor%3a139118&klic=7iYnYd47T8o887kLIaqkBg%3d%3d>

Justice.cz: MICRORISC s. r. o. Finanční výkazy za rok 2008, 2009, 2010. [on-line]. eJustice, ©2012 [cit. 2012-06-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a365616&klic=tEirGXHQSHJiasAPo%2bBdLg%3d%3d>

Justice.cz: MILETA a. a. Finanční výkazy za rok 2008, 2009, 2010. [on-line]. eJustice, ©2012 [cit. 2012-06-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a132092&klic=7pkLzV%2f8AfJFCTBBBXRpw%3d%3d>

Justice.cz: RONAL CR s. r. o. Finanční výkazy za rok 2008, 2009, 2010. [on-line]. eJustice, ©2012 [cit. 2012-06-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a137353&klic=SB%2bVjuB2VmxkpVhbW%2fWkVg%3d%3d>

Kariera.ihned.cz: Benefitů [on-line]. Kariera ihned, ©2012 [cit. 2012-05-24]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/c4-10078040-55918420-q00000_d-benefit-specialiste-a-manazeri-si-nejvice-ceni-delsi-dovolene

Kariera.ihned.cz: Benefit [on-line]. Kariera ihned, ©2012 [cit. 2012-06-24]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-39224440-benefit-a-jejich-danove-dopady>

Medical Benefits. *9th Annual Study of Employee Benefits Trends.* Business Source Complete. 2011 [on-line]. ©2012 [cit. 2012-07-18]. Dostupné z: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=fccc2395-f547-43d2-8e6e-280784ec9d1b%40sessionmgr114&vid=2&hid=109>

Nasepenize.cz: Nejpopulárnějším benefitem [on-line]. Naše peníze, ©2011 [cit. 2012-05-24]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zamestnanecke-benefit-krize-dph-neohrozi/>

Pwc.com: Pay Well [on-line]. Pay well, ©2012 [cit. 2012-05-19]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/en/poradenstvi-pro-lidske-zdroje/paywell.jhtml>

Ruml, M. *Když peníze nejsou všechno.* 2008 [on-line]. ©2012 [cit. 2012-07-22]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/153702-kdyz-penize-nejsou-vsechno/>

Slovník-cizich-slov.abz.cz: Pojem ad hoc [on-line]. slovník-cizich-slov, ©2005 [cit. 2012-06-18]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/ad-hoc-ad-hok>

Trends E-Magazine. *Benefits and the Coming Employee Retention Crisis.* Business Source Complete. 2011 [on-line]. ©2012 [cit. 2012-07-17]. Dostupné z:

<http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=4684be4f-a3ec-4368-b627-32963745c013%40sessionmgr11&vid=4&hid=115>

Firemní a ostatní zdroje

CONTINENTAL AUTOMOTIVE CZECH REPUBLIC s. r. o. *Kolektivní smlouva na rok 2011-2013*. Jičín, 2011, 15 s.

RONAL CR s. r. o. *Kolektivní smlouva na rok 2011-2012*, 2011, Jičín, 10 s.

MILETA a. a. *Kolektivní smlouva na rok 2012*. Hořice, 2012, 11 s.

Rozhovor s ředitelem společnosti Karel Hrnčář – Biomag.

Rozhovor s ředitelem společnosti MICRORISC s. r. o.

Interní zdroje: Finanční výkazy společnosti Karel Hrnčář – Biomag za rok 2009, 2010, 2011.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
USA	United States of America
EAT	Earnings after taxes
EBT	Earnings efore taxes
EBIT	Earnings before interests and taxes
EBITDA	Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization
ROS	Return on sales
ROE	Return on equity
ROA	Return on assets
ZP	Zákoník práce
PV OS	Podnikový výbor odborové organizace
ZV	Závodní výbor
ZO	Základní organizace
DPH	Daň z přidané hodnoty
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
CPM	Critical Path Method

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Vzor poukázky flexi pass</i>	81
<i>Obr. 2. Vzor poukázky Vital pass</i>	81
<i>Obr. 3. Vzor poukázky Gastro pass</i>	82
<i>Obr. 4. Síťový graf projektu v programu WinQSB</i>	89

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf. 1. Aktivity řízení lidských zdrojů</i>	13
<i>Graf. 2. Vývoj průmyslové produkce v období 2010 – 2011</i>	32
<i>Graf. 3. Hodnocení výkonnosti podniku Continental Automotive Czech Republic s. r. o.</i>	35
<i>Graf. 4. Hodnocení rentability podniku Continental Automotive Czech Republic s. r. o.</i>	36
<i>Graf. 5. Hodnocení zadluženosti podniku Continental Automotive Czech Republic s. r. o.</i>	36
<i>Graf. 6. Hodnocení výkonnosti podniku Karel Hrnčíř – Biomag</i>	41
<i>Graf. 7. Hodnocení rentabilit podniku Karel Hrnčíř – Biomag</i>	42
<i>Graf. 8. Hodnocení zadluženosti podniku Karel Hrnčíř – Biomag</i>	42
<i>Graf. 9. Hodnocení výkonnosti podniku MICRORISC s. r. o.</i>	44
<i>Graf. 10. Rentability podniku MICRORISC s. r. o.</i>	45
<i>Graf. 11. Zadluženost podniku MICRORISC s. r. o.</i>	45
<i>Graf. 12. Hodnocení výkonnosti podniku MILETA a. s.</i>	48
<i>Graf. 13. Vývoj rentability podniku</i>	48
<i>Graf. 14. Zadluženost podniku</i>	49
<i>Graf. 15. Hodnocení výkonnosti podniku RONAL CR s. r. o.</i>	52
<i>Graf. 16. Rentability podniku RONAL CR s. r. o.</i>	53
<i>Graf. 17. Zadluženost podniku RONAL CR s. r. o.</i>	53
<i>Graf. 18. Procentuální využití daňově zvýhodněných benefitů ve firmách</i>	59
<i>Graf. 19. Procentuální využití daňově nezvýhodněných benefitů ve firmách</i>	61
<i>Graf. 20. Procento využití dále využívaných benefitů</i>	62
<i>Graf. 21. Preference typu odměn</i>	65
<i>Graf. 22. Spokojenost se systémem odměňování</i>	66
<i>Graf. 23. Preference typu odměňování</i>	66
<i>Graf. 24. Motivace pomocí nehmotných odměn</i>	67
<i>Graf. 25. Hodnocení pracovního prostředí</i>	68
<i>Graf. 26. Hodnocení fyzické náročnosti práce</i>	68
<i>Graf. 27. Vztah práce k peněžnímu ohodnocení</i>	69
<i>Graf. 28. Využívání dobrovolného vzdělávání</i>	69

<i>Graf. 29. Využití příspěví zaměstnavatele na penzijní připojištění</i>	70
<i>Graf. 30. Kvalita výrobku z pohledu zaměstnanců</i>	70
<i>Graf. 31. Návrh benefitů od zaměstnanců</i>	71
<i>Graf. 32. Informovanost zaměstnanců z hlediska benefitů.....</i>	72
<i>Graf. 33. Porovnání preference dělníků a výše postavených pracovníků</i>	72
<i>Graf. 34. Posloupnost kroků při vytváření bodovacího systému</i>	110

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Hodnocení benefitů</i>	20
<i>Tab. 2. Procentuální poskytování benefitů ve firmách.....</i>	22
<i>Tab. 3. Odměny za odpracovaná léta.....</i>	55
<i>Tab. 4. Odměny při odchodu do starobního důchodu.....</i>	56
<i>Tab. 5. Využití daňově zvýhodněných benefitů</i>	59
<i>Tab. 6. Využití daňově nezvýhodněných benefitů.....</i>	60
<i>Tab. 7. Dále využívané benefity</i>	62
<i>Tab. 8. Vyhodnocení bodování společnosti</i>	63
<i>Tab. 9. Ukazatele celkové úrovně atmosféry na pracovišti</i>	67
<i>Tab. 10. Návrhy benefitů od zaměstnanců.....</i>	71
<i>Tab. 11. Hodnocení stravovacích zařízení</i>	74
<i>Tab. 12. Systém poskytování penzijního připojištění</i>	75
<i>Tab. 13. Hodnocení dodavatele z pohledu uplatnění.....</i>	79
<i>Tab. 14. Hodnocení dodavatele z pohledu zpracování</i>	80
<i>Tab. 15. Porovnání finančních a nefinančních benefitů z pohledu zaměstnance.....</i>	83
<i>Tab. 16. Porovnání finančních a nefinančních benefitů z pohledu zaměstnavatele</i>	84
<i>Tab. 17. Matice odpovědnosti Karel Hrnčíř – Biomag.....</i>	85
<i>Tab. 18. Doby trvání jednotlivých činností v projektu</i>	87
<i>Tab. 19. Výsledky metody CPM z programu WinQSB</i>	88
<i>Tab. 20. Kritické cesty z programu WinQSB</i>	89
<i>Tab. 21. Náklady na nákup poukázek.....</i>	90
<i>Tab. 22. Náklady na penzijní připojištění a životní pojištění</i>	90
<i>Tab. 23. Mzdové náklady na zaměstnance při délce pracovního poměru 1-2 roky.....</i>	91
<i>Tab. 24. Mzdové náklady na zaměstnance při délce pracovního poměru 2-5 let.....</i>	92
<i>Tab. 25. Mzdové náklady na zaměstnance při délce pracovního poměru nad 5 let</i>	93
<i>Tab. 26. Porovnání daňových nákladů na zaměstnance při započtení poukázek.....</i>	94
<i>Tab. 27. Porovnání daňových nákladů na zaměstnance při nezapočtení poukázek</i>	95
<i>Tab. 28. Celková daňová úspora za zkoumané období</i>	96
<i>Tab. 29. Riziková analýza.....</i>	96
<i>Tab. 30. Legislativa a daně z hlediska zaměstnavatele.....</i>	111
<i>Tab. 31. Legislativa a daně z hlediska zaměstnance.....</i>	112

SEZNAM PŘÍLOH

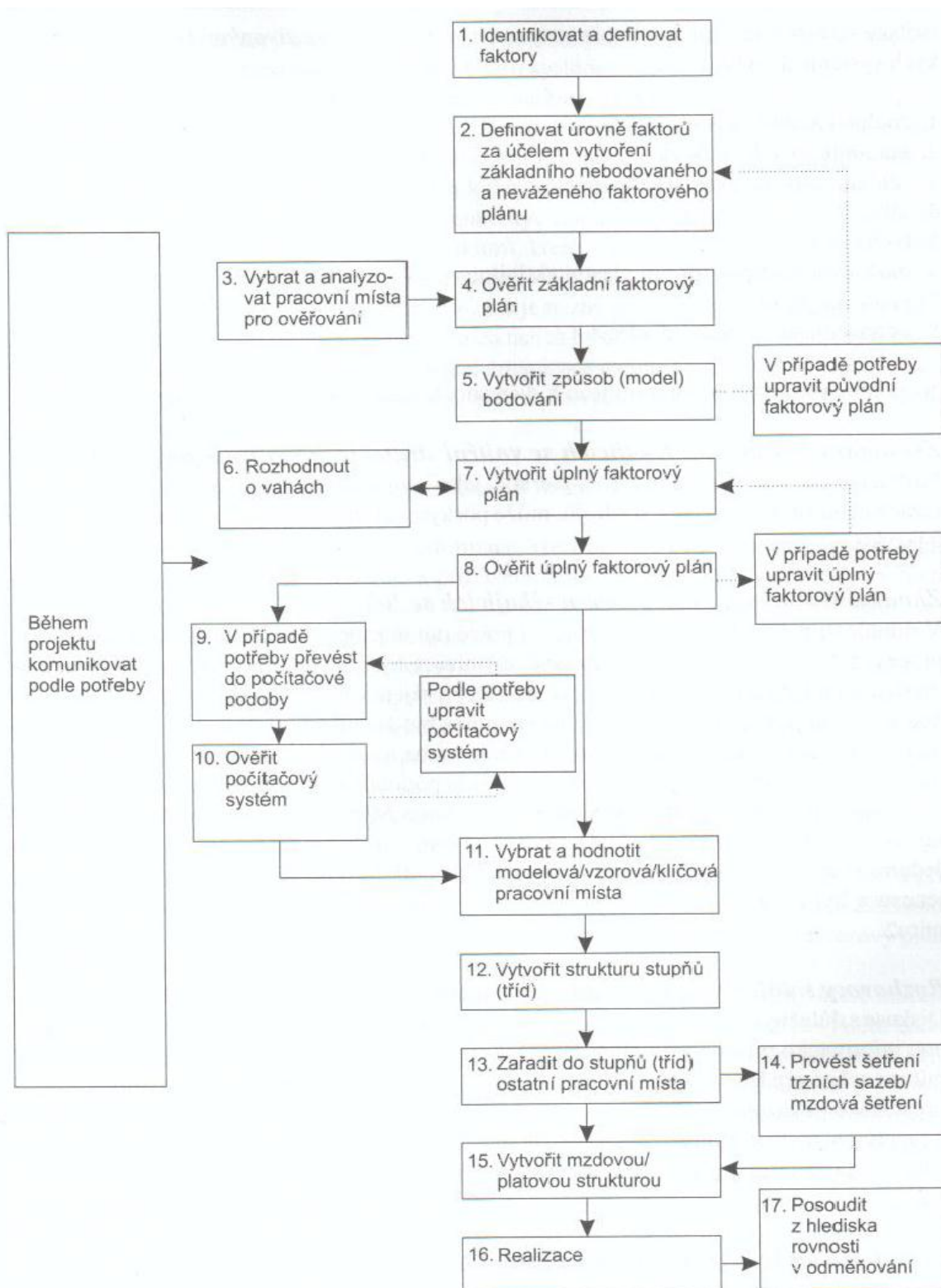
P I. Graf tvorby bodovacího systému

P II. Legislativa a daně z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance

P III. Dotazník pro zaměstnance

P IV. Finanční výkazy firmy Karel Hrnčíř - Biomag

PŘÍLOHA P I. GRAF TVORBY BODOVACÍHO SYSTÉMU



Graf. 34. Posloupnost kroků při vytváření bodovacího systému [Armstrong, 2009, s. 159]

PŘÍLOHA P II. LEGISLATIVA A DANĚ Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELE A ZAMĚSTNANCE

Tab. 30. Legislativa a daně z hlediska zaměstnavatele [sodexo.cz, 2010]

Název produktu	Stravenka	Dárkový Pass Gurman Pass Wellness Pass Zážitkový Pass	Holiday Pass Flexi Pass	Relax Pass Vital Pass Smart Pass	Penzijní připojištění	Životní pojištění
Daň z příjmu	příspěvky až do výše 55% ceny jednoho jídla za jednu směnu, max. do výše 70 % stravného při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin podle §176 odst. 1 písm. a) zákona č. 262/2006, zákoníku práce	nepeněžní plnění poskytovaná na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo z fondů	nepeněžní plnění poskytovaná na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo z fondů	nepeněžní plnění poskytovaná na vrub nedaňových nákladů, ze zisku po zdanění nebo z fondů	daňově uznatelné bez omezení na straně zaměstnavatele	daňově uznatelné bez omezení na straně zaměstnavatele
Legislativa	§ 24, odst. 2, písm. j) bod 4 a 5 zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu; §176 odst. 1 písm. a) zákona č. 262/2006, zákoníku práce	§ 6, odst. 9, písm. q) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu; vyhláška 114/2002 Sb.	§ 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 6 odst. 9 písm. d) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů	§ 24 odst. 2 písm. j) bod 5) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
Zdravotní pojištění	nespadá do vyměřovacího základu	nespadá do vyměřovacího základu až do úhrnné výše 2.000,00 Kč ročně u každého zaměstnance za splnění zvláštních podmínek	nespadá do vyměřovacího základu do částky 20.000,00 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance	nespadá do vyměřovacího základu	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,- Kč na zaměstnance a rok	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,- Kč na zaměstnance a rok
Legislativa	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění	§ 3 odst. 1 zák. č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění
Sociální pojištění	nespadá do vyměřovacího základu	nespadá do vyměřovacího základu až do úhrnné výše 2.000,00 Kč ročně u každého zaměstnance	nespadá do vyměřovacího základu do částky 20.000,00 Kč za kalendářní rok u každého zaměstnance	nespadá do vyměřovacího základu	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,- Kč na zaměstnance a rok	spadá do vyměřovacího základu od částky 24.001,- Kč na zaměstnance a rok
Legislativa	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti	§ 5 odst. 1 zák. č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
Incentivní použití	bez daňových výhod	bez daňových výhod	bez daňových výhod	bez daňových výhod	nelze	nelze
Provize	daňový náklad až do hodnoty 55% celkové provize (Pokyn MF D-300 ze dne 16.11.2006)	nedaňový náklad	nedaňový náklad	nedaňový náklad		

PŘÍLOHA P III. DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Dotazník v oblasti zaměstnaneckých benefitů pro společnost

Karel Hrnčíř-Biomag

Vážený pane, vážená paní,

obracím se na Vás se žádostí o spolupráci při zpracování mé diplomové práce na téma: *Projekt řízení benefitů ve vybraných výrobních podnicích*. Srdečně Vás prosím o vyplnění stručného dotazníku, kterým se snažím zjistit úroveň poskytovaných výhod od zaměstnavatele. Vyplněný dotazník bude ku prospěchu nejen Vám jako zaměstnanci, ale i Vašemu zaměstnavateli. Poskytnuté informace budou považovány za důvěrné a zcela anonymní. Nikdo nebude mít možnost spojit Vaše jméno s informacemi, které zde poskytnete, a veškeré vyhodnocené výsledky budou sloužit pouze společnosti Karel Hrnčíř-Biomag a pro účely mé diplomové práce.

Předem Vám děkuji za spolupráci, ochotu i čas, který jste věnovali vyplňování dotazníku.

Bc. Ondřej Kačer

student 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky

Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

Návod na vyplnění: Prosím zaškrtněte křížkem Vámi vybranou odpověď.

1) Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Méně než 1 rok

1-2 roky

2-5 let

Více než 5 let

2) Jaký druh práce ve společnosti vykonáváte?

- Manažer
- Vedoucí pracovník
- Dělník
- Administrativa

3) Jste spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4) Považujete odměny navíc (pohyblivou složku mzdy) ke své práci za důležité?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5) Jak jste spokojen/a se současným systémem odměňování?

- Spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

6) Který z uvedených typů benefitů spíše preferujete?

- Finanční (v podobě peněz)
- Nefinanční (stravování, mobilní telefon, pití zdarma, dovolená navíc, atd.)
- Kombinované dvou předcházejících

7) Motivuje Vás nehmotná podoba (pochvala ze strany vedoucího, rozhodovací pravomoc či odborný růst a vzdělání) odměny?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8) Zhodnoťte na stupnici od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší), jaká je dle Vašeho názoru celková úroveň atmosféry na pracovišti?

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

9) Považujete svoji práci za fyzicky náročnou?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10) Považujete Vaše platové ohodnocení za odpovídající, vzhledem k práci, kterou vykonáváte?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11) Byl/a byste ochoten/ochotna dobrovolně absolvovat vzdělávací kurz se zvýhodněním od zaměstnavatele?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12) Uvítal/a byste možnost příspěvku na penzijní připojištění s podporou zaměstnavatele?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13) Pokládáte výrobky Vaší firmy za kvalitní?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14) Co Vám v nabídce zaměstnaneckých benefitů chybí, co byste uvítal/a? (Uveďte konkrétně)

.....

15) Konzultuje vedení společnosti s Vámi, jako se zaměstnanci, o možnostech zaměstnaneckých benefitů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16) Který z těchto čtyř benefitů nejvíce preferujete?

- Příspěvek na penzijní připojištění
- Poukázkový systém (stravenky)
- Možnost dalšího vzdělávání
- Příspěvek na rekreační pobyty

17) Jaká je vaše nejvyšší úroveň vzdělání?

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

18) Jaký je Váš rodinný stav?

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

19) Do jaké věkové kategorie spadáte?

- Do 20 let
- 21-35 let
- 36-50 let
- Více jak 50 let

20) Pohlaví

- Muž
- Žena

Děkuji Vám za Vaši ochotu a přeji mnoho pracovních úspěchů.

PŘÍLOHA P IV. FINANČNÍ VÝKAZY FIRMY KAREL HRNČÍŘ – BIOMAG

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

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

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2009
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2009		18848125

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Karel Hrnčíř-BIOMAG

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (kde-li se od bydliště)


Karel Hrnčíř
81
Chomutice
507 53

Označení a	AKTIVA b	Čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	22 565	-6 141	16 424	14 776
A.	Pohledávky za upsání základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.II.	3	12 151	-6 141	6 010	4 087
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4				
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
	3. Software	7				
	4. Ocenitelná práva	8				
	5. Goodwill	9				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	12 151	-6 141	6 010	4 087
B. II. 1.	Podniky	14	2 522		2 522	
	2. Stavby	15	4 122	-1 821	2 301	1 840
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	5 482	-4 320	1 162	2 247
	4. Přesídlové celky trvalých porostů	17				
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	25		25	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
	9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. II.	Dlouhodobý finanční majetek Součet II.1. až II.7.	23				
B. II. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	24				
	2. Podíly v sesterských jednotkách pod podstatným vlivem	25				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
	4. Půjčky a úvěry - ovládaní a řízení osob, podstatný vliv	27				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	Čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva Součet C.1. až C.IV.	31	10 180		10 180	10 605
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.5.	32	2 176		2 176	2 887
C. I. 1.	1. Materiál	33	1 372		1 372	1 508
	2. Neukončená výroba a polotovary	34				
	3. Výrobky	35	385		385	696
	4. Mléká a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
	5. Zvěř	37	419		419	685
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39	185		185	185
C. II. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	40	185		185	185
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	41				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	42				
	4. Pohledávky ze společníků, členů družstva a ze účastníků sdružení	43				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
	6. Dohadné účty aktivní	45				
	7. Jiné pohledávky	46				
	8. Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	1 357		1 357	681
C. III. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	49	1 253		1 253	560
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	50				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	51				
	4. Pohledávky ze společníků, členů družstva a ze účastníků sdružení	52				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
	6. Šetř. - daňové pohledávky	54				
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	104		104	85
	8. Dohadné účty aktivní	56				
	9. Jiné pohledávky	57				16
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	6 442		6 442	6 672
C. IV. 1.	1. Peníze	59	45		45	772
	2. Účty v bankách	60	6 397		6 397	6 100
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
	4. Položeny krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	254		254	84
D. I. 1.	1. Náklady příštích období	64	254		254	84
	2. Komplexní náklady příštích období	65				
	3. Příjmy příštích období	66				

značení	PASIVA	Čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	16 424	14 776
A	Vlastní kapitál	Součet A.1. až A.V.	14 214	11 728
A. I	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	2 649	-79
A. I. 1.	Základní kapitál		2 649	-79
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)			
3.	Změny základního kapitálu			
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.4.		
A. II. 1.	Emisní ážio			
2.	Četní kapitálové fondy			
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků			
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměněch společností			
5.	Rozdíly z přeměn společností			
A. III.	Rezervní fondy, neobčíslený fond a ostatní fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.		
A. III. 1.	Zákonny rezervní fond / Neobčíslený fond			
2.	Statutární a ostatní fondy			
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.2.		
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let			
2.	Neuhrazená ztráta minulých let			
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-		11 365	11 807
B	Čistá závazky	Součet B.1. až B.IV.	2 143	3 048
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů			
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
3.	Rezerva na daň z příjmů			
4.	Ostatní rezervy			
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů			
2.	Závazky - ovládaní a řízení osob			
3.	Závazky - podstatný vliv			
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení			
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy			
6.	Vydání dluhopisů			
7.	Dlouhodobé směrnky k úhradě			
8.	Dohadné účty pasivní			
9.	Jiné závazky			
10.	Odsouzený daňový závazek			

Označení a	PASIVA b	Čís. řádk. c	Stav v běžném účetním období d	Stav v minulém účetním období e
B. II.	Krátkodobé závazky Součet II.1. až II.11.	102	1 348	3 048
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	505	747
2.	Závazky - ovládatel a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podatelství vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	135	144
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	180	172
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	182	821
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vyhlášené dluhopisy	111		
10.	Dokladné účty pasivní	112	172	48
11.	Jiné závazky	113	194	1 116
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci Součet IV.1. až IV.3.	114	795	
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	795	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Čerování rozlišení Součet I.1. až I.2.	118	87	
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	87	
2.	Výnosy příštích období	120		

Seřazeno dne: 25.02.2010		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky		Právní podnikání Výroba zdravotnických přístrojů a zdravot.	Pom. 

Výkaz zisku a ztráty v účelovém
podle Přílohy č. 3
č. j. 506/2002 Sb.

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

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ÚČELOVĚ v plném rozsahu

ke dni 31.12.2009
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2009		18848125

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky


Karel Hrdčič-BIOMAG

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (B-I se od bydliště)

Karel Hrdčič
81
Chomutice
507 53

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb	1	38 228	37 940
A.	Náklady prodeje	2	25 904	25 103
*	Hrubý zisk nebo ztráta	I - A, 3	12 324	12 437
B.	Obřadové náklady	4		
C.	Správní režie	5		
II.	Jiné provozní výnosy	6	1 283	1 847
D.	Jiné provozní náklady	7	7	31
*	Provozní výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nákladů (řm. I až člen. D), 8	13 600	14 263
III.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	9		
E.	Prodané cenné papíry a podíly	10		
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Součet IV.1. až IV.3., 11		
IV. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených částech a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	12		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	13		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	14		
V.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	15		
F.	Náklady z finančního majetku	16		
VI.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	17		
G.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	18		
H.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	19		
VII.	Výnosové úroky	20	2	1
L.	Nákladové úroky	21	75	71
VIII.	Ostatní finanční výnosy	22	63	36
J.	Ostatní finanční náklady	23	150	128
IX.	Převod finančních výnosů	24		
K.	Převod finančních nákladů	25		
*	Finanční výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nákladů (řm. II. až člen. K), 26	-195	-162

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
A	B	C		
L	Daň z příjmů za běžnou činnost	Součet L.1. až L.2.	27	
L. 1.	- splatná		28	2 069
2	- odložená		29	2 284
⁴¹	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	Hodní výnosů (řm. 0a.) a nákladů (zářm.) z předchozích položek	30	11 365
X.	Mimořádné výnosy		31	11 807
M.	Mimořádné náklady		32	
N	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	Součet N.1. až N.2.	33	
N. 1.	- splatná		34	
2	- odložená		35	
⁴	Mimořádný výsledek hospodaření	X. - M. - N.	36	
O.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníků		37	
⁴²	Výsledek hospodaření za účetní období	HV za běžnou činnost + mimořádný výř. - O. - provizní výř. hosp. + finanční výř. hosp. + XII. - R.	38	11 365
⁴³	Výsledek hospodaření před zdaněním		39	13 434
				14 091

Dostaveno dne: 25.02.2010		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.	
	Výroba zdravotnických přístrojů a zbraň		

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

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

1 v příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v penězovém rozsahu

ke dni 31.12.2010
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Karel Hrnčíř-BIOMAG

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (SÚ-I se od bydliště)

Karel Hrnčíř
81
Chomutice
507 53


Rok	Měsíc	IČ
2010		18848125

Označení a	AKTIVA b	čís. řad c	běžné účetní období			Minulé úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM	Součet A až D	1	44 831	-6 961	37 870	16 414
A.	Příspevky za upsaný základní kapitál		2				
B.	Dlouhodobý majetek	Součet B.1. až B.11.	3	33 590	-6 961	26 629	6 010
B. 1.	Dlouhodobý nehmotný majetek	Součet I.1. až I.8.	4				
B. 1. 1.	Zkoušební výdaje		5				
2.	nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		6				
3.	Software		7				
4.	Ocenitelná práva		8				
5.	Goodwill		9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek		10				
7.	Nelikvidovaný dlouhodobý nehmotný majetek		11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek		12				
B. 1.	Dlouhodobý hmotný majetek	Součet II.1. až II.9.	13	33 590	-6 961	26 629	6 010
B. 1. 1.	Pozemky		14				2 822
2.	Stavby		15	3 500	-1 935	1 565	2 301
3.	Samostatně movité věci a soubory movitých věcí		16	5 555	-5 026	529	1 162
4.	Přístřeškové celky (včetně pozemků)		17				
5.	Dopravní zařízení a jejich skupiny		18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek		19				
7.	Nelikvidovaný dlouhodobý hmotný majetek		20	24 535		24 535	25
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek		21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku		22				
B. 11.	Dlouhodobý finanční majetek	Součet III.1. až III.7.	23				
B. 11. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách		24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		25				
3.	Časem dlouhodobě ceněné papíry a podíly		26				
4.	Půjčky a úvěry - zvláštěji a řízení osob, podstatný vliv		27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek		28				
6.	Polozovaný dlouhodobý finanční majetek		29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek		30				

Kódy účtů	AKTIVA	Čís. řád	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korektury 2	Netto 3	Netto 4
C	Oběžná aktiva Součet C.1. až C.IV.	31	11 217		11 217	10 180
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	3 356		3 356	2 178
C. I. 1.	1. Materiál	33	1 956		1 956	1 372
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34				
	3. Výrobky	35	723		723	365
	4. Meša a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
	5. Zboží	37	677		677	418
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39	2 404		2 404	185
C. II. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	40	2 404		2 404	185
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	41				
	3. Pohledávky - postaveny vůči	42				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účetní sdružení	43				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
	6. Dohadné účty aktivní	45				
	7. Jiné pohledávky	46				
	8. Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	1 470		1 470	1 347
C. III. 1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	49	1 038		1 038	1 244
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	50				
	3. Pohledávky - postaveny vůči	51				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účetní sdružení	52				
	5. Sociální zabezpečení a správní poplatky	53				
	6. Štát - daňové pohledávky	54	336		336	
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	96		96	103
	8. Dohadné účty aktivní	56				
	9. Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	3 987		3 987	6 442
C. IV. 1.	1. Peníze	59	345		345	45
	2. Účty v bankách	60	3 642		3 642	6 397
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	24		24	254
D. I. 1.	1. Náklady příštích období	64	24		24	254
	2. Komplexní náklady příštích období	65				
	3. Příjmy příštích období	66				

Označení	PASIVA	Čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	37 870	16 414
A.	Vlastní kapitál	Součet A.1. až A.V.	68	35 309	14 214
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	69	21 804	2 849
A. I. 1.	Základní kapitál		70	21 804	2 849
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		71		
3.	Změny základního kapitálu		72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.4.	73		
A. II. 1.	Emisní ážio		74		
2.	Ostatní kapitálové fondy		75		
3.	Dočasnací rozdíly z přecenění majetku a závazků		76		
4.	Dočasnací rozdíly z přecenění při přeměnách společností		77		
5.	Rozdíly z přeměn společností		121		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zákona	Součet III.1. až III.2.	78		
A. III. 1.	Zákonny rezervní fond / Nedělitelný fond		79		
2.	Statutární a ostatní fondy		80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.2.	81		
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		82		
2.	Nehusovaná ztráta minulých let		83		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období IV - Z		84	13 505	11 365
B.	Cizí zdroje	Součet B.1. až B.IV.	85	2 471	2 133
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů		87		
2.	Rezerva na důchody a pojištění závazky		88		
3.	Rezerva na daň z příjmů		89		
4.	Ostatní rezervy		90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	91		-10
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		92		-10
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba		93		
3.	Závazky - postelární vliv		94		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k členům sdružení		95		
5.	Dlouhodobé přijaté záruky		96		
6.	Vydání dluhopisů		97		
7.	Dlouhodobé směrnky k úhradě		98		
8.	Ostatné úřty pasivní		99		
9.	Jiné závazky		100		
10.	Odložený daňový závazek		101		

zpracování	PASIVA		Čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b		c	e	e
B. II.	Krátkodobé závazky	Součet II.1. až II.11.	102	1 889	1 348
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		103	585	505
2.	Závazky - úvěry a půjčky		104		
3.	Závazky - podstatný vliv		105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		106		
5.	Závazky k zaměstnancům		107	191	138
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		108	271	180
7.	Daň - daňové závazky a dotace		109	401	162
8.	Krátkodobé přijaté zálohy		110		
9.	Výdání dlouhodobě		111		
10.	Dodatečné účty pasivní		112	130	172
11.	Jiné závazky		113	291	194
B. IV.	Bankovní úvěry a vypořádání	Součet IV.1. až IV.3.	114	602	795
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		115	602	795
2.	Krátkodobé bankovní úvěry		116		
3.	Krátkodobé finanční vypořádání		117		
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.	118		67
C. I. 1.	Výdaje příštích období		119		67
2.	Výnosy příštích období		120		

Seřazeno dne: 03.03.2011		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
			
Právní forma účetní jednotky	Přední podnikání	Pozn.	
	Výroba zdravotnických přístrojů a zdravotnických prostředků		

Výkaz zisku a ztráty v účelovém
zobrazení podle Přílohy č. 3
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka (osoba)
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
ústavu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ÚČELOVÉ v plném rozsahu

ke dni 31.12.2010

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2010		18848125

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Karel Hrnčíř-BIOMAG


Stálo nebo bydlící účetní jednotky
a místo podnikání (B-I se od bydlících)

Karel Hrnčíř
81
Chomutovice
507 53

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I	Třížby z prodeje výrobků, zboží a služeb	1	42 808	38 228
A	Náklady prodeje	2	29 428	25 904
*	Hrubý zisk nebo ztráta	I - A, 3	13 400	12 324
B	Obřadové náklady	4		
C	Správní náklady	5		
II	Jiné provozní výnosy	6	5 898	1 283
D	Jiné provozní náklady	7	3 154	7
*	Provozní výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nákladů (řm. I až řm. D), 8	16 204	13 600
III	Třížby z prodeje cenných papírů a podílů	9		
E	Prodané cenné papíry a podíly	10		
IV	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Bočník IV.1 až IV.3, 11		
IV.1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod- podstatným vlivem	12		
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	13		
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	14		
V	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	15		
F	Náklady z finančního majetku	16		
VI	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	17		
G	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	18		
H	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	19		
VI	Výnosové úroky	20	3	2
I	Nákladové úroky	21	54	75
VII	Ostatní finanční výnosy	22	-4	83
J	Ostatní finanční náklady	23	100	156
IX	Převod finančních výnosů	24		
K	Převod finančních nákladů	25		
*	Finanční výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nákladů (řm. II až řm. K), 26	-245	-166

účetní řádek a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
L	Daň z příjmů za běžnou činnost Součet L.1. až L.3.	27	2 454	2 099
L 1	- splatná	28	2 454	2 099
2	- odložena	29		
L*	Výsledek hospodaření za běžnou činnost Rozdíl výnosů (fin. Da.) a nákladů (úpln.) z oběžných pozic	30	13 505	11 365
X	Mimořádné výnosy	31		
M	Mimořádné náklady	32		
N	Daň z příjmů z mimořádné činnosti Součet N.1. až N.2.	33		
N 1	- splatná	34		
2	- odložena	35		
N*	Mimořádný výsledek hospodaření X - M - N	36		
D	Převod podílu na výsledku hospodaření společníků	37		
III	Výsledek hospodaření za účetní období HV za běžnou činnost + mimořádný výs. - D	38	13 505	11 365
III*	Výsledek hospodaření před zdaněním finanční výsl. hosp. + KPI - R	39	15 959	13 434

✓

Sešaveno dne: 03.03.2011		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Právní podnikání Výroba zdravotnických přístrojů a zdravotnických prostředků	Pom. 

Účetní jednotka (osoba)
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daně z příjmu

1 v příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IC
2011		18848125

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Karel Hrnčíř-BIOMAG

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (sídlo se od systému)

Karel Hrnčíř
81
Chomutice
507 53

Označení a	AKTIVA b	Čís řád. c	Běžné účetní období			Mnuše úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	45 604	-7 592	38 012	37 870
A	Požadávky ze upsání základní kapitál	2				
B	Dlouhodobý majetek Součet B I, až B II.	3	33 730	-7 592	26 138	26 629
B I	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1, až I.8.	4				
B I.1	Zřizovací výdaje	5				
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3	Softwar	7				
4	Ocenné práva	8				
5	Goodwill	9				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7	Neokorčený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B II	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1, až II.9.	13	33 730	-7 592	26 138	26 629
B II.1	Pozemky	14	2 134		2 134	
2	Stavby	15	24 683	-1 965	22 718	1 565
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	6 563	-5 627	926	620
4	Přestavěné části trvalých porostů	17				
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7	Neokorčený dlouhodobý hmotný majetek	20	360		360	24 535
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B III	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1, až III.7.	23				
B III.1	Požilky – ovládaná osoba	24				
2	Požilky v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a požitky	26				
4	Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládaná osoba, podstatný vliv	27				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	29				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	Čís. řad c	Běžné účetní období			Musé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C	Oběžná aktiva Součet C.1. až C.9.	31	11 838		11 838	11 217
C.1	Zásoby Součet 1.1. až 1.8.	32	2 949		2 949	3 356
C.1.1	Material	33	1 629		1 629	1 566
2	Nedokončená výroba a polotovary	34				
3	Výrobky	35	457		457	723
4	Města a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
5	Zůst	37	861		861	677
8	Poskytnuté zálohy na zásoby	38	2		2	
C.9.	Dlouhodobé pohledávky Součet 9.1. až 9.8.	39	1 604		1 604	2 404
C.9.1	Pohledávky z obchodních vztahů	40	1 604		1 604	2 404
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	41				
3	Pohledávky - podstatný vliv	42				
4	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za vlastníky sdružení	43				
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
8	Dodatečné účty aktivní	45				
7	Jiné pohledávky	46				
8	Odloučená daňová pohledávka	47				
C.9.	Krátkodobé pohledávky Součet 9.1. až 9.8.	48	1 245		1 245	1 470
C.9.1	Pohledávky z obchodních vztahů	49	889		889	1 039
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	50				
3	Pohledávky - podstatný vliv	51				
4	Pohledávky za společnosti, členy družstva a za vlastníky sdružení	52				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
6	Štat - zálohy pohledávky	54				336
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	320		320	95
8	Dodatečné účty aktivní	56				
9	Jiné pohledávky	57	36		36	
C.9.	Krátkodobý finanční majetek Součet 9.1. až 9.4.	58	6 040		6 040	3 987
C.9.1	Peníze	59	381		381	345
2	Účty v bankách	60	5 659		5 659	3 642
3	Krátkodobé cenné papíry a podoby	61				
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D.1	Časové rozlišení Součet 1.1. až 1.3.	63	36		36	24
D.1.1	Náklady příštích období	64	36		36	24
2	Kompensaci náklady příštích období	65				
3	Příjmy příštích období	66				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	38 012	37 870
A	vlastní kapitál	Součet A.1. až A.V.	36 434	36 400
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	23 100	21 894
A. I. 1.	Základní kapitál	70	23 100	21 894
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
3.	Změny základního kapitálu	72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.5.		
A. II. 1.	Emisní akcie	74		
2.	Ostatní kapitálové fondy	75		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	77		
5.	Rozdíly z přeměn společností	78		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.		
A. III. 1.	Zákonny rezervní fond / Nedělitelný fond	79		
2.	Statutární a ostatní fondy	80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.2.		
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	84	13 326	13 506
B	Čistý zápoj	Součet B.1. až B.IV.	1 578	2 470
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
3.	Rezerva na daň z příjmů	89		
4.	Ostatní rezervy	90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92		
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	93		
3.	Závazky - podstatný vliv	94		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96		
6.	Výdání dlouhopry	97		
7.	Dlouhodobé směrnky k úhradě	98		
8.	Dohledné účty pasivní	99		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odkládané daňové závazek	101		

Označení	PASIVA	Čís. řádk.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
A	B	C	D	E
B. III	základní závazky	Součet III.1. až III.11.	1 187	1 389
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	364	585
2	Závazky - svěřená nebo svěřitelská	104		
3	Závazky - podstatný vliv	105		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k ústečním sdružením	106		
5	Závazky k zaměstnancům	107	112	191
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	209	271
7	Štát - daňové závazky a dotace	109	178	401
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9	Vydání dluhopisů	111		
10	Dodatečné účty pasivní	112	89	130
11	Jiné závazky	113	265	291
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	391	601
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	391	601
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.		
C. I. 1.	Výstaje příštích období	118		
2	Výstavy příštích období	120		

Sešláno dne: 17.02.2012		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Výroba zdravotnických přístrojů a zdravotnických prostředků	Podp.

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

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

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2011**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2011		18848125

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Karel Hrnčíř SICOMAG

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (zápis ve veřejném seznamu)

Karel Hrnčíř
81
Chomutovice
507 53

Označení	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
a	b	c		
I	Třížby za prodej zboží	1	711	660
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	652	424
+	Obchodní marže	I - A	59	236
B	Výkony	Součet B.1. až B.3.	44 606	42 228
B.1.	Třížby za prodej výrobků a služeb	5	44 871	41 890
2	Změna stavu zásob vlastní výroby	6	-265	338
3	Aktivace	7		
B	Výkonové společnosti	Součet B.1. až B.3.	20 433	19 092
B.1.	Společita materiálu a energie	9	16 756	16 287
2	Služby	10	3 676	3 405
+	Přídavá hodnota	I - A + B - B.	24 232	22 172
C	Ostatní náklady	Součet C.1. až C.4.	9 837	8 454
C.1.	Mztové náklady	13	6 674	6 902
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 136	2 529
4	Sociální náklady	16	28	23
D	Dáně a poplatky	17	110	16
E	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 432	841
III	Třížby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	Součet III.1. až III.2.	3 711	5 896
III.1.	Třížby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 900	3 164
2	Třížby z prodeje materiálu	21	1 811	2 744
F	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	Součet F.1. až F.2.	523	3 124
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	523	3 124
2	Prodávný materiál	24		
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provizní oblasti a komplexních nákladů sříšních úbočků	25		
IV	Ostatní provozní výnosy	26	2	
H	Ostatní provozní náklady	27	6	30
V	Převod provozních výnosů	28		
I	Převod provozních nákladů	29		
+	Provozní výsledek hospodaření	rozíl výnosů a nákladů řádek I. až řádek I.	16 034	16 205

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
VI	Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	31		
Z	Podané cenové zápisy a podoby	32		
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku Součet VII 1. až VII 3.	33		
VII 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3	Výnosy z zůstatku dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K	Náklady z finančního majetku	38		
IX	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	2	3
N	Nákladové úroky	43	43	54
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	3	-4
O	Ostatní finanční náklady	45	180	180
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření Rozdíl výnosů a nákladů řádků VI, až platného P Součet Q 1. až Q 2.	48	-224	-245
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	2 485	2 454
Q. 1.	- splatná	50	2 485	2 454
2	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	13 325	13 508
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R	Mimořádné náklady	54		
S	Daň z příjmů z mimořádné činnosti Součet S 1. až S 2.	55		
S. 1.	- splatná	56		
2	- odložená	57		
†	Mimořádný výsledek hospodaření XIII - R - S	58		
T	Převod postihu na výsledku hospodaření: spoječným (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T	60	13 325	13 508
****	Výsledek hospodaření před zdaněním výsledek hospodaření za účetní období + finanční výs. hosp. + XIII - R	61	15 810	15 960

Seřazeno dne: 17.02.2012		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podnikavý vektor fyzické osoby zúčtovací účetní jednotky	
První řada účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.	
	Výroba zdravotnických přístrojů a zdravotnických prostředků		