

Projekt řízení zaměstnaneckých benefitů ve vybraném podniku s důrazem na zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Bc. Gabriela Nováková

Diplomová práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela Nováková**
Osobní číslo: **M140031**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt řízení zaměstnaneckých benefitů ve vybraném podniku s důrazem na zvýšení spokojenosti zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši se zaměřením na zaměstnanecké benefity a určete teoretická východiska pro praktickou část.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu a její obor podnikání.
- Analyzujte současný stav řízení zaměstnaneckých benefitů firmy s dopadem na ekonomický zisk firmy.
- Zpracujte projekt zvýšení významu zaměstnaneckých benefitů s důrazem na zvýšení spokojenosti zaměstnanců.
- Projekt podrobně časové, rizikové a nákladové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:


- ARMSTRONG, Michael a Wayne BROCKBANK.** A handbook of human resource management practice. 9th ed. Sterling, VA: Kogan Page, 2003, 979 p. ISBN 07-494-4105-4.
- KOUBEK, Josef.** Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KRÁL, Bohumil.** Manažerské účetnictví. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 547 s. ISBN 80-7261-062-7.
- STROUHAL, Jiří.** Ekonomika podniku. 1. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, c2012, 176 s. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních). ISBN 978-80-86716-83-1.
- ULRICH, David a Wayne BROCKBANK.** The HR value proposition. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2005, 316 p. ISBN 15-913-9707-3.

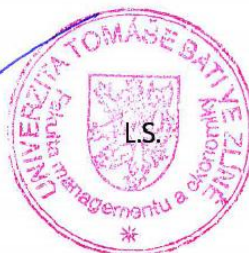
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Felicity Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

12 -04- 2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá problematikou zaměstnaneckých benefitů, které jsou v dnešní době nedílnou součástí celkové odměny poskytované zaměstnancům za jejich práci a dávají společnosti možnost odlišit se od ostatních organizací. V práci jsou nejprve uvedeny teoretické poznatky z oblasti odměňování a zaměstnaneckých benefitů. Je zde také vytvořen přehled zaměstnaneckých benefitů využívaných v České republice a jejich daňová výhodnost jak z hlediska zaměstnance, tak i zaměstnavatele. V analytické části je provedena analýza poskytovaných benefitů ve vybrané společnosti na základě dotazníkového šetření a v závěru je zpracován projekt s důrazem na zvýšení spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Klíčová slova:

Zaměstnanecké výhody, zaměstnanecké benefity, systém odměňování, cafeteria, daňové zvýhodnění, kolektivní smlouva, sociální program

ABSTRACT

This diploma thesis deals with employee benefits, which are nowadays an inseparable part of the total remuneration provided to employees for their work and the organization has an opportunity to differentiate itself from other companies. First, the theoretical knowledge of remuneration and employee benefits are presented here. Then there is created an overview of employee benefits used in the Czech Republic and their tax advantages for both the employee and the employer. In the analytical part is created the analysis provided by the benefits in the selected company based on the questionnaire investigation and at the end is processed the project, with an emphasis on increasing the satisfaction of employees in selected company.

Keywords:

Employee advantages, employee benefits, remuneration system, cafeteria, tax preference, basis of assessment, collective agreement, social program

V první řadě děkuji Ing. Petru Novákovi Ph.D. za hodnotné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce a především za jeho vstřícnost a ochotu kdykoliv poskytnout odbornou pomoc. Dále bych chtěla poděkovat firmě TAJMAC – ZPS, a.s. za poskytnutí potřebných dat nezbytných ke zpracování této práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	16
2.1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	16
2.2 DŮVODY ZJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	17
2.2.1 Absence	17
2.2.2 Fluktuace	17
2.2.3 Pracovní výkonnost, produktivita	19
2.2.4 Loajalita.....	19
3 PERSONALISTIKA	20
3.1 ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ÚTVARU	20
3.2 PERSONÁLNÍ UKAZATELE ZABÝVAJÍCÍ SE SPOKOJENOSTÍ.....	20
3.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST A NESPOKOJENOST	22
3.3.1 Vnější faktory pracovní spokojenosti a nespokojenosti.....	22
3.3.2 Vnější faktory pracovní spokojenosti a nespokojenosti.....	23
4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	24
4.1 EXISTENCE ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ A JEJICH MOTIVAČNÍ FAKTOR.....	24
4.2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A JEJICH ČERPÁNÍ.....	25
4.3 HLAVNÍ DRUHY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ A VÝHOD	26
4.3.1 Peněžní a nepeněžní benefity	26
4.3.2 Evropské členění zaměstnaneckých benefitů.....	27
4.3.3 Třídění z hlediska poskytování a cílových skupin zaměstnanců	28
4.4 SYSTÉMY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	28
4.5 TŘÍDĚNÍ Z POHLEDU DAŇOVÝCH DOPADŮ	30
5 ANALÝZA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ V ČR	33
5.1 CÍLE, RIZIKA A EFEKTIVITA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	34
5.2 POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ V ZÁVISLOSTI NA EKONOMICKÉM ZDRAVÍ FIRMY.....	35
6 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI A SOUVISEJÍCÍHO PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	38
7.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY.....	38
7.1.1 Organizační struktura společnosti	40
7.2 CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	40
7.3 PERSONALISTIKA.....	42
7.3.1 Personální oddělení	42
7.3.2 Základní údaje o zaměstnancích	42
7.4 FINANČNÍ ANALÝZA	46
7.4.1 Hospodářský výsledek společnosti.....	46

7.4.2	Analýza celkových nákladů společnosti	47
7.4.3	Vývoj cashflow společnosti	47
7.4.4	Analýza pohledávek a závazků z obchodních vztahů	48
7.4.5	Analýza rozdílových ukazatelů	49
7.4.6	Analýza zadluženosti a likvidity	49
7.4.7	Analýza aktivity	51
7.5	ANALÝZA PERSONÁLNÍCH NÁKLADŮ	52
8	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ A VÝHOD.....	53
8.1	ANALÝZA POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ.....	53
8.1.1	Benefity poskytované vybraným skupinám zaměstnanců	53
8.1.2	Benefity poskytované všem zaměstnancům.....	58
8.2	SOCIÁLNÍ PROGRAM A KOLEKTIVNÍ SMLOUVA	59
8.3	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY POSKYTOVANÉ V ZÁVISLOSTI NA EKONOMICKÉM VÝSLEDKU	60
8.4	DAŇOVÉ HLEDISKO POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ	62
9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	65
9.1	REALIZACE A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ V ROCE 2011	65
9.1.1	Celková analýza získaných dat	65
9.2	REALIZACE A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ V ROCE 2013	67
9.2.1	Celková analýza získaných dat	67
9.3	REALIZACE A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ V ROCE 2015	68
9.3.1	Celková analýza získaných dat	68
9.3.2	Shrnutí výsledků.....	73
9.4	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	75
10	PROJEKT VEDOUCÍ KE ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI	76
10.1	CÍLE PROJEKTU	76
10.2	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE.....	77
10.2.1	Cafeteria s předem definovanými balíčky.....	77
10.2.2	Analýza vhodných dodavatelských společností.....	78
10.2.3	Výběr poskytovatele poukázek	85
10.3	POPIS ZAVEDENÍ POUKÁZKOVÉHO SYSTÉMU	87
10.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	89
10.5	KLÍČOVÉ ČINNOSTI.....	91
10.6	NOSITELÉ OPRAVNĚNÉHO ZÁJMU	92
10.7	PRAVOMOCI A ODPOVĚDNOSTI	94
10.8	ČASOVÁ ANALÝZA	95
10.9	ANALÝZA RIZIK PROJEKTU	95
10.10	OSTATNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ BENEFITŮ VE SPOLEČNOSTI TAJMAC-ZPS, A.S.....	97
	ZÁVĚR	100
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	102
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	105

SEZNAM OBRÁZKŮ	106
SEZNAM TABULEK.....	107
SEZNAM PŘÍLOH.....	108

ÚVOD

Tématem diplomové práce je problematika zaměstnaneckých benefitů. Poskytování zaměstnaneckých benefitů je nezbytnou součástí motivace zaměstnanců a jedním z nástrojů moderního managementu v oblasti řízení lidských zdrojů.

Spolehlivost a loajalita patří mezi důležité aspekty, které zaměstnavatel očekává od každého zaměstnance. Nejčastější formou motivace zaměstnanců jsou zaměstnanecké výhody, označované jako benefity.

Zaměstnanecké výhody jsou téma, které je stále živé a také často skloňované. Zaměstnanci vyžadují kromě platového hodnocení i jiné ocenění ze strany zaměstnavatele. Poskytováním benefitů dává zaměstnavatel svým zaměstnancům najevo, že si váží jejich práce a také, že zaměstnanci, resp. lidský kapitál v ekonomickém pojetí, ovlivňuje úspěšnost a konkurenceschopnost společnosti.

Řada zaměstnanců považuje všechny výhody, které dostává od svého zaměstnavatele, za samozřejmost. V takovém případě však již nemohou plnit své funkce, pro které byly do společnosti zavedeny. Nastane-li situace, že je nutné některé z benefitů omezit či úplně zrušit, vzniká ve společnosti velmi negativní atmosféra ovlivňující výkonnost. Je tedy ze strany zaměstnavatele nutné flexibilně reagovat na měnící se podmínky a vést otevřený dialog se svými podřízenými, aby si uvědomovali, že zaměstnanecký benefit není náhradou za jejich mzdu.

Cílem diplomové práce je navržení konkrétního projektu zlepšení současného systému poskytování zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. Hlavním cílem navrženého projektu je zvýšení důležitosti významu zaměstnaneckých benefitů tak, aby základní prioritou byli spokojení pracovníci. Vhodně sestavený systém zaměstnaneckých výhod je vnímán zaměstnanci kladně, čímž může dojít k posílení vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel.

Aby se předešlo odlivu zaměstnanců z důvodu špatné struktury zaměstnaneckých výhod, je nezbytné přizpůsobit stávající systém měnícím se preferencím. Včasnému odhalení změn v preferencích může pomoci personální oddělení, které by mělo provádět průzkum spokojenosti uvnitř společnosti.

Diplomová práce je složena z části teoretické, praktické a projektové.

Cílem teoretické části je zpracovat literární podklady z oblasti spokojenosti zaměstnanců, charakteristiky a významu zaměstnaneckých benefitů a dát zde také prostor, v poslední době stále více se prosazujícímu systému benefitů, cafeterii.

Teoretická část se zaměřuje na základní pojmy z řízení lidských zdrojů, řízení odměňování, systémy odměňování a samotné zaměstnanecké benefity. V rámci analytické části představuji vybranou společnost a charakteristiku odvětví, v němž působí. Dále se zaměřuji na spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti a cílem je zjistit přednosti a nedostatky této oblasti. Pro detailnější představu zpracovávám personální analýzu, finanční analýzu a analýzu personálních nákladů. Důležitou součástí analýz je i dotazníkové šetření, zaměřené na zjištění spokojenosti zaměstnanců s aktuálním systémem poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Na základě všech výše uvedených skutečností bude vypracován projekt, v rámci kterého předkládám návrh na zvýšení spokojenosti zaměstnanců. V projektu budou využity závěry dílčích analýz včetně nákladové, časové a rizikové analýzy.

CÍLE A METODY PRÁCE

Jak bylo zmíněno v úvodu, cílem práce je analyzovat současný systém řízení zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti a na základě těchto analýz vytvořit projekt na zvýšení významu zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě.

Teoretická část práce je úvodem do problematiky, poskytuje základní údaje a je teoretickou základnou pro další etapy práce. Na ni potom navazuje analytická část práce, která poskytuje díky dílčím analýzám potřebný základ pro tvorbu projektu.

V práci je analyzována současná situace vybrané společnosti a také podnikatelské prostředí, ve kterém působí. Je zde také provedena personální analýza společnosti, ve které je zobrazena organizační struktura, rozmístění pracovníků, věk zaměstnanců, pohlaví, dosažené vzdělání, průměrné mzdy.

Ekonomická situace společnosti je zpracována ve finanční analýze. Zde se zabývám zejména analýzou účetních výkazů a sestavením nejrůznějších ukazatelů. Analyzovány jsou celkové náklady, výnosy a jejich skladba, je provedena i analýza hospodářského výsledku a jeho vývoj v čase. Je provedena analýza cashflow a analýza pohledávek a závazků. V rámci finanční analýzy jsou také sestaveny a posuzovány v čase ukazatele zadluženosti, likvidity a aktivity. V neposlední řadě jsou analyzovány personální náklady, kde je detailně zobrazen vývoj a skladba celkových osobních nákladů a mzdových nákladů.

Po provedených analýzách ukazatelů společnosti, se zaměřuji na samotnou analýzu současného systému řízení zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. Analyzuji všechny současně poskytované benefity. V neposlední řadě analyzuji výhody, nevýhody, využití a daňové dopady u všech poskytovaných benefitů. Je zde zahrnuto i dotazníkové šetření, které je zaměřeno na zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným systémem poskytovaných benefitů a celkovou spokojeností. Následně po všech provedených analýzách bude provedena syntéza zjištěných výsledků a navrženo řešení.

Všechny dostupné a analyzované informace slouží k vytvoření projektu, v rámci kterého zpracovávám návrh na zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zlepšení současné situace. Spokojení a kvalitní zaměstnanci zvyšují prestiž zaměstnavatele a míru konkurenceschopnosti. Slouží také k motivaci zaměstnanců a ke snížení míry fluktuace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma diplomové práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako oblast, která se zabývá pracovníky (osobami, pracujícími na základě zaměstnanecké pracovní smlouvy). Jedná se o nejnovější koncepci personální práce, jež byla podmíněna demokratizací společnosti a změnou ekonomiky. V České republice tato koncepce vznikala od 90. let 20. století, v zahraničí k tomu docházelo mnohem dříve (Dvořáková a kol., 2007, Lejsková, 2009, Armstrong 2007).

Předpokladem existence funkční organizace je předpoklad, že dokáže shromažďovat, propojovat, uvádět do pohybu a využívat základní zdroje pro její činnost. Těmito základními zdroji jsou materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje. Stálé shromažďování a propojování těchto zdrojů je nejdůležitějším v řízení organizace. Materiální a finanční zdroje jsou samy o sobě v podstatě k ničemu. Musí zde být nějaká síla, která je oživí a uvede do pohybu. Touto důležitou silou jsou v každé organizaci lidské zdroje. (Koubek, 2007)

Řízení lidských zdrojů se nezabývá pouze činností administrativní, ale je pro firmu velice důležité i z hlediska koncepčního, čili skutečně řídicího. (Lejsková, 2009)

Důležité je dle Armstronga (2007) při řízení lidských zdrojů vytvoření takového prostředí, které dovolí managementu obstarat současné i budoucí pracovní činnosti, podporovat rozvoj lidského potenciálu a vytvářet vhodné programy, které dokážou motivovat pracovníky k plnění cílů, podpořit spolupráci, zkoumat vývoj ovlivňující zaměstnání lidí, podílet se na řízení změn atd. Lidé jsou chápáni jako jmění, do kterého je investováno v zájmu dosažení cílů organizace, přidané hodnoty pomocí lidí, se dosahuje prostřednictvím procesů rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu. Další důležitou činností, kterou se zabývá řízení lidských zdrojů, je řízení transformace a změny, řízení firemní infrastruktury a řízení přínosů pracovníků. (Ulrich, 2009)

Cílem řízení lidských zdrojů je dle Armstronga (2006) zabezpečení kvalifikovaných způsobilých, oddaných a plně motivovaných pracovníků, kteří budou pro organizaci pracovat s maximálním využitím svých schopností a dovedností.

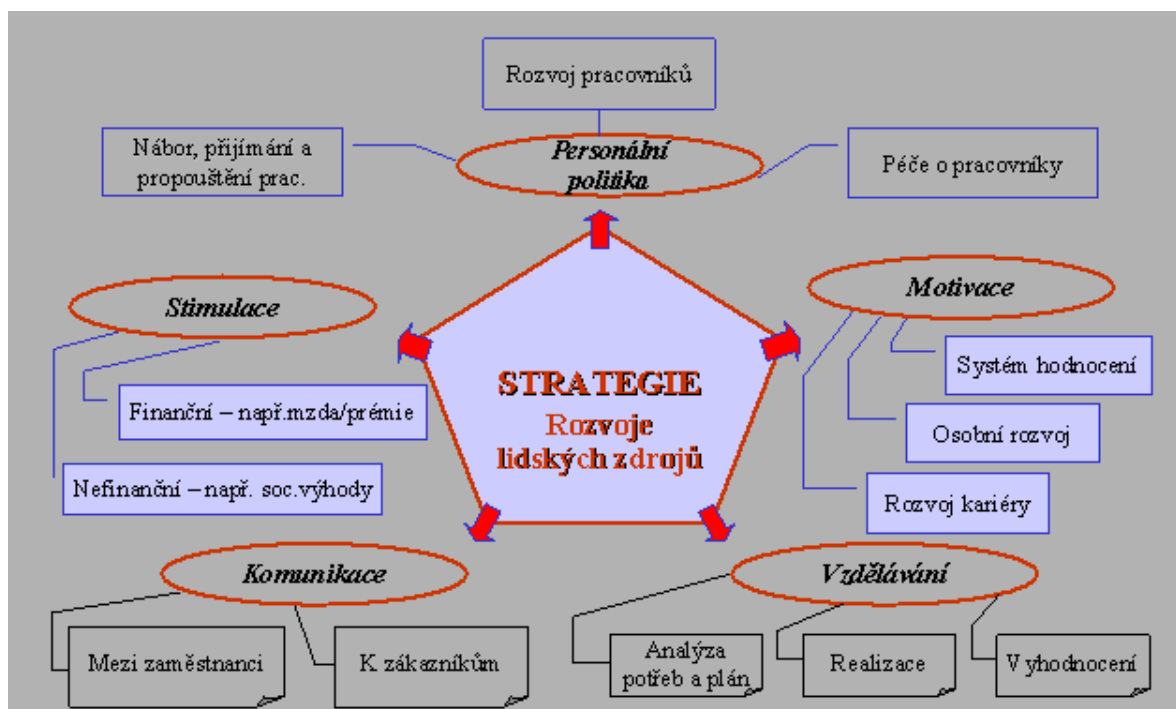
Práce, kterou vykonává řízení lidských zdrojů, firmy považují za nejdůležitější nástroj. Ten vede ke zvyšování nejen výkonnosti samotného podniku, ale také zvyšuje jeho konkurenceschopnost. Čím více se firma bude zabývat tímto řízením, tím více budou zaměstnanci,

tedy zástupci lidských zdrojů schopnější, samostatnější, iniciativnější a spokojenější. Tím také bude dosahováno lepších výsledků, oproti ostatním firmám – za předpokladu stejných podmínek – bude firma dosahovat vyšší zisk, vyšší produktivitu, lepší kvalitu výrobků a služeb, nižší náklady atd. (Lejsková, 2009)

Cesta, která vede k úspěchu ve formě dosažení tohoto cíle, je používání vhodného systému odměňování. Tradičně je odměna považována za mzdu vyjádřenou v peněžních jednotkách, popřípadě jiné peněžní prostředky, které nám zaměstnavatel poskytne za provedenou práci. Dnes však tyto povinné formy odměňování zaměstnavatelé obohacují také o nepřímé formy různých dodatečných služeb a výhod. (Armstrong, 2006)

Dle mého názoru jsou v současné době tyto nepovinné a doplňkové formy odměňování velmi důležitým nástrojem pro účinnou motivaci, získávání a udržení kvalitních pracovníků. Lidské zdroje představují pro organizaci to největší bohatství.

Uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů je stěžejní a hlavní podmínkou úspěšnosti podniku. (Duda, 2008)



Obr. 1 Řízení rozvoje lidských zdrojů (HM Partners, 2015)

2 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Diplomová práce se bude zabývat především spokojeností zaměstnanců, proto je důležité se na tuto problematiku zaměřit.

Spokojenost je velmi složitý a individuální pojem, je závislý na konkrétní osobě, situaci a okolnostech. Každý z nás potřebuje pro vyvolání spokojenosti odlišné faktory. Emoce, potřeba, postoje a hodnoty prožívá každý člověk jiným způsobem, proto se také míra spokojenosti u každého liší. (Kociánová, 2006)

Se zaměstnaneckou spokojeností je to obdobné. Spokojenost zaměstnanců se mění v závislosti na sociálně-ekonomické situaci, je ovlivněna naplněním očekávání a cílů, charakteristikou různých kultur, mění se s vývojem samotného jedince. Spokojenost zaměstnanců může být ovlivňována výší mzdy, sociálním programem organizace nebo vztahy se svými spolupracovníky. (Kociánová, 2006)

Odborníci se v dnešní době stále více zajímají o problematiku spokojenosti zaměstnanců, důvod zájmu je způsoben stále větším tlakem na efektivitu a produktivitu práce.

2.1 Pracovní spokojenost

V práci člověk stráví velkou část svého života, proto je důležité, aby byl člověk při své práci spokojený. Obecně lze říci, že spokojenost člověka zobrazuje vyrovnání se s životními okolnostmi. Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. (Kociánová, 2010)

Výkon zaměstnanců a jejich pracovní spokojenost spolu úzce souvisejí. Je-li pro výkon pracovníků a jeho růst nezbytná žádoucí motivace, pak předpokladem účinné motivace je velmi často pracovní spokojenost. Zaměstnanci, kteří jsou v práci z různých důvodů nespokojeni, lze totiž jen velmi obtížně motivovat k vyššímu výkonu.

Pracovní spokojenost patří k rozhodujícím faktorům pozitivního postoje k práci i k organizaci. Ovlivňuje pracovní výkon a kvalitu, fluktuaci, absenci i loajalitu zaměstnanců, dopadá (především v oblastech služeb) na spokojenost zákazníků. Řízení pracovní spokojenosti zaměstnanců lze proto řadit k součástí řízení pracovního výkonu či ke složkám programů řízení kvality.

K častým příčinám **pracovní nespokojenosti** patří zejména různé formy neprofesionálního manažerského chování: upřednostňování některých pracovníků, neobjektivní hodnocení a odměňování, zbytečné projevy nedůvěry, neplnění slibů, neřešení konfliktů a stížností, neúplné nebo opožděné poskytování informací, nedostatečné vysvětlování pracovních příkazů, nevyužívání připomínek a návrhů ze strany zaměstnanců, pěstování nadměrně soutěživého firemního prostředí, ale i nedostatek času, který manažer svým zaměstnancům věnuje. Častým zdrojem nespokojenosti je i neschopnost manažerů pochválit zaměstnance za dobře odvedenou práci. (Urban, 2006)

2.2 Důvody zjišťování pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost vyvolává pozitivní pracovní chování, ale i praxe ukazují, že spokojení zaměstnanci mívají nižší absenci a fluktuaci, podávají nejen lepší výkony, ale jsou i více loajální. Proto spokojenost zaměstnanců patří mezi základní faktory, které dokážou pomoci dosáhnout stanovených cílů organizace. Můžeme tedy říci, že pracovní spokojenost spojujeme s pozitivním pracovním chováním, pracovní nespokojenost je naopak v poměru s negativním pracovním chováním.

2.2.1 Absence

Podle Kollárika (1986) i Štikara a kol. (2003) má pracovní spokojenost vliv na absenci zaměstnance. U spokojených zaměstnanců je menší tendence volit absenci jako formu úniku z práce.

Kollárik upozorňuje (1986), že pokud se na pracovišti vyskytuje velká absence, negativně to narušuje chod celé firmy (včasné plnění úkolů, oslabení pracovní disciplíny, morálky, narušení mezilidských vztahů, ale také autoritu vedoucího pracovníka). Bohužel, díky těmto jevům může docházet k nespokojenosti dalších členů pracovní skupiny, protože je těmi jevy narušena základní skladba a činnost kolektivu. (Kollárik, 1986)

2.2.2 Fluktuace

Mnoho studií sledovalo vztah mezi pracovní spokojeností a fluktuací zaměstnanců. Prokázaly, že mezi pracovní spokojeností a fluktuací je velká spojitost. Např. Shahnawaz a Jafri (2009) rozdělili zaměstnance na stálé zaměstnance a nestálé zaměstnance. Stálí zaměstnanci jsou vyznačováni tím, že v posledních 4 letech změnili zaměstnání méně než dvakrát, nestálí zaměstnanci více než dvakrát.

Dále se můžeme o vztahu mezi spokojeností přesvědčit v nejznámějším a nejzkoumanějším Mobleyho modelu z roku 1978. Tento model ukazuje, že pracovní nespokojenost souvisí s myšlenkou o odchodu ze zaměstnání. To většinou vyústí až k hledání nového zaměstnání. Jestliže si již zaměstnanec hledá nové zaměstnání, většinou to vede k myšlence odchodu z organizace, a to většinou končí opravdovým odchodem zaměstnance. (Copyright © 1984 Published by Elsevier Inc., Richard T. Mowday, Christine S. Koberg and Angeline W. McArthur *The Academy of Management Journal* Vol. 27, No. 1 (Mar., 1984), pp. 79-94)



Obr.2 Mobleyho model

(Mobley's (1977) Model of the Turnover Process)

2.2.3 Pracovní výkonnost, produktivita

Luthans (Štikar a kol., 2003) poukazuje na to, že spokojený pracovník nemusí být nezbytně vysoce produktivní. Tento vztah je podle něho velice složitý, poukazuje nejen na složitost tohoto vztahu, ale také na širokou podmíněnost a značnou různorodost.

K opačnému názoru naopak dospěl Jung (2010), jenž vidí vyšší výkonnost u spokojených zaměstnanců. Stejně tak Arnold, Silvester, Patterson (2007) uvádějí šest důvodů, proč spolu pracovní spokojenost a výkon souvisí:

1. Pokud má člověk svou práci rád (pokud je v ní spokojený) má sklon k lepším pracovním výkonům.
2. Když zaměstnanec podává dobrý výkon, je sám ze své práce spokojený, vede to k tendenci mít svou práci rád, právě díky úspěchu v ní.
3. Uspokojení z práce vyvolává pracovní výkon a naopak.
4. Souvztažnost je patrná mezi uspokojením z práce a pracovním výkonem, ovšem pouze zásluhou jiné proměnné, která na ně má vliv. Pokud pracovník jasně ví, jaké na něho máme požadavky, můžeme mu pomoci k vyššímu uspokojení z práce a k lepšímu pracovnímu výkonu.
5. Bezděčně sloučit lze uspokojení z práce a pracovní výkon pouze v přítomnosti jiné proměnné (např. výše odměn za skvělý pracovní výkon).
6. Pracovní výkon a uspokojení z práce je zvláštním případem obecnějšího pojetí kladných dojmů a osobní efektivity a má na sebe navzájem nahodilý dopad.

2.2.4 Loajalita

Loajalita zaměstnanců vůči jejich podniku závisí do značné míry na tom, jak s nimi organizace a její manažeři jednají. Málokterá organizace chce loajalitu svých zaměstnanců ztratit. Řada podniků se však chová tak, jako by o nic jiného neusilovala. Nevhodné manažerské chování na vrcholu organizace se přitom rychle rozšiřuje i do jejích nižších vrstev. (Urban, 2014)

Armstrong (2007) tvrdí, že: „Oddaný pracovník, je pracovník, který se identifikuje s organizací, chce v ní zůstat, a je připraven v zájmu organizace usilovně pracovat.“ Pokud je zaměstnanec spokojený na pracovišti, mnohem lépe se ztotožňuje s cíli organizace. (Pojerová, Svátek a Bojanovský, 2007)

3 PERSONALISTIKA

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

3.1 Činnosti personálního útvaru

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

Z pohledu obsahu a zaměření činnosti se odlišuje výkon na tzv. personální činnost v užším slova smyslu (např. personální agendy, které se vztahují k personálu organizace) a vlastní personální řízení, které je zaměřeno na práci s lidskými zdroji. Jde o tyto činnosti: plánování potřeb zaměstnanců, odměňování, vzdělávání, vztahy na pracovišti, výběr a získávání zaměstnanců, bezpečnost práce, volno-časové aktivity, informovanost, další činnosti spojené s lidskými zdroji. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 20 - 21)

Personální útvar zabezpečuje služby a agendu všem pracovníkům v organizaci a zajišťuje každodenní personální činnosti. (Kociánová, 2010, s. 17)

3.2 Personální ukazatele zabývající se spokojeností

K identifikaci organizace lze použít např. tyto ukazatele: index spokojenosti, míru fluktuace, ukazatel nákladovosti a další

Index spokojenosti

Důležitost tohoto indexu roste s růstem počtu zaměstnanců. V malých firmách tento index není třeba počítat, zaměstnanci se navzájem znají, tím pádem je známa také jejich úroveň spokojenosti. Obtížnější je to ve větších firmách, kde osobní kontakt mizí. (Kaplan a Norton, 2005)

Dotazník průzkumu spokojenosti je rozdělen do jednotlivých oblastí zkoumání (spokojenost s vedoucím, s pracovním prostředím,). Odpovědi jsou ohodnoceny pomocí bodování a jejich součtem se získá souhrnný index spokojenosti zaměstnanců.

Index spokojenosti zaměstnanců = počet získaných bodů * 100 / maximální počet bodů.

(Plášková, 2004, s. 116)

Index můžeme aplikovat na celou společnost, ale také jej rozdělit na dílčí indexy, které se zaměřují například na úroveň spokojenosti v závislosti na oddělení, pozici, nebo pohlaví, (Kaplan a Norton, 2005)

Míra fluktuace

Míra odchodů neboli míra fluktuace je tradičním ukazatelem, jehož prostřednictvím měříme ztrátu pracovníků. Jedná se o „metodu hrubých odchodů“, o metodu lehce pochopitelnou a nenáročnou na výpočet.

Intenzita odchodů pracovníků = počet odcházejících zaměstnanců / průměrný evidenční počet pracovníků * 100. (Ministerstvo vnitra, © 2013)

Produktivita práce

Produktivita práce nám ukazuje, jak jsou zaměstnanci firem aktivní a jaké výstupy jsou schopni vyprodukovat. Většinou se jedná o produktivitu výrobních dělníků – toto měření je jednoduché (např. kolik kusů vyrobí dělník za hodinu), složitější je měřit práci, při které jsou vyžadovány znalosti – manažer, inženýr ...

Produktivita práce = objem prodeje (výstupy) / průměrný evidenční počet pracovníků.

(Synek, 2003, s. 23)

Absence

Pro výpočet míry absence je možné využít různých ukazatelů. Nejčastější je ukazatel míry absence. Organizace se snaží o minimalizaci absencí, ovšem absenci nelze úplně odstranit – např. kvůli přesunu mezi pracovními místy.

Míra absence = [celkový počet dnů zameškaných absencí / (průměrný evidenční počet pracovníků) * (počet pracovních dní)] * 100.

(Novák, 2009, s. 19)

Nákladovost

Procesy HR oddělení monitorují naplnění jednotlivých procesních cílů společnosti a zhodnocují jejich efektivitu, šetrnost k financím a kvalitu. Jedním z možných ukazatelů jsou průměrné náklady na odměňování. Pokud firma vynaloží dostatek prostředků na odměňování svých zaměstnanců, zaměstnanci budou více spokojeni.

Průměrné náklady na odměňování = celkové náklady na odměňování / průměrný evidenční počet pracovníků. (Temešová a Veselá, 2010)

3.3 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost a nespokojenost

Faktory ovlivňující spokojenost jsou naprosto individuální. Důležitost faktorů na ztvárnění spokojenosti je kromě individuálních charakteristik jednotlivce ovlivněn také specifiky práce v určitých oblastech (jsou zde odlišnosti v oborech – např. rozdíly ve zdravotnictví a hutnictví,) a specifiky jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány – např. chemik ve výrobě nebo ve výzkumu. (Štikar a kol., 2003)

Ve výčtu faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost, nejsou odborníci jednotní. Obecně můžeme říci, že nejčastějšími faktory ovlivňující pracovní spokojenost je mzda, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, vedoucí, organizace práce a možnost kariérního růstu.

Pauknerová (2006) považuje za faktory pracovní spokojenosti – obsah a charakter práce, mzdové ohodnocení, pracovní vyhlídky, vedoucího pracovníka, organizaci práce, fyzické podmínky práce a úroveň péče o zaměstnance. Deiblová (2005) doplňuje tyto faktory ještě o pracovní dobu, jistotu pracovního místa, dostačující komunikaci, firmy jako takové a uznání ostatních. Faktory pracovní spokojenosti lze rozdělit na vnější a osobnostní. (Štikar a kol., 2003)

3.3.1 Vnější faktory pracovní spokojenosti a nespokojenosti

Mezi vnější faktory pracovní spokojenosti patří:

1. Obsah a charakter práce – je ovlivněn zvláštnostmi a charakteristikami jednotlivých profesí, pracovními podmínkami, přístupem zaměstnance nejen k profesi, ale také k firmě, dále uznáním a prestiží povolání. (Pauknerová, 2006)
2. Pracovní vyhlídky a princip, na němž jsou možnosti kariérního růstu založeny – pracovní vyhlídky v podobě povýšení, nebo pracovního postupu na každého za-

měštance působí jiným způsobem. Je zde velice důležitý postup a princip povýšení – např. povýšení pro zásluhy, povýšení na základě dobře odvedené práce. (Štikar, 2003)

3. Úroveň péče o zaměstnance – např. příspěvek na kulturní akce, příspěvek na penzijní připojištění, poskytování stravenek, lékařská péče hrazená zaměstnavatelem, a další, to vše může vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců. (Pauknerová, 2006)
4. Mzdové ohodnocení – pokud není pracovník dostatečně ohodnocen, vyvolává to v pracovníkovi pocit neuspokojení. Také náhlé snížení mezd a platů, či odebrání očekávaných výhod může snížit spokojenost. Pokud je jeho ohodnocení naopak dostačující, nebo dokonce skvělé, může to pracovníka velmi motivovat. Tento způsob zvyšování spokojenosti má bohužel krátkodobý účinek. Pracovník si velmi rychle zvyká na výši svého platu a brzy ji považuje za samozřejmost. (Štikar, 2003)
5. Fyzické podmínky práce – pracovní tlak, ale také velký hluk, vysoká teplota, vlhkost na pracovišti a další faktory ovlivňující prostředí výkonu práce, mohou způsobit nespokojenost. (Mikuláščík, 2007)
6. Organizace práce – Tento faktor vede většinou k pracovní nespokojenosti zaměstnanců. Organizace práce je od pracovníků odloučena a pracovníci nemají možnost svými podněty ji jakkoli změnit. (Pauknerová, 2006)

3.3.2 Vnější faktory pracovní spokojenosti a nespokojenosti

Mezi vnější faktory pracovní spokojenosti patří:

1. Obsah a charakter práce – je ovlivněn zvláštnostmi a charakteristikami jednotlivých profesí, pracovními podmínkami, přístupem zaměstnance nejen k profesi, ale také k firmě, dále uznáním a prestiží povolání. (Pauknerová, 2006)
2. Pracovní vyhlídky a princip, na němž jsou možnosti kariérního růstu založeny – pracovní vyhlídky v podobě povýšení, nebo pracovního postupu na každého zaměstnance působí jiným způsobem. Je zde velice důležitý postup a princip povýšení – např. pro zásluhy, povýšení na základě dobře odvedené práce. (Štikar, 2003)

Arvey, Carter a Bruekley ve své práci z roku 1991 tvrdí, že genetické faktory mají z 10 – 30 % vliv na výši spokojenosti, ostatních 90 %, resp. 70 % je ovlivněno právě vnějšími faktory. (Mikuláščík, 2007)

4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Zaměstnanecké benefity jsou výhody nebo nefinanční plnění, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci nad rámec mzdy nebo platu. Cílem zaměstnaneckých benefitů je vytvoření nadstandardních podmínek pro zaměstnance.

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

V současné době se dají zaměstnanecké benefity chápat i jako zbraň, která slouží v konkurenčním boji o kvalitní pracovní sílu. V moderní a prosperující organizaci je poskytování benefitů prioritou číslo jedna.

4.1 Existence zaměstnaneckých benefitů a jejich motivační faktor

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

Dle Janouškové (2005) jsou zaměstnavatelé motivováni k poskytování zaměstnaneckých výhod zejména z níže uvedených důvodů:

- V případě poskytování vhodných zaměstnaneckých benefitů získává firma lépe nové zaměstnance a dosahuje tak i určitého stabilizačního efektu u zaměstnanců.
- Zisk konkurenční výhody na rozdíl od zaměstnavatelů, kteří zaměstnanecké benefity zaměstnancům nenabízejí.
- Zisk velkého množství daňových úspor a úspor za odvody sociální a zdravotního pojištění.
- Základ pro dobré jméno firmy.

Armstrong (2009) říká, že hlavními důvody existence zaměstnaneckých benefitů jsou zejména:

- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zlepšení atmosféry pracovního prostředí.

- Služba osobním potřebám a přáním zaměstnanců, pomoc při stabilizaci kvalifikovaných zaměstnanců a snížení fluktuace včetně jejich negativních dopadů.
- Přináší konkurenceschopnost hmotných odměn jako celku.

4.2 Zaměstnanecké výhody a jejich čerpání

Z pohledu míry významnosti přikládané zaměstnaneckým výhodám je třeba poukázat na fakt, že jednotliví představitelé, ať už domácí či zahraniční odborné literatury, přisuzují poskytovaným zaměstnaneckým benefitům různou roli, pozici a míru důležitosti, ve vztahu tohoto elementu k ostatním složkám celkové mzdy zaměstnance. Zaměstnanecké výhody se rozčleňují na základě různých charakteristik a dělení z různých úhlů pohledu.

Jak uvádí Dvořáková (2007), jsou součástí systému péče o pracovníky i systému odměňování. Pro okolí mohou být tou nejviditelnější součástí personálního řízení. Poskytování určitých zaměstnaneckých výhod má výrazný sociální rozměr a představuje účinné prostředky sociálního rozvoje zaměstnanců.

Některé zaměstnanecké výhody jsou zaměstnanci čerpány povinně, některé čerpají zaměstnanci dle svého uvážení. Za některé si připlácejí, jiné jsou jim poskytovány zcela zdarma. Koubek (2007) popisuje problém povinnosti zaměstnanců připlácet za některé benefity, o jejichž čerpání nemají zájem. Jedná se např. o strhávání určitých částek z měsíčního platu, které slouží na krytí benefitů popř. odměn.

Myslím si, že by nemělo být využívání jakýchkoliv benefitů povinné a s jakoukoliv srážkou ze svého platu, která se týká zaměstnaneckých výhod, by měli zaměstnanci souhlasit. Jsou-li ve firmě odbory, tak ty se snaží při kolektivních vyjednáváních vyvíjet tlak na poskytování zaměstnaneckých benefitů a tyto se potom stávají součástí kolektivních smluv.

Zkušenosti však naznačují, že i když v organizaci existuje značné množství zaměstnaneckých benefitů, mají průměrní pracovníci velmi malou představu o tom, na co mají v rámci benefitů nárok. (Koubek, 2007)

Dle mého názoru se tak děje proto, že organizace nedostatečně informuje své zaměstnance o benefitech, které mohou čerpat. Informace nejsou přehledné, nejsou pohromadě a zaměstnanec je potom snadno přehlédne, nebo nenajde.

Srozumitelnost a dostupnost informací pro pracovníka je velmi důležitá. Informovanost se značně zvýší, pokud jsou informace o zaměstnaneckých benefitech předány každému za-

městnanci zvlášť. Příkladem může být zpráva na nástěnkách, intranetu nebo pravidelný oběžník. Tyto informace mohou být také zahrnuty v materiálech, jako je výroční zpráva či ročenka. (Koubek, 2007)

4.3 Hlavní druhy zaměstnaneckých benefitů a výhod

Jedním z důležitých členění je hledisko „důvodu poskytování“ benefitů, přičemž obecně jsou rozeznávány benefity pro zaměstnavatele povinné, vyžadované zákonem či jinými obecně platnými předpisy, smluvní benefity zakotvené v kolektivní smlouvě dané firmy. Dále pak jsou to výhody dobrovolné, jež jsou výrazem cílů personální politiky firmy, nejčastěji její snahy o spokojenost zaměstnanců a získání dobré pověsti, či posílení pozice podniku na trhu práce. Dalším významným hlediskem je daňová zátěž pro daný benefit. V této souvislosti organizace zvažují, zda a které zaměstnanecké výhody poskytovat. Náklady na poskytování mohou nebo nemusí být pro podnik nákladem daňově uznatelným. Podobně jako příklad, že benefit může nebo nemusí být osvobozen od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti.

Zaměstnanecké benefity se dělí podle několika kritérií. Určitě jedním z nejznámějších dělení zaměstnaneckých benefitů je dělení na finanční a nefinanční.

4.3.1 Peněžní a nepeněžní benefity

Peněžní benefity

Existují dva základní typy benefitů, které firmy nabízejí svým zaměstnancům. Prvním typem jsou benefity poskytované peněžní formou popř. poukázek nebo věcí, které ušetří zaměstnanci peníze. To je také hlavní přínos těchto zaměstnaneckých odměn. Tento typ je nejčastěji používaný.

Mezi peněžní benefity řadíme:

- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na sport a zdraví
- Příspěvek na ubytování a dopravu
- Příplatek k nemocenské
- Zaměstnanecké akcie
- Penzijní a životní připojištění

- Zvýhodněné půjčky
- Vzdělávací kurzy, školení
- Používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely
- Dary k životním i jiným výročím
- Naturálie – produkty firmy aj. (Péče o zaměstnance, 2016)

Nepeněžní benefity

Mnohem větší hodnotu pro zaměstnance však mohou mít nepeněžní benefity. Jejich finanční hodnota se nedá přesně určit, protože se většinou jedná o volnou pracovní dobu nebo určitý typ nadstandardní dovolené.

K nepeněžním benefitům patří:

- Nadstandardní dovolená
- Volno pro zařizování nebo léčení
- Pružná pracovní doba
- Práce z domova aj. (Péče o zaměstnance, 2016)

4.3.2 Evropské členění zaměstnaneckých benefitů

Časté členění zaměstnaneckých benefitů v Evropě. (Koubek, 2007)

- Výhody sociální povahy
Do této kategorie spadá například poskytování důchodu organizací, životní či penzijní pojištění hrazené organizací, výhodné půjčky a ručení za ně a mateřské školky.
- Výhody, které mají vztah k práci
Může se jednat o stravování, výhodný prodej výrobků organizace a vzdělávání hrazené organizací.
- Výhody spojené s postavením v organizaci
Řadíme sem benefity jako třeba nadstandardní podnikové automobily, proplácení účtů za telefon, prestižní oděvy a jiné náklady na reprezentaci. Další formou může být např. placené bydlení.

4.3.3 Třídění z hlediska poskytování a cílových skupin zaměstnanců

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

- Povinné zaměstnanecké výhody – jsou povinné pro zaměstnavatele a jsou vyžadovány zákonem, kolektivní smlouvou či jiným obecně platným předpisem.
- Smluvní zaměstnanecké výhody – tyto benefity jsou zohledněny v kolektivní nebo pracovní smlouvě.
- Dobrovolné zaměstnanecké výhody – sem patří benefity, které mají zvyšovat spokojenost zaměstnanců, přispět k získání dobré pověsti společnosti a ke zvýšení pozice na trhu práce. (Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007, s. 349)

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

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

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

4.4 Systémy zaměstnaneckých benefitů

Při poskytování zaměstnaneckých benefitů může zaměstnavatel zvolit ze dvou přístupů. Buď zvolí **fixní systém benefitů**, tedy vybere určité benefity a je pak na zaměstnanci, zda je využije či nikoliv. V tomto případě je potřebná zpětná reakce zaměstnanců, aby zaměstnavatel nevynakládal náklady na benefity o něž zaměstnanci nemají zájem a nečerpají je.

Druhou variantou je **flexibilní systém benefitů**, který je nazván cafeteria systémem.

Cafeteria systém nebo anglicky cafeteria plan je jedním z nejpopulárnějších způsobů zaměstnaneckých benefitů. Skutečný benefit si totiž volí zaměstnanec sám, podobně jako na jídelním lístku v bufetu či jídelně, ze které si tento systém volitelných zaměstnaneckých výhod také vypůjčil svůj název. Co cafeteria systém obnáší a proč ho do firmy zavádět? Jde o systém umožňující zaměstnancům vybírat si v rámci vymezeného firemního balíčku

zaměstnaneckých výhod a stanovit limit bodů pro každého pracovníka tak, aby mu to co nejvíce vyhovovalo. Při výběru benefitů vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné 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.

Přímým důsledkem využívání cafeteria systému je zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců a vliv na úspěšnost tvorby firemní kultury. Benefity jsou také nástrojem ke zvyšování pracovní motivace a potenciálu zaměstnanců, navíc podporují dlouhodobé zlepšování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem jedince (work-life balance).

Z finančního hlediska lze říci, že díky nepeněžní formě plnění může být chápána vhodně provedená investice do zaměstnaneckých benefitů jako výrazná výhoda oproti zvyšování mezd. Hlavním důvodem této výhodnosti je možnost daňového uplatnění benefitu na straně firmy nebo jeho charakter nezdanitelného příjmu na straně zaměstnance. Mnohé benefity jsou tedy levnější alternativou navyšování platu zaměstnanců.

Setkala jsem se s firmou, která systém cafeteria svým zaměstnancům poskytuje. Zaměstnancům systém vyhovoval a pravidelně jej využívali. Systém spočíval v tom, že body byly v systému zaměstnancům přidělovány v přímé závislosti na jejich pracovním výkonu. Bodování však bylo v tomto případě transparentní a existoval fixní měsíční přiděl bodů. To znamená, že zaměstnanec měl kupříkladu na dané pozici 10 bodů měsíčně jistých a dalších 5 získal až za mimořádný pracovní výkon (např. dokončení důležitého projektu, získání nového zákazníka, práci nad rámec pracovních povinností apod.). Při přidělení „bonusových“ bodů bylo zaměstnanci sděleno, za co přesně tyto body získal. Bylo to totiž i vyjádření díky a odměny za odvedenou práci. Tento systém byl zaveden z toho důvodu, aby zde fungovaly jak odměna, tak i motivace.

Podle Tyla (2009) systém cafeteria zajistí přirozeně optimální rozprostření nákladů na jednotlivé skupiny benefitů. Zaměstnavatel nemusí mít obavy z nesprávného nastavení.

Myslím si, že zásadní nevýhodou je vysoká administrativní náročnost. Další nevýhodou jsou pak zvýšené finanční náklady na zavedení. Dle mého názoru je cafeteria vhodný pro společnosti s více než 100 zaměstnanci, pro které jsou benefity nedílnou součástí odměňování a pro něž je velmi důležitý výkonnější a maximálně loajální zaměstnanec.

4.5 Třídění z pohledu daňových dopadů

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

Současně musí být na straně zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem, jenž bude snižovat základ daně z příjmů. (Macháček, 2010)

Mohou nastat tři situace:

- Do této skupiny patří benefity, které jsou daňově uznatelný náklad a současně je osvobozen od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti, např. soukromé životní pojištění, penzijní připojištění.
- Další skupinu tvoří benefity s daňově neuznatelným nákladem a současně je osvobozen od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, např. příspěvky na kulturu a sport, nealkoholické nápoje na pracovišti, půjčky atd.
- Třetí skupina benefitů je daňově neuznatelným nákladem a současně není osvobozena od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, např. slevy na zboží, benzinové karty apod. (Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007, s. 352)

Daňový pohled na nejoblíbenější zaměstnanecké benefity

V této kapitole uvedu nejoblíbenější a nejčastější zaměstnanecké benefity, které jsou v současné době poskytovány zaměstnancům, nebo zaměstnanci o ně nejvíce usilují.

Služební vozidlo pro soukromé účely

Pořízení automobilu je pro zaměstnavatele obecně daňově uznatelným nákladem. Poskytne-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně automobil k užívání jak pro služební, tak i pro soukromé účely, podléhá bezplatné užívání vozidla zaměstnancem zdanění. Za příjem zaměstnance se v tomto případě považuje částka ve výši 1% vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla. Vstupní cenou vozidla se rozumí vstupní cena včetně DPH. Tato částka vstupuje také do vyměřovacího základu pojistného na zdravotní a sociální pojištění. (Tomanová, 2010)

Vzdělávání

Při splnění podmínek zákona o daních z příjmů se náklady spojené se vzděláváním zaměstnanců považují za daňově uznatelné náklady u zaměstnavatele. Zároveň se jedná o osvobozený příjem u zaměstnance, který nepodléhá ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Jednou ze základních podmínek, kterou je potřeba splnit, je, že poskytované vzdělávání musí souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele. (Koubek, 2007)

Využití sportovních, vzdělávacích a zdravotnických zařízení

Všechny tyto aktivity jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a pojistného. Nutné ale je splnit podmínku nepeněžního poskytnutí benefitu ze strany zaměstnavatele. Ten tyto náklady bude současně považovat za daňově neuznatelné. (Janoušková, 2005)

Stravenky

Daňově neuznatelná hodnota stravenky pro zaměstnavatele je 55% ceny jednoho jídla za směnu. Maximálně uznatelná hodnota stravenky je 70% stravného podle platných cestovních náhrad při trvání pracovní cesty 5-12 hodin. Hodnota nepodléhá dani z příjmů, nevstupuje do vyměřovacího základu pojistného na zdravotní a sociální pojištění. (Tomanová, 2010)

Penzijní připojištění a životní pojištění

Příspěvek do výše zákonného limitu je osvobozeným příjmem pro zaměstnance a zároveň nepodléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Limit pro příspěvky na penzijní a životní pojištění činí dohromady 24 000 Kč ročně. Pokud tedy zaměstnavatel zaměstnanci přispívá pouze na jedno pojištění, může mu přispět částkou až do výše 24 000 Kč, aniž by musel za zaměstnance cokoliv zdaňovat. Pokud jsou podmínky pojištění zakotveny ve vnitřním předpise zaměstnavatele nebo pracovní smlouvě zaměstnance, může zaměstnavatel uplatnit náklady jako daňově uznatelné v neomezené výši. (Tomanová, 2010)

Předškolní zařízení

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

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

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

Prodloužená dovolená, zdravotní dny volna

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

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

Doprava do a ze zaměstnání

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

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

5 ANALÝZA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ V ČR

V závěru teoretické části práce, bych se ráda zmínila o analýze současného stavu poskytování zaměstnaneckých benefitů v České republice.

Výzkumem pracovní spokojenosti se v České republice v minulosti zabývala spousta organizací, v dnešní době se této problematice již z neznámého důvodu věnuje celorepublikově méně a méně firem. Ovšem výsledky, jenž jsou k dispozici, jasně ukazují, jak jsou zaměstnanci spokojeni, a které faktory k jejich spokojenosti vedou. Výzkumu spokojenosti a zaměstnaneckých výhod se v posledních letech zabývaly např. společnost Graftom, a jako poslední předložila svůj výzkum ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR.(Emploeebenefits, 2014)

Z průzkumu Employeebenefits, který realizovala společnost ING Pojišťovna společně se Svazem průmyslu a dopravy ČR vyplynulo, že zaměstnanecké benefity poskytuje svým zaměstnancům 99% ze 171 dotazovaných společností z České republiky. Anketní výzkum probíhal v měsících červen a červenec 2014.(Emploeebenefits, 2014)

Jako nejoblíbenější benefity společnosti uváděly **mobilní telefon** (89%) a **vzdělávání** (81%). Nově mezi top 3 benefity patří **podpora zdraví** (78%). Vzdelání spolu s **příspěvkem na životní pojištění** vykazují dlouhodobě nejvyšší tendenci růstu. Mezi nejčastěji poptávané kurzy patří **jazykové a PC kurzy** (oba 76%).

Příspěvek na spoření na penzi a životní pojištění zaznamenává dlouhodobý zájem a patří mezi devět nejčastěji poskytovaných benefitů. **Příspěvek na spoření na penzi poskytuje 68% společností, na životní pojištění 49%.**

Důležitým faktem je, že společnosti zaznamenaly zlepšující se kondici českého hospodářství oproti minulým letům a ekonomická situace se zlepšila u 41% firem. To vede samozřejmě k pozitivnějšímu dopadu na zaměstnance, konkrétně zvyšování mezd a méně častým propouštěním stálých zaměstnanců. Zlepšující se ekonomická situace má také pozitivní vliv na množství nabízených benefitů.

Nejdynamičtějším rostoucím benefitem bude i v následující období vzdělání. Jeho rozšíření plánuje 11% společností.

Mírný růst lze očekávat také uspoření na penzi 6% a životního pojištění 4%. Stejně tak porostou i příspěvky na zdraví a sport. (Emploeebenefits, 2014)

5.1 Cíle, rizika a efektivita zaměstnaneckých benefitů

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

- Zaměstnanecké benefity zlepšují pověst a image zaměstnavatele na trhu práce, snižují nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců. Zaměstnavatel si poskytováním benefitů chce zajistit dlouhodobou věrnost zaměstnanců.
- Nepřímo ovlivňují výkon zaměstnanců na základě poskytování relaxace, sociálního zázemí atd.
- Přináší daňové výhody jak zaměstnancům, tak zaměstnavatelům.
- Slouží k zlepšování zaměstnaneckých vztahů, podporují ztotožnění se s organizací.
- Přináší úsporu nákladů a tím mohou být benefity nabídnuty zaměstnancům za nižší cenu. (Kislingerová, 2005; Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007)

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

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

Efektivita benefitů

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

Z pohledu daní a odvodového zatížení mají různou úroveň výhodnosti jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. To souvisí s tím, zda jsou daňovým či nedaňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance; zda jsou zdaňovaným příjmem daní z příjmů fyzických osob, nebo jsou osvobozeny od této daně; zda jsou zatíženy

pojistným, tedy zda jsou tyto příjmy zaměstnance součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění nebo ne – jestli se z nich platí nebo neplatí oboje pojistné. (Pelc, 2011)

Pro zvýšení efektivity na straně zaměstnanců je nezbytné určit podnikové cíle v oblasti motivace. Za důležité lze také považovat zjišťování potřeb zaměstnanců a s tím související strukturu poskytovaných benefitů a výhod, aby byla zvyšována spokojenost zaměstnanců. Organizace by také měly sledovat poskytované benefity v jiných konkurenčních společnostech a zároveň sledovat trendy v této oblasti. Společnosti čas od času mohou provést audit zaměstnaneckých benefitů a výhod pro posouzení právě efektivity, výše vynakládaných prostředků, ověřit si informovanost a spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity. (Stýblo, Urban, Vysokajova, 2007)

Rizika benefitů

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

5.2 Poskytování benefitů v závislosti na ekonomickém zdraví firmy

Je zřejmé, že míra a množství poskytování zaměstnaneckých benefitů je velmi často přímo úměrné ekonomickému zdraví firmy.

Podle průzkumu Employeebenefits (2014) poukazuje ING Pojišťovna a Svaz průmysl a dopravy ČR na fakt, že např. mobilní telefon a vzdělávání patří mezi benefity, které jsou nejvíce ovlivněny ekonomickou kondicí společnosti. Stejně tak jsou na tom i příspěvky na sport a podporu zdraví, kterých dostává až o třetinu více zaměstnanců prosperujících společností.

6 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Každá společnost, jejímž základním cílem je naplňovat svoje poslání a uspokojovat potřeby svých zákazníků musí disponovat kapitálem a to jak finančním, tak i lidským. Lidské zdroje jsou tvůrci nových hodnot, a proto je nutné je dobře řídit, motivovat a hodnotit.

Personální činnosti vykonává ve většině společností personální útvar, aby realizoval organizační cíle v oblasti řízení a vedení lidí. Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit dostatečné množství schopných a kvalifikovaných zaměstnanců. Aby zaměstnanci byli správně motivováni a spokojeni, je jim za odvedenou práci stanovena mzda. Většina společností poskytuje i jiné formy odměny a to nejčastěji v podobě benefitů.

Získat loajální, kvalifikované a kvalitní zaměstnance je v dnešní době celkem obtížné, proto se firmy snaží tyto zaměstnance získat a motivovat je poskytovanými benefity a výhodami nad rámec mzdy.

V současné době by měl poskytovaný benefit nabízet atraktivní výběr služeb a volnočasových aktivit, měl by být ale i moderním produktem, který umožní zaměstnanci svobodně si z nabízené škály benefitů vybrat. To umožňuje například systém cafeterie, který se v praxi rozmáhá a je stále oblíbenější formou systému při poskytování zaměstnaneckých benefitů.

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

Správně zvolený systém zaměstnaneckých benefitů a výhod spolu se systémem odměňování zaměstnanců napomáhá také ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce při získávání a výběru kvalifikovaných zaměstnanců.

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

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI A SOUVISEJÍCÍHO PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Diplomová práce je zaměřena na vybranou společnost TAJMAC – ZPS, a.s.

V této kapitole bude věnována pozornost základním charakteristikám společnosti, charakteristice prostředí, ve kterém společnost působí. Jelikož se jedná o strojírenskou firmu, zaměřila jsem analýzu na strojírenský průmysl. Dále byla zpracována personální analýza, finanční analýza a analýza personálních nákladů společnosti. Všechny zveřejněné informace byly zjištěny ve spolupráci s personálním oddělením, pomocí analýzy personálních a finančních dat a z interních předpisů a dokumentů.

7.1 Charakteristika firmy

Obchodní firma:TAJMAC-ZPS, a.s.

Sídlo:Zlín, Malenovice, třída 3. května 1180, PSČ 76302

Právní forma:akciová společnost

IČ:26 21 55 78

Předmět podnikání:

Technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany

Zámečnictví, nástrojařství

Obráběčství

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

Datum vzniku společnosti:5. 6. 2000

Základní kapitál:347,000.000,- Kč

Akcionář s rozhodujícím vlivem:TAJMAC-MTMS.p.A.

Vyspělá mezinárodní společnost TAJMAC – ZPS, a.s. navazuje na dlouholetou tradici strojírenské výroby ve Zlíně, která se zde datuje již od roku 1903. Patří mezi přední evropské výrobce portálových, vertikálních a horizontálních obráběcích center a ze světového hlediska špičkové výrobce vícevřetenových soustružnických a dlouhotočných CNC automatů.

Tím, že vlastní slévárenské prostory ZPS – Slévárna, a.s., které jsou ve výrobním areálu společnosti, disponuje koncentrovanou kapacitou zahrnující všechny etapy vývoje a výroby. Společnost dlouhodobě spolupracuje s řadou vysokých škol v ČR a výzkumných organizací. Systematicky pracuje na aplikaci nenovějších vědecko-výzkumných poznatků, ve společnosti probíhají inovační aktivity, které vedou ke zvyšování užitných vlastností vyráběných obráběcích strojů a k vývoji nových produktů.

Výroba obráběcích strojů v přepočtu na počet obyvatel řadí Českou republiku na 7. místo ve světovém měřítku. Tento výsledek dokládá, že produkt – obráběcí stroj – je vysoce konkurenceschopnou komoditou v soutěži výrobků na světových trzích. Aby tato pozice byla dále rozvíjena, je nutné výrazně podporovat oblast výzkumu, vývoje a inovací.

TAJMAC-ZPS, a.s. investoval do této oblasti následující částky:

Tab. 1 Náklady na technický rozvoj (vlastní zpracování)

V tis. Kč	30. 9. 2012	30. 9. 2013	30. 9. 2014	30. 9. 2015
Celkem	59 293	70 916	57 614	66 313

Obor obráběcích strojů je spojen s nejvyšším stupněm technického poznání. TAJMAC-ZPS, a.s. se proto podílel na vybudování silné externí inovativní platformy, kterou tvoří organizačně či smluvně propojené subjekty:

- Technologická platforma strojírenská a výrobní technika – Praha
- Centrum kompetence – strojírenská výrobní technika – Praha
- INTEMAC Kuřim
- Centrum rozvoje strojírenského výzkumu Liberec (VÚTS, a.s.)

TAJMAC – ZPS, a.s. je společností otevřenou, vedenou neustálou snahou aplikovat nejnovější teoretické poznatky do konstrukce obráběcích strojů. Proto dlouho době spolupracuje s vysokými školami a teoretickými pracovišti. Nejvýznamnější partneři z této oblasti jsou Strojní fakulta ČVUT Praha, Výzkumné centrum pro strojírenskou výrobní techniku a technologii při ČVUT Praha, Strojní fakulta VUT Brno, VÚTS, a.s., Liberec, Výzkumný ústav elektrických strojů Brno. V oblasti informačních technologií, technologií výroby plastů, technologií obrábění a řízení strojírenských procesů společnost rovněž spolupracuje s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně.

Výrobní program společnosti TAJMAC-ZPS, a.s. je rozdělen do pěti základních komodit: **vícevřetenové automaty, vertikální a horizontální obráběcí centra, dlouhotočné automaty, vstřikolisy, kooperační výroba /trading/.**

Tab. 2 Produktové portfolio (vlastní zpracování)

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu		Vstřikolisy Kooperační výroba
Nízká míra růstu	Vícevřetenové automaty Obráběcí centra Dlouhotočné automaty	

7.1.1 Organizační struktura společnosti

Strukturu firmy lze vnímat ze dvou pohledů a to jako uspořádání holdingové a také divizní. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, jenž řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti. Působnost dozorčí rady je vymezená stanovami.

V čele společnosti stojí generální ředitel. Vnitřní organizační strukturu společnosti na nejvyšším organizačním stupni tvoří úseky, divize a projekty. V čele úseku stojí odborný ředitel, v čele divizí stojí ředitel divize, v čele projektu vedoucí projektu přímo podřízený generálnímu řediteli. Jednotlivé úseky a divize sestávají ze středisek, které tvoří organizační jednotky. Podrobnou organizační strukturu definuje organizační schéma (Příloha P I).

7.2 Charakteristika podnikatelského prostředí

Společnost TAJMAC – ZPS, a.s. je podle klasifikace odvětvových a ekonomických činností zařazena do oddílu CZ – NACE 28 – výroba strojů a zařízení jinde neuvedených. Tento oddíl je významným oddílem českého zpracovatelského průmyslu. Dělí se na pět skupin a firma TAJMAC – ZPS, a.s. patří do skupiny 28.4 Výroba kovoobráběcích a ostatních obráběcích strojů. Důležitým indikátorem v této oblasti je především vývoj a výroba těchto zařízení.

Vzestupný trend tohoto odvětví se dařil udržet do roku 2007, v průběhu druhého pololetí 2008 se začal projevovat vliv hospodářské krize a nejvíce se pak projevil hlavně v roce 2009. V tomto roce zaznamenaly největší propad především dvě skupiny tohoto oddílu a to

CZ-NACE 28.3 Výroba zemědělských a lesnických strojů (-35%) a CZ-NACE 28.4 Výroba kovoobráběcích a ostatních obráběcích strojů (-34%).

Výroba strojů a zařízení zaujímá v rámci zpracovatelského průmyslu významnou pozici. Tento oddíl se v roce 2011 podílel 8,1% na tržbách za vlastní výroby a služby zpracovatelského průmyslu, čímž – v těsném závěsu za CZ-NACE 25 (8,3%) – obsadil pomyslné třetí místo v rámci zpracovatelského průmyslu. Podíl 10,5% zaměstnanců řadí tento oddíl rovněž na třetí pozici. Oproti předchozímu roku 2010 došlo k navýšení průměrného počtu zaměstnanců v oddíle o 4,4%. V roce 2000 se všeobecné strojírenství podílelo 10,1% na účetní přidané hodnotě celého zpracovatelského průmyslu. Tento podíl, kulminující kolem 10%, si oddíl dlouhodobě udržuje – v roce 2011 byl podíl na účetní přidané hodnotě 10,0%.

V prvním pololetí roku 2015 vzrostl vývoz obráběcích a tvářecích strojů z České republiky meziročně o půl miliardy na 7,6 miliardy korun. Export byl ale nižší než dovoz, který se oproti stejnému období roku 2014 zvýšil o dvě miliardy na 7,7 miliardy korun.

Tahounem českého vývozu v oboru strojírenství byly v pololetí 2015 stroje pro broušení, jejichž vývoz oproti roku 2014 vzrostl o 23 procent. Pokles naopak zaznamenal vývoz obráběcích center, strojů obráběcích pomocí laserů, pily a skupiny tvářecích strojů.

Dovoz roste téměř ve všech kategoriích. Například u skupiny obráběcí centra, která znamenala pokles u vývozu, vzrostl dovoz oproti 1. pololetí 2014 o 46 procent. Nejvíce se do Česka dováží stroje z Německa.

Tab. 3 Statistiky oboru za 1. pololetí (Svaz strojírenské technologie)

Rok	Vývoz v mld Kč	Dovoz v mld Kč
1. Pololetí 2012	7,3	4,2
1. Pololetí 2013	6,8	3,6
1. Pololetí 2014	7,1	5,7
1. Pololetí 2015	7,6	7,7

Příznivý vliv na výsledky, které oddíl CZ-NACE 28 vykazuje, má mimo jiné systém podpory podnikání, jenž probíhá v rámci MPO a je rozpracován do různě zaměřených programů, včetně programu na podporu vědy, výzkumu a inovací TIP.

7.3 Personalistika

V následující kapitole byla zpracována personální analýza společnosti. Zabývala jsem se zejména činností personálního oddělení společnosti, strukturou zaměstnanců a mírou jejich fluktuace.

7.3.1 Personální oddělení

Činnost personálního oddělení je řízena přímo generálním ředitelem společnosti. Vedoucí personálního oddělení je přímo podřízen generálnímu řediteli a má potřebné pravomoci a odpovědnosti.

Personální oddělení zodpovídá za naplnění personální strategie firmy. Ve spolupráci s příslušnými vedoucími zaměstnanci se podílí na výběru vhodných kandidátů na volné pracovní pozice. Zodpovídá za realizaci organizačních změn a postupů týkajících se pracovních právních oblastí. Řeší záležitosti vzniku a ukončení pracovního poměru zaměstnanců a v rámci své působnosti garantuje dodržování platné legislativy a vnitropodnikových norem, včetně vytváření popisů k jednotlivým pracovním místům. V oblasti vzdělávání zajišťuje zejména odborné kurzy stanovené pro konkrétní funkce zákonnými předpisy a dále vzdělávací akce zaměřené na změny v legislativě v různých oblastech činnosti.

Velká pozornost je také věnována stmelování kolektivů v rámci mimopracovních akcí. Pořádání těchto akcí je také v gesci personálního oddělení.

Stanovení postupů, odpovědnosti a pravomoci pro pracovní právní a organizační aspekty vzniku, změn a zániku pracovního poměru, je ve společnosti TAJMAC-ZPS, a.s. řízeno organizační směrníci „Zaměstnávání“, interní dokument OS 042/03.

7.3.2 Základní údaje o zaměstnancích

Díky postupnému rozšiřování výrobních kapacit vzrostly požadavky na nové zaměstnance, převážně dělnické pozice. Koncem fiskálního roku společnost zajistila práci pro 660 zaměstnanců, a společnost se také podílí na vzdělávání studentů, kde se aktivně snaží představit mladé generaci strojírenský obor, jeho perspektivy.

V tabulce (Tab. 4) jsou uvedeny průměrné evidenční počty zaměstnanců dle kategorií za posledních pět let. Ve společnosti pracuje nejvíce zaměstnanců v dělnických profesích a následují pak THP pracovníci. Z tabulky (Tab. 4) můžeme zjistit, že za posledních pět let měl celkový počet zaměstnanců tendenci mírně růst. Vývoj zaměstnanosti je zpracován

vždy k 30. 9. jednotlivého roku, a to z toho důvodu, že firma uzavírá hospodářský rok vždy k 30.9. Účetní období je tedy od 1. 10. aktuálního roku do 30. 9. následujícího roku.

Tab. 4 Vývoj zaměstnanosti do 30. 9. 2015 (vlastní zpracování)

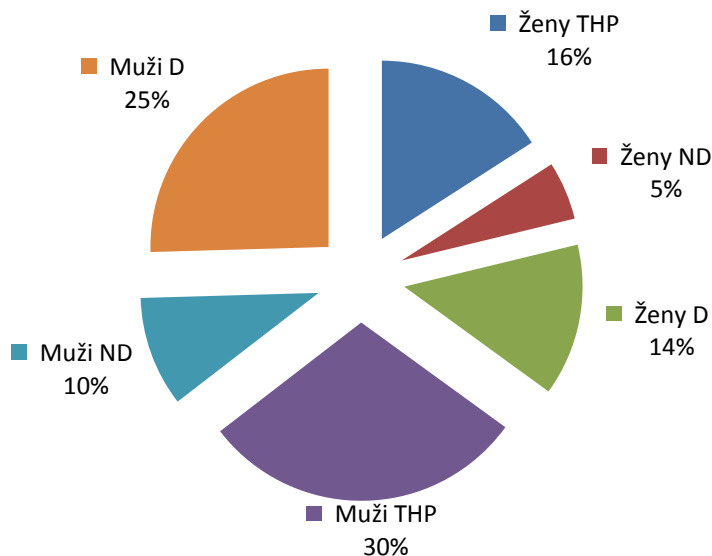
OBDOBÍ	POČET ZAMĚSTNANCŮ			CELKEM
	THP	ND	D	
9 / 2011	281	95	246	622
9 / 2012	292	91	276	659
9 / 2013	291	95	276	662
9 / 2014	290	103	256	649
9 / 2015	300	101	259	660

Tabulka (Tab. 5) zobrazuje věkové složení zaměstnanců. Je patrné, že nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku od 35 do 50 let, kteří tvoří v průměru téměř 43 % všech zaměstnanců. Tato nejpočetnější skupina je tvořena převážně technickohospodářskými pracovníky a výrobními dělníky. Zajímavým faktem je, že téměř 6 % zaměstnanců má více než 60 let. Zde je vidět důležitý fakt, že obor strojírenství vyžaduje letité zkušenosti a hlavně dlouhodobý výzkum a vývoj.

Tab. 5 Věková struktura zaměstnanců v letech 2012 – 2015 (vlastní zpracování)

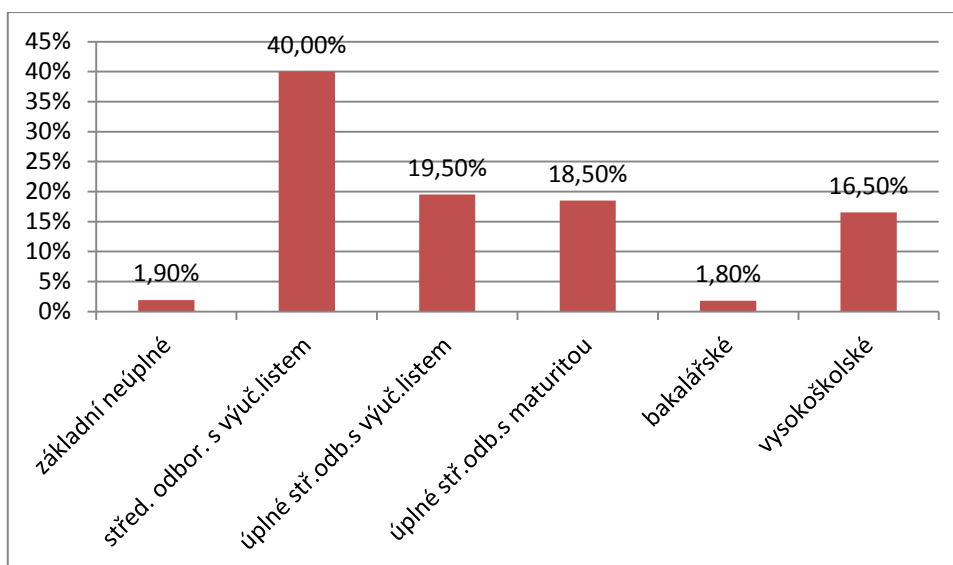
VĚK	POČET ZAMĚSTNANCŮ			CELKEM	%			
	THP	ND	VD		9/2015	9/2014	9/2013	9/2012
do 35 let	70	13	52	135	20,45	20,18	18,40	19,00
do 50 let	115	47	118	280	42,42	42,14	46,10	50,00
do 60 let	101	36	73	210	31,81	31,75	29,80	26,90
nad 60 let	14	5	16	35	5,32	5,93	5,70	4,10
CELKEM	300	101	259	660	100,00	100,00	100,00	100,00

Další zajímavou informací je skutečnost, že ve společnosti pracuje pouze 35% žen a 65% mužů. Tady můžeme také vidět vliv strojírenského prostředí na podíl mužů a žen ve společnosti.



Obr. 3 Procentuální rozdělení zaměstnanců dle pohlaví a profesí (vlastní zpracování)

Na obrázku (Obr. 4) je zobrazena struktura zaměstnanců z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání. Jednoznačnou převahu mají zaměstnanci se středním odborným vzděláním s výučním listem. Jedná se především o odborné pracovníky s výučním listem v oboru strojírenství. Druhou a třetí nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s úplným středním odborným vzděláním s výučním listem a s úplným středním odborným vzděláním s maturitou. Čtvrtou skupinu tvoří vysokoškolsky vzdělaní odborníci, mezi něž můžeme zařadit THP, pracovníky, výzkumné pracovníky a IT/IS zaměstnance.



Obr. 4 Rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)

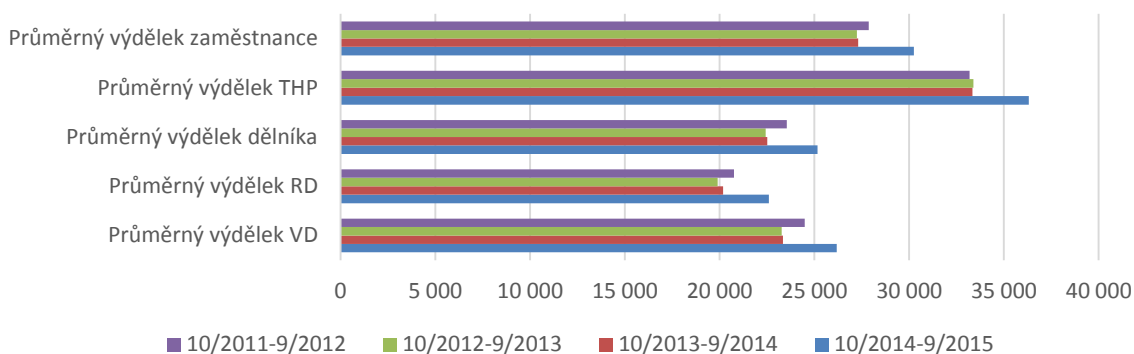
V tabulce (Tab. 6) je zobrazen vývoj průměrných mezd v akciové společnosti TAJMAC – ZPS za období 10/2011 – 9/2015. Z uvedeného vyplývá, že po překonání krize, která firmu

zasáhla v letech 2007 – 2010 se průměrné výděleky postupně zvyšují. Oproti roku 2014 se v roce 2015 mzdy zvýšily v průměru o 3 000 Kč.

Tab. 6 Vývoj průměrných mezd za období 10/2011 – 9/2015 (vlastní zpracování)

	10/2014-9/2015	10/2013-9/2014	10/2012-9/2013	10/2011-9/2012
Průměrný výdělek VD	26 177	23 351	23 269	24 495
Průměrný výdělek RD	22 595	20 177	19 892	20 757
Průměrný výdělek dělníka	25 172	22 511	22 429	23 543
Průměrný výdělek THP	36 322	33 343	33 400	33 195
Průměrný výdělek zaměstnance	30 248	27 305	27 238	27 875

Vývoj průměrných mezd v TAJMAC-ZPS, a.s.



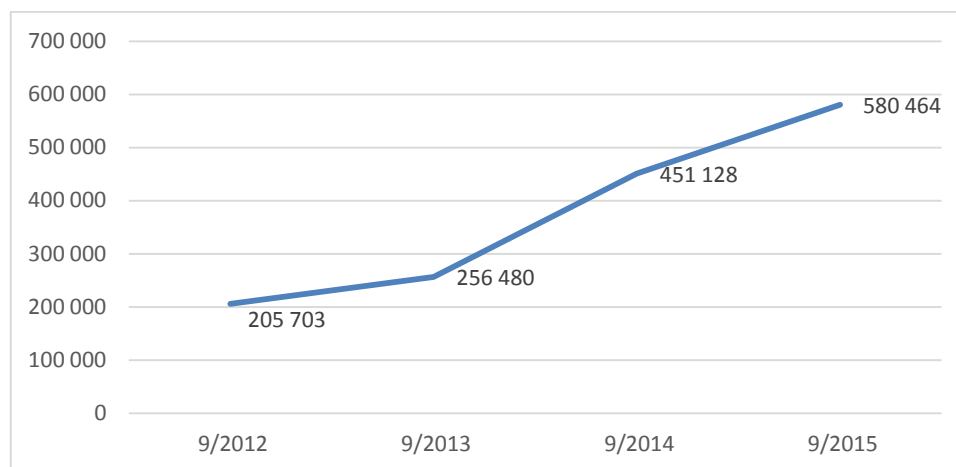
Obr. 5 Vývoj průměrných mezd v TAJMAC-ZPS, a.s. (vlastní zpracování)

Důležitým personálním ukazatelem je míra fluktuace zaměstnanců, která je zobrazena v tabulce (Tab. 7) v číselné podobě. Míra fluktuace byla nejnižší v roce 2013 a činila 7,25 %. Nejvyšší míry dosáhla fluktuace v roce 2014 a měla hodnotu 8,60 %.

Tab. 7 Míra fluktuace zaměstnanců za posledních pět let (vlastní zpracování)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrný počet zaměstnanců	622	659	662	649	660
Celkový počet rozvázaných pracovních poměrů	50	52	48	56	54
Míra fluktuace	8%	7,90%	7,25%	8,60%	8,18%

Důležitým článkem personální strategie je i zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Obrázek (Obr. 6) zobrazuje náklady, které byly vynaloženy za poslední čtyři hospodářské roky. Zde je vidět, že investice v oblasti vzdělávání je pro firmu opravdu důležitá, má vzrůstající tendence.



Obr. 6 Náklady na zvyšování kvalifikace zaměstnanců (vlastní zpracování)

7.4 Finanční analýza

Pro zobrazení ekonomické situace společnosti byla zpracována finanční analýza. Analyzovány jsou základní ukazatele jako zadluženost, likvidita, výsledek hospodaření a vývoj peněžních toků. Pozornost je věnována také chování výše pohledávek a závazků.

7.4.1 Hospodářský výsledek společnosti

Tab. 8 Hospodářský výsledek společnosti 2012 – 2015 (vlastní zpracování)

Období	2012	2013	2014	2015
Provozní HV (v tis. Kč)	72 093	152 696	258 312	320 585
Finanční HV (v tis. Kč)	-12 419	139	5 763	-1 659
HV před zdaněním (v tis. Kč)	59 674	152 835	264 075	325 723
HV za účetní období (v tis. Kč)	50 146	125 510	220 604	264 118

Porovnáním nákladů a výnosů zjistíme, zda byla společnost zisková či ztrátová. Provozní výsledek je od hospodářského roku 2012 kladný a stejně tak i výsledek hospodaření za běžnou činnost, s ním spojený výsledek hospodaření za účetní období a výsledek hospodaření před zdaněním. Finanční výsledek hospodaření byl v hospodářském roce 2012 záporný, stejně tak i v hospodářském roce 2015. Zde je možno dodat, že se u společnosti nejedná o hlavní předmět podnikání. Společnost má ryze výrobní charakter.

7.4.2 Analýza celkových nákladů společnosti

Největší položku nákladů společnosti tvoří materiál a osobní náklady. Firma eviduje své náklady pomocí analytických účtů, členění jednotlivých položek je velmi podrobné a jednotlivé položky se lépe dohledávají. Protože společnost je výrobního a montážního charakteru, jsou zde patrné i vysoké hodnoty za materiál. Významnou položkou jsou také odpisy drobného nehmotného majetku a mzdové náklady technických pracovníků. Podle organizační struktury je společnost rozdělena do divizí, které působí jako samostatné celky a je mezi nimi účtováno na vnitropodnikových účtech.

7.4.3 Vývoj cashflow společnosti

V následující tabulce (Tab. 9) je zobrazen vývoj cashflow společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. Stav peněžních prostředků na počátcích i koncích období hovoří o dostatečném množství peněžních prostředků společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. V letech 2014 a 2015 byl vývoj cashflow silně pozitivní. V letech 2012 a 2013 bylo cashflow záporné. To bylo způsobeno dozníváním krize a postupným oživováním oboru.

Tab. 9 Vývoj stavu cashflow za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)

Hodnoty v tis. Kč	k 30. 9. 2012	k 30. 9. 2013	k 30. 9. 2014	k 30. 9. 2015
Stav peněžních prostředků na začátku období	43 849	25 554	12 398	76 712
Stav peněžních prostředků k rozvahovému dni	25 554	12 398	76 712	140 346
Změna peněžních prostředků	-18 295	-13 156	64 314	63 634

V tabulce (Tab. 10) je uveden ve zkrácené podobě vývoj cashflow z provozní, investiční a finanční činnosti. Důležitý je pravidelný růst CF z provozní činnosti. Příjmy z provozní činnosti jako hlavní zdroj příjmů u výrobní firmy převyšují výdaje.

Cashflow z investiční činnosti svědčí o přiměřené investiční aktivitě firmy. Na cashflow negativně působí i růst krátkodobých pohledávek a to především v roce 2013 a v roce 2014 (Tab. 11). Růst pohledávek z obchodních vztahů může také znehodnocovat vysoký efekt z růstu tržeb. Cashflow z finanční činnosti se vyvíjí také celkem příznivě z důvodů postupného snižování zadluženosti.

Tab. 10 Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti (vlastní zpracování)

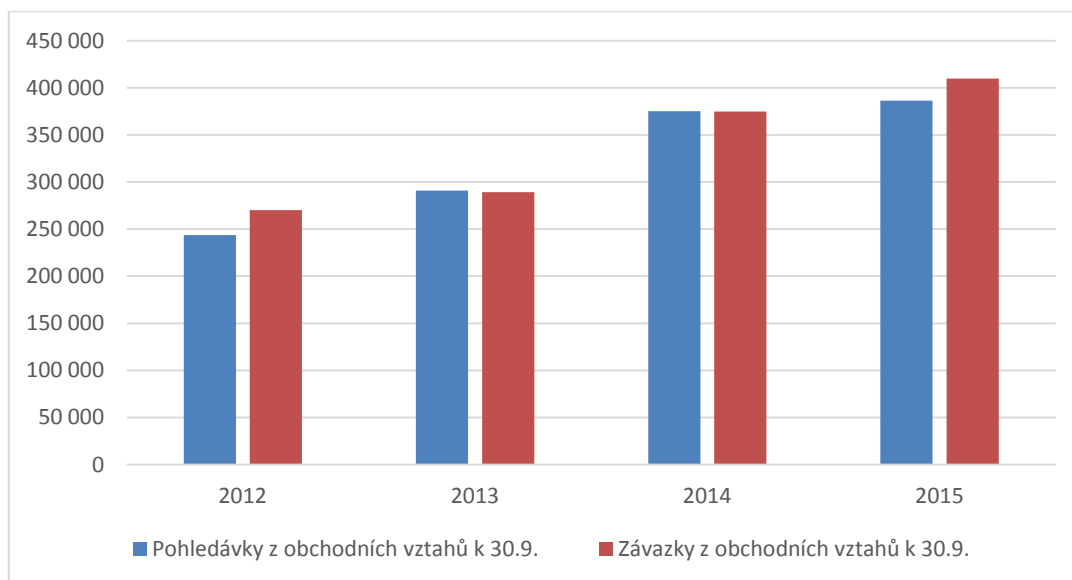
v tis. Kč	2012	2013	2014
Počáteční stav peněžních prostředků	43849	25554	12398
CF z provozní činnosti	-76475	21677	126 767
CF z investiční činnosti	-60811	-55970	-57520
CF z finanční činnosti	118 991	21 137	-4933
Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	-18 295	-13 156	64 314
Konečný stav peněžních prostředků	25 554	12 398	76 712

7.4.4 Analýza pohledávek a závazků z obchodních vztahů

V tabulce (Tab. 11) a grafu (Obr. 7) je zobrazen vývoj pohledávek a závazků z obchodních vztahů. Vývoj pohledávek je relativně konstantní, ale v letech 2014 a 2015 hladina pohledávek roste. Co se týká závazků, jejich hladina má rostoucí charakter.

Tab. 11 Analýza výše pohledávek a závazků z obchodních vztahů (vlastní zpracování)

Hodnoty v tis. Kč	2012	2013	2014	2015
Pohledávky z obchodních vztahů k 30.9.	243 684	290 966	375 214	386 285
Závazky z obchodních vztahů k 30.9.	270 123	289 282	374 672	409 812



Obr. 7 Grafické zpracování vývoje pohledávek a závazků z obchodních vztahů (vlastní zpracování)

7.4.5 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace firmy. Ukazatel čistý pracovní kapitál (ČPK) představuje přebytek oběžného majetku (oběžných aktiv) nad krátkodobým cizím kapitálem, je to tedy částka volných prostředků, která zůstane podniku k dispozici po úhradě všech běžných závazků. Žádoucí je, aby byla přímo ve formě peněz. Pak hovoříme o čistých pohotových prostředcích (ČPP), které představují rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Z tabulky (Tab. 12) je zřejmý vývoj ČPK v jednotlivých letech. Jeho hodnota je celkem dostatečná, aby společnost byla likvidní a mohla využít tento relativně volný kapitál k hladkému průběhu své hospodářské činnosti. Společnost má dostatečné prostředky ke splácení svých krátkodobých závazků.

Tab. 12 Vývoj čistého pracovního kapitálu TAJMAC – ZPS, a.s. (vlastní zpracování)

Čistý pracovní kapitál	2012	2013	2014	2015
Oběžný majetek	1 048 297	1 103 061	1 272 665	1 350 035
Zásoby	747 975	790 568	809 471	777 243
Pohledávky	274 768	300 095	384 832	432 446
Finanční majetek	25 554	12 398	76 712	140 346
Krátkodobé závazky	445 159	427 899	525 483	365 635
ČPK	603 138	675 162	747 182	984 400

7.4.6 Analýza zadluženosti a likvidity

Ukazatele měří rozsah, v jakém společnost používá k financování dluh. Slouží jako indikátory výše rizika, jež společnost má při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Každá společnost by měla usilovat o optimální finanční strukturu, o nejvhodnější poměr vlastních a cizích zdrojů.

Ukazatele celkové zadluženosti a míry zadluženosti jsou uvedeny v níže položené tabulce (Tab. 13). Oba mají klesající charakter.

Tab. 13 Analýza zadluženosti TAJMAC – ZPS, a.s. za období 2012 - 2015 (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	43,99%	43,28%	40,09%	31,43%
Míra zadluženosti	0,79	0,77	0,68	0,46

Celková zadluženost se dá hodnotit pozitivně. Je z ní patrné, že společnost více využívá vlastních zdrojů než cizích. Jedná se o zadlužení v doporučené hodnotě 30 – 60%. Míra zadluženosti nabývá taktéž přijatelných hodnot.

Na níže položeném obrázku (Obr. 8) je zobrazen vývoj celkové zadluženosti v letech 2012-2015.



Obr. 8 Grafické zpracování vývoje celkové zadluženosti (vlastní zpracování)

V tabulce (Tab. 14) jsou zaznamenány ukazatele likvidity společnosti. Běžná likvidita nám říká, kolikrát je společnost schopna uspokojit pohledávky věřitelů v případě, kdy promění všechna svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Doporučená hodnota pro běžnou likviditu se uvádí jako optimum 1,8 až 2,5. Z hodnot uvedených v tabulce je vidět, že společnost se pohybuje v tomto rozmezí. Z toho tedy vyplývá, že vyhovující běžná likvidita je ovlivněna dlouhodobými pohledávkami a problematicky prodejnými nebo neprodejnými zásobami. Pohotová likvidita již vylučuje z výpočtu zásoby, coby artikl nezbytný pro zachování chodu firmy a zároveň coby artikl, který často není možné pohotově přeměnit na peněžní prostředky. Doporučená hodnota pohotové likvidity se pohybuje mezi 1 a 1,5. Tuto hodnotu společnost splňuje v roce 2015, tj. krátkodobé pohledávky a krátkodobé finanční prostředky jsou větší než krátkodobé cizí zdroje. Předcházející roky jsou mírně pod doporučenou hodnotou. Ukazatel hotovostní likvidity dosahuje optimální hladiny v roce 2015 a signalizuje dostatečné množství hotovosti ke krytí krátkodobých závazků. To znamená, že firma má peněžní prostředky v hotovosti a na běžných účtech nebo v krátkodobých cenných papírech. Hotovostní likvidita je vyhovující.

Tab. 14 Vývoj likvidity ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	2,8	2,58	2,42	3,41
Pohotová likvidita	0,86	0,73	0,88	1,29
Hotovostní likvidita	0,14	0,03	0,15	0,38

7.4.7 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy, má-li jich více než je účelné, vznikají zbytečné náklady a tím nízký zisk. Má-li společnost málo aktiv, pak přichází o tržby, které by mohla získat. Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využít vložené prostředky. V tabulce (Tab. 15) jsou zobrazeny ukazatele vypovídající o řízení aktivity společnosti.

Tab. 15 Ukazatele aktivity společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv z výnosů	0,76	0,70	0,64	0,70
Doba obratu zásob z tržeb (Dny)	210,81	235,69	208,10	177,17
Doba obratu pohledávek z tržeb (Dny)	77,80	87,37	98,93	79,31
Doba obratu závazků z tržeb (Dny)	108,33	124,59	135,09	102,94
Obratovost závazků	1,47	1,44	1,52	1,93

Obrat celkových aktiv z výnosů ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. má stabilní tendenci, činí 0,70 (doporučená hodnota je 1). Je sice pod doporučenou hodnotou, ale svědčí o dobrém využívání aktiv. Doba obratu zásob se snižuje, to souvisí s výrobním sortimentem společnosti. Doba obratu pohledávek má klesající charakter, společnost inkasuje pohledávky v průměru za 88 dní od jejich vzniku. Závazky jsou pak hrazeny v průměru za 135 dní. Společnost se snaží plnit své platební podmínky a údaj v roce 2014 svědčí o ochotě dodavatelů dohodnout se s firmou na platebních podmínkách podle jejich požadavků. Rozdíl mezi dobou obratu závazků a pohledávek pomáhá řešit i situaci v cashflow. Všechny uváděné ukazatele jsou lepší než průměr odvětví. Oblast aktivity pro podnikový pozitivní vývoj je možno hodnotit kladně.

7.5 Analýza personálních nákladů

V kapitole 7.5 je zpracována analýza personálních nákladů společnosti. Je analyzována výše a struktura osobních nákladů, mzdových nákladů a nákladů na benefity a jejich vývoj v čase.

Tab. 16 Rozbor osobních a mzdových nákladů společnosti v Kč (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	2015
Mzdové náklady	214 744 722	216 399 786	215 414 910	238 370 500
Zákonné sociální pojištění	74 425 870	74 773 977	73 745 452	81 096 800
Zákonné sociální náklady	3 878 185	3 901 235	8 879 400	8 101 900
Jiné sociální pojištění	0	0	0	0
Jiné sociální náklady	3 403 149	3 605 838	3 621 000	3 621 000
Celkové osobní náklady	296 451 926	298 680 836	301 660 762	331 190 200
Celkové náklady	1 533 302 000	1 435 374 000	1 422 016 000	1 637 706 000
Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech	14,01%	15,08%	15,15%	14,56%
Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	19,33%	20,81%	21,21%	20,22%

V tabulce (Tab. 16) jsou vyčísleny personální náklady společnosti. Z tabulky je patrné, že mzdové náklady a celkové osobní náklady mají rostoucí charakter a to v závislosti na zvyšování průměrných platů. Z pohledu benefitů je potřebné se zaměřit na položky zákonné sociální náklady a jiné sociální náklady.

- **Zákonné sociální náklady**

Jedná se zde o náklady vytvořené pro pracovní a sociální podmínky a péči o zdraví zaměstnanců. Např. příspěvek na závodní stravování. Nákladový daňový účet.

- **Jiné sociální náklady**

Jedná se například o náklad na soukromé životní pojištění, penzijní připojištění a penzijní pojištění, které zaměstnavatel hradí na účet zaměstnance u příslušné pojišťovny, penzijního fondu či instituce penzijního pojištění.

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ A VÝHOD

Aktuálně poskytované benefity jsou analyzovány v následující kapitole.

Část této kapitoly je věnována analýze poskytování benefitů v závislosti na hospodářském výsledku společnosti. Právě tato skutečnost ve společnosti má především v posledních dvou hospodářských letech za následek prohlubování spokojenosti zaměstnanců.

8.1 Analýza poskytování benefitů

Společnost TAJMAC – ZPS, a.s. přinesla za posledních pět let svým zaměstnancům několik zaměstnaneckých programů, tzv. benefitů, díky kterým nabídla svým zaměstnancům v souladu s nastavenými pravidly pro jednotlivé benefity možnost úspory finančních prostředků v jejich běžném životě. Při zavedení těchto benefitů se společnost snažila zaměřit na náklady, které zatěžují většinu zaměstnanců, resp. jejich rodin.

Poskytování zaměstnaneckých výhod ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. ve většině případů vychází z platné kolektivní smlouvy (Kolektivní smlouva TAJMAC – ZPS, a.s. na roky 2016 – 2017). Plnění spojená se zaměstnaneckými benefity mohou být hrazena na vrub daňových či nedaňových výdajů, ze sociálního fondu nebo ze zisku po zdanění.

8.1.1 Benefity poskytované vybraným skupinám zaměstnanců

Príspevek na závodní stravování

Akciová společnost umožňuje zaměstnancům ve všech směnách stravování (teplou stravu), vyjma zaměstnanců vyslaných na pracovní cestu. Společnost poskytuje příspěvek na závodní stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů do výše 55 % ceny jednoho hlavního jídla v průběhu jedné pracovní směny. (Kolektivní smlouva TAJMAC – ZPS, a.s. na roky 2016 – 2017, s. 20)

Na vybraných pracovištích dále zajišťuje provoz nápojových automatů za zvýhodněných podmínek. Na pracovištích jsou rozmístěné barely s pitnou vodou, kterou mohou zaměstnanci neomezeně spotřebovávat. Náklady spojené s provozem automatů (spotřebu vody a elektrické energie) hradí zaměstnavatel.

Podmínky pro dosažení benefitu

- Pracovní poměr na hlavní pracovní úvazek

- V den čerpání příspěvku nesmí být pracovník vyslán na pracovní cestu

Výhody

- Sleva z ceny obědu 55 % v závodní jídelně

Nevýhody

- Zaměstnanci, kteří nechodí na obědy, nemají na příspěvek nárok

Dovolená

Zaměstnancům, kteří podepíší smlouvu na dobu neurčitou, se dovolená prodlužuje o 1 týden nad zákonnou výměru. Zaměstnanci, kteří mají smlouvu na dobu určitou, náleží dovolená v rozsahu stanoveném zákoníkem práce. (Kolektivní smlouva TAJMAC – ZPS, a.s. na roky 2016 – 2017, s. 17)

Podmínky pro dosažení benefitu

- Pracovní poměr na dobu neurčitou (týká se 68 % zaměstnanců)

Výhody

- Možnost čerpání 25 dnů dovolené kdykoliv v průběhu roku

Nevýhody

- Možnost dát zaměstnanci smlouvu na dobu určitou (ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. na dobu jednoho roku) až 3x

Příspěvek na dětské tábory a rekreační pobyt RRS na Jelenovské

Vedení společnosti poskytuje každoročně příspěvek ve výši 1 500,- Kč a zároveň maximálně 50 % z celkové ceny tábora na jedno dítě do 15 let věku.

Za finančního přispění společnosti mohou zaměstnanci společnosti využívat ke krátkodobým rekreačním pobytům RRS na Jelenovské. Společnost poskytne zaměstnancům 1x ročně příspěvek až do výše 30% celkové ceny.

Podmínky pro dosažení benefitu

- U příspěvků na dětské tábory žadatel musí vyplnit formulář žádosti, který musí schválit generální ředitel společnosti a doložit kopii dokladu o zaplacení
- U rekreačních pobytů vyplnění žádosti a doložení dokladu o zaplacení

Výhody

- Možnost úspory finančních prostředků
- Rekreace v rekreačním středisku za zvýhodněných podmínek

Nevýhody

- Podmíněno pouze pobytem v určeném rekreačním zařízení
- Zastaralé vybavení

Zdravotní péče

Príspevek je poskytovan za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele a to zejména za:

- získání medaile prof. MUDr. Jánského nebo zlatý kříž. Odměna je poskytována ve výši:
 - 500,- Kč za udělení bronzové medaile
 - 1 000,- Kč za udělení stříbrné medaile, darování plazmy
 - 2 000,- Kč za udělení zlaté medaile nebo zlatého kříže
- finanční příspěvek na lázeňskou léčbu, pokud nejsou zaměstnanci náklady, které souvisejí s lázeňskou léčbou hrazeny v plné výši. (Sociální program TAJMAC – ZPS, a.s., 2016)

Podmínky pro dosažení benefitu

- Předání dokumentu o obdržení medaile nebo zlatého kříže na personální oddělení
- Předání žádosti o finanční příspěvek na lázeňskou léčbu na personální oddělení
- Schválení generálním ředitelem

Výhody

- Jisté odměny za dárcovství krve, zaměstnavatel podporuje ochotu zaměstnanců pomoci spoluobčanům dárcovstvím krve

Nevýhody

- Zdlouhavé schvalovací řízení

Příspěvek na sociální výpomoc

Ocitne-li se zaměstnanec ze závažných rodinných důvodů (úraz, úmrtí v rodině, nemoc apod.) v tíživé sociální situaci, může být jemu nebo nejbližším pozůstalým poskytnuta nenávratná sociální výpomoc až do výše 5 000,- Kč.

V případech hodných zřetele poskytuje společnost příspěvek na školné v předškolních zařízeních osamělým zaměstnancům pečujícím o nezletilé děti, a to až do výše 50%.

V případě, že zaměstnanec – zaměstnankyně zemře následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání, poskytne zaměstnavatel manželce – manželovi a nezaopatřeným dětem jednorázové odškodnění minimálně 240 000 Kč. (Sociální program TAJMAC – ZPS, a.s., 2016)

Každá poskytnutá výpomoc musí být schválena samostatně.

Podmínky pro dosažení benefitu

- Žadatel musí vyplnit formulář žádosti, který předá na personální oddělení
- Žádost schvaluje generální ředitel společnosti

Výhody

- Pomoc zaměstnancům s překlenutím špatného životního období

Nevýhody

- Ne vždy je benefit schválen

Odměna při životním a pracovním výročí

Při odchodu do starobního i invalidního důchodu obdrží zaměstnanec odměnu v závislosti na nepřetržité délce zaměstnání v TAJMAC – ZPS, a.s.

4 000,- Kč do 5 let

6 000,- Kč 5 – 10 let

8 000,- Kč 10 – 15 let

10 000,- Kč nad 15 let

Podmínky pro dosažení benefitu

- Podmínka nepřetržité délky zaměstnání

Výhody

- Poděkování za odvedenou práci

Nevýhody

- Smlouvy na dobu určitou

Příspěvek na soukromé životní pojištění

Společnost na základě smlouvy o spolupráci s pojišťovnou Kooperativa pojišťovna, a.s. umožňuje zaměstnancům uzavřít pojistné smlouvy na soukromé životní pojištění s příspěvkem zaměstnavatele v závislosti na délce trvání pracovního poměru zaměstnance a zároveň za splnění podmínky, že smlouvy, na které je plněno, jsou pro společnost daňově účinné. V případě, že se smlouva z jakéhokoliv důvodu stane pro společnost daňově neúčinnou, není společnost k tomuto plnění povinna.

Společnost přispívá svým zaměstnancům v pracovním poměru na dobu neurčitou na životní pojištění dle závislosti na délce trvání pracovního poměru.

Výše příspěvku z fondu:

- Délka trvání pracovního poměru do 3 let částkou 500,- Kč
- Délka trvání pracovního poměru 3 – 5 let částkou 600,- Kč
- Délka trvání pracovního poměru nad 5 let částkou 700,- Kč

Zaměstnanec má právo si sjednat pojištění nad rámec příspěvku společnosti dle svého uvážení.

Podmínky pro dosažení benefitu

- Hlavní pracovní poměr uzavřený na dobu neurčitou.
- Pojištění v plné výši, tedy příspěvek společnosti spolu s navýšením dle uvážení zaměstnance je hrazen společností na účet pojišťovny a je řešeno formou přímých srážek ze mzdy.
- Pojistné je za zaměstnance hrazeno jen po dobu trvání pracovního poměru.

Výhody

- Pravidelný příspěvek na soukromé životní pojištění
- Hodnota příspěvku v přijatelné výši

Nevýhody

- Pracovní poměr musí být uzavřen na dobu neurčitou
- Není možno si vybrat jiný typ pojištění, nebo jinou společnost

8.1.2 Benefity poskytované všem zaměstnancům

Jedná se o benefity, které jsou k dispozici všem zaměstnancům bez rozdílu. Zpravidla se jedná o poskytování zvýhodněných produktů či služeb zaměstnancům od firem, které mají s akciovou společností TAJMAC – ZPS, a.s. uzavřeny rámcové smlouvy či dohody. Jsou zde zahrnuty i benefity, které jsou ve formě služeb poskytovány společností TAJMAC – ZPS a tyto služby potom společnost poskytuje svým zaměstnancům za zvýhodněných podmínek. Společnosti z takto poskytnutých benefitů neplynou žádné náklady.

- Zaměstnanecký program T – MOBILE

Nabízí možnost úspory ve dvou speciálních tarifech platných pro zaměstnance TAJMAC – ZPS, a.s. Z dostupných údajů o průměrných nákladech běžných spotřebitelů na mobilní telefon vyplývá, že průměrné měsíční náklady se pohybují ve výši 300 – 500 Kč / měsíc. Úspora nákladů u zaměstnaneckých SIM, navedených pod rámcovou smlouvu TAJMAC – ZPS, a.s. se pohybuje v řádu 250 – 500 Kč / měsíc. Při maximálním počtu 4 SIM na zaměstnance pak roční úspora může dosahovat průměrné výše 12 000,- Kč – 24 000,- Kč.

- Zaměstnanecký program ČSOB

V tomto programu mají zaměstnanci možnost zřídit si nebo případně získat u již zřízeného bankovního účtu vedení tohoto účtu a další související služby zdarma. Podmínkou je pravidelná výplata mzdy zaměstnavatelem na tento účet a dále zřízení doplňkového produktu u ČSOB. Dle dostupných údajů o nákladech běžného spotřebitele na vedení bankovního účtu a souvisejících služeb dosahovaly průměrné náklady občana v ČR částky 1 650,- Kč ročně. To je tedy zároveň průměrná roční úspora, kterou lze dosáhnout díky tomuto programu

- Zaměstnanecký program ALLIANZ

Zaměstnanci mají možnost díky programu získat slevu na pojištění majetku a odpovědnosti za škodu a dále na pojistkách souvisejících s vlastnictvím a provozem automobilu a dále zdarma poradenství a sjednání dalších produktů. Z údajů od po-

jišťovny a z informací o průměrných nákladech na uvedené produkty vyplývá, že průměrná roční úspora u těchto produktů dosahuje 300,- Kč – 1 100,- Kč u pojištění majetku a 500,- Kč – 1 200,- Kč u autopojistek.

- Zaměstnanecký program AUTO HLAVÁČEK

Zaměstnanci mají možnost díky programu získat slevu 10 % na servisní práce a 5 % z ceníkové ceny při pořízení nového automobilu ŠKODA.

8.2 Sociální program a kolektivní smlouva

Účelem sociálního programu a kolektivní smlouvy je zajištění práv zaměstnanců TAJMAC – ZPS, a.s. v pracovně právních vztazích.

Kolektivní smlouva

Upravuje kolektivní vztahy a z nich odvozené individuální vztahy mezi akciovou společností jako zaměstnavatelem a zaměstnanci, které jsou v zájmu uspokojování oprávněných potřeb, práv a zájmů zaměstnanců společnosti, v zájmu sociálního smíru potřebného k zabezpečení náročných úkolů a prosperity akciové společnosti.

Kolektivní smlouva upravuje vztahy v oblastech stanovených zákonem a kolektivní smlouvou vyššího stupně mezi zaměstnanci zastoupenými výborem základní organizace Odborového svazu KOVO č. 03-1872-4110 a TAJMAC – ZPS, a.s. jako zaměstnavatelem.

Obsahem znění jednotlivých bodů kolektivní smlouvy jsou stanoveny základní zásady s tím, že dále platí i ostatní podmínky stanovené zákonnými normami a ostatními pracovněprávními předpisy.

Ve všeobecných ustanoveních kolektivní smlouvy je uvedeno, že je závazná pro obě strany a každá ze smluvních stran může písemně navrhnout jednání o změně nebo doplnění kolektivní smlouvy

Veškerá ustanovení kolektivní smlouvy se týkají i nově přijatých zaměstnanců akciové společnosti ode dne vzniku pracovního poměru.

Sociální program

Sociální program společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. umožňuje zaměstnavateli poskytovat další sociální výhody a požitky z vyčleněných finančních prostředků, a tím přispívat k prohloubení vzájemných vztahů mezi firmou a zaměstnanci. Cílem všech opatření soci-

álního programu je prostřednictvím zaměstnaneckých výhod posílit firemní kulturu a identitu.

Sociální program je otevřený a může být doplňován dalšími finančními zdroji v návaznosti na výsledky hospodaření společnosti a rozšiřován o další formy zvýhodnění zaměstnanců podle stanovených kritérií s minimální vazbou na výkon práce.

8.3 Zaměstnanecké benefity poskytované v závislosti na ekonomickém výsledku

V této kapitole je provedena analýza vývoje poskytování zaměstnaneckých benefitů v závislosti na ekonomickém výsledku společnosti.

Poskytování benefitů – motivace – zaznamenalo za poslední dva hospodářské roky velmi příznivé výsledky.

Vedení společnosti na svých pravidelných poradách vedení stanovilo pravidla a podmínky pro vyplacení 13. platu za hospodářský rok 2014 a hospodářský rok 2015.

Na odměnu za dosažené hospodářské výsledky mají nárok zaměstnanci společnosti v případě, že společnost vykázala zisk.

Hospodářský rok 2014

Podmínky pro vyplacení 13. platu

- Dosažení tržeb za HR 2014 – min. 1,3 miliardy Kč
- Výše čistého zisku bez oceňovacích odchylek – min. 100 mil. Kč
- Hotovost na účtech společnosti k 30. 9. 2014 – 60 mil. Kč

Pro vyplacení 13. platu musely být splněny všechny tři podmínky. Výše 13. platu po splnění podmínek činila 40 % z výše základní mzdy jednotlivce. Podmínky výplaty platily pro celou firmu bez rozdílu.

Nárok na vyplacení 13. platu

- Zaměstnanec pracoval ve společnosti celý hospodářský rok 2014
- Není vedený na personálním oddělení ve výpovědní lhůtě

Závěr: 13. plat za HR 2014 byl vyplacen všem zaměstnancům, kteří splnili nárok na vyplacení a navíc si zaměstnanci mohli vybrat ze dvou variant možností vyplacení.

- A) 13. plat byl zaslán spolu se mzdou na běžný účet = 40 % z výše mzdy. U této se možnosti se jako u běžné mzdy odečetlo sociální a zdravotní pojištění a daň z příjmů.
- B) 13. plat byl zaslán formou mimořádného pojistného na účet životního pojištění = 45 % z výše mzdy. Zaměstnanci, kteří měli uzavřené životní pojištění Perspektiva od Kooperativy, si měli možnost výplaty 13. platu formou mimořádného vkladu do životního pojištění. Tento způsob byl pro zaměstnance výhodnější než standardní zaslání 13. platu na běžný účet a to díky bonusu a nižšímu zdanění.

Hospodářský rok 2015

- Cílem bylo navýšením mezd reagovat na inflační vývoj cen a zároveň zvýšit konkurenceschopnost firmy na trhu práce zejména u nejvíce nedostatkových profesí.
- Bylo navrženo navýšení základní mzdy (tarif + výkonnostní mzda) výrobním a režijním dělníkům o 3,5 %. Navýšení nebylo plošné, ale bylo na rozhodnutí odborných ředitelů komu a o jaké % mzdu navýší.
- Cílem u technicko – hospodářských pracovníků (THP) bylo, jak motivovat stávající zaměstnance firmy k vyššímu výkonu, vzhledem k tomu, že přijmout nové zaměstnance v určitých profesích a v kvalitě, kterou společnost vyžaduje, je obtížné.
- Byly navrženy měsíční a kvartální budgety. Zaměstnanci mohli na základě těchto budgetů dostávat měsíční a čtvrtletní odměny z fondu ředitelů jednotlivých divizí a projektů. Z měsíčních budgetů divizí měli být motivováni zejména prodejci za dosažené a realizované prodeje
- Posledním motivačním bodem bylo vyplacení 13. platu za HR 2015. Kritéria pro vyplacení vycházela z plánu 2015. 13. plat byl vyplacen do výše 100 % průměrné mzdy.

Hospodářský rok 2016

Vedení společnosti díky dobrým hospodářským výsledkům schválilo navýšení celkového objemu mzdových prostředků o 5 % pro rok 2016.

Celkového navýšení 5 % je rozděleno následujícím způsobem:

- **2 % navýšení základní mzdy (tarifní + výkonnostní mzda) - netýká se zaměstnanců ve výpovědní době**
- **2% do výkonnostní složky mzdy dle rozhodnutí ředitele divize** (*pozn.: z celkového budgetu bude odečteno celkové navýšení mezd za divizi v intervalu 10/14 - 11/15*),
- **1 % do motivační složky.**

Touto dohodou je zajištěno navýšení mzdových prostředků od 1. 1. 2016 celkem o 4 %, 1 % motivační složky mzdy bude vypláceno v průběhu roku.

Dále byly přijaty tyto návrhy:

- nový zaměstnanec, který podepíše **smlouvu na dobu neurčitou, má nárok na 5. týden dovolené** (současný stav: 5. týden dovolené až po 3 odpracovaných letech)
- zaměstnanec pracující ve firmě **déle než 15 let dostane při odchodu do důchodu jednorázovou odměnu 10.000 Kč**

8.4 Daňové hledisko poskytování benefitů

Tato kapitola je věnována jednotlivým benefitům, které jsou ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. poskytovány, jejich daňovým dopadům pro zaměstnavatele i samotné zaměstnance. Informace v této kapitole uvedené vycházejí ze Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. (*Businesscenter.cz, 2015*)

Stravování

- Daňový režim na straně zaměstnavatele

Do daňově uznatelných nákladů patří příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance. (*§ 6 odst. 7 písm. b*)

Příspěvek na stravování lze uplatnit jako výdaj (náklad), pokud přítomnost zaměstnance v práci během stanovené směny trvá aspoň 3 hodiny. Za stravování ve vlastním stravovacím zařízení se považuje i stravování zabezpečované ve vlastním stravovacím zařízení prostřednictvím jiných subjektů. (*§ 24 odst. 2 písm. j*)

- Daňový režim na straně zaměstnance

Z pohledu zaměstnance je příspěvek na stravování příjmem osvobozeným od daně z příjmů fyzických osob, a to podle § 6 odst. 9 písm. b) zákona o daních z příjmů a jeho výše nevstupuje do vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Nápoje

Zaměstnavatel zajišťuje zaměstnancům pitný režim.

Výdaje spojené se zajištěním pitného režimu jsou zaměstnavatelem hrazeny na vrub nedaných výdajů, a proto se na straně zaměstnanců jedná o příjmy osvobozené od daně z příjmů fyzických osob podle § 6 odst. 9 písm. c) zákona o daních z příjmů, které nevstupují do vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

- Daňový režim na straně zaměstnavatele

Pro zaměstnavatele se jedná vždy o daňově účinný náklad a to v rozsahu v jakém právo zaměstnanců na příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele nebo pracovní či jiné smlouvy. (§ 24 odst. 2 písm. j)

- Daňový režim na straně zaměstnance

Platba zaměstnavatele v celkové výši 30 000 Kč ročně je pro zaměstnance osvobozena od daně z příjmů. (§ 24 odst. 2 písm. k)

Náklady na pracovní prostředky a pracovní oblečení

- Daňový režim na straně zaměstnavatele

Pro zaměstnavatele se jedná o daňově účinný náklad. Zaměstnavatel by měl mít vypracovány vnitřní směrnici, ve které budou popsány způsoby výpočtu náhrad.

- Daňový režim na straně zaměstnance

Částka hrazená zaměstnavatelem pro zaměstnance za opotřebení stroje je osvobozena od zdanění.

Vzdělávání zaměstnanců

- Daňový režim na straně zaměstnavatele

Jestliže zaměstnavatel uhradí další vzdělávání související s předmětem činnosti zaměstnavatele, jedná se u něj o daňově účinný náklad. Možnost uplatnění nákladů zaměstnavatele upravuje § 24 odst. 2 písm. j). Dále musí být splněny tyto podmínky:

- Nepeněžní forma úhrada zaměstnanci (zaměstnavatel zasílá peněžní prostředky rovnou vzdělávacímu zařízení, ne na účet zaměstnance)
- Vzdělání / rekvalifikace musí souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele
- Daňový režim na straně zaměstnance

Od daně jsou osvobozeny nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo nepeněžní plnění vynaložená zaměstnavatelem na rekvalifikaci zaměstnanců. (§ 6 odst. 9 písm. a)

V následující tabulce (Tab. 17) jsou vyčísleny celkové hodnoty poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a výhod v roce 2015 v členění podle jednotlivých skupin zaměstnanců a celkem za společnost.

Tab. 17 Náklady na poskytované benefity v Kč v roce 2015 (vlastní zpracování)

Benefit	THP	Dělníci výrobní	Dělníci režijní	Celkem
Příspěvek na životní pojištění	1 905 300	1 644 909	641 391	4 191 600
Příspěvek na závodní stravování 55%	1 224 600	1 057 238	412 162	2 694 000
Náklady na vzdělávání	233 100	201 243	78 457	512 800
Příspěvky nad 55% ceny jídel	1 481 700	1 279 201	499 099	3 260 000
Ostatní soc. náklady - sociální program	61 800	53 354	20 846	136 000
Celkem	4 906 500	4 235 945	1 651 955	10 794 400

Na zaměstnanecké benefity jsou vynakládány nemalé částky. Nejvyšší objem prostředků je vynakládán na příspěvek na stravování, další nemalou položkou je příspěvek na životní pojištění.

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V rámci praktické části byla provedena analýza dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců v letech 2011, 2013, 2015.

Pomocí těchto průzkumů spokojenosti může společnost lépe pochopit pohled zaměstnanců na poskytované benefity a společnost, jako celek.

Dotazníkové šetření probíhá ve společnosti s periodou dvou let. Zaměstnanci vyplňují dotazníky v tištěné formě a elektronicky. Dotazování je anonymní a vyplněné dotazníky respondenti vhazují do zapečetěných uren, které jsou rozmístěny na jednotlivých divizích a halách.

9.1 Realizace a vyhodnocení dotazníkového šetření v roce 2011

Průzkumu spokojenosti pro rok 2011 se zúčastnilo 195 respondentů, což je 32 % z celkového počtu zaměstnanců. Účast v průzkumu nelze srovnat s předchozími roky, protože se konal prvně. Průzkum byl anonymní a dobrovolný. Výzkumný soubor tvořilo 16 žen a 171 mužů, 8 respondentů se rozhodlo na tuto otázku neodpovědět. Z dotázaných pracuje 85 respondentů jako THP, 97 respondentů zastává dělnickou pozici a 13 zaměstnanců příslušnou kolonku nevyplnilo.

9.1.1 Celková analýza získaných dat

Na položenou otázku ohledně prostředí firmy, toto hodnotilo nejvíce respondentů jako napjaté. Myslí si to 61 % dotázaných. Dále by se podle zaměstnanců dalo prostředí společnosti hodnotit jako stresující a částečně přátelské. Stres v práci pociťuje vždy 23 % respondentů. Podle 60 % respondentů způsobuje napětí / stres celková atmosféra ve firmě. Dalšími viníky jsou osobnost, chování nadřízeného a atmosféra na pracovišti. Naopak nejméně problémovými se zdají být vztahy s podřízenými a se spolupracovníky (Příloha P IX).

Další z otázek dotazníku byla zaměřena na to, jaké hodnocení zaměstnanci ve společnosti postrádají. Většina, tedy 44 % uvedla, že postrádají pochvalu, povzbuzení, motivování k lepšímu výkonu. 34 % dotázaných chybí finanční ohodnocení. 22 % respondentů by uvítalo pravidelné roční hodnocení pohovorem se svým přímým nadřízeným.

Pro lepší zobrazení situace byla provedena analýza i u jednotlivých pracovních zařazení. Je zřejmé, že finanční ohodnocení nejvíce postrádají dělnické profese, následuje pak pochva-

la, povzbuzení, motivace, což je opravdu velmi důležité i pro pracovníky THP. Tito by pak také uvítali hodnotící pohovor se svým nadřízeným (Příloha P IX).

V oblasti péče o zaměstnance měli respondenti v jedné z nabízených otázek vyhodnotit stávající benefity. Na desetibodové škále měli k jednotlivým benefitům přiřadit hodnotu jako ve škole (1 = nejlepší, 10 = nejméně důležitý). V průměru získaly jednotlivé benefity ohodnocení uvedené v tabulce (Tab. 18).

Tab. 18 Hodnocení stávajících benefitů v roce 2011 (vlastní zpracování)

a) týden dovolené navíc	1,36
b) příspěvek na stravování	2,48
c) pracovní oblečení / pracovní pomůcky	4,13
d) příspěvek na životní pojištění	6,89
e) příspěvek na rekreační pobyt v RRS Jelenovská a na dětské tábory	5,8
f) odměna za dárcovství krve	5,64
g) příspěvek při narození dítěte	2,48
Počet respondentů, kteří neodpověděli	4

Z hodnocených výhod dopadl nejlépe týden dovolené navíc (průměrná hodnota 1,36), naopak nejhůře dopadl příspěvek na životní pojištění (6,89).

Odpověď na otázku, jaké benefity zaměstnanci ve firmě postrádají nejvíce, byla, že nejvíce by zaměstnanci uvítali program na podporu zdraví a rehabilitace (55 %), následuje příspěvek na sport, kulturu, relax (39 %), možnost dalšího vzdělávání, zvyšování kvalifikace (36 %), dále pracovní oblečení, mimopracovní akce a dárkové poukazy (Příloha P IX).

U této odpovědi bylo také zpracováno, které benefity zvyšují spokojenost u jednotlivých kategorií zaměstnanců. Dělnické profese by uvítali především příspěvek na sport, kulturu, relax, následuje program na podporu zdraví, rehabilitace. Dělníci také ocení pracovní oblečení a dárkové poukazy. Většina THP pracovníků by jako benefit preferovala možnost dalšího vzdělávání, pracovní oblečení a dárkové poukazy. Z pohledu manažera se jeví jako zajímavé mimopracovní akce, teambuilding a možnost dalšího vzdělávání.

Na otázku co je pro zaměstnance v práci nejdůležitější, odpovědělo 60 % respondentů, že je to finanční příjem. 50 % lidí potřebuje mít pocit jistoty a pro 32 % je důležité zdravé a

bezpečné pracovní prostředí. Zaměstnanci mohli zvolit všechny tři možnosti a určit pořadí důležitosti (Příloha P IX).

Z pohledu jednotlivých pracovních zařazení je pro dělnické kategorie důležitý finanční příjem a zdravé, bezpečné pracovní prostředí. Z pohledu manažera, je to především pocit jistoty. U THP pracovníků je rozdělení mezi pocit jistoty a finanční příjem (Příloha P IX).

Při odpovědi na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svou mzdou, odpověděla více jak polovina zaměstnanců, že ne, zbytek jen zřídka nebo někdy. Příčinou nespokojenosti je především důvod, že mzda se vůbec nezvyšuje, plat neodpovídá pozici, znalostem, konkurenční firma nabízí za tutéž práci vyšší plat, pohyblivá složka mzdy je nedostačující.

9.2 Realizace a vyhodnocení dotazníkového šetření v roce 2013

Průzkumu spokojenosti pro rok 2013 se zúčastnilo 237 respondentů, což je 37 % z celkového počtu zaměstnanců. Dotazník vyplnilo 20 žen a 213 mužů. 4 respondenti na danou otázku neodpověděli.

9.2.1 Celková analýza získaných dat

V oblasti péče o zaměstnance byla opět položena otázka ohledně benefitů. Zaměstnanci měli určit, jaké výhody / benefity ve společnosti postrádají. Měli označit 3 pro ně nejzajímavější položky. Nejvíce, celkem 145 respondentů by uvítalo příspěvek na soukromé penzijní pojištění. Na druhém místě, celkem 124 zaměstnanců by uvítalo příspěvek na dopravu a na třetím místě, celkem 121 zaměstnanců by dalo přednost příspěvku na kulturu či sport. Dále by zaměstnanci preferovali vzdělávání a další kvalifikaci, 111 zaměstnanců a nejméně zajímavé jsou pro zaměstnance mimopracovní akce, ty by uvítalo jen 33 respondentů.

Další otázka byla položena na spokojenost se stávajícími sociálními výhodami, které společnost poskytuje. Jednoznačně nejlépe zaměstnanci hodnotí týden dovolené navíc, příspěvek na stravování a zaměstnanecký program T-Mobile.

Dotazníkové šetření v roce 2013 nezapomnělo ani na hodnocení vývoje společnosti, vývoje mezd a motivačního programu, informovanosti ve společnosti směrem od vedení společnosti, spokojenosti se stravovacími službami.

Zaměstnanci oceňují, že pracují ve firmě s dlouholetou tradicí a věří v její perspektivní budoucnost. Kladně hodnotí investice do nového strojového parku a nástrojového vybavení.

Lidé ve společnosti si obecně stěžují na nefungující strategické plánování a nejasné cíle firmy, mnohdy špatnou komunikaci nadřizený – podřízený, mzdovou politiku, malou podporu vzdělávání. Uvítali by příspěvek na soukromé penzijní připojištění, sport a kulturu, příspěvek na dopravu a vzdělávání zaměstnanců – konkrétně např. jazykové kurzy.

Celkově výsledek hodnocení průzkumu spokojenosti lze hodnotit jako uspokojivý. Společnost se postupnými krůčky po krizi snaží zlepšovat prostředí a služby pro zaměstnance. Ať už pomalu rostoucí škálou benefitů, zaměstnaneckých programů, tak i mimopracovních aktivit pro zaměstnance. Snaží se najít přijatelné řešení pro většinu svých zaměstnanců.

9.3 Realizace a vyhodnocení dotazníkového šetření v roce 2015

Průzkumu spokojenosti pro rok 2015 se zúčastnilo 253 respondentů, což je 38 % z celkového počtu zaměstnanců. Pro srovnání: průzkumu se zúčastnilo o 16 respondentů více než v roce 2013 a o 58 více než v roce 2011.

Dotazník vyplnilo celkem 21 žen a 219 mužů. 13 respondentů na danou otázku neodpovědělo. Z celkového počtu respondentů bylo 144 dělníků a 96 THP pracovníků. 13 respondentů danou otázku nevyplnilo.

9.3.1 Celková analýza získaných dat

V následující kapitole je provedeno vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku ve stejném pořadí, jak byly pokládány.

Benefity, které zaměstnanci postrádají

Položená otázka: Jaké výhody / benefity ve firmě postrádáte?

- a) Možnost dalšího vzdělávání, zvyšování kvalifikace, tréninky, semináře
- b) Příspěvek na kulturu / sport / relax / dárkové poukazy
- c) Příspěvek na dopravu
- d) Příspěvek na soukromé penzijní pojištění
- e) Jiné

V této otázce měli zaměstnanci označit 3 pro ně nejzajímavější položky. Nejvíce, celkem 158 respondentů, by uvítalo příspěvek na dopravu. Na druhém místě, celkem 129 zaměstnanců by uvítalo příspěvek na kulturu / sport / relax a na třetím místě, celkem 128 zaměstnanců, by uvítalo příspěvek na soukromé penzijní pojištění. Jako nejméně zajímavou mož-

nost zaměstnanci označili vzdělávání, což by uvítalo 69 zaměstnanců. 60 zaměstnanců zmínilo jinou možnost.

Cílem u této otázky bylo zjistit, který z benefitů preferují THP pracovníci, dělníci a manažeři. Dělnické profese nejvíce preferují příspěvek na dopravu a příspěvek na kulturu, sport, relax, následuje jiná možnost. Naopak THP pracovníci vidí jako nejzajímavější benefit příspěvek na soukromé penzijní pojištění, příspěvek na kulturu, sport, relax a také možnosti vzdělávání, zvyšování kvalifikace, tréninky, semináře. Manažeři zařadili nejvýše příspěvek na soukromé penzijní pojištění a vzdělávání.

Stávající sociální výhody, které firma poskytuje

Položená otázka: Které ze stávajících sociálních výhod hodnotíte jako nejvýznamnější

U této otázky byli zaměstnanci vyzváni, aby jednotlivé benefity ohodnotili jako ve škole: 1 – nejlepší, 5 – nejméně důležitý.

Průměry známek u jednotlivých benefitů jsou seřazeny od nejlepšího, po nejméně důležitý:

- 1) týden dovolené navíc – 1,1
- 2) 13. plat – 1,46
- 3) příspěvek na stravování – 1,75
- 4) zaměstnanecký program T-Mobile – 1,94
- 5) příspěvek na životní pojištění – 2,59
- 6) příspěvek při narození dítěte – 2,67
- 7) odměna za dárcovství krve – 2,81
- 8) příspěvek na letní dětské tábory – 2,85
- 9) kurzy anglického jazyka – 3,07
- 10) mimopracovní akce – 3,24
- 11) Příspěvek na rekreaci „Jelenovská“ – 3,57

Zavedení poukázkového systému

Položená otázka: Uvítal/a byste v budoucnu zavedení poukázkového systému v naší společnosti?

Vysvětlení: Nově zavedený poukázkový systém by nahradil nejméně využívané benefity. Poukázkami by bylo možné platit ve sportovních, kulturních, rekreačních, vzdělávacích, zdravotnických a předškolních zařízeních, ve kterých si držitel za poukázky vybere přesně tu službu, o níž má zájem.

Na otázku, zda by zaměstnanci měli zájem, aby byl poukázkový systém zaveden, většina dotázaných zaměstnanců odpověděla podle očekávání „ano“ (65 %). Téměř 28 % respondentů odpovědělo „spíše ano“. Proti bylo pouze minimum zaměstnanců (2 %). Zbývajících 5 % respondentů odpovědělo „spíše ne“.

Vývoj společnosti

Položená otázka: Jak hodnotíte vývoj společnosti od roku 2010 do současnosti

- A. věřím v budoucnost TAJMAC – ZPS, a.s. jako týmového celku a ekonomicky schopné firmy k dalšímu růstu
- B. prostředí se zlepšilo z hlediska odměňování, přístupu k zaměstnancům a pomalu rostoucí škále benefitů
- C. prostředí je lepší než v době před krizí
- D. chod firmy se nezměnil, nic se nezlepšilo, ani nezhoršilo
- E. prostředí se stále zhoršuje, stejně tak přístup k zaměstnancům a informovanost
- F. prostředí je více stresující, nepřátelské a napjaté
- G. nemohu posoudit, nastoupil/a jsem do společnosti v letech 2011 – 2015

V příloze (P IX) je graficky zobrazena odpověď na body A – G. Nejvíce respondentů označilo, že věří v budoucnost TAJMAC – ZPS, a.s. Celkem 102 respondentů. Pro 68 zaměstnanců je prostředí více stresující, nepřátelské a napjaté a pro 60 respondentů se prostředí stále zhoršuje, stejně tak přístup k zaměstnancům a informovanost.

V budoucnost firmy jako týmového celku a ekonomicky schopné k dalšímu růstu, věří více THP pracovníci a manažeři, naproti tomu pro většinu dělníků je prostředí více stresující, nepřátelské, napjaté, pocítují také špatný přístup k informacím a zhoršený vztah podřízený – nadřízený.

THP pracovníci a manažeři si myslí, že se prostředí zlepšilo z hlediska odměňování, v přístupu k zaměstnancům a pomalu rostoucí škále benefitů a že je prostředí určitě lepší než

před krizí. Na druhou stranu pro dělníky se chod firmy nezměnil, nic se nezhoršilo, ale ani nezlepšilo (Příloha P IX).

Položená otázka: Jak hodnotíte vývoj mezd a motivačního programu od roku 2012?

Většina respondentů (155) odpověděla, že se jim mzda od roku 2012 nezměnila a je stále stejná a jejich motivační odměna je velmi malá, jejich mzda se tedy relativně nezměnila. 32 respondentů odpovědělo, že jejich mzda klesla, 31 respondentů uvedlo, že jejich mzda je stále stejná, ale oceňují, že nyní zahrnuje motivační odměnu za odvedený výkon. 25 respondentů uvedlo, že se jim mzda od roku 2012 navýšila.

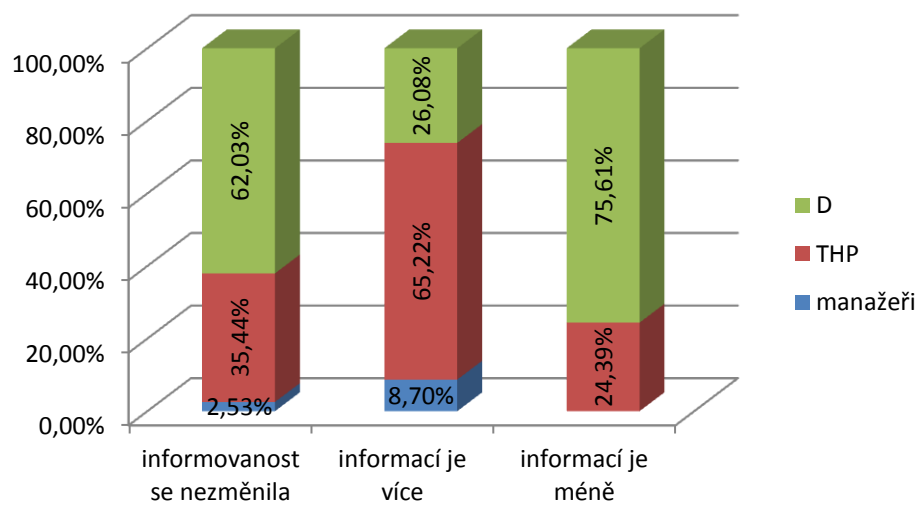
Z pohledu dělníků je situace vývoje mezd a motivačního programu od roku 2012 nezměněna a v mnohých případech mzda ještě klesla. To také potvrzuje v současné době vyšší fluktuaci zaměstnanců, převážně v dělnických profesích.

Informovanost zaměstnanců

Položená otázka: Zlepšila se informovanost ve společnosti směrem od vedení společnosti a vedoucích zaměstnanců od průzkumu spokojenosti z roku 2013?

Pro 158 respondentů se informovanost od roku 2013 nijak nezměnila, 46 respondentů uvedlo, že je informací víc a že jsou lépe dostupné a 41 respondentů uvedlo, že se jim dostává informací méně. Procentuální rozdělení dotazovaného počtu respondentů je zobrazeno v příloze (P IX).

Na níže položeném obrázku (Obr. 9) se vysvětluje má domněnka, že informovanost pro zaměstnance v dělnických profesích je opravdu na velmi nízké úrovni. Je viditelné, že tito zaměstnanci nedostávají potřebné informace, ať už z oblasti hospodaření, motivace či možnosti využití benefitů.



Obr. 9 Informovanost zaměstnanců s přihlédnutím k pracovnímu zařazení (vlastní zpracování)

Připomínky a podněty od zaměstnanců

Připomínky, které se nejčastěji opakovaly:

- 1) stížnosti na mzdy – v podstatě každý druhý / třetí respondent
- 2) chybí 14. plat
- 3) odchody odborníků z firmy
- 4) minimální nebo žádné odměny za odpracované roky
- 5) chybí firemní školka
- 6) chybí rekondiční volno tzv. „sickdays“
- 7) rozdíl platů nových a zkušených dělníků je mizivý
- 8) příspěvek na rekreaci jinde než na Jelenovské
- 9) v oblasti vzdělávání chybí semináře zaměřené na nové technologie obrábění, řídicí systémy
- 10) kurzy různých cizích jazyků pro všechny
- 11) vstupenky na sportovní zápasy

9.3.2 Shrnutí výsledků

Z analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. vidí jako největší problém ve vývoji mezd a motivačního programu. Dále pak následuje prostředí, které je pro zaměstnance někdy hodně stresující. Mnohdy nemají pracovníci k dispozici potřebné pracovní pomůcky a musejí pracovat se zastaralou technikou. Zhoršila se přesnost dílců dodávaných na montáž a nejsou dodržovány termíny. Situace ve firmě je mnohdy napjatá.

Špatná informovanost zaměstnanců. Celkový nezájem společnosti o zaměstnance, reakce na průzkumy je mnohdy nulová. Vedení firmy by mělo podle zaměstnanců vydávat alespoň 2x ročně zprávu o výhledu na další období, co se bude vyrábět, do čeho se bude investovat. Generální ředitel by měl pravidelně předstoupit před zaměstnance a informovat o hospodaření, o objemu práce, zakázek.

Finanční ohodnocení se neskládá pouze ze základu mzdy, ale také z pohyblivé složky mzdy a motivační složky. Právě tyto položky mohou vést k tomu, že si někteří zaměstnanci myslí, že hodnocení pracovníků probíhá nespravedlivě.

Dále z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni ani se současným systémem poskytování benefitů. Na výsledcích se projevuje i fakt, že současná nabídka benefitů není zaměstnanci plně využívána. Jediným kladem systému zaměstnaneckých benefitů, které jsou poskytovány ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s., je jejich velmi široký záběr. Pokud bychom benefity rozdělili do čtyř kategorií (volný čas, zajištění na stáří, příplatky a odměny k základní mzdě a péče o zdraví), v každé z nich by byl minimálně jeden zástupce.

Dle šetření je také zřejmé, že zaměstnancům společnosti nejsou benefity v žádném případě lhostejné a projevují snahu o jejich posílení.

Při odpovědi na otázku dalších možných žádaných benefitů by nejvíce respondentů uvítalo příspěvek na dopravu. Na druhém místě by se nejvíce respondentů hlásilo k poskytování příspěvku na kulturu / sport / relax a dále by zaměstnanci uvítali příspěvek na soukromé penzijní pojištění.

Také, i když v otázce to zmíněno nebylo, by jako další možnost uvítali poskytování stravek. Ne všichni zaměstnanci navštěvují závodní jídelnu, a proto nečerpají možný příspěvek na stravování. Toto mohou pociťovat jako diskriminaci. Domnívám se, že je to způsobeno

stále stejnou, nebo podobnou nabídkou kuchyně. Právě někteří muži i ženy preferují zdravý životní styl, a skladba jídla jim mnohdy nevyhovuje. Tzv. 13. a 14. platy by s jistotou preferovala většina zaměstnanců, ale uvědomují si, že tyto jsou závislé na hospodářském výsledku. V otázce zaměstnanecké školky můžeme hovořit o benefitu, který je cílený pouze na omezenou věkovou skupinu.

Velká většina zaměstnanců je taktéž pro posílení zaměstnaneckých benefitů pomocí poukázkového systému. Dotazníkové šetření je jasným signálem pro vedení společnosti, že současnou situaci by bylo vhodné řešit, z důvodů zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Při zavádění poukázkového systému by měl být dán důraz na zvýšení informovanosti zaměstnanců v této oblasti.

9.4 Shrnutí analytické části

Současná situace společnosti je velmi významná převážně v technické oblasti, kde má výbornou výzkumně vývojovou základnu s vazbou na školy a instituce. Horší situace je v oblasti marketingu, kde je slabá úroveň prezentace a prodeje a slabá spolupráce útvarů. Schází public relations. V oblasti výroby nefunguje společnost komplexně, není dostatečné propojení jednotlivých částí firmy. Společnost v současné době potřebuje především kvalitní a motivované pracovníky, kterých je momentálně nedostatek. Personální oddělení by mělo podporovat rozvoj firmy a zvýšit svou činnost na maximum. Schází zde systém v náboru nových pracovníků a vhodné nastavení firemní kultury, která by měla pozitivní vliv nejen na zaměstnance, ale také i na zákazníky. Firemní kultura tedy zahrnuje, jak společnost a její pracovníci působí navenek, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci, jaké pracovní klima panuje ve společnosti, jaké hodnoty sdílí většina zaměstnanců. Správným uplatňováním firemní kultury lze snížit fluktuaci a zvýšit efektivitu, což je v posledním roce problém analyzované společnosti. Firemní kultura se může také stát mocným nástrojem pracovní motivace, který má velký vliv na úspěch či neúspěch společnosti.

Společnost TAJMAC – ZPS, a.s. poskytuje svým zaměstnancům různé druhy benefitů, ať už se jedná o daňově výhodné či nevýhodné. Avšak ve společnosti chybí jasně stanovený systém, který by určil pravidla v poskytování benefitů. Některé zaměstnanecké benefity a výhody jsou upraveny interní směrnicí, kolektivní smlouvou, sociálním programem. Některé benefity jsou poskytovány všem zaměstnancům, jiné dle individuálního rozhodnutí jen určitým pracovním pozicím apod.

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

Závěrem lze tedy dodat, že po analýze současného stavu řízení a poskytování benefitů a firemních výhod byla provedena syntéza výsledků a na jejich základě vypracován projekt, který je blíže specifikován v následující kapitole.

10 PROJEKT VEDOUCÍ KE ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI

V projektové části diplomové práce je navázáno na předchozí kapitoly, ve kterých byla provedena podrobná analýza charakteristiky společnosti, analýza poskytovaných zaměstnaneckých benefitů a výhod, průzkum spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity.

10.1 Cíle projektu

Cílem projektu je posílení významu zaměstnaneckých benefitů ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. s důrazem na zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Hlavním cílem projektu je zvýšení loajality a výkonu zaměstnanců, dále zlepšení pracovní atmosféry, snížení absence a fluktuace zaměstnanců. Mezi specifické cíle patří zajištění zlepšení funkce personálního odboru a zlepšení komunikace mezi vedoucími a zaměstnanci.

Konkrétní cíle projektu

- Zavedení doplňkového systému poskytování zaměstnaneckých benefitů pomocí poukázkového systému od 1. 10. 2016.

- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace

Důležitým cílem je důraz na zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jejich účinné motivování, upevnění vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel

- Snížení míry fluktuace zaměstnanců

Cílem je také snížení fluktuace zaměstnanců, společnost si klade za cíl snížení této hladiny pod 7 %.

- Daňová optimalizace poskytování benefitů

Úspora nákladů poskytováním odměn ve formě poukázek, namísto finančního plnění

- Snížení administrativní náročnosti

Velmi jednoduché objednávání a distribuce mezi zaměstnance

- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců a atraktivity zaměstnavatele

Díky pozitivním referencím od zaměstnanců dojde ke zvýšení atraktivity zaměstnavatele v očích veřejnosti

10.2 Návrh na zlepšení současné situace

Na základě dotazníkového šetření, ve kterém téměř 93 % respondentů odpovědělo, že by uvítali zavedení poukázkového systému, bylo vedení společnosti informováno o možnosti zavedení doplňkového poukázkového systému na poskytování zaměstnaneckých benefitů

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

Při zachování disponibilních prostředků dojde po restrukturalizaci poskytování benefitů k vyváženější skladbě. K základnímu plošnému systému se uplatní další výhody a to z bloku méně výhodných pro zaměstnavatele, ale které jsou stejného nebo přibližně podobného obsahového užití.

Podmínky pro zavedení poukázkového systému:

Zkušební doba 2 roky

Rozpočet max. 4 000 000 Kč ročně

Nárok budou mít zaměstnanci, kteří mají uzavřený pracovní poměr na dobu neurčitou

10.2.1 Cafeteria s předem definovanými balíčky

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

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

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

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

K realizaci tohoto systému uplatnění volitelných zaměstnaneckých benefitů a výhod, které nabízí společnost na základě předem stanovených kritérií a podmínek pro jejich poskytování je potřebné využití nabídek dodavatelských společností.

10.2.2 Analýza vhodných dodavatelských společností

Společnost má zájem získat takového dodavatele poukázek, který je v České republice rozšířený a jím emitované poukázky akceptuje široká síť partnerů.

Očekávaným přínosem pro společnost TAJMAC – ZPS, a.s. je:

- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- Úspora až 26 % na daních oproti mzdě
- Efektivnější správa firemních výhod, šetření času i nákladů
- Zjednodušení administrativních procesů spojených se zaměstnaneckými benefity
- Neustálý přehled o prostředcích, které jsou na benefity vynakládány

Pro splnění očekávaných přínosů může společnost vybírat mezi následujícími dodavateli:

- Edenred
- Sodexo

Oba dodavatelé mají rozsáhlou síť partnerů po celé České republice a nabízejí širokou škálu poukázek pro zaměstnance, s velkým prostorem využitelnosti akceptovaných poukázek.

Volnočasové poukázky firmy Edenred 

Společnost Edenred přináší moderní produkty a řešení, které zlepšují výkonnost firem a veřejných institucí a zároveň zvyšují nákupní sílu jejich zaměstnanců. Společnost využívá zkušeností ze 42 světových trhů, kde jejich produkty a služby využívá každý den více než 40 milionů uživatelů. Je to více než 640 000 firem a veřejných institucí a více než 1,4 milionu partnerských provozoven. (Edenred, 2016)

V České republice má Edenred více než 500 000 každodenních uživatelů, jejich produkty využívá 23 000 firem a veřejných institucí. Ve své prodejní síti má 57 000 partnerských provozoven a 32 000 partnerských provozoven na Ticket Restaurant.

Pro potřeby společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. se jeví jako nejpříjemnější řešení systém zaměstnaneckých benefitů s označením TicketBenefits, Tyto poukázky lze využít na níže uvedené aktivity:

- Nákup léků, zdravotních potřeb, vitamínů, brýlí a čoček
- Sportovní aktivity, bazény, kurty
- Relaxační aktivity, masáže, lázně
- Vzdělávání, kurzy a školy
- Cestování a pobyty v ČR i zahraničí
- Kulturní akce, koncerty, divadla
- Nadstandardní zdravotní péče

Jedná se o velice účinný způsob, jak přispět zaměstnancům na volnočasové aktivity a zvýšit tak jejich motivaci. (Edenred, 2016)

Poukázka získaná zaměstnancem je osvobozena od odvodů na zdravotní a sociální pojištění, zaměstnanec z ní neodvádí odvody (do 20.000 Kč ročně) ani daň z příjmů a získává o 45 % vyšší hodnotu v porovnání se mzdou.

Zaměstnavatel ušetří v porovnání s navýšením mzdy 15 % nákladů. TicketBenefits je možné uplatnit u více než 10 000 partnerských provozoven po celé ČR. (Edenred, 2016)

Typy poukázek, které jsou emitovány

- TicketHoliday (odpočinek, rekreace, last minute, víkendové pobyty)
- Ticket Sport & Kultura (sportovní a kulturní vyžití)
- TicketMedica (zdravý životní styl, platba ve zdravotnických zařízeních, lékárnách, rehabilitačních centrech a u praktických i odborných lékařů)
- TicketAcademica (možnosti osobního rozvoje, lze uplatnit v autoškole, jazykových školách, manažerských, počítačových, finančních a dalších vzdělávacích kurzech)

Výhody, které nabízí firma Edenred:

- Online objednávání poukázek
- Snadné a rychlé vytvoření objednávky online
- Vyřízení objednávky zdarma
- Objednávka 24 hodin / 7 dní v týdnu
- Možnost volby nominální hodnoty poukázek
- Přehled a historie jednotlivých objednávek
- Zisk promofaktur a faktur



[TicketBenefitsCard](#)

Společnost Edenred přináší další novinku v podobě první předplacené elektronické karty se zaměstnaneckými benefity v České republice. Tato efektivní a moderní motivace pro zaměstnance byla vyvinuta ve společnosti MasterCard. (Edenred, 2016)

Výhody pro společnost jsou stejné jako u emitovaných poukázek. Výhodou pro personalisty oproti emitovaným poukázkám je:

- Karta má přednastavený limit peněžních prostředků, které jsou jejímu držiteli vždy k dispozici pro úhradu zaměstnaneckých benefitů.
- Kartou je možné personalizovat a pravidelně dobíjet, odpadá distribuce poukázek.
- Vlastní výběr benefitu je zcela na zaměstnanci, vybírat může z oblasti sportu, kultury, dovolené, zdravotní péče a vzdělávání.

Výhody pro zaměstnance

- Kartu lze v případě zcizení nebo ztráty jednoduše zablokovat
- S kartou lze platit v kamenných i internetových obchodech
- Při úhradě není držitel limitován nominální hodnotou jako u poukázky
- Kartu lze uplatnit v nejrozsáhlejší síti partnerských provozoven na trhu
- Finanční prostředky z karty lze převést na poukázky

Daňový režim je stejný jako u poukázek TicketBenefits. Při poskytnutí příspěvku v podobě předplacené karty TicketBenefits jsou náklady zaměstnavatele o 15 % nižší než při navýšení hrubé mzdy zaměstnance a čistý příjem zaměstnance vzroste při vyplacení příspěvku v poukázkách nebo formou karty TicketBenefits o 45,2 % oproti variantě zvýšení hrubé mzdy. (Endered, 2016)

Varianty karet TicketBenefits

Personalizovaná

- obsahuje jméno držitele karty
- kartu lze opakovaně dobíjet
- platnost karty 3 roky
- nahrané finanční prostředky mají platnost 24 měsíců

Nepersonalizovaná

- neobsahuje jméno držitele karty
- kartu nelze opakovaně dobíjet
- platnost karty 1 rok
- nahrané finanční prostředky mají platnost 12 měsíců

Kartu TicketBenefits lze uplatnit ve většině zařízení, která jsou označena logem MasterCard a poskytují služby v oblasti sportu, kultury, rekreace (tuzemská i zahraniční), cestovní kanceláře, zdravotní péče (i lékárny a zdravotní potřeby), vzdělávání. A dále je možno kartu použít v zařízeních označených logem TicketBenefitsCard.

Dle mého názoru není nutné omezovat zaměstnance ve využití poukázek pouze na některé druhy služeb. Karta TicketBenefits je uplatnitelná na všechny výše uvedené aktivity a nabízí zaměstnancům maximální volnost.

Poukázky emitované skupinou Sodexo



SodexoPass ČR je členem mezinárodní skupiny Sodexo, která byla založena v roce 1966 ve Francii a působí v 80 zemích světa. Na trhu v České republice působí od roku 1994. Je to společnost, která motivuje zaměstnance pomocí daňově zvýhodněných benefitů, pokrývá oblast stravování, sportu, relaxace, kultury, zdravotní péče, cestování. (Sodexo, 2016)

V České republice se nachází více než 34 000 smluvních zařízení. Skupina SodexoPass je specialistou na zaměstnaneckou motivaci pomocí zaměstnaneckých benefitů. Na českém trhu má více než 600 000 konečných uživatelů a 26 000 klientů. (Sodexo, 2016)

Skupina Sodexo nabízí velmi širokou síť partnerů ve všech regionech České republiky. S poukázkami pro volný čas si zaměstnanci mohou vybrat z více než 10 000 různých aktivit přesně podle svých představ. (Sodexo, 2016)

Poukázky se specifickým zaměřením

- Fokus Pass

Lze využít k cestování, kulturnímu či sportovnímu vyžití nebo vzdělávání v síti více než 6 900 partnerských provozoven. Nominální hodnoty 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč

- RelaxPass

Poukázku lze použít na podporu aktivit v oblastech kultury, sportu a relaxace. Síť partnerů RelaxPass zahrnuje více než 5 000 aktivit. Nominální hodnoty 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč a 1000 Kč.

- VitalPass

Poukázky, které podporují zaměstnance v péči o zdraví. VitalPass je možné využít u 3 000 partnerů, například v optikách, lázeňských a rehabilitačních zařízeních,

prodejnách zdravotních potřeb či lékárnách. Nominální hodnoty 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč

- HolidayPass

Tato poukázka se zaměřuje na podporu rekreace a cestování jak po Česku, tak i do zahraničí. Zaměstnanci mohou využít služeb renomovaných cestovních kanceláří stejně dobře jako zaplatit za pobyt v některém z menších chat či penzionů. Poukázka má více než 1 400 partnerů. Nominální hodnoty 500 Kč, 1 000 Kč, 2 000 Kč a 5 000 Kč

- Smart Pass

Výborné řešení pro firmy, které chtějí poskytnout svým zaměstnancům možnost rozvinout své znalosti a dovednosti. Poukázka Smart Pass zahrnuje v síti více než 500 partnerů například jazykové školy, autoškoly, ale také rozvojové umělecké kurzy. Nominální hodnoty 500 Kč, 1 000 Kč a 2 000 Kč

- Flexi Pass

Zahrnuje vše výše uvedené. Poukázka Flexi Pass je volný čas na přání. Zahrnuje partnerské provozovny v oblasti kultury, sportu, relaxace a cestování, podpory zdraví a prevenci i osobního rozvoje. Poukázka tak představuje více než 10 000 různých volnočasových aktivit. Nominální hodnoty 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč

Výhody nabízené skupinou Sodexo

- Zaměstnanci budou pracovat efektivněji. Díky poukázkám pro volný čas mohou lépe vyvážit svůj pracovní a osobní život a načerpat energii pro svůj další rozvoj.
- Zaměstnavatel i zaměstnanci ušetří. Díky daňovému zvýhodnění poukázek pro volný čas je investice do zaměstnanců v porovnání s finanční odměnou o třetinu výhodnější.
- V případě označení každé poukázky logem společnosti si zaměstnanci při každém použití poukázky uvědomují, že jim benefit firma poskytuje.
- Jednoduchá a přehledná on-line objednávka
- Možnost sledování stavu vyřizování objednávky a jejího dodání
- Minimální administrativa

- Jedna faktura i s možností přímého importu do účetnictví – e-fakturace

Vhodná poukázka pro společnost TAJMAC – ZPS, a.s.

Protože je pro společnost TAJMAC – ZPS, a.s. hlavním cílem zvýšení spokojenosti zaměstnanců, vychází jako nejvhodnější řešení z nabídky poukázek společnosti Sodexo poukázka Flexi Pass.

Myslím si, že zaměstnanci by neměli být omezeni ve využití poukázek pouze na některé druhy služeb. Poukázka Flexi Pass stejně jak poukázka TicketMulti nebo TicketBenefits-Card od firmy Edenred umožňuje zaměstnancům svobodnou volbu a nechává rozhodnutí o způsobu trávení volného času na jejich rozhodnutí. Ve všech regionech České republiky se jim otevře výběr až z 10 000 aktivit od nákupu v lékárně až po dovolenou u moře.

V případě, že by se společnost rozhodla vybrat jako dodavatele poukázek společnost Sodexo, doporučuji jejich poukázku Flexi Pass



Obr. 10 Vzor poukázky Flexi Pass od společnosti Sodexo (Sodexo, 2016)

Flexi Pass CARD

Flexi Pass CARD je ideálním řešením pro zaměstnavatele, kteří hledají jednoduchý, moderní a efektivní způsob poskytování volnočasových benefitů svým zaměstnancům:

- Flexi Pass CARD funguje jako standardní platební karta – používá se k úhradě volnočasových benefitů ve vybrané partnerské síti provozoven.
- Na trhu volnočasových benefitů je naprosto unikátním řešením – jedná se o první benefitovou privátní kartu. Karta je akceptována na bankovních POS terminálech partnerů, kteří podepsali smlouvu se ServiceCards Online s.r.o., dceřinou společností Sodexo Benefits. Toto řešení nabízí maximální komfort a bezpečnost realizovaných transakcí.
- Prostředky na kartu získávají zaměstnanci po dobití bodů v online systému zaměstnaneckých benefitů Cafeteria.

Hlavními výhodami jsou především minimální administrativní a personální zátěž, veškeré operace spojené s kartou se uskutečňují on-line, není třeba žádná distribuce zaměstnaneckých benefitů.

Vizuál karty může být přizpůsoben požadavku společnosti.

Výhody pro zaměstnance

- Univerzální nabídka volnočasových benefitů – zaměstnanci mohou kartu Flexi Pass CARD využít k úhradě plateb za volnočasové aktivity dle vlastního přání v široké síti partnerských provozoven v celé ČR.
- Zaměstnanci vždy platí přesnou hodnotu volnočasového benefitu a nemusí tak řešit, zda jim partnerská provozovna vrátí nevyužitou hodnotu poukázek.

Partnerská síť

- V současnosti zahrnuje partnerská síť Flexi Pass CARD více než 1000 aktivních provozoven v oblasti zdraví, kultury, sportu, dovolené a rekreace v celé České republice. Tento počet je neustále rozšiřován. (Sodexo, 2016)



Obr. 11 Vzor karty Flexi Pass CARD (Sodexo, 2016)

10.2.3 Výběr poskytovatele poukázek

Po provedené analýze se jeví, že obě firmy nabízejí velmi kvalitní a srovnatelné služby. Vzhledem k tomu, že cílem společnosti je zvyšovat hlavně spokojenost zaměstnanců, měla by společnost vybírat mezi poukázkami Flexi Pass od společnosti Sodexo, TicketMulti a TicketBenefitsCard od firmy Edenred. Zaměstnanci tak získají široké možnosti využití, protože jak poukázky, tak karta jim od obou společností zajistí možnost uplatnění u všech smluvních partnerů výše uvedených firem.

Vedení společnosti určilo 2 stěžejní kritéria pro výběr dodavatele:

- Počet provozoven přijímajících poukázky a karty v blízkosti sídla společnosti
- Počet provozoven přijímajících poukázky v České republice

Tab. 19 Počty provozoven v blízkosti společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. a v České republice (vlastní zpracování)

	Počet provozoven - okres	Počet provozoven ČR
TicketMulti (Edenred)	676	57000
Ticket Benefit Cards (Edenred)	100	2700
Flexi Pass (Sodexo)	500	34000
Flexi Pass CARD (Sodexo)	88	1000

Zvýše uvedené tabulky (Tab. 19) vyplývá, že vzhledem k požadavkům společnosti se jeví jako vhodný dodavatel firma Edenred.

Firma Edenred má podstatně větší počet partnerských provozoven jak v České republice, tak i v okrese a v kraji působnosti společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. Z toho důvodu se jeví firma Edenred a jejich poukázka TicketMulti, nebo karta Ticket Benefit Cards jako nejvhodnější řešení. Firma Edenred má ještě jednu podstatnou přednost, a to, že pokud by byla zvolena poukázka TicketMulti, má oproti konkurenci výhodu v tom, že je možné nominální hodnotu poukázek optimalizovat dle potřeb společnosti TAJMAC – ZPS, a.s., naproti tomu Sodexo nabízí poukázky pouze v předem stanovených nominálních hodnotách.

Společnost využije pro zavedení poukázkového systému konkrétně poukázky TicketMulti od firmy Edenred. Služeb karty Ticket Benefit Cards, kterou také tato firma nabízí, se společnost prozatím rozhodla nevyužívat a to z důvodu menšího množství provozoven jak v okrese, tak v ČR. O této možnosti bude znovu uvažovat po dvouletém zkušebním období poukázkového systému TicketMulti.

10.3 Popis zavedení poukázkového systému

V následujícím bodě budou specifikovány podrobnosti a detaily zavedení poukázkového systému ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. Pro společnost budou vybrány a navrženy optimální parametry pro zavedení systému. Bude navržena zejména nominální hodnota poukázek, interval poskytování poukázek a způsob balení či doručení.

Nominální hodnoty poukázek a interval poskytování

Společnost vybírala mezi níže uvedenými možnostmi:

- 500 Kč / měsíčně
- 1 500 Kč / čtvrtletně
- 3 000 Kč/ pololetně

Jako nejvýhodnější řešení se nabízí poukázky, které budou vydávány v pololetním intervalu.

Důvody pro toto navržené řešení jsou následující:

- Úspora administrativních nákladů spojených s distribucí poukázek mezi zaměstnanci
- Minimalizace provizních poplatků emitentovi poukázek
- Minimální administrativní zátěž personálního oddělení

Dále bylo ale důležité zamyslet se nad faktem, jak hodnotu 3 000 Kč rozdělit do poukázek tak, aby byla dobře uplatnitelná. Především v případech, kdy by chtěl zaměstnanec poukázku využít za službu, která má menší finanční hodnotu než poukázka. Vzhledem k tomu, že většina provozoven nevrací rozdíl mezi cenou a poukázkou, mohl by zaměstnanec část hodnoty poukázky trazit. Bude-li hodnota 3 000 Kč rozdělena do více poukázek, bude mít i větší psychologický efekt.

Balení a doručení poukázek

V tabulce (Tab. 20) jsou navrženy možnosti objednávání a balení poukázek, které nabízí společnost Edenred.

Tab. 20 Možnosti objednávání a balení poukázek Edenred (vlastní zpracování)

	Blok Standard		Obálka Standard		Variabilní obálka		Personalizovaná obálka	
	Ticket Restaurant	TicketMulti, TicketCompliments	Ticket Restaurant	TicketMulti, TicketCompliments, Ticket Čistý	Ticket Restaurant	TicketMulti, TicketCompliments, Ticket Čistý	Ticket Restaurant	TicketMulti, TicketCompliments, Ticket Čistý
Obsah balení			informační lístek s počtem poukázek dle objednávky		informační lístek s počtem poukázek dle objednávky		Informační lístek se jménem, příjmením a počtem poukázek dle objednávky	
Počet poukázek	1 standardní NH v bloku		21 ks poukázek s 1 libovolnou NH	5 ks poukázek s 1 libovolnou NH	Max. 60 ks poukázek se 3 libovolnými NH		Max. 60 ks poukázek se 3 libovolnými NH	
NH poukázky	30-100 Kč (po 5 Kč)	100 Kč	30-100 Kč (po 1 Kč)	30-1000 Kč (po 1 Kč)	30-100 Kč (po 1 Kč)	30-1000 Kč (po 1 Kč)	30-100 Kč (po 1 Kč)	30-1000 Kč (po 1 Kč)
Logo přítisk	ne		Možnost umístění loha na poukázku					
Akční slevy	ne		Akční slevy - vkládané letáčky od partnerů Edenred					
Objednávání	www.edenred.cz., e-mail: objednavky-cz@edenred.com, telefonicky: 234 662 140							
Doprava	Kurýrem, bezpečnostní agenturou, poštou nebo ihned k vyzvednutí na pobočkách Edenred		Kurýrem, bezpečnostní agenturou nebo poštou					

Byla navržena varianta ve variabilních obálkách. Tyto obálky obsahují maximálně 60 ks poukázek se 3 libovolnými nominálními hodnotami v rozmezí 30 – 1000 Kč. Tyto obálky jsou pak opatřeny logem společnosti a každému zaměstnanci se při distribuci dostane po jedné obálce.

Každému zaměstnanci, který má nárok na benefit bude 2x ročně poskytnuta obálka s poukázkami s celkovou nominální hodnotou 3 000 Kč. Bude se jednat celkem o 9 ks poukázek ve dvou nominálních hodnotách, z nichž čtyři budou v hodnotě 500 Kč a pět v hodnotě 200 Kč. Obálky budou do společnosti TAJMAC – ZPS dopraveny prostřednictvím bezpečnostní agentury.

Podmínky pro poskytování benefitu

Podmínky pro poskytování benefitu byly stanoveny následovně:

- Smlouva na dobu neurčitou
- Zaměstnanec musí u společnosti pracovat alespoň jeden rok
- Poskytování poukázky v hodnotě odstupňované dle počtu odpracovaných let - zvýšení motivace zaměstnanců zůstat u společnosti a snížení fluktuace. Po prvním roce ve společnosti by zaměstnanec měl nárok na poukázku ve výši 50 % celkové možné hodnoty, tedy ve výši 3 000 Kč / rok. Za každý další odpracovaný rok ve spo-

lečnosti by mu pak vznikl automaticky nárok na poukázku v hodnotě o 10% vyšší až do maximální výše 6 000 Kč. Souhrnně je návrh vyjádřen v následující tabulce.

Tab. 21 Návrh na výši poskytované poukázky Edenred

Hodnota poukázky Edenred	Počet odpracovaných let ve společnosti
3 000 Kč	1
3 600 Kč	2
4 200 Kč	3
4 800 Kč	4
5 400 Kč	5
6 000 Kč	6 a více

Při realizaci tohoto návrhu by zbylé poukázky mohly být poskytovány jako bonus například v divizi výroba, kde by zaměstnanci, kteří by po dobu prvního nebo druhého pololetí hospodářského roku nečerpali práci neschopnost, dostali jako bonus poukázku navíc.

Vzhledem k podmínkám poskytování poukázek, bude počet zaměstnanců, kteří mají nárok na poukázky nižší než je celkový počet. Počet zaměstnanců s nárokem na poskytování poukázek je uveden v tabulce níže (Tab. 22)

Tab. 22 Počet zaměstnanců s nárokem na poskytování poukázek (vlastní zpracování)

Plánovaný počet zaměstnanců na rok 2017	639
Průměrná míra fluktuace	7,98%
Počet zaměstnanců s nárokem na poukázku	588

Poukázky budou vydávány těmto zaměstnancům 2x ročně. Termíny distribuce byly stanoveny na měsíc říjen a březen, a to z toho důvodu, že 1. 10. vždy začíná ve společnosti nový hospodářský rok.

10.4 Nákladová analýza

V rámci nákladové analýzy projektu byla zpracována přehledná tabulka nákladů na projekt (Tab. 23)

Tab.23 Nákladová analýza projektu při zavedení poukázkového systému (vlastní zpracování)

	Nominální hodnota poukázek	Počet obálek	Celkem
Objednávka poukázek - 1. pololetí	3 000 Kč	588 ks	1 764 000 Kč
Poplatek za emisi + provize	52 920,00 Kč		52 920,00 Kč
Poplatek za balení	12 348,00 Kč		12 348,00 Kč
Poplatek za vytvoření objednávky	60,00 Kč		60,00 Kč
Doprava bezpečnostní agenturou	0,00 Kč		0,00 Kč
	Nominální hodnota poukázek	Počet obálek	Celkem
Objednávka poukázek - 2. pololetí	3 000 Kč	588 ks	1 764 000 Kč
Poplatek za emisi + provize	52 920,00 Kč		52 920,00 Kč
Poplatek za balení	12 348,00 Kč		12 348,00 Kč
Poplatek za vytvoření objednávky	60,00 Kč		60,00 Kč
Doprava bezpečnostní agenturou	0,00 Kč		0,00 Kč
Informování zaměstnanců			
Umístění informací na intranetu	0,00 Kč		0,00 Kč
Tištěné informace umístěné na nástěnkách	6 000,00 Kč		6 000,00 Kč
Náklady celkem			3 658 656,00 Kč
- Z toho nominální hodnota poukázek			96,43%
- Z toho náklady			3,57%

Celkové náklady na projekt budou dosahovat 3 658 656 Kč, rozpočet byl stanoven na 4 000 000 Kč, z toho důvodu jsou celkové náklady přijatelné a je vytvořena i přijatelná rezerva. Tato částka je tvořena především nominální hodnotou poskytnutých poukázek (2 x 1 764 000 Kč).

Společnost Edenred si účtuje 60 Kč za vystavení objednávky, náklady na tisk poukázek a provizi pro poskytovatele byly vyčísleny na 52 920 Kč. Tato částka je vypočtena z množství poskytovaných poukázek, intervalu poskytování a formy poskytování. Náklady na balení poukázek do variabilních obálek byly vyčísleny na 12 348 Kč. Doprava poukázek bezpečnostní agenturou je poskytována k objednavce zdarma.

Společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. vzniknou další náklady na kampaň. Cena byla odhadnuta na 6 000 Kč za tisk informací, které budou umístěny na nástěnkách ve společnosti.

Výhoda poskytování poukázek místo finanční odměny

V následujících tabulkách (Tab. 24) a (Tab. 25) byla vyčíslena úspora společnosti a samotných zaměstnanců, kterou získají díky zavedení poukázkového systému oproti situaci, kdy by se společnost TAJMAC – ZPS, a.s. rozhodla odměňovat zaměstnance finančně.

Zaměstnancům budou poskytovány poukázky v nominální hodnotě 3 000 Kč 2 x za rok.

Tab. 24 Úspora za straně zaměstnance (vlastní zpracování)

Výpočet zaměstnanec	Odměna do mzdy	Odměna do cafe- terie
Odměna ve výši:	6 000 Kč	6 000 Kč
Pojistné na zaměstnance (11 %)	660 Kč	-
Základ daně z příjmu (34 %)	8 040 Kč	-
Zaokrouhлено:	8 100 Kč	-
Daň z příjmu zaměstnance (15 %)	1 215 Kč	-
Čistý příjem zaměstnanců	4 125 Kč	6 000 Kč

Tab. 25 Úspora na straně zaměstnavatele (vlastní zpracování)

Výpočet zaměstnavatel	Odměna do mzdy	Odměna do cafe- terie
Odměna ve výši:	6 000 Kč	6000
Pojistné zaměstnavatele na 1 zaměstnance (34 %)	2 040 Kč	
Daň z příjmu zaměstnavatele na 1 zaměstnance (19 %)		1 140 Kč
Náklady celkem na 1 zaměstnance	8 040 Kč	7 140 Kč
Náklady celkem na všechny zaměstnance	4 727 520 Kč	4 198 320 Kč

Z výše uvedených tabulek je patrné, že poukázkový systém je mnohem výhodnější než poskytování finanční odměny a jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Čistý příjem zaměstnance je vyšší o 1 875 Kč a s cafeterií společnost ušetří za jednoho zaměstnance 900 Kč, za všechny zaměstnance ušetří 529 200 Kč.

10.5 Klíčové činnosti

První krok, který musí společnost TAJMAC – ZPS, a.s. provést je uzavření smlouvy s dodavatelem poukázek Edenred CZ s.r.o. Po uzavření smlouvy bude společnost TAJMAC – ZPS, a.s. zaregistrována do systému společnosti Edenred a poté obdrží přihlašovací údaje do portálu pro elektronické objednávání poukázek. Při objednávce zadá společnost TAJMAC – ZPS, a.s. obsah jedné obálky (4 ks poukázek po 500 Kč, 5 ks poukázek

po 200 Kč), počet obálek, způsob balení, způsob dopravy a datum dodání. Financování bude probíhat na základě faktury na společnost TAJMAC – ZPS, a.s. a samotná platba bude realizována bankovním převodem.

Personální oddělení společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. bude v měsíci září 2016 informovat zaměstnance prostřednictvím zprávy, která bude umístěna na intranetu, dále pak budou zhotoveny tištěné letáky, které budou umístěny na nástěnkách v jednotlivých halách a odděleních společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. Zaměstnanci se budou moci obracet se všemi svými dotazy ohledně poukázek na pracovnice personálního oddělení.

V informační zprávě naleznou zaměstnanci informace o poskytování benefitu a seznam nejbližších partnerských provozoven, kde bude možné poukázky uplatnit. Distribuci poukázek k samotným zaměstnancům bude zajišťovat personální oddělení ve spolupráci se sekretariáty jednotlivých odborných ředitelů.

Vedení společnosti rozhodlo, že poskytování benefitu bude mít zkušební období v délce 2 let. Po uplynutí této zkušební doby bude provedeno další dotazníkové šetření, které bude zaměřené na spokojenost zaměstnanců s poukázkovým systémem. Budou také analyzovány ukazatele, jako je míra fluktuace a počet pracovních absencí.

10.6 Nositelé oprávněného zájmu

Nositeli oprávněného zájmu budou všichni, kterých se projekt jakýmkoliv způsobem bude týkat. Jsou to:

- Vedení společnosti

Vedení společnosti stanovuje rozpočet projektu a provádí všechny kroky, které se týkají schválení celého projektu. Bude uzavírat smlouvu s dodavatelem poukázek.

- Personální oddělení

Vedoucí personálního oddělení bude zodpovědná za informační kampaň ve společnosti, zajištění objednávání poukázek a distribuci poukázek směrem k zaměstnancům. Dále zodpovídá za distribuci propagačních materiálů mezi zaměstnance a zajištění umístění upoutávky na intranet společnosti. Důležitým úkolem bude také vypracování interní organizační směrnice, důležité ke stanovení postupu.

- IT oddělení

IT oddělení zajistí zpracování a umístění informací v elektronické formě na intranet společnosti.

- Odbor účetnictví

Hlavním úkolem odboru účetnictví bude platba faktury za poukázky po schválení vedoucí personálního oddělení. Dále pak bude odbor účetnictví zodpovědný za účtování nákladů za poukázky.

- Firma Edenred s.r.o.

Firma bude působit v roli dodavatele poukázek a jejich zodpovědnost bude uvedena v uzavřené smlouvě se společností TAJMAC – ZPS, a.s. Úkolem bude dodávka poukázek a jejich doprava.

- Zaměstnanci

Cílová skupina, která bude příjemcem benefitu.

10.7 Pravomoci a odpovědnosti

Vymezení pravomoci a odpovědnosti za jednotlivé činnosti popsané v tomto projektu je určeno maticí odpovědnosti, která je zobrazena v níže uvedené tabulce (Tab. 26).

Tab. 26 Matice spolupráce a odpovědnosti (vlastní zpracování)

Zodpovědný útvar	Vedení společnosti	Personální oddělení	IT oddělení	Odbor účetnictví	Autor DP
Určení odpovědností osobám, které se budou projektem zabývat	O				
Příprava a analýzy potřebné k realizaci projektu		O		S	S
Sestavení dotazníků a jejich zpracování		O			S
Zpracování návrhu na zvýšení spokojenosti	S	O			S
Předložení zpracovaného návrhu a jeho schválení	O	S			S
Zpracování rozpočtu projektu a jeho schválení	O			S	
Analýza a výběr dodavatele	S	O			S
Uzavření smlouvy s dodavatelem	O	S			
Zpracování a umístění informací o benefitech		S	O		S
Objednávka poukázek		O			
Platba faktury za poukázky		S		O	
Distribuce poukázek		O			

S – Spolupracuje

O – Odpovídá

10.8 Časová analýza

V rámci zpracování časové analýzy projektu bylo rozděleno zavedení projektu poukázkového systému do jednotlivých klíčových aktivit, které na sebe navazují, viz tabulka níže (Tab. 27)

Tab. 27 Jednotlivé klíčové aktivity a jejich časová potřeba (vlastní zpracování)

Činnost	Detail činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Určení odpovědnosti osobám, které se budou projektem zabývat	4	-
B	Příprava a analýzy potřebné k realizaci projektu	9	A
C	Sestavení dotazníků a jejich zpracování	7	B
D	Zpracování návrhu na zvýšení spokojenosti	10	B, C
E	Předložení zpracovaného návrhu a jeho schválení	2	D
F	Zpracování rozpočtu projektu a jeho schválení	2	E
G	Analýza a výběr dodavatele	5	F
H	Uzavření smlouvy s dodavatelem	3	G
I	Zpracování a umístění informací o benefitech	45	H
J	Objednávka poukázek	5	G
K	Platba faktury za poukázky	30	J
L	Distribuce poukázek	10	H, K

Protože jsou už první činnosti hotové, společnost začne realizovat projekt od činnosti „Uzavření smlouvy s dodavatelem“. Společnost tak bude potřebovat na dokončení projektu 93 dní.

Jelikož cílem projektu je zavedení poukázkového systému od hospodářského roku 2017, což je od 1. 10. 2016, musí společnost začít nejpozději 15. 8. 2016 s umístěním informací o benefitech na intranetu a nástěnkách. Tato činnost patří mezi první kritické činnosti, které doposud nejsou hotovy.

10.9 Analýza rizik projektu

V rizikové analýze jsou identifikována rizika, která mohou projekt ohrožovat. Analýza se zabývala pravděpodobností jejich výskytu a závažností. V tabulce (Tab. 28) jsou uvedena rizika, která by mohla projekt ohrozit s pravděpodobností výskytu a závažností dopadu těchto rizik.

Tab. 28 Analýza rizik projektu (vlastní zpracování)

č.	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadu
1.	Nedostatek finančních prostředků na projekt	Nízká	Vysoká
2.	Nedostatečná podpora vedení společnosti	Nízká	Vysoká
3.	Nedostatečná koordinace personálního oddělení	Nízká	Střední
4.	Zpoždění zavedení projektu	Nízká	Střední
5.	Nevhodný výběr dodavatele poukázkového systému	Nízká	Nízká
6.	Nespokojenost zaměstnanců s poukázkovým systémem	Nízká	Vysoká
7.	Nedostatečné informace pro zaměstnance o benefítu	Nízká	Střední

Pokud by společnost TAJMAC – ZPS, a.s. neměla dostatečné množství financí k realizaci projektu, nebylo by možné projekt realizovat, případně by musel být odložen. Vedení společnosti však vyčlenilo na realizaci tohoto projektu 4 000 000 Kč a jejím cílem je zvýšení spokojenosti zaměstnanců pomocí zavedení poukázkového systému. Riziko, že by se projekt nerealizoval, je minimální.

O vzniku rizika by mohla být řeč jen v případě, že by nastala situace např. jako v roce 2009 a 2010, kdy strojírenství procházelo celosvětovou krizí a společnost by se při špatném odbytu svých výrobků dostala do problémů.

Dalším významným rizikovým faktorem by mohly být lidské zdroje personálního oddělení. Pokud by personální oddělení nebylo schopné z kapacitních důvodů včas distribuovat poukázky pro zaměstnance, hrozilo by zpoždění jejich distribuce. Pravděpodobnost rizika je však nízká a jeho dopady by neměly nijak závažné důsledky, protože v případě výpadku lidských zdrojů na personálním oddělení, by tyto byly nahrazeny sekretariátem generálního ředitele a sekretariáty odborných ředitelů.

Pravděpodobnost zpoždění projektu je brána jako minimální, jelikož společnost má do začátku projektu dostatečnou časovou rezervu.

Vyloučen je i špatný výběr dodavatele poukázek, protože firma Edenred má výborné reference a spoustu spokojených zákazníků. V případě, že by v průběhu projektu došlo k jakýmkoliv potížím, nebyl by žádný problém změnit dodavatele poukázek.

Rizikovým faktorem ovšem je, případná nespokojenost zaměstnanců s poukázkovým systémem. Tento problém by měl na projekt velmi závažné dopady. Ovšem pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je minimální, což vyplývá z dotazníkového šetření.

Riziko špatné informovanosti zaměstnanců o novém benefitu vyznačuje nízkou pravděpodobnost, dopady by nebyly závažné. Pokud by si poukázky některý ze zaměstnanců nevyzvedl, personální oddělení bude tohoto zaměstnance kontaktovat a případné problémy s informovaností budou odstraněny.

10.10 Ostatní návrhy na zlepšení řízení benefitů ve společnosti

TAJMAC-ZPS, a.s.

Společnost TAJMAC – ZPS, a.s. si stanovila jako limit rozpočtu pro zavedení poukázkového systému ve výši 4 000 000 Kč. Tento chce využít v plné výši pouze na zavedení poukázkového systému. Vedení společnosti zvolilo tento systém na základě vyslovení souhlasu téměř 93% respondentů.

Dalším důvodem je zejména fakt, který vzešel z dotazníkového šetření, že by zaměstnanci přivítali příspěvek na sport, dovolenou, vzdělávání.

Poukázka poskytnutá zaměstnanci z navrhovaného poukázkového systému má velmi široké uplatnění, je možno s ní zaplatit za dovolenou, za vzdělávací kurz nebo sportovní aktivity. Tedy, je schopna poptávané benefity nahradit.

Otázku benefitů bude společnost řešit opět v roce 2017, kdy po zkušebním období poukázek bude současný systém buď změněn, nebo doplněn o další benefity.

Možné obměny poukázkového systému

Po uplynutí zkušebního období je možno zvýšení rozpočtu pro poukázkový systém a pro zaměstnance by tak bylo poskytování poukázek ještě atraktivnější.

Vše se bude samozřejmě odvíjet od aktuální situace, která ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. bude. Pokud bude společnost i v následujících letech vykazovat zisk, zaměstnanci budou s poukázkovým systémem spokojeni, zmenší se míra fluktuace, nebude nic bránit tomu, aby byl rozpočet na poukázkový systém zdvojnásoben.

Možné zavedení dalších benefitů

V případě, že by vedení společnosti rozhodli jakkoliv jinak, mohla by společnost zavést další z benefitů, které se v průzkumu ukázaly jako žádané. V dotazníkovém šetření respon-

denti uváděli další benefity, které by se jim v nabídce společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. líbily.

Jednalo se zejména o:

- Příspěvek na dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání

O tomto příspěvku by vedení společnosti mělo také uvažovat, protože doprava se pro spoustu zaměstnanců stává celkem finančně náročnou. Vysoká cena za jízdné do/ze zaměstnání může hrát důležitou roli při rozhodování, zda danou práci v delší dojezdové vzdálenosti vzít nebo raději hledat práci v místě trvalého bydliště a tuto vysokou nákladovou položku související se zaměstnáním tak minimalizovat. Navrhují, aby personální odbor ve spolupráci s finančním úsekem provedl následující kroky, které povedou k vyčíslení finančních nákladů, jenž by společnost musela na tento benefit vynaložit.

- 1) Vytvořit přehled jednotlivých tras včetně placených úseků pro dopravu autem do společnosti, se řazením dle počtu zaměstnanců a dále dle největší vzdálenosti
- 2) Zjistit počty pracovníků, kteří se dopravují do zaměstnání z jednotlivých míst popř. okresů
- 3) Vyčíslit průměrné náklady na jednotlivé vzdálenosti
- 4) Předložit náklady na poskytnutí benefitu
- 5) V případě schválení benefitu zakotvit příspěvek na dopravu v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu zaměstnavatele.

V následujícím období by měla společnost o tomto příspěvku uvažovat.

- Sickdays

Novým a stále oblíbenějším zaměstnaneckým benefitem je „sickday“. Zaměstnavatel poskytuje náhradu mzdy v době prvních čtrnácti dnů pracovní neschopnosti. Nenáleží však za první tři dny. Nejedna zaměstnanec chodí do zaměstnání v době nemoci. Důvody jsou různé. Problematický zástup, strach z podání výpovědi, nebo sociálně slabší zaměstnanci, kterým náhlý výpadek příjmů může způsobit existenční potíže. Zavedení sickdays je v takovém případě částečné řešení. Vše musí však být ošetřeno kolektivní smlouvou, nebo směrnicí, které přesně stanoví, zda zaměst-

nanci náleží celá mzda či jen určitá část. Tento požadavek zaměstnanců by v budoucnu podle vyjádření vedení společnosti mohl být realizován.

Další možností, která je i v současné době v jednání vedení společnosti je příspěvek na soukromé penzijní připojištění.

ZÁVĚR

Zaměstnanecké benefity, jinak řečeno zaměstnanecké výhody, tvoří v současné době nedílnou součást systému odměňování. Benefity již nejsou v souvislosti s motivací k práci žádnou novinkou. Co se však v poslední době hodně mění, je především jejich skladba.

Již dávno neplatí, že zaměstnance motivuje pouze výše mzdy. Firemní benefity jsou často používaným nástrojem při náboru nových zaměstnanců, společnosti je také bohatě využívají pro zajištění loajality a motivace svých stávajících zaměstnanců. Na druhé straně pro budoucího zaměstnance mohou být důležitým faktorem při rozhodování se mezi několika pracovními nabídkami.

Firemní benefity, jejich skladba a šíře, jsou vnímány i jako určitý symbol úspěchu a jejich různorodost a bohatost jsou také odrazem úspěšnosti firmy, v tomto případě odrazem stability strojírenské výroby ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. Výkonnost a konkurenceschopnost tohoto oboru potom stojí především na schopnostech, loajalitě a spokojených zaměstnancích.

Cílem diplomové práce byla analýza současného systému řízení zaměstnaneckých benefitů ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. a vypracování projektu s důrazem na zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Na základě dílčích analýz a dotazníkového šetření byly shromážděny podklady, které sloužily k vypracování a tvorbě návrhu na zavedení poukázkového systému pro zaměstnance.

Společnost se rozhodla přijmout a realizovat návrh na zavedení poukázkového systému a vyčlenit pro jeho zavedení částku 4 000 000 Kč ročně po dobu 2 let, kdy bude tento systém v tzv. zkušebním období. Byla zpracována nákladová analýza a vyčísleny náklady na projekt ve výši 3 658 656 Kč. Limit rozpočtu je vyšší než náklady, tudíž z těchto závěrů lze soudit, že projekt je realizovatelný.

Společnost TAJMAC – ZPS, a.s. chce mít poukázkový systém připraven a zaveden od 1. 10. 2016. Byl sestaven časový plán projektu, ve kterém byly zohledněny všechny požadavky společnosti, které jsou nezbytné, aby poukázky byly poskytovány od výše uvedeného data. Aby termín projektu nebyl ohrožen, byla sestavená časová analýza projektu, která udává, kdy která činnost musí začít a navazovat tak, aby byl dodržen termín realizace. Zpracována byla také riziková analýza projektu, která neodhalila žádná vážná rizika, která by projekt ohrožovala.

System poukázek se jeví jako vhodný především ve společnostech s větším počtem zaměstnanců, různého věkového rozpětí, protože dokáže umožnit každému jedinci výběr takových benefitů, které bude preferovat z hlediska rodiny, životního stylu, věku a může si své zaměstnanecké benefity sestavit dle obrazu svého.

Před koncem dvouletého zkušebního období provede vedení společnosti společně s personálním odborem posouzení a vyhodnocení tohoto systému. Naplánováno je další dotazníkové šetření a společnost se určitě zaměří i na posouzení ukazatelů jako spokojenost zaměstnanců nebo fluktuace zaměstnanců

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: KoganPage, 2006. ISBN 0749446315.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, c2007. Praxe manažera (ComputerPress). ISBN 978-80-251-1518-3.

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: KeyPublishing, 2008. Management (KeyPublishing). ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

JANOŮŠKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 80-247-1364-0

JUNG, V., 2010. Klíč k úspěšnosti firmy: spokojení zaměstnanci. *Moderní řízení*, vol. 16, č. 8, s. 41. ISSN 0026-8720

KAPLAN, R. a P. NORTON. *Balanced scorecard strategický systém měření výkonnosti podniku*. Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-7179-847-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

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

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*.

- Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.
- SHAHNAWAZ, M.G. and JAFRI, H. 2009. Job attitudes as predictor of employee turnover among stayers and leavers/hoppers. *Journal of Management Research*. roč. 9, č.3.
- STROUHAL, Jiří. *Ekonomika podniku*. 1. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, c2012. *Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních)*. ISBN 978-80-86716-83-1.
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- URBAN, Jan, Jiří STÝBLO a Margerita VYSOJAKOVÁ, 2007. *Meritum – Personalistika 2007/2008*. Praha: ASPI. 924 s. ISBN 978-80-7357-239-6

Internetové zdroje

- Bohdalová, Marie. *Uctovani.net* [online]. [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.uctovani.net/clanek.php?t=Benefity-Doprava-preprava-a-cestovni-nahrady-zamestnancum&idc=210>
- Businessvize. *Businessvize.cz* [online]. [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>
- Český statistický úřad (CZ). *Czso.cz* [online]. [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/pru_cr
- Docplayer. *Docplayer.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/697124-Zamestnanecke-benefity-a-jejich-uplatnovani-ve-firme.html>
- Edenred. *Edenred.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: www.edenred.cz/ticket-benefits

Employeebenefits. ING POJIŠŤOVNA A SVAZ PRUMYSLU A DOPRAVY ČR. *Spcr.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/images/ING/ING.pdf>

Finexpert. *Finexpert.e15.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz//jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>

Ipodnikatel. *Ipodnikatel.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele>

Kariera.ihned. *Kariera.ihned.cz* [online]. [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-16367180-cafeteria-zvysuje-motivaci>

Sodexo. *Sodexo.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/cafeteria>

Zdroje dat

TAJMAC-ZPS, a.s.: Řídící normy. *TAJMAC-ZPS.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.os.zps/drupal5/?q=personalni-odbor>

TAJMAC-ZPS, a.s.: Kolektivní smlouva a sociální program. *TAJMAC-ZPS.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.os.zps/drupal5/?q=personalni-odbor>

TAJMAC-ZPS, a.s.: Organizační struktura. *TAJMAC-ZPS.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.os.zps/drupal5/?q=personalni-odbor>

TAJMAC-ZPS, a.s.: Čerpání rozpočtů. *TAJMAC-ZPS.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.os.zps/drupal5/?q=hospodareni-firmy>

TAJMAC-ZPS, a.s.: Výkaz zisku a ztráty dle divizí. *TAJMAC-ZPS.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.os.zps/drupal5/?q=hospodareni-firmy>

TAJMAC-ZPS, a.s.: Ukazatele plánu práce a mezd. *TAJMAC-ZPS.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.os.zps/drupal5/?q=hospodareni-firmy>

TAJMAC-ZPS, a.s. *TAJMAC-ZPS.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.tajmac-zps.cz/cs>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pohotové prostředky
D	Dělník
FN	Fixní náklady
HR	Hospodářský rok
HV	Hospodářský výsledek
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
ND	Nevýrobní dělník
OS	Organizační směrnice
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VD	Výrobní dělník

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Řízení rozvoje lidských zdrojů (HM Partners, 2015)</i>	15
<i>Obr. 2 Mobleyho model</i>	18
<i>Obr. 3 Procentuální rozdělení zaměstnanců dle pohlaví a profesí (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Obr. 4 Rozdělení zaměstnanců dle dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Obr. 5 Vývoj průměrných mezd v TAJMAC-ZPS, a.s. (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Obr. 6 Náklady na zvyšování kvalifikace zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Obr. 7 Grafické zpracování vývoje pohledávek a závazků z obchodních vztahů (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Obr. 8 Grafické zpracování vývoje celkové zadluženosti (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obr. 9 Informovanost zaměstnanců s přihlédnutím k pracovnímu zařazení (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Obr. 10 Vzor poukázky Flexi Pass od společnosti Sodexo (Sodexo, 2016)</i>	84
<i>Obr. 11 Vzor karty Flexi Pass CARD (Sodexo, 2016)</i>	85

SEZNAM TABULEK

<i>Tab.1 Náklady na technický rozvoj (vlastní zpracování)</i>	39
<i>Tab.2 Produktové portfolio (vlastní zpracování)</i>	40
<i>Tab.3 Statistiky oboru za 1. pololetí (Svaz strojírenské technologie)</i>	41
<i>Tab.4 Vývoj zaměstnanosti do 30. 9. 2015 (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Tab. 5 Věková struktura zaměstnanců v letech 2012 – 2015 (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Tab. 6 Vývoj průměrných mezd za období 10/2011 – 9/2015 (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Tab. 7 Míra fluktuace zaměstnanců za posledních pět let (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Tab. 8 Hospodářský výsledek společnosti 2012 – 2015 (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Tab. 9 Vývoj stavu cashflow za poslední čtyři roky (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tab. 10 Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Tab. 11 Analýza výše pohledávek a závazků z obchodních vztahů (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Tab. 12 Vývoj čistého pracovního kapitálu TAJMAC – ZPS, a.s. (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 13 Analýza zadluženosti TAJMAC – ZPS, a.s. za období 2012 - 2015 (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 14 Vývoj likvidity ve společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tab. 15 Ukazatele aktivity společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tab. 16 Rozbor osobních a mzdových nákladů společnosti v Kč (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tab. 17 Náklady na poskytované benefity v Kč v roce 2015 (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tab. 18 Hodnocení stávajících benefitů v roce 2011 (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Tab. 19 Počty provozoven v blízkosti společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. a v České republice (vlastní zpracování)</i>	86
<i>Tab. 20 Možnosti objednávání a balení poukázek Edenred (vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tab. 21 Návrh na výši poskytované poukázky Edenred</i>	89
<i>Tab. 22 Počet zaměstnanců s nárokem na poskytování poukázek (vlastní zpracování)</i>	89
<i>Tab.23 Nákladová analýza projektu při zavedení poukázkového systému (vlastní zpracování)</i>	90
<i>Tab. 24 Úspora za straně zaměstnance (vlastní zpracování)</i>	91
<i>Tab. 25 Úspora na straně zaměstnavatele (vlastní zpracování)</i>	91
<i>Tab. 26 Matice spolupráce a odpovědnosti (vlastní zpracování)</i>	94
<i>Tab. 27 Jednotlivé klíčové aktivity a jejich časová potřeba (vlastní zpracování)</i>	95
<i>Tab. 28 Analýza rizik projektu (vlastní zpracování)</i>	96

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační schéma společnosti

Příloha P II: Plán areálu společnosti

Příloha P III: Srovnávací výpočet mzdy zvýšené o skutečné peníze oproti mzdě zvýšené o poskytnuté stravenky (s příspěvkem 55 % od zaměstnavatele)

Příloha P IV: Výkaz zisku a ztráty společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. 2012 – 2015

Příloha P V: Rozvaha společnosti TAJMAC – ZPS, a.s. 2012 – 2015

Příloha P VI: Zaměstnanecké benefity v ČR 2012 – 2015

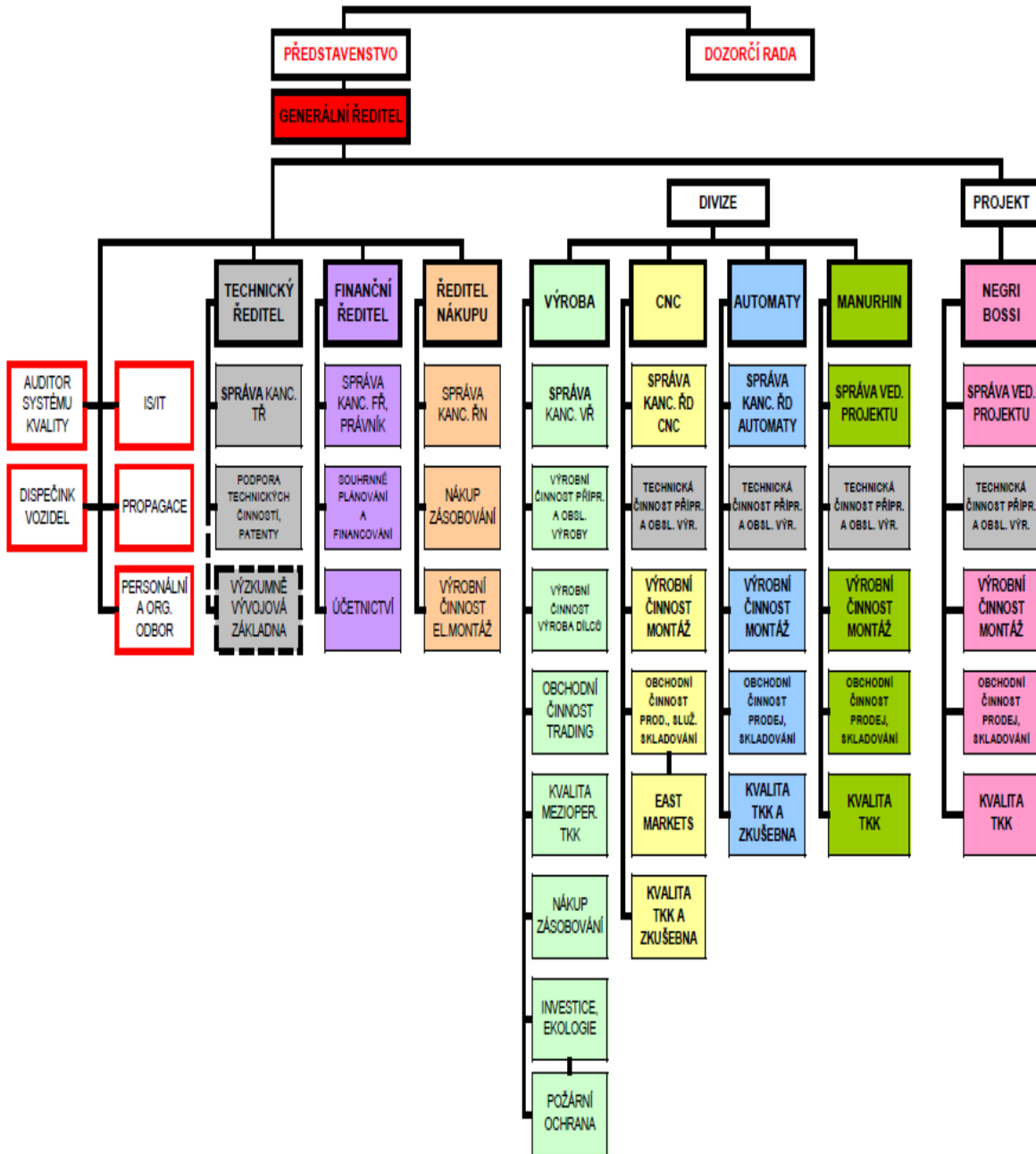
Příloha P VII: Zpráva o vývozu a dovozu obráběcích a tvářecích strojů v ČR 2015

Příloha P VIII: Průzkum spokojenosti

Příloha P IX: Grafy k dotazníkovému šetření 2011 - 2015

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI

Organizační schéma TAJMAC - ZPS, a.s. platné od 1.4.2013



Výzumně vývojovou základnu společnosti tvoří od 1.10.2009 střediska IS/IT, Podpora technických činností, Konstrukce CNC, Zkušebna CNC, Aplikáční provoz CNC, Konstrukce Automaty, Zkušebna Automaty, Aplikáční středisko Automaty, Konstrukce Manurhin

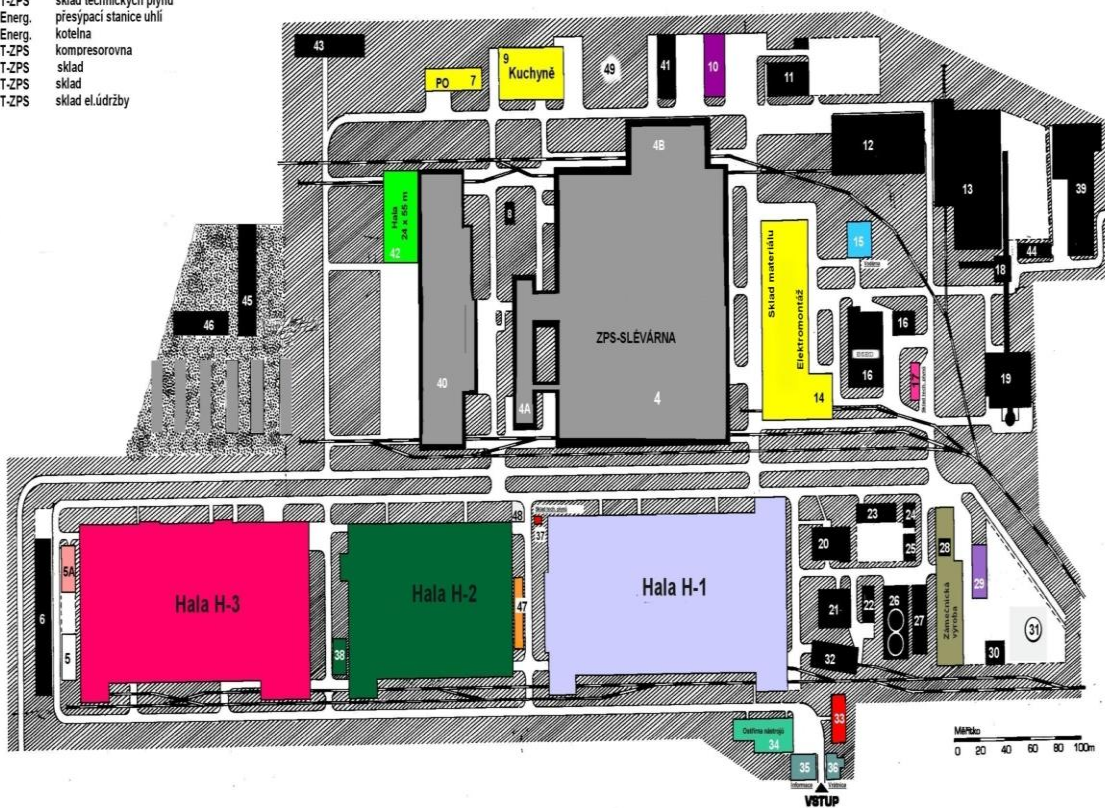
PŘÍLOHA P II: PLÁN AREÁLU SPOLEČNOSTI

Areál TAJMAC - ZPS, a. s.

- H-1 T-ZPS výroba
- H-2 T-ZPS montáž OC
- H-3 T-ZPS montáž S&Y
- 4 ZPS-SL slevárna S&L
- 4A ZPS-SL soc. provozní přístavek S&L
- 4B ZPS-SL pískové hospodářství S&L
- 5 T-ZPS volná plocha
- 5A T-ZPS sklad
- 6 ZPS-SL sklad modelů S&L
- 7 T-ZPS požární ochrana
- 8 Energ. redukční stanice plynu
- 9 T-ZPS jídelna
- 10 T-ZPS dispečink vozidel, sklad
- 11 Energ. rozvodna, kanceláře Energetiky
- 12 ZPS-SL venkovní šrotiště
- 13 Energ. hlubinný zásobník uhlí
- 14 T-ZPS montážní hala rozvaděčů + sklad materiálu
- 15 Energ. vodárna
- 16 EMSEKO spalovna pevných odpadů
- 17 T-ZPS sklad technických plynů
- 18 Energ. přesypací stanice uhlí
- 19 Energ. kotlina
- 20 T-ZPS kompresorovna
- 21 T-ZPS sklad
- 22 T-ZPS sklad
- 23 T-ZPS sklad el. údržby

- 24 T-ZPS sklad - oplocenka
- 25 T-ZPS sklad údržby
- 26 T-ZPS budova olejového (mazut) hospodářství
- 27 T-ZPS sklad montáže OC, údržby a investic
- 28 T-ZPS zámečnická výroba
- 29 T-ZPS sklad
- 30 T-ZPS jeřábová dráha
- 31 T-ZPS sklad řeziva
- 32 ZPS-TR remíza lokotraktorů, kance. ZPS-TRANSPORT
- 33 T-ZPS volná plocha
- 34 T-ZPS ostrůvka nástrojů
- 35 T-ZPS informace
- 36 T-ZPS vrátnice
- 37 T-ZPS sklad technických plynů
- 38 T-ZPS sklad - oplocenka

- 39 ZPS-SL modelárna
- 40 ZPS-SL dokončovací provozy S&L
- 41 ZPS-TR autodílny ZPS-TRANSPORT
- 42 T-ZPS zámečnická výroba, dělení plechů
- 43 ZPS-SL sklad modelů S&L
- 44 ZPS-SL sklad S&L
- 45 ZPS-SL sklad modelů S&L
- 46 ZPS-SL sklad modelů S&L
- 47 T-ZPS sklad
- 48 T-ZPS odstavná plocha
- 49 ZPS-TR parkoviště - TRUCK



PŘÍLOHA P III: SROVNÁVACÍ VÝPOČET MZDY ZVÝŠENÉ O SKUTEČNÉ PENÍZE OPROTI MZDĚ ZVÝŠENÉ O POSKYTNUTÉ STRAVENKY (S PŘÍSPĚVKEM 55 % OD ZAMĚSTNAVATELE)

Vzorové informace k výpočtu (Businesscenter, 2015)

Potřebné informace k výpočtu	
Hrubá mzda zaměstnance	30 000,-
Hodnota stravenky (55% přispěje zaměstnavatel)	100,-
Počet odpracovaných směn	20
Počet zaměstnanců, kterým budou stravenky poskytnuty	10

Výpočet z pohledu zaměstnavatele (Businesscenter, 2015)

Výpočet z pohledu zaměstnavatele	Mzda současná	Mzda + finanční navýšení mzdy	Mzda + stravenky
Hodnota finančního navýšení/stravenek 55%		1 100,-	1 100,-
Hrubá mzda	30 000,-	31 100,-	30 000,-
SP zaměstnavatele 25%	7 500,-	7 775,-	7 500,-
ZP zaměstnavatele 9%	2 700,-	2 799,-	2 700,-
Odvody zaměstnance	7 260,-	7 607,-	7 260,-
Částka pro zaměstnance	22 740,-	23 494,-	23 840,-
Navýšení nákladů na 1 zaměstnance/měsíc		1 474,-	1 100,-

Roční úspora 44 880,- pro firmu s 10 zaměstnanci

Výpočet z pohledu zaměstnance

Výpočet z pohledu zaměstnance	Mzda současná	Mzda + finanční navýšení mzdy	Mzda + stravenky
Hodnota finančního navýšení/stravenek 55%		1 100,-	1 100,-
Hrubá mzda	30 000,-	31 100,-	30 000,-
Odvody zaměstnavatele 34%	10 200,-	10 574,-	10 200,-
SP zaměstnance	1 950,-	2 022,-	1 950,-
ZP zaměstnance	1 350,-	1 400,-	1 350,-
Záloha na daň ze závislé činnosti	6 030,-	6 255,-	6 030,-
Sleva na poplatníka	2 070,-	2 070,-	2 070,-
Částka pro zaměstnance	22 740,-	23 494,-	23 840,-
Finanční zlepšení pro zaměstnance		754,-	1 100,-

Měsíční zvýšení reálného příjmu zaměstnance s využitím benefitu stravenek je o 346 Kč pro zaměstnance výhodnější než zvýšení platu finanční částkou.

PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2012 - 2015

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

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

1x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu
ke dni **30.09.15**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2015	9	26215578

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

TAJMAC-ZPS, a.s.

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

tržda 3. května 1188

763 02 Zlín, Malenovice

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže	03	0	0
II.	Výkony	04	1 794 408	1 395 560
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 730 691	1 400 334
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní činnosti	06	28 614	-27 629
3.	Aktivace	07	35 103	22 855
B.	Výkonová spotřeba	08	1 179 389	918 487
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1 031 904	806 365
B. 2.	Služby	10	147 485	112 122
+	Přidaná hodnota	11	615 019	477 073
C.	Osobní náklady	12	341 204	304 137
C. 1.	Mzdové náklady	13	242 852	217 229
C. 2.	Odměny členům orgánů společností a družstva	14	1 935	1 642
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	79 826	73 745
C. 4.	Sociální náklady	16	16 591	11 521
D.	Daně a poplatky	17	1 884	2 042
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	44 284	46 830
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	93 840	71 021
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	704	1 929
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	93 136	69 092
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	75 652	56 008
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	3 299
F. 2.	Prodaný materiál	24	75 652	52 709
G.	Změna stavu rezerv a opravných pol.v provoz.obl.a komplexních nákl.příštích obd.	25	-408	1 828
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	93 779	136 813
H.	Ostatní provozní náklady	27	19 437	15 750
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	320 585	258 312
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	6 000	4 000
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v úč.jedn. pod podst.vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	6 000	4 000
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	40	0	0

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	494	53
N.	Nákladové úroky	43	12 391	14 456
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	23 914	35 093
D.	Ostatní finanční náklady	45	12 880	18 927
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	5 137	5 763
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	61 604	43 471
Q. 1.	- splatná	50	60 200	34 602
Q. 2.	- odložená	51	1 404	8 869
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	264 118	220 604
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
S. 2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	264 118	220 604
	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	325 722	264 075
****	Kontrolní číslo	62	3 307 439	2 787 619

TAJMAC-ZPS, a.s.
 třída 3. května 1180
 763 02 Zlín, Malenovice
 IČ 26 21 55 78
 DIČ CZ26215578

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Předmět podnikání: konstrukce a výroba obráběcích strojů	
Sestaveno dne: 01.03.16	Osoba zodpovědná za účetnictví Ing. Olga Baďurová
	Osoba zodpovědná za účetní uzávěrku: (jméno a podpis) Ing. Olga Baďurová



Minimální závazný výčet
informací podle vyhlášky
č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu
ke dni **30.09.14**
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

TAJMAC-ZPS, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo
podnikání IŠ-I se od bydliště

Uřada 3. května 1180

763 02 Zlín, Malenovice

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

1x příslušnému
finančnímu úřadu

Rok	Měsíc	IČ
2014	9	28215578

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže	03	0	0
II.	Výkony	04	1 395 560	1 344 868
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 400 334	1 236 389
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní činnosti	06	-27 629	56 888
3.	Aktivace	07	22 855	51 591
B.	Výkonová spotřeba	08	918 487	924 198
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	806 365	811 257
B. 2.	Služby	10	112 122	112 941
+	Přidaná hodnota	11	477 073	420 670
C.	Osobní náklady	12	304 137	299 394
C. 1.	Mzdové náklady	13	217 229	216 405
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	1 642	696
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	73 745	74 774
C. 4.	Sociální náklady	16	11 521	7 519
D.	Daně a poplatky	17	2 042	1 855
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	46 830	90 419
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	71 021	56 321
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 929	1 040
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	69 092	55 281
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	56 008	44 780
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	3 299	33
F. 2.	Prodaný materiál	24	52 709	44 747
G.	Změna stavu rezerv a opravných pol.v provoz.obl.a komplexních nákl.přístích obd.	25	1 828	8 760
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	136 813	132 162
H.	Ostatní provozní náklady	27	15 750	11 249
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	258 312	152 696
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	4 000	4 000
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v úč.jedn. pod podst.vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	4 000	4 000
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	40	0	0

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	53	46
N.	Nákladové úroky	43	14 456	13 770
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	35 093	23 487
O.	Ostatní finanční náklady	45	18 927	13 624
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	5 763	139
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	43 471	27 325
Q. 1.	- splatná	50	34 602	23 857
Q. 2.	- odložená	51	8 869	3 468
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	220 604	125 510
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
S. 2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	220 604	125 510
	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	264 075	152 835
****	Kontrolní číslo	62	2 787 619	2 249 313

TAJMAC-ZPS, a.s.
trída 3. května 1180
763 02 Zlín, Malenovice
IČ 26 21 55 78
DIČ CZ26215578

311

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Předmět podnikání: konstrukce a výroba obráběcích strojů	
Sestaveno dne: 03.03.15	Osoba zodpovědná za účetnictví: Ing. Olga Bačurová
	Osoba zodpovědná za účetní uzávěrku: (jméno a podpis) Ing. Olga Bačurová

Minimální závazný výčet
informací podle vyhlášky
č. 500/2002 Sb.

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

1x příslušnému
finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu
ke dni **30.09.13**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013	9	28215578

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

TAJMAC-ZPS, a.s.

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

Trida 3.května 1180
764 87 Zlín - Malenovice

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže	03	0	0
II.	Výkony	04	1 344 868	1 349 273
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 236 389	1 260 448
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní činnosti	06	56 888	66 539
3.	Aktivace	07	51 591	22 286
B.	Výkonová spotřeba	08	924 198	949 651
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	811 257	816 402
B. 2.	Služby	10	112 941	133 249
+	Přidaná hodnota	11	420 670	399 622
C.	Osobní náklady	12	299 394	323 328
C. 1.	Mzdové náklady	13	216 405	240 925
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	696	696
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	74 774	74 426
C. 4.	Sociální náklady	16	7 519	7 281
D.	Daně a poplatky	17	1 855	1 707
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	90 419	122 780
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	56 321	63 169
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 040	1 201
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	55 281	61 968
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	44 780	50 440
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	33	0
F. 2.	Prodaný materiál	24	44 747	50 440
G.	Změna stavu rezerv a opravných pol.v provoz.obl.a komplexních nákl.přístřích obd.	25	8 760	9 306
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	132 162	146 252
H.	Ostatní provozní náklady	27	11 249	29 389
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	152 696	72 093
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	700
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	1 000
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	4 000	2 000
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v úč.jedn. pod podst.vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	4 000	2 000
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	40	0	0

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	46	98
N.	Nákladové úroky	43	13 770	14 961
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	23 487	22 956
O.	Ostatní finanční náklady	45	13 624	22 212
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	139	-12 419
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	27 325	9 528
Q. 1.	- splatná	50	23 857	12 951
Q. 2.	- odložená	51	3 468	-3 423
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	125 510	50 146
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
S. 2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	125 510	50 146
	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	162 835	59 674
****	Kontrolní číslo	62	2 249 313	2 020 802

TAJMAC - ZPS, a. s.
 Třída 3. května 1180/
 764 87 Zlín, Malenovice
 IČ 26 21 55 78
 DIČ CZ26215578
 (5/1)

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Předmět podnikání: konstrukce a výroba obráběcích strojů	
Sestaveno dne: 14.03.14	Osoba zodpovědná za účetnictví Ing. Olga Baďurová
	Osoba zodpovědná za účetní uzávěrku: (jméno a podpis) Ing. Olga Baďurová

Minimální závazný výčet
informací podle vyhlášky
č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka sestaví
účetní závěrku současně
s doručením daňového
příznání za dan z příjmů

1x příslušnému
finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni **30.09.12**

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	Úč
2012	9	29215578

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky:

TAMAC ZPS, a.s.

Sídlo nebo byt adresa účetní jednotky a místo
podnikání (lištila se od bytů):

Tržda 3 květena 180

764 07 Zlín, Mělnavice

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0	0
+	Obchodní marže	03	0	0
II.	Výkony	04	1 349 273	1 139 229
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 260 448	1 051 341
2.	Změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní činnosti	06	66 539	56 096
3.	Aktivace	07	22 286	31 852
B.	Výkonová společnost	08	949 651	832 448
B. 1.	Společba materiálů a energie	09	816 402	729 851
B. 2.	Služby	10	133 249	102 597
+	Přidána hodnota	11	399 622	306 781
C.	Osobní náklady	12	323 328	275 530
C. 1.	Mzdové náklady	13	240 925	201 147
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	696	696
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	74 426	67 077
C. 4.	Sociální náklady	16	7 281	6 610
D.	Daně a poplatky	17	1 707	33
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	122 780	127 244
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	19	63 169	65 320
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 201	6 788
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	61 968	58 532
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálů	22	50 440	55 915
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	3 226
F. 2.	Prodaný materiál	24	50 440	52 689
G.	Změna stavu rezerv a opravných pol. v provoz. ob. a komplexních nákl. přísl. obd.	25	9 306	-4 171
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	146 252	163 242
H.	Ostatní provozní náklady	27	29 389	46 666
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
+	Provozní výsledky hospodaření	30	72 093	34 126
XI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	700	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	1 000	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	2 000	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v úč. jedn. pod podst. vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	2 000	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů a derivátů	40	0	0

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžným 1	minulým 2
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	98	86
N.	Nákladové úroky	43	14 981	14 085
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	22 956	18 391
O.	Ostatní finanční náklady	45	22 212	14 486
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-12 419	-10 074
Q.	Dan z příjmu za běžnou činnost	49	9 528	2 834
Q. 1.	- splatná	50	12 951	6 429
Q. 2.	- odložená	51	-3 423	-3 595
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	50 146	21 218
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Dan z příjmu z mimořádné činnosti	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
S. 2.	- odložená	57	0	0
**	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	50 146	21 218
	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	59 674	24 052
****	Kontrolní číslo	62	2 020 802	1 679 158

FAIMAC ZPS, s.r.o.
Třída 5. května 1180
764 87 Zlín, Malenovice
IČ: 26 81 55 78
DIČ: CZ216215578

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Předmět podnikání: Konstrukce a výroba obráběcích strojů	
Sešlaveno dne: 22.02.19	Osoba zodpovědná za účetnictví: Ing. Olga Baďurová
	Osoba zodpovědná za účetní uzávení: (jméno a podpis) Ing. Olga Baďurová



PŘÍLOHA P V: ROZVAHA 2012 - 2015

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

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

1x příslušnému finančnímu úřadu

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni **30.09.15**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2015	9	28215578

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

TAJMAC-ZPS, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání IČI-II se odlišuje

třída 3, května 1180

763 02 Zlín, Mašovice

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. obd.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02+ 03+31+63)	001	2 403 043	445 336	2 848 379	2 575 831
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	1 025 261	462 758	1 488 019	1 293 150
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	527 376	-522 756	4 620	7 604
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumné a obdobné činnosti	006	1 558	-1 558	0	0
3.	Software	007	50 424	-46 763	3 661	7 591
4.	Ocenitelná práva	008	474 346	-474 346	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	89	-89	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	959	0	959	13
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	-223 762	985 514	761 752	655 312
B. II. 1.	Pozemky	014	359 673	0	359 673	359 673
2.	Stavby	015	381 563	-123 827	257 736	245 347
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	673 154	-530 316	142 838	132 106
4.	Pěstičské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	88 698	-88 451	247	1 857
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	836	0	836	2 915
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	4 024	-3 602	422	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	-1 731 710	1 731 710	0	-86 586
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek(ř. 24 až 30)	023	721 647	0	721 647	630 234
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	637 257	0	637 257	573 083
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	84 390	0	84 390	53 764
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Požítovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	3 387
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	1 366 416	-17 422	1 348 994	1 272 665
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	841 429	-10 517	830 912	809 471
C. I. 1.	Materiál	033	131 446	-865	130 581	133 709
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	491 807	-4 087	487 720	453 447
3.	Výrobky	035	217 212	-5 565	211 647	220 628
4.	Zvířata	036	0	0	0	0
5.	Zboží	037	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	964	0	964	1 687

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. obd.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47).	039	6 048	0	6 048	1 650
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	6 048	0	6 048	1 650
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	399 295	-6 905	392 390	384 832
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	387 144	-6 905	380 239	373 564
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpeční a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	6 668	0	6 668	2 540
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 009	0	1 009	449
8.	Dohadné účty aktivní	056	1 347	0	1 347	5 986
9.	Jiné pohledávky	057	3 127	0	3 127	2 293
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	119 644	0	119 644	76 712
C. IV. 1.	Peníze	059	1 483	0	1 483	827
2.	Účty v bankách	060	118 161	0	118 161	75 885
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	11 366	0	11 366	10 016
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	3 855	0	3 855	4 446
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	7 511	0	7 511	5 570

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 89 + 122)	067	2 848 379	2 575 831
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 80 + 83 + 87 + 88)	068	1 863 852	1 529 118
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 + 71 + 72)	069	347 000	347 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	347 000	347 000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071	0	0
	3. Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 79)	073	654 387	583 771
A. II. 1.	Ážio	074	409 940	409 940
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	244 447	173 831
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077	0	0
	5. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	0	0
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 81 + 82)	080	0	0
A. III. 1.	Rezervní fond	081	0	0
	2. Statutární a ostatní fondy	082	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 84 až 86)	083	598 347	377 743
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	598 347	377 743
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	085	0	0
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0	0
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -) / ř. 01 - (+69 + 73 + 79 + 83 - 88 + 89 + 122	087	264 118	220 604
	2. Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	088	0	0
B.	Cizí zdroje (ř. 90 + 95 + 106 + 116)	089	965 858	1 032 738
B. I.	Rezervy (ř. 91 až 94)	090	15 603	15 757
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	092	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmu	093	0	0
	4. Ostatní rezervy	094	15 603	15 757
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 96 až 105)	095	344 132	393 555
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096	2 752	2 710
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	242 743	285 804
	3. Závazky - podstatný vliv	098	0	0
	4. Závazky ke společníkům	099	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0	0
	6. Vydané dluhopisy	101	70 000	70 000
	7. Dlouhodobé směněky k úhradě	102	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	103	0	0
	9. Jiné závazky	104	1 917	9 725
	10. Odložený daňový závazek	105	26 720	25 316

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 107 až 117)	106	555 123	525 483
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	411 084	371 962
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	43 061	44 651
3.	Závazky - podstatný vliv	109	0	0
4.	Závazky ke společníkům	110	16 986	0
5.	Závazky k zaměstnancům	111	15 142	14 073
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	9 009	8 347
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	34 891	18 922
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	16 548	58 758
9.	Vydané dluhopisy	115	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	116	136	387
11.	Jiné závazky	117	8 266	8 383
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 119 až 121)	118	51 000	97 943
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	39 000	32 226
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	12 000	65 717
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 123 + 124)	122	18 669	13 975
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	17 902	12 619
2.	Výnosy příštích období	124	767	1 356
	Kontrolní součet AKTIVA - PASIVA (Součet musí být roven 0)	001-	0	0

TAJMAC-ZPS, a.s.
 třída 3. května 1180
 763 02 Zlín, Malenovice
 IČ 26 21 55 78
 DIČ CZ26215578

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Předmět podnikání: konstrukce a výroba obráběcích strojů	
Sestaveno dne: 01.03.16	Osoba zodpovědná za účetnictví Ing. Olga Baďurová
	Osoba zodpovědná za účetní uzávěrku: (jméno a podpis) Ing. Olga Baďurová



Minimální závazný výčet
informací podle vyhlášky
č. 500/2002 Sb.

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

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni **30.09.14**
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo přídavek
účetní jednotky

TAJMAC-ZPS, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo
podnikání (IČ-Ú se odlišuje)

číslo 3. května 1180

763 02 Zlín, Makovičky

1x příslušnému
finančnímu úřadu

Rok	Měsíc	IČ
2014	9	26215678

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Mínulé úč. obd.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	2 212 403	363 428	2 575 831	2 228 274
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	908 445	384 705	1 293 150	1 113 802
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	526 041	-518 437	7 604	1 334
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumné a obdobné činnosti	006	1 558	-1 558	0	0
3.	Software	007	50 035	-42 444	7 591	1 334
4.	Ocenitelná práva	008	474 346	-474 346	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	89	-89	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	13	0	13	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	-247 830	903 142	655 312	541 348
B. II. 1.	Pozemky	014	359 673	0	359 673	361 843
2.	Stavby	015	360 792	-115 445	245 347	227 324
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	672 188	-540 082	132 106	146 536
4.	Pěstítkelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Základní stádo a lazná zvířata	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	88 312	-86 455	1 857	2 638
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	2 915	0	2 915	5 040
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	-1 731 710	1 645 124	-86 586	-202 033
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	630 234	0	630 234	571 120
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	573 083	0	573 083	519 305
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	53 764	0	53 764	51 815
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	3 387	0	3 387	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	031	1 293 942	-21 277	1 272 665	1 103 061
C. I.	Zásoby	032	819 308	-9 837	809 471	790 568
C. I. 1.	Materiál	033	134 282	-573	133 709	84 551
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	456 413	-2 966	453 447	511 910
3.	Výrobky	035	226 926	-6 298	220 628	192 405
4.	Zvířata	036	0	0	0	0
5.	Zboží	037	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	1 687	0	1 687	1 702

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. obd.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	1 650	0	1 650	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	1 650	0	1 650	0
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstva a účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8.	Odloužená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	396 272	-11 440	384 832	300 095
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	385 004	-11 440	373 564	290 966
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společnosti, členy družstva a účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	2 540	0	2 540	6 153
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	449	0	449	1 181
8.	Dohadné účty aktivní	056	5 986	0	5 986	1 087
9.	Jiné pohledávky	057	2 293	0	2 293	708
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	76 712	0	76 712	12 398
C. IV. 1.	Peníze	059	827	0	827	1 842
2.	Účty v bankách	060	75 885	0	75 885	10 556
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	063	10 016	0	10 016	11 411
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	4 446	0	4 446	6 581
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	5 570	0	5 570	4 830

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
	PASIVA CELKEM	067	2 575 831	2 228 274
A.	Vlastní kapitál	068	1 529 118	1 252 570
A. I.	Základní kapitál	069	347 000	347 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	347 000	347 000
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
	3. Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	073	583 771	527 827
A. II. 1.	Emisní ážio	074	409 940	409 940
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	173 831	117 887
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	0	23 382
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	0	23 382
	2. Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	377 743	228 851
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	377 743	228 851
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	084	220 604	125 510
B.	Cizí zdroje	085	1 032 738	964 435
B. I.	Rezervy	086	15 757	6 060
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmu	089	0	0
	4. Ostatní rezervy	090	15 757	6 060
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	393 555	431 064
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	2 710	166
	2. Závazky - ovládací a řídicí osoba	093	285 804	328 865
	3. Závazky - podstatný vliv	094	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	095	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
	6. Vydané dluhopisy	097	70 000	70 000
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	099	0	0
	9. Jiné závazky	100	9 725	15 586
	10. Odložený daňový závazek	101	25 316	16 447

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
B. III.	Krátkodobé závazky	102	525 483	427 899
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	371 962	289 116
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	104	44 651	45 061
3.	Závazky k úč. Jednotkám pod podst. vlivem	105	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	106	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	107	14 073	13 632
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	8 347	7 959
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	18 922	19 419
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	58 758	45 089
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	387	840
11.	Jiné závazky	113	8 383	6 783
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	97 943	99 412
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	32 226	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	65 717	99 412
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení	118	13 975	11 269
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	12 619	7 565
2.	Výnosy příštích období	120	1 356	3 704
	Kontrolní součet AKTIVA - PASIVA (Součet musí být roven 0)	001-	0	0

TAJMAC-ZPS, a.s.
 třída 3. května 1180
 763 02 Zlín, Malenovice
 IČ 26 21 55 78
 DIČ CZ26215578

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Předmět podnikání: konstrukce a výroba obráběcích strojů	
Sestaveno dne: 03.03.15	Osoba zodpovědná za účetnictví Ing. Olga Baďurová
	Osoba zodpovědná za účetní uzávěrku: (jméno a podpis) Ing. Olga Baďurová

Minimální závazný výčet
informací podle vyhlášky
č. 500/2002 Sb.

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

1x příslušnému
finančnímu úřadu

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni **30.09.13**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2013	9	26215578

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

TAJMAC-ZPS, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo
podnikání IČ-II se odbydlíště

Třída 3.května 1180

764 87 Zlín - Malenovice

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. obd.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	1 954 804	273 470	2 228 274	2 076 134
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	811 187	302 615	1 113 802	1 019 892
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	517 604	-516 270	1 334	48 710
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumné a obdobné činnosti	006	1 558	-1 558	0	0
3.	Software	007	41 611	-40 277	1 334	1 548
4.	Ocenitelná práva	008	474 346	-474 346	0	47 159
5.	Goodwill	009	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	89	-89	0	3
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	-277 537	818 885	541 348	409 010
B. II. 1.	Pozemky	014	361 843	0	361 843	361 843
2.	Stavby	015	333 150	-105 826	227 324	232 823
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	669 279	-522 743	146 536	122 103
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	84 861	-82 223	2 638	4 657
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	5 040	0	5 040	4 987
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	77
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	-1 731 710	1 529 677	-202 033	-317 480
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	571 120	0	571 120	562 172
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	519 305	0	519 305	507 817
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	51 815	0	51 815	54 345
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	10
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	031	1 132 206	-29 145	1 103 061	1 048 297
C. I.	Zásoby	032	801 036	-10 468	790 568	747 975
C. I. 1.	Materiál	033	84 940	-389	84 551	94 273
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	513 125	-1 215	511 910	477 050
3.	Výrobky	035	201 269	-8 864	192 405	174 934
4.	Zvířata	036	0	0	0	0
5.	Zboží	037	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	1 702	0	1 702	1 718

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. obd.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	318 772	-18 677	300 095	274 768
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	309 643	-18 677	290 966	264 266
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	6 153	0	6 153	8 698
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 181	0	1 181	148
8.	Dohadné účty aktivní	056	1 087	0	1 087	712
9.	Jiné pohledávky	057	708	0	708	944
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	12 398	0	12 398	25 554
C. IV. 1.	Peníze	059	1 842	0	1 842	1 117
2.	Účty v bankách	060	10 556	0	10 556	24 437
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	063	11 411	0	11 411	7 945
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	6 581	0	6 581	2 275
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	4 830	0	4 830	5 670

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Skutečnost v letech období	
			běžném 1	minulém 2
	PASIVA CELKEM	067	2 228 274	2 076 134
A.	Vlastní kapitál	068	1 252 570	1 118 101
A. I.	Základní kapitál	069	347 000	347 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	347 000	347 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	073	527 827	518 868
A. II. 1.	Emisní ážio	074	409 940	409 940
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	117 887	108 928
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	23 382	20 874
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	23 382	20 874
2.	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	228 851	181 213
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	228 851	181 213
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	084	125 510	50 146
B.	Cizí zdroje	085	964 435	954 852
B. I.	Rezervy	086	6 060	3 581
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmu	089	0	0
4.	Ostatní rezervy	090	6 060	3 581
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	431 064	444 385
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	166	38 092
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	328 865	371 926
3.	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	095	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6.	Vydané dluhopisy	097	70 000	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	099	0	0
9.	Jiné závazky	100	15 586	21 388
10.	Odložený daňový závazek	101	16 447	12 979

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
B. III.	Krátkodobé závazky	102	427 899	445 159
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	289 116	271 573
2.	Závazky k ovládaným a řízenám osobám	104	45 061	45 061
3.	Závazky k úč. jednorčím pod podst. vlivem	105	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	106	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	107	13 632	13 503
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	7 959	7 939
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	19 419	18 569
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	45 089	48 636
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	840	29 416
11.	Jiné závazky	113	6 783	10 462
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	99 412	61 727
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	99 412	61 727
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení	118	11 269	3 181
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	7 565	2 906
2.	Výnosy příštích období	120	3 704	275
	Kontrolní součet AKTIVA - PASIVA (Součet musí být roven 0)	001-	0	0

TAJMAC - ZPS, a. s.
Třída 3. května 1180
764 87 Zlín, Malenovice
IČ 26 21 55 78
DIČ CZ26215578

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Předmět podnikání: konstrukce a výroba obráběcích strojů	
Sestaveno dne: 14.03.14	Osoba zodpovědná za účetnictví Ing. Olga Baďurová
	Osoba zodpovědná za účetní uzávěrku: (jméno a podpis) Ing. Olga Baďurová

Mínimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 600/2002 Sb.

Dělní jednotka donutí účetní závěrku současně s doručením danového přiznání za dan z příjmů

1x příslušnému finančnímu úřadu

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: **30.09.12**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IC
2012	9	26215578

Obchodní firma nebo její název
účetní jednotky

TAJMAC-ZPS, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (IČ) nebo bydliště

Třída 3. května 1180

764 57 Zlín, Malenovice

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM	001	1 839 783	236 351	2 076 134	1 990 515	
A.	Pohledávky za upsání základní kapitál	002	0	0	0	0	
B.	Dlouhodobý majetek	003	780 876	259 216	1 019 892	951 130	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	517 728	-469 018	48 710	132 671	
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0	
2.	Nehmotné výsledky výzkumné a obdobné činnosti	006	1 558	-1 558	0	0	
3.	Software	007	41 735	-40 187	1 548	1 666	
4.	Ocenitelná práva	008	474 946	-427 187	47 759	130 946	
5.	Goodwill	009	0	0	0	0	
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	89	-86	3	21	
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	118	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	-319 224	728 234	409 010	278 635	
B. II. 1.	Pozemky	014	361 843	0	361 843	361 843	
2.	Stavby	015	329 025	-96 202	232 823	237 937	
3.	Samostatně movité věci a soubory movitých věcí	016	635 050	-512 947	122 103	96 663	
4.	Pastýlská celky trvalých porostů	017	0	0	0	0	
5.	Základní stádo a tezná zvířata	018	0	0	0	0	
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	81 504	-76 847	4 657	1 214	
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	4 987	0	4 987	8 572	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	77	0	77	5 334	
9.	Ocenovací rozdíl knižního majetku	022	-1 731 710	1 414 230	-317 480	-432 928	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	562 172	0	562 172	539 824	
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	507 817	0	507 817	491 411	
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	54 345	0	54 345	48 409	
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	10	0	10	10	
4.	Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0	
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0	
6.	Porozovány dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0	
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0	
C.	Oběžná aktiva	031	1 071 162	-22 865	1 048 297	1 033 812	
C. I.	Zásoby	032	755 954	-8 989	747 975	700 631	
C. I. 1.	Materiál	033	94 607	-334	94 273	104 570	
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	478 017	-967	477 050	412 641	
3.	Výrobky	035	182 622	-7 688	174 934	180 148	
4.	Zvířata	036	0	0	0	0	
5.	Zboží	037	0	0	0	0	
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	1 718	0	1 718	3 272	

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulá úč. obd.
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	0	0	0	34 213
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	34 213
2.	Pohledávky - ovládaní a řízení osob	041	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
5.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8.	Odloučená veřejná pohledávka	047	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	288 644	-13 876	274 768	255 119
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	278 142	-13 876	264 266	231 931
2.	Pohledávky - ovládaní a řízení osob	050	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6.	Státní daňové pohledávky	054	8 698	0	8 698	18 190
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	148	0	148	468
8.	Dohadné účty sklýnné	056	712	0	712	3 470
9.	Jiné pohledávky	057	944	0	944	1 060
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	25 554	0	25 554	43 849
C. IV. 1.	Peníze	059	1 117	0	1 117	1 043
2.	Účty u bank	060	24 437	0	24 437	42 806
3.	Krátkodobé cenné papíry a podoby	061	0	0	0	0
4.	Porizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	063	7 945	0	7 945	5 573
D. I. 1.	Náklady příslušné období	064	2 275	0	2 275	5 326
2.	Komplexní náklady příslušných období	065	0	0	0	0
3.	Příjmy příslušných období	066	5 670	0	5 670	247

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Skutečnost v účtovném období	
			běžném 1	minulém 2
	PASIVA CELKEM	067	2 076 134	1 990 515
A.	Vlastní kapitál	068	1 118 101	959 307
A. I.	Základní kapitál	069	347 000	335 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	347 000	335 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	073	518 868	422 220
A. II. 1.	Emisní náze	074	409 940	336 640
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	103 928	85 580
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění pl. členů	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	20 874	19 813
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	20 874	19 813
2.	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	181 213	161 056
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	181 213	161 056
2.	Neuhrazená zůsta minulých let	083	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	50 146	21 218
B.	Cizí zdroje	085	954 852	1 005 337
B. I.	Rezervy	086	3 581	1 267
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmu	089	0	0
4.	Ostatní rezervy	090	3 581	1 267
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	444 385	331 492
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	38 002	43 260
2.	Závazky - ovládatel a říditelská	093	371 926	271 176
3.	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	095	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6.	Vydané dluhopisy	097	0	0
7.	Dlouhodobá směnky k úhradě	098	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	099	0	0
9.	Jiné závazky	100	21 388	654
10.	Odloženy daňový závazek	101	12 979	16 402

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
B. III.	Krátkodobé závazky	102	445 169	591 862
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	271 573	369 456
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	104	45 061	147 812
3.	Závazky k úč. jednotkám pod podst. věnem	105	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	106	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	107	13 503	13 561
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	7 939	7 651
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	16 569	15 558
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	48 836	29 884
9.	Výdaje dlouhopisy	111	0	0
10.	Dobradné účty pasivní	112	29 416	3 959
11.	Jiné závazky	113	10 462	3 981
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	61 727	80 716
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	61 727	80 716
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. 1.	Časové rozlišení	118	3 181	25 871
C. 1. 1.	Výdaje přelich období	118	2 908	4 449
2.	Výnosy přelich období	120	275	21 422
	Kontrolní součet AKTIVA - PASIVA (součet musí být roven 0)	001-	0	0

KA MAC - ZPS, a.s.
 Tržda 3, květen 1180
 764 87, Zlín, Mašanova
 IČ 26 21 53 78
 DIČ CZ236215578

Právní forma účetní jednotky: akciová společnost		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Předmět podnikání: konstrukce a výroba obráběcích strojů			
Sestaveno dne: 22.02.13	Osoba zodpovědná za účetnictví: Ing. Olga Baďurová	Osoba zodpovědná za účetní uzáveňku: (jméno a podpis) Ing. Olga Baďurová	



PŘÍLOHA P VI: ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY V ČR 2012 - 2015

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem			
	2012	2013	2014	2015
Mobilní telefon	80%	84%	87%	89%
Vzdělávání	78%	82%	85%	81%
Lékařské prohlídky	-	70%	75%	78%
Pitný režim	71%	82%	85%	79%
Stravenky	68%	81%	82%	74%
Služební automobil	80%	75%	76%	74%
Věcné dary/jednorázové odměny	64%	64%	71%	71%
Příspěvek na penzijní připojištění	71%	74%	69%	69%
Příspěvek na životní pojištění	54%	43%	53%	49%
Sport	32%	39%	40%	42%
13. plat	37%	37%	39%	39%
Zdraví (vitamíny, rehabilitace, atd)	31%	35%	36%	39%
Kultura	28%	33%	41%	35%
Zaměstnanecké půjčky	32%	36%	38%	34%
Očkování proti chřipce	28%	25%	35%	38%
Příspěvek na dovolenou	24%	28%	32%	27%
Dny volna tzv. sick-days	-	30%	25%	30%
Flexi - poukázky	13%	12%	24%	26%
Příspěvek na cestování do zaměstnání	20%	15%	22%	20%

**PŘÍLOHA P VII: ZPRÁVA O VÝVOZU A DOVOZU OS
ZPRÁVA O VÝVOZU A DOVOZU OBRÁBĚCÍCH A
TVÁŘECÍCH STROJŮ V ČESKÉ REPUBLICĚ**

**REPORT ON THE MACHINE TOOL BRANCH IN THE
CZECH REPUBLIC**

www.sst.cz



2015

OBSAH / CONTENTS

1. Vývoz a dovoz/ Export and Import

1.1 Vývoz a dovoz obráběcích a tvářecích strojů v České republice podle nomenklatury bez náhradních dílů, příslušenství a generálních oprav
Export and Import of Machine Tools in the Czech Republic during 2015 and 2014
without spare parts, accessories and overhauls

1.2 Vývoz a dovoz obráběcích a tvářecích strojů bez náhradních dílů, příslušenství a generálních oprav podle teritorií
Export and import of Machine Tools from a territorial point of view without spare parts, accessories and overhauls

2. Přehled členských subjektů Svazu strojírenské technologie SST/ Member companies of SST

Použitá zdroje:

- *Český statistický úřad*
- *Statistika CECIMO*
- *Gardner Research*

Sources:

- *Czech Statistical Office*
- *CECIMO statistics*
- *Gardner Research*

1. Vývoz a dovoz Export and Import

1.1 Vývoz a dovoz obráběcích a tvářecích strojů v České republice za rok 2015 a 2014 podle nomenklatury bez ND, příslušenství a GO Export and Import of Machine Tools in the Czech Republic during 2015 and 2014 without spare parts, accessories and overhauls

Dovoz			Dovoz		
Období : 1.1.2014 – 31.12.2014			Období : 1.1.2015 – 31.12.2015		
Data v tab. bez dopočtů			Data v tab. bez dopočtů		
Kód zboží	Název zboží	CZK(tis.)	Kód zboží	Název zboží	CZK(tis.)
8456	Stroje obráběcí pomocí laserů ultrazvuku apod	1 800 575	8456	Stroje obráběcí pomocí laserů ultrazvuku apod	2 493 322
8457	Centra obráběcí stroje obráběcí stavebnicové	3 043 712	8457	Centra obráběcí stroje obráběcí stavebnicové	3 105 550
8458	Soustruhy pro obrábění kovů	2 397 423	8458	Soustruhy pro obrábění kovů	2 516 833
8459	Stroje obráb pro vrtání frézování řezání apod	1 224 238	8459	Stroje obráb pro vrtání frézování řezání apod	1 345 860
8460	Stroje obráb pro broušení lapování leštění ap	857 091	8460	Stroje obráb pro broušení lapování leštění ap	1 266 395
8461	Stroje obráb k hoblování ap pily strojní aj	456 983	8461	Stroje obráb k hoblování ap pily strojní aj	454 382
8462	Stroje tvářecí k opravování kovů buchary apod	2 928 652	8462	Stroje tvářecí k opravování kovů buchary apod	3 484 983
8463	Stroje tvářecí jiné pro opravování kovů apod	437 077	8463	Stroje tvářecí jiné pro opravování kovů apod	548 833
Součet:		13 145 752	Součet:		15 216 158
Vývoz			Vývoz		
Období : 1.1.2014 – 31.12.2014			Období : 1.1.2015 – 31.12.2015		
Data v tab. bez dopočtů			Data v tab. bez dopočtů		
Kód zboží	Název zboží	CZK(tis.)	Kód zboží	Název zboží	CZK(tis.)
8456	Stroje obráběcí pomocí laserů ultrazvuku apod	690 147	8456	Stroje obráběcí pomocí laserů ultrazvuku apod	631 600
8457	Centra obráběcí stroje obráběcí stavebnicové	3 652 232	8457	Centra obráběcí stroje obráběcí stavebnicové	3 003 732
8458	Soustruhy pro obrábění kovů	2 596 325	8458	Soustruhy pro obrábění kovů	2 297 708
8459	Stroje obráb pro vrtání frézování řezání apod	1 916 583	8459	Stroje obráb pro vrtání frézování řezání apod	1 901 959
8460	Stroje obráb pro broušení lapování leštění ap	6 171 910	8460	Stroje obráb pro broušení lapování leštění ap	7 280 166
8461	Stroje obráb k hoblování ap pily strojní aj	695 089	8461	Stroje obráb k hoblování ap pily strojní aj	639 029
8462	Stroje tvářecí k opravování kovů buchary apod	942 330	8462	Stroje tvářecí k opravování kovů buchary apod	1 547 352
8463	Stroje tvářecí jiné pro opravování kovů apod	91 675	8463	Stroje tvářecí jiné pro opravování kovů apod	74 598
Součet:		16 756 291	Součet:		17 376 143

Vývoz OS a TS v České republice za rok 2015 a 2014 (tis. Kč)						
	Vývoz 2015	Vývoz 2014	Podíl %	Dovoz 2015	Dovoz 2014	Podíl %
8456	631 600	690 147	91,52%	2 493 322	1 800 575	138,47%
8457	3 003 732	3 652 232	82,24%	3 105 550	3 043 712	102,03%
8458	2 297 708	2 596 325	88,50%	2 516 833	2 397 423	104,98%
8459	1 901 959	1 916 583	99,24%	1 345 860	1 224 238	109,93%
8460	7 280 166	6 171 910	117,96%	1 266 395	857 091	147,76%
8461	639 029	695 089	91,93%	454 382	456 983	99,43%
8462	1 547 352	942 330	164,20%	3 484 983	2 928 652	119,00%
8463	74 598	91 675	81,37%	548 833	437 077	125,57%
Celkem OS	15 754 194	15 722 286	100,20%	11 182 342	9 780 022	114,34%
Celkem TS	1 621 950	1 034 005	156,86%	4 033 816	3 365 729	119,85%
Celkem	17 376 143 CZK	16 756 291 CZK	103,70%	15 216 158 CZK	13 145 752	115,75%

Sektor obráběcích a tvářecích strojů opět zaznamenal celkový 3,7 % nárůst.

Výsledky vývozu potvrdily očekávaný mírný nárůst oboru. Sektor tvářecích strojů zaznamenal ve vývozu nárůst 56,9 % a tento nárůst učinil hlavně vývoz nomenklatury 8462 – Stroje tvářecí k opracování kovů, buchary. V této nomenklatuře stoupl vývoz o 64%.

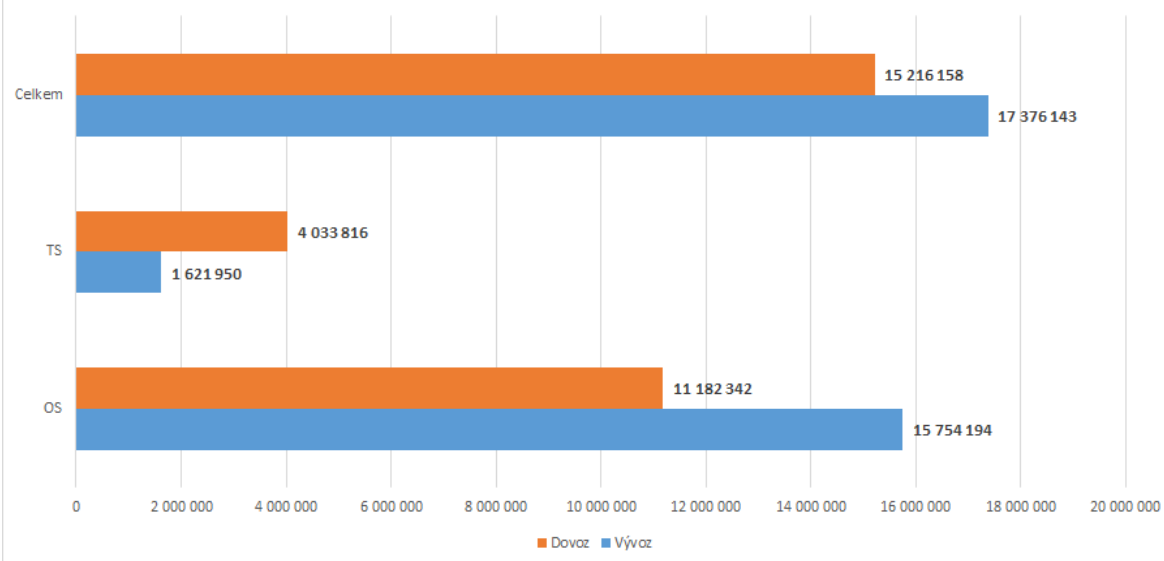
Sektor obráběcích strojů se pohyboval v mezích roku 2014. Největší nárůst 12% byl zaznamenán opět u nomenklatury 8460 – Stroje pro broušení. Největší pokles je u vývozu nomenklatury 8457 – Centra, obráběcí stroje stavebnicové

Hodnoty dovozu za rok 2015 vzrostly o 16%.

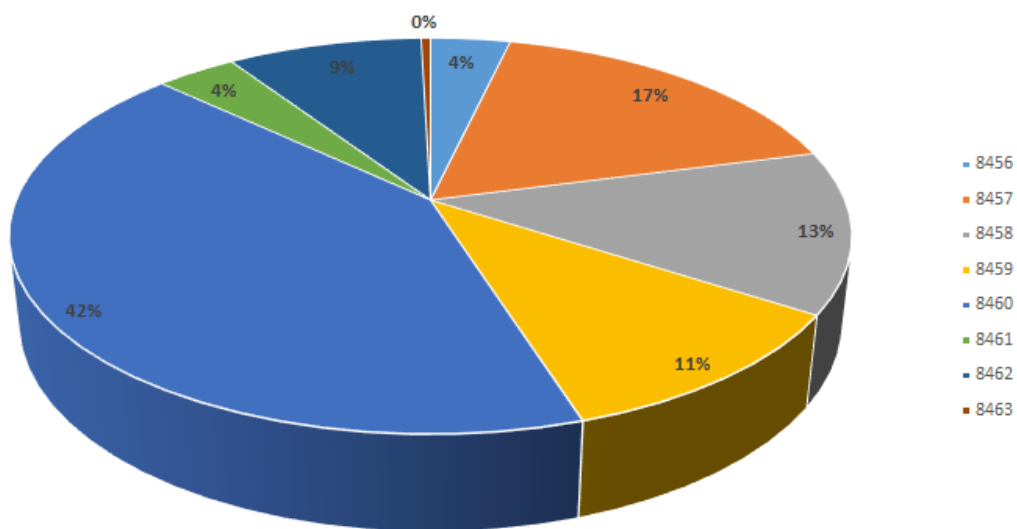
Dovoz roste téměř ve všech kategoriích. Největší nárůst jsme zaznamenali u nomenklatury 8460 – Stroje obráběcí pro broušení, který činí 48%. Pokles byl, zaznamenán jen u jediné nomenklatury 8461 – Stroje obráběcí pro hoblování apod.

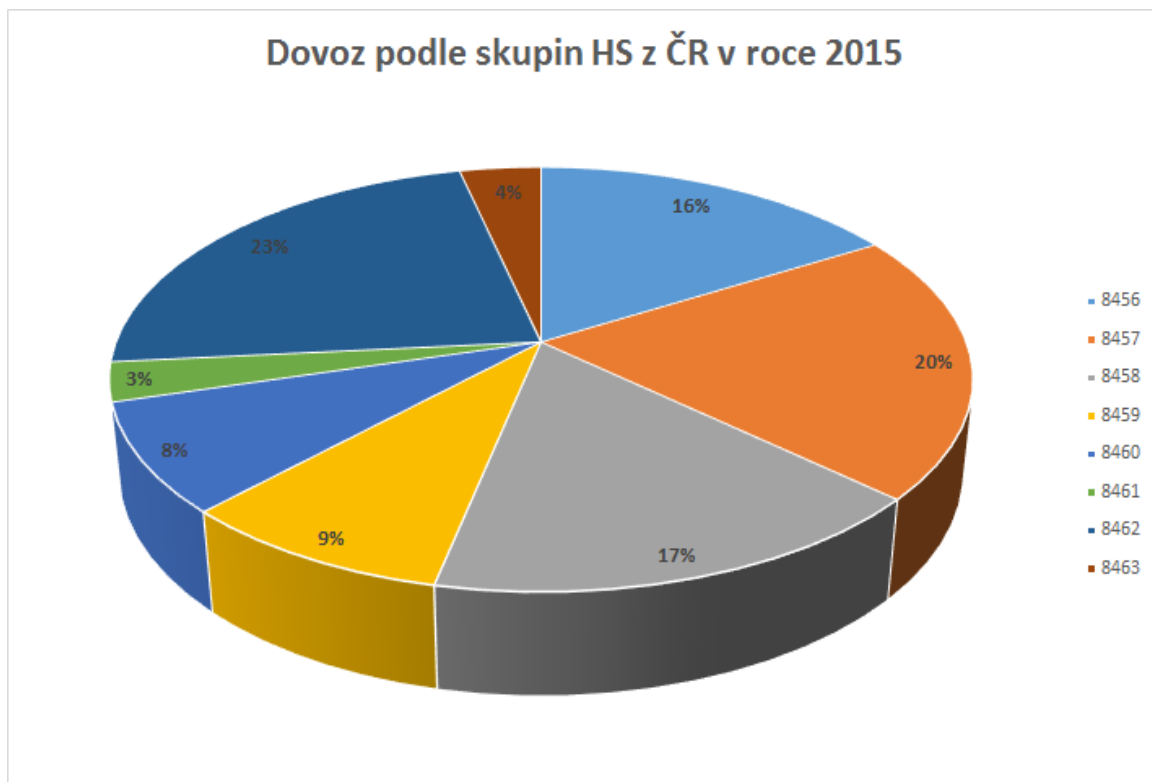
Vývoz a dovoz OS a TS v České republice za rok 2015 (tis.CZK)		
	Vývoz	Dovoz
OS	15 754 194	11 182 342
TS	1 621 950	4 033 816
Celkem	17 376 143	15 216 158

Vývoz a dovoz OS a TS v České republice za rok 2015 (tis. CZK)



Vývoz podle skupin HS z ČR v roce 2015



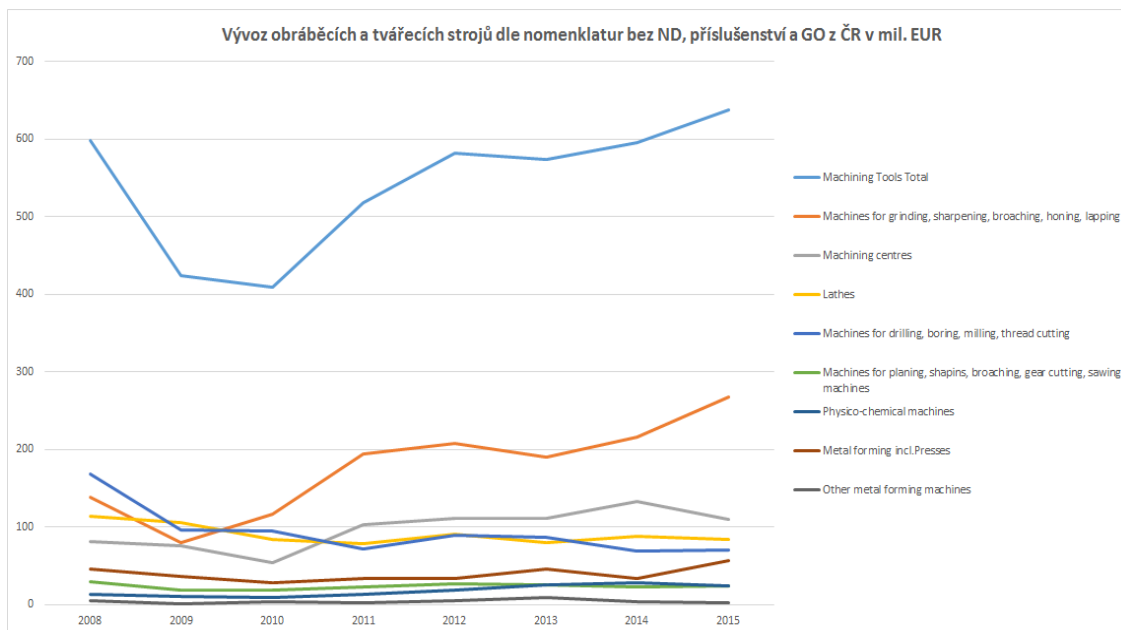


Název skupin HS :

8456 – Fyzikálně-chemické stroje; 8457 – Obráběcí centra, jednoúčelové stroje a linky; 8458 – Soustruhy; 8459 – Stroje pro vrtání, vyvrtávání, frézování a řezání závitů; 8460 – Stroje pro broušení, ostření, honování, lapování; 8461 – Stroje pro hoblování, obrážení, protahování, ozubárenské stroje a pily; 8462 – Tvářecí stroje; 8463 – Ostatní tvářecí stroje.

Group names acc. to HS:

8456 – Physico-chemical machines; 8457 – Machining centres; 8458 – Lathes; 8459 – Machines for drilling, boring, milling, thread cutting; 8460 – Machines for grinding, sharpening, broaching, honing, lapping; 8461 – Machines for planing, shaping, broaching, gear cutting, sawing machines; 8462 – Metal forming incl. Presses; 8463 – Other metal forming machines.

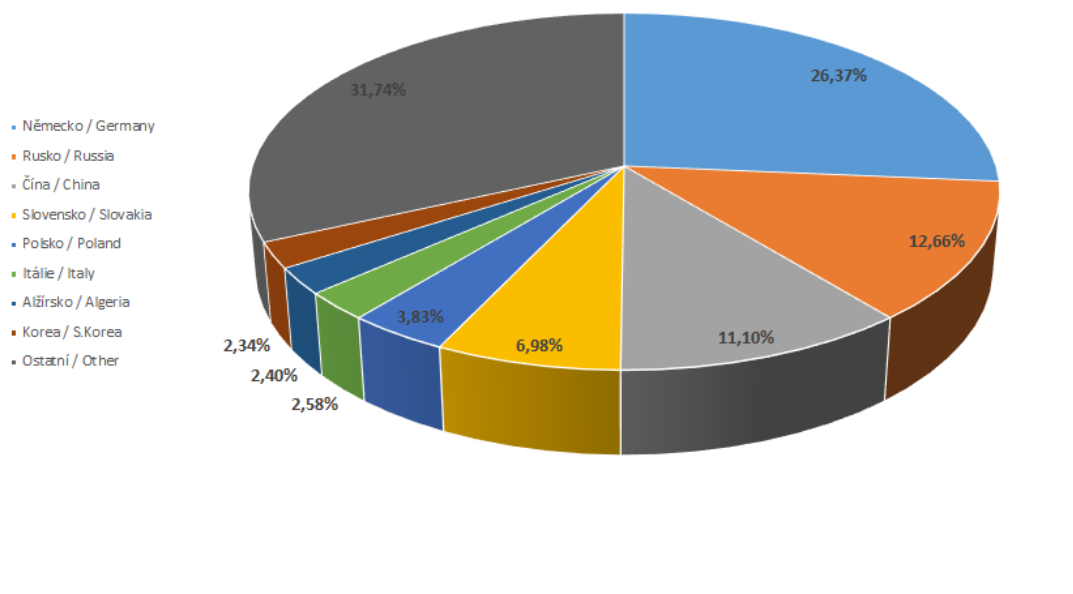


1.2 Vývoz a dovoz obráběcích a tvářecích strojů v České Republice podle teritorií bez ND, příslušenství a GO

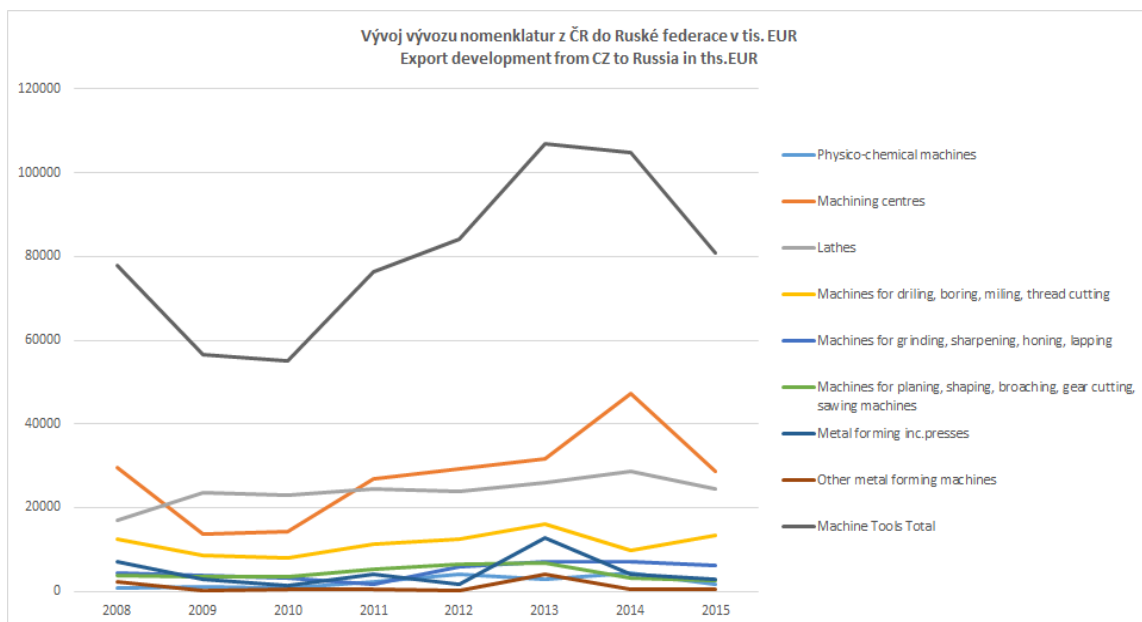
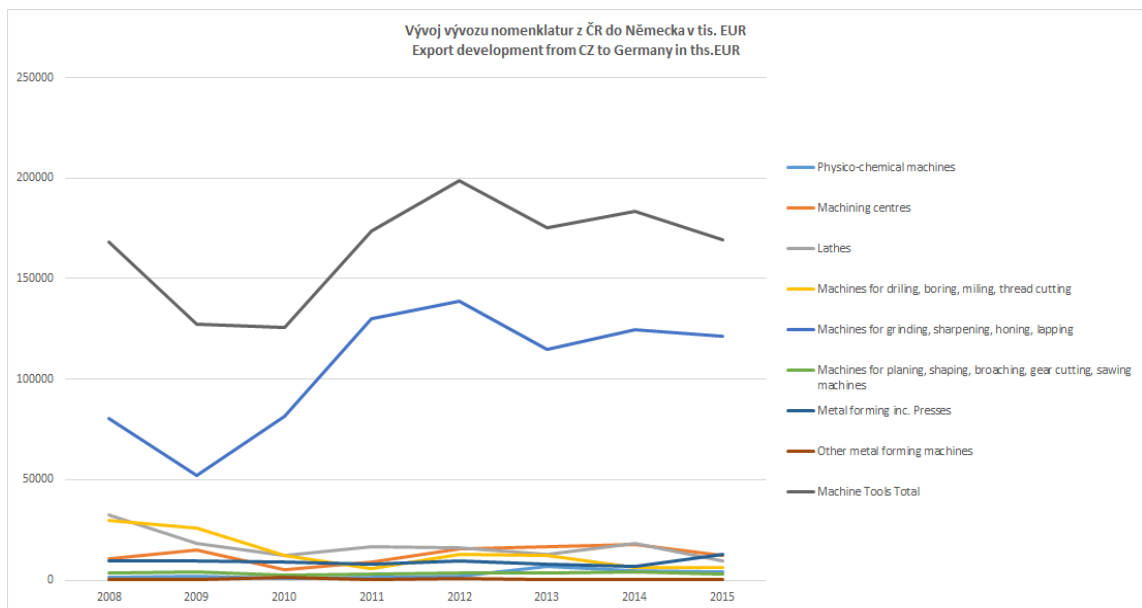
Export and import of Machine Tools from a territorial point of view without spare parts, accessories and overhauls

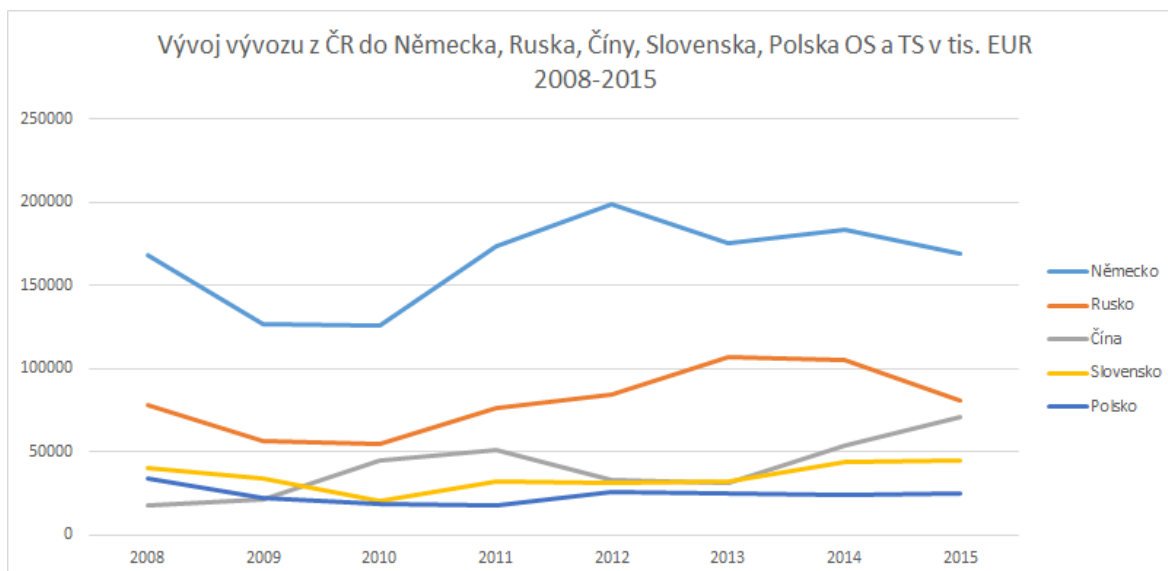
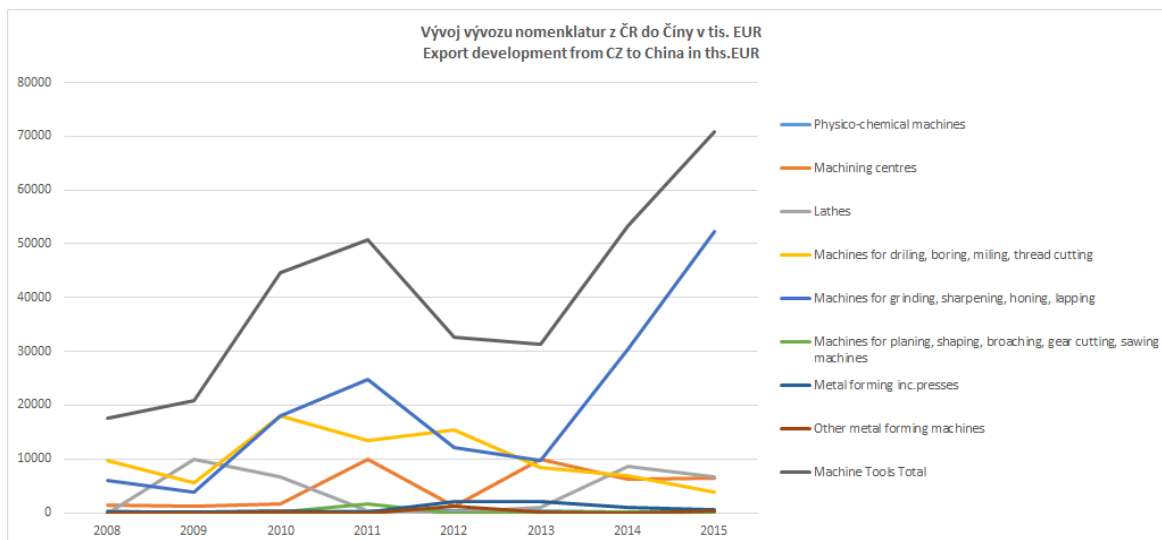
Vývoz obráběcích a tvářecích strojů podle teritorií byl v roce 2015 realizován především do Německa, Ruska, Číny, na Slovensko a do Polska.

Vývoz obráběcích a tvářecích strojů dle teritorií za rok 2015



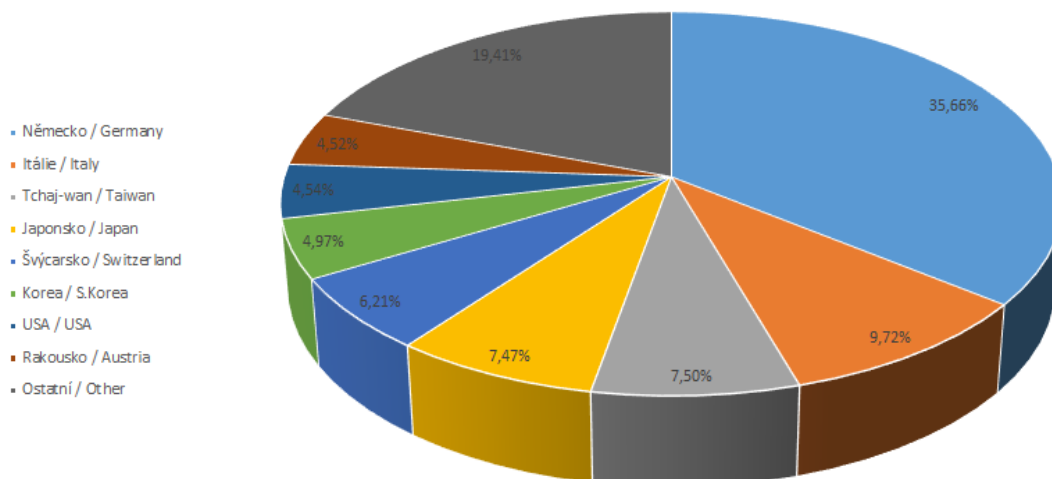
Německo / Germany	26,37%
Rusko / Russia	12,66%
Čína / China	11,10%
Slovensko / Slovakia	6,98%
Polsko / Poland	3,83%
Itálie / Italy	2,58%
Alžírsko / Algeria	2,40%
Korea / S.Korea	2,34%
Ostatní / Other	31,74%





Dovoz obráběcích a tvářecích strojů podle teritorií byl v roce 2015 uskutečněn především z Německa, Tchaj-wanu, Japonska, Švýcarska, Jižní Koreje a USA.

Dovoz obráběcích a tvářecích strojů dle teritorií za rok 2015



Německo / Germany	35,66%
Itálie / Italy	9,72%
Tchaj-wan / Taiwan	7,50%
Japonsko / Japan	7,47%
Švýcarsko / Switzerland	6,21%
Korea / S.Korea	4,97%
USA / USA	4,54%
Rakousko / Austria	4,52%
Ostatní / Other	19,41%

2. ČLENSKÉ ORGANIZACE SST

PRÍLOHA P VIII: PRŮZKUM SPOKOJENOSTI

	Průzkum spokojenosti zaměstnanců firmy TAJMAC-ZPS, a.s.
---	--

Vážení zaměstnanci,

dostává se vám do rukou dotazník, který zkoumá vaše názory, postoje a vaši spokojenost v zaměstnání.

Dotazník je zcela anonymní, prosíme vás však o vyplnění následujících údajů, které jsou důležité k dosažení co nejpřesnějšího vyhodnocení. Přečtěte si, prosím, pečlivě otázky a zakroužkujte, nebo jinak označte svoji odpověď/více odpovědí. V případě, že budete mít jakékoliv dotazy, obraťte se prosím na personální odbor.

Využijte možnosti sdělit nám své názory o stávajících mzdách, benefitech a služeb i u otevřených otázkách. O výsledcích budete informováni.

Vyplněný dotazník prosím odevzdejte do dřevěných boxů, které najdete na vrátnici a v hlavní jídelně, dále

na hale H1 (vedle automatu na kávu), hala H2 (při vstupu u docházkového terminálu), hala H3 (před svačínovou místností) a to nejpozději do 10. 10. 2015.

Děkujeme za spolupráci.

Personální odbor

Pohlaví: Žena Muž

Pracovní pozice: THP Dělník

Jaké výhody / benefity ve firmě postrádáte?

(označte 3 položky, které jsou pro Vás nejzajímavější)

- a) možnost dalšího vzdělávání, zvyšování kvalifikace, semináře
specifikujte, co je pro Vás zajímavé
- b) příspěvek na kulturu / sport / relax / dárkové poukazy
- c) příspěvek na dopravu
- d) příspěvek na soukromé penzijní pojištění
- e) ostatní, vypište jaké

Vyhodnoťte stávající výhody/benefity, které firma poskytuje, dle významu pro Vás.

(ohodnoťte jako ve škole 1 – nejlepší, 5 – nejméně důležitý)

- a) týden dovolené navíc
- b) příspěvek na stravování
- c) příspěvek na životní pojištění
- d) odměna za dárcovství krve
- e) příspěvek při narození dítěte
- f) zaměstnanecký program T-Mobile
- g) příspěvek na letní dětské tábory
- h) mimopracovní akce – „Sportovní den“, „Slavnostní Galavečer“, „Brusle pro zaměstnance“, „Den otevřených dveří“, „Barum Czech Rally“
- i) 13. plat
- j) kurzy anglického jazyka
- k) příspěvek na rekreaci – „Jelenovská“

Pokud máte nějaký návrh / komentáře ke stávajícím sociálním výhodám, prosím doplňte

.....

Uvítal/a byste v budoucnu zavedení poukázkové systému v naší společnosti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Jak hodnotíte vývoj společnosti od roku 2010 do současnosti (označte všechny odpovídající položky)

- a) věřím v budoucnost TAJMAC – ZPS, a.s. jako týmové celku a ekonomicky schopné firmy k dalšímu růstu
- b) prostředí se zlepšilo z hlediska odměňování, přístupu k zaměstnancům a pomalurostoucí škále benefitů
- c) prostředí je lepší než v době předkrizí
- d) chod firmy se nezměnil, nic se nezlepšilo ani nezhoršilo
- e) prostředí se stále zhoršuje, stejně tak přístup k zaměstnancům a informovanost
- f) prostředí je více stresující, nepřátelské a napjaté
- g) nemohu posoudit, nastoupil/a jsem do společnosti v letech 2011 - 2015

Jak hodnotíte vývoj mezd a motivačního programu od r. 2012 (označte odpovídající položku)

- a) mzda se navýšila a oceňuji, že nyní zahrnuje motivační odměnu za odvedený výkon
- b) mzda je stále stejná, ale oceňuji, že nyní zahrnuje motivační odměnu za odvedený výkon
- c) mzda je stále stejná a motivační odměna je velmi malá, takže se mám z ní relativně nemění
- d) mzda klesla a nejsem s ní spokojen/a

Zlepšila se informovanost ve společnosti směrem od vedení společnosti a vedoucích zaměstnanců od průzkumu spokojenosti z roku 2013? (označte odpovídající položku)

- a) ano, informace jsou více dostupné
- b) ne, nic se nezměnilo
- c) ne, naopak, informací je méně

Jak hodnotíte stávajícího dodavatele stravovacích služeb?

- a) jsem spokojen/á, jídlo mi chutná
- b) jsem spokojen/á, ale občas mi jídlo nechutná
- c) služby dodavatele jsou průměrné
- d) nejsem spokojen/á
- e) nenavštěvují jídelnu v areálu

Pokud máte nějaký návrh/komentář ke stávajícím službám dodavatele, prosím doplňte

.....

.....

Budeme rádi, pokud nám sdělíte další připomínky a podněty, týkající se pracovních podmínek a firmy jako takové:

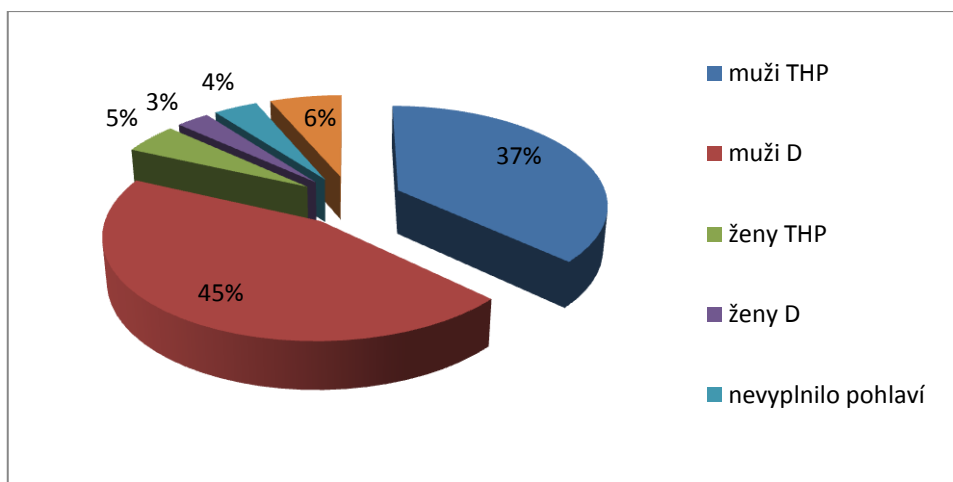
.....

.....

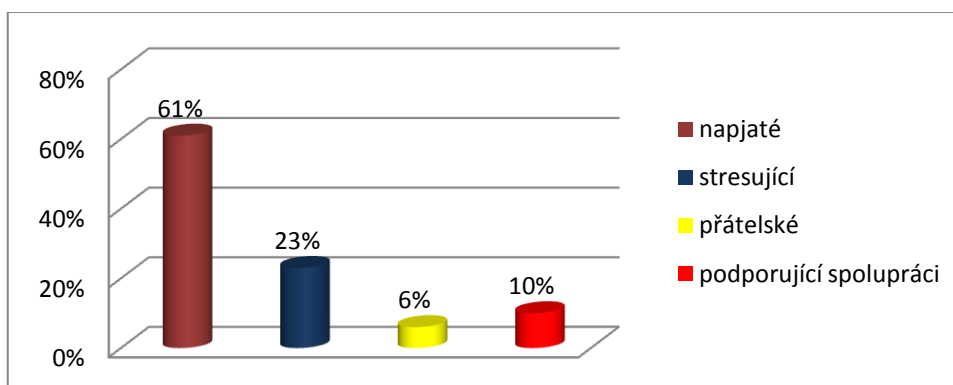
.....

Děkujeme za vyplnění dotazníku.

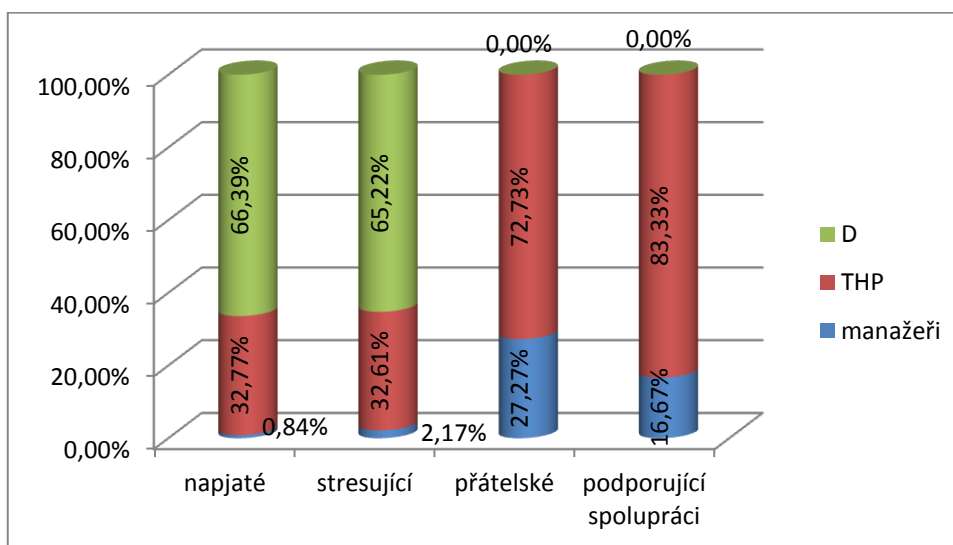
PŘÍLOHA P IX: GRAFY K DOTAZNÍKOVÉMU ŠETŘENÍ 2011 – 2015



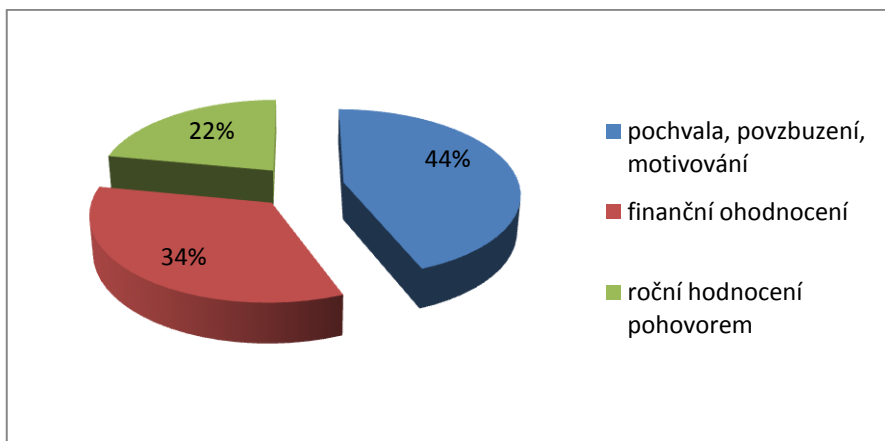
Poměr mužů a žen při dotazníkovém šetření v roce 2011



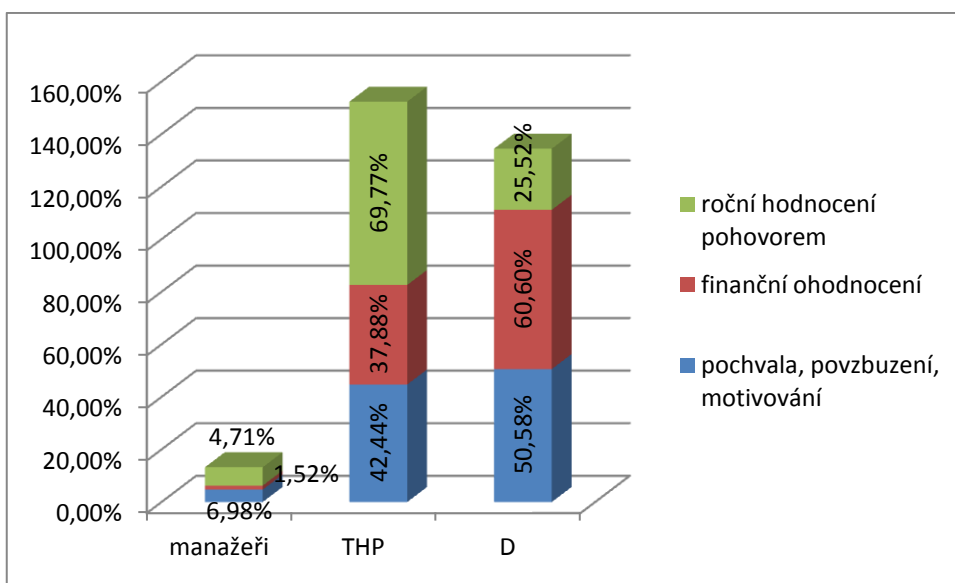
Hodnocení prostředí firmy zaměstnanci v roce 2011



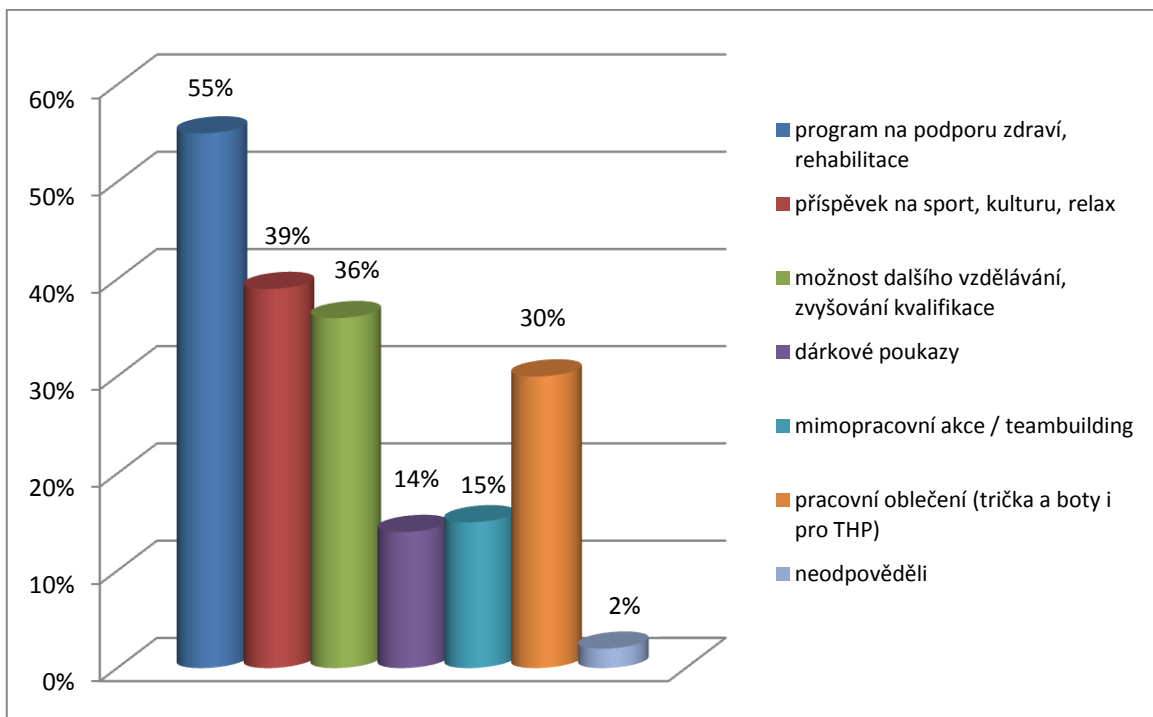
Hodnocení prostředí firmy zaměstnanci dle pracovního zařazení v roce 2011



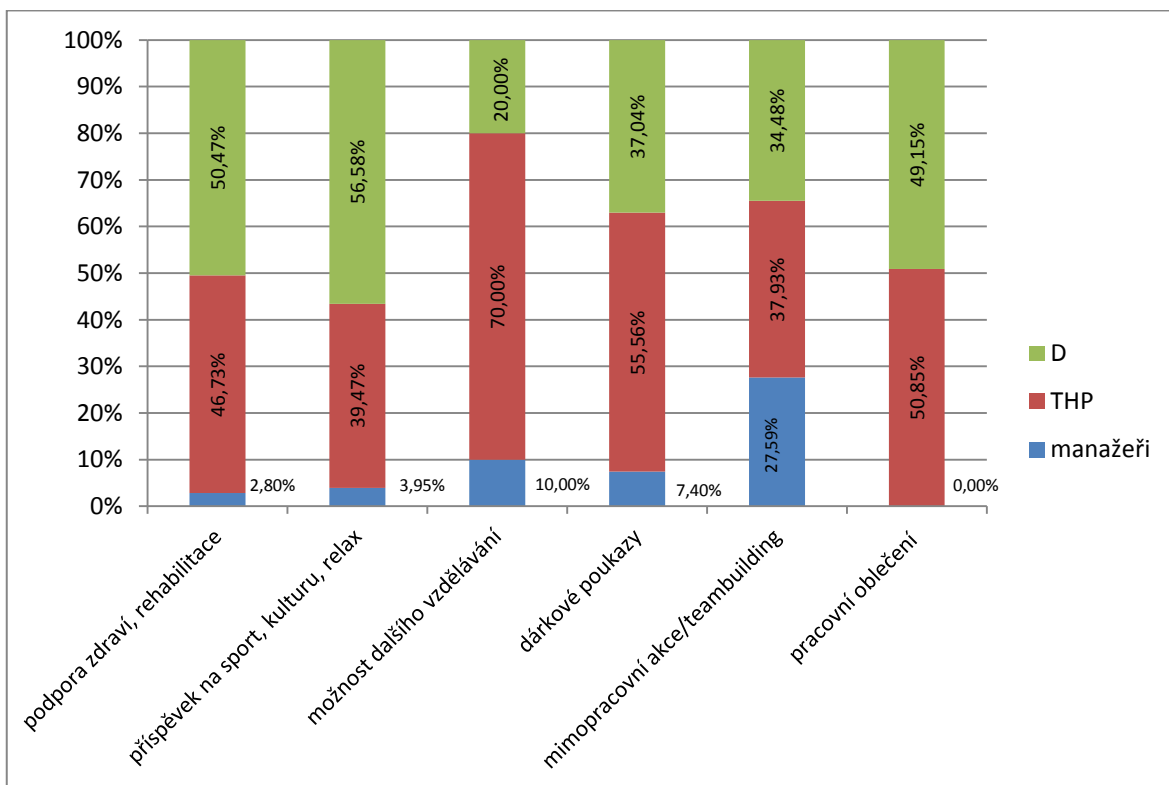
Postrádaná hodnocení zaměstnanců ve společnosti 2011



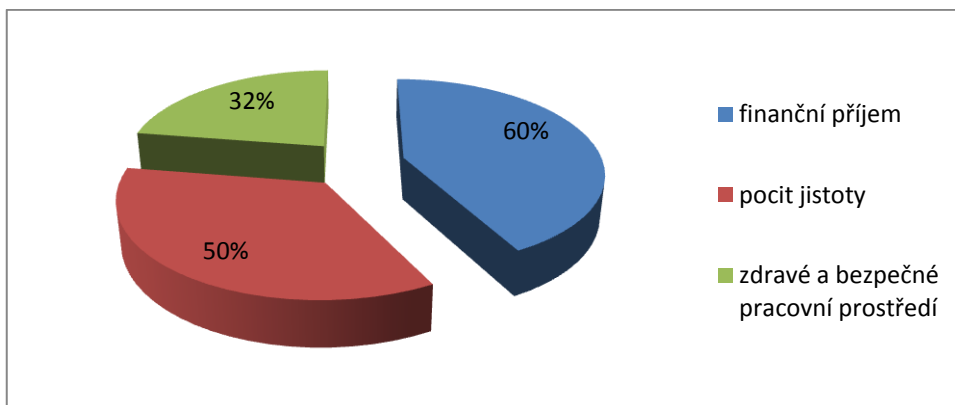
Postrádaná hodnocení zaměstnanců dle pracovního zařazení 2011



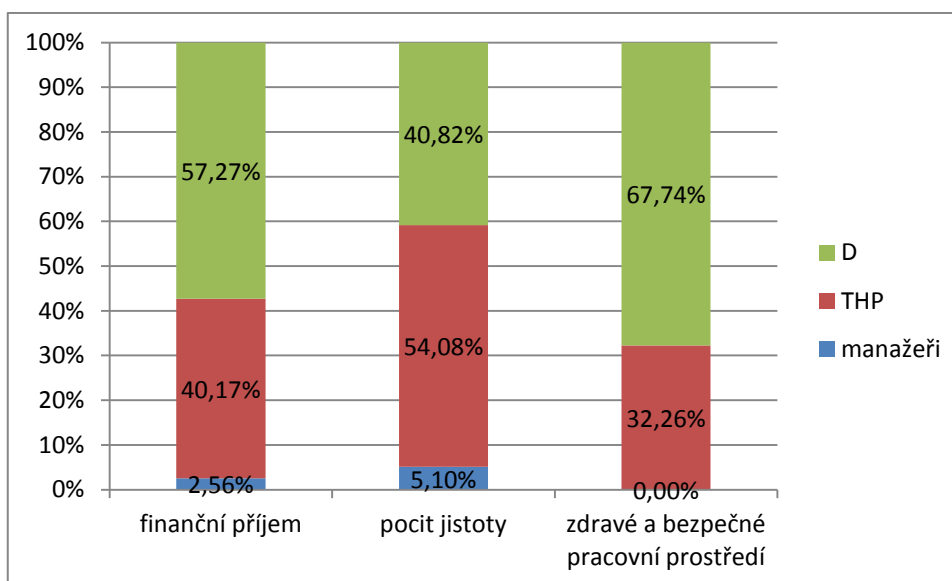
Benefity zvyšující spokojenost zaměstnanců 2011



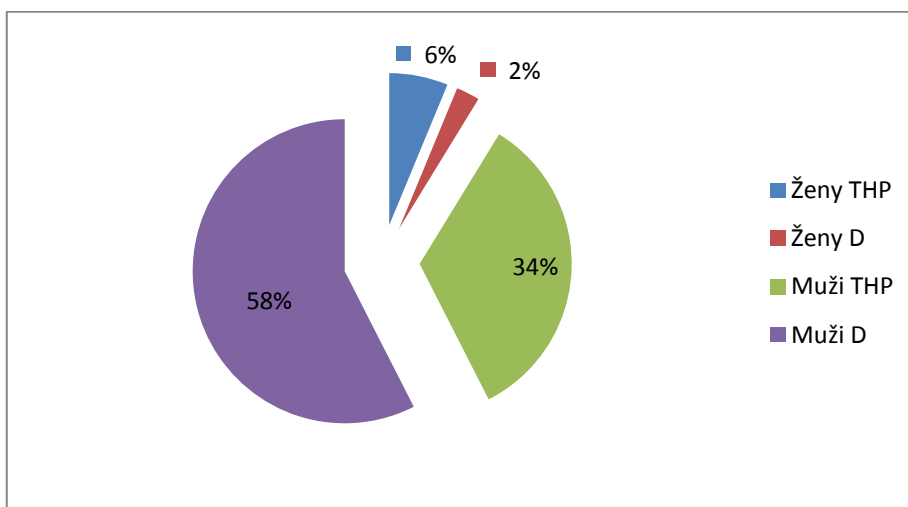
Benefity zvyšující spokojenost zaměstnanců dle pracovního zařazení 2011



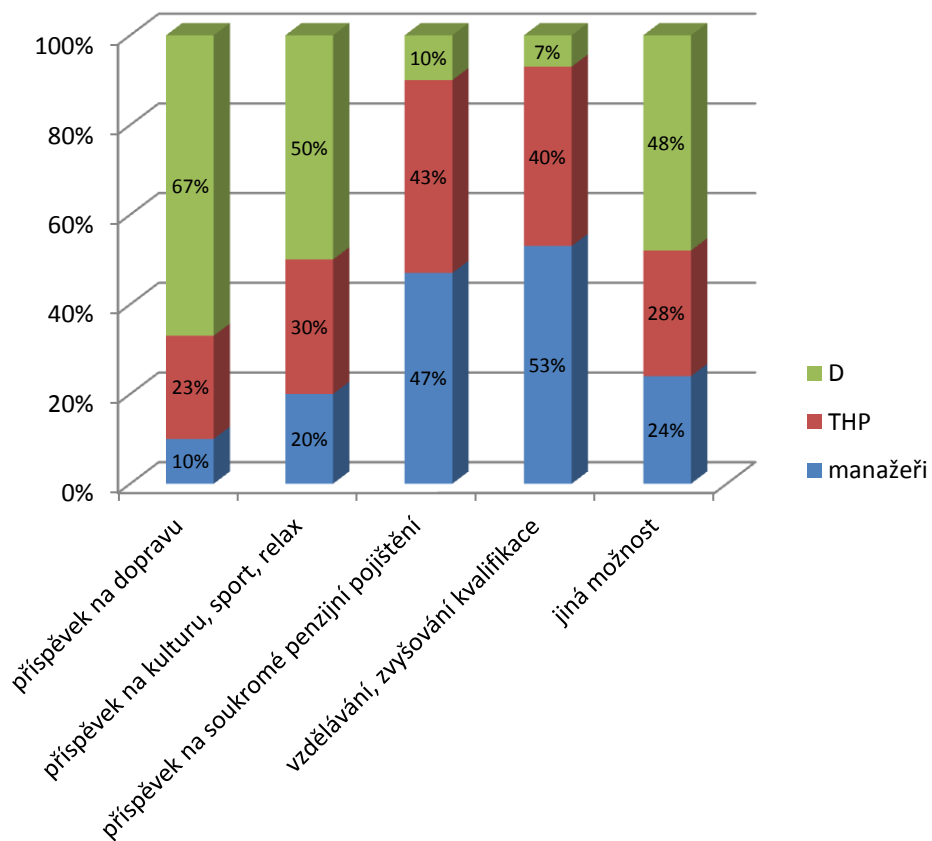
Důležité jistoty pro zaměstnance při práci 2011



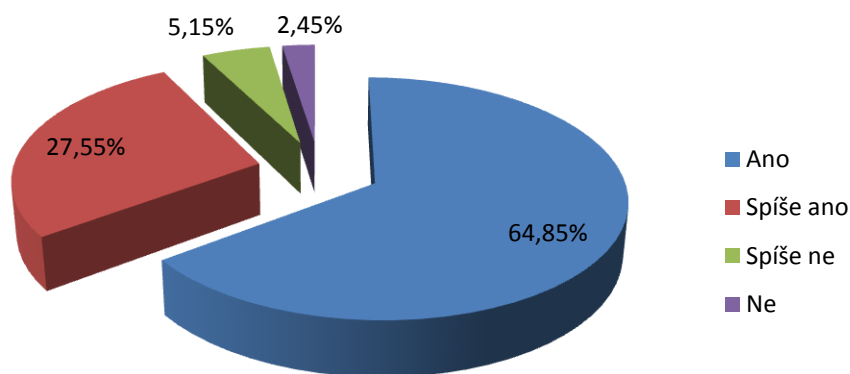
Důležité jistoty pro zaměstnance při práci dle pracovního zařazení 2011



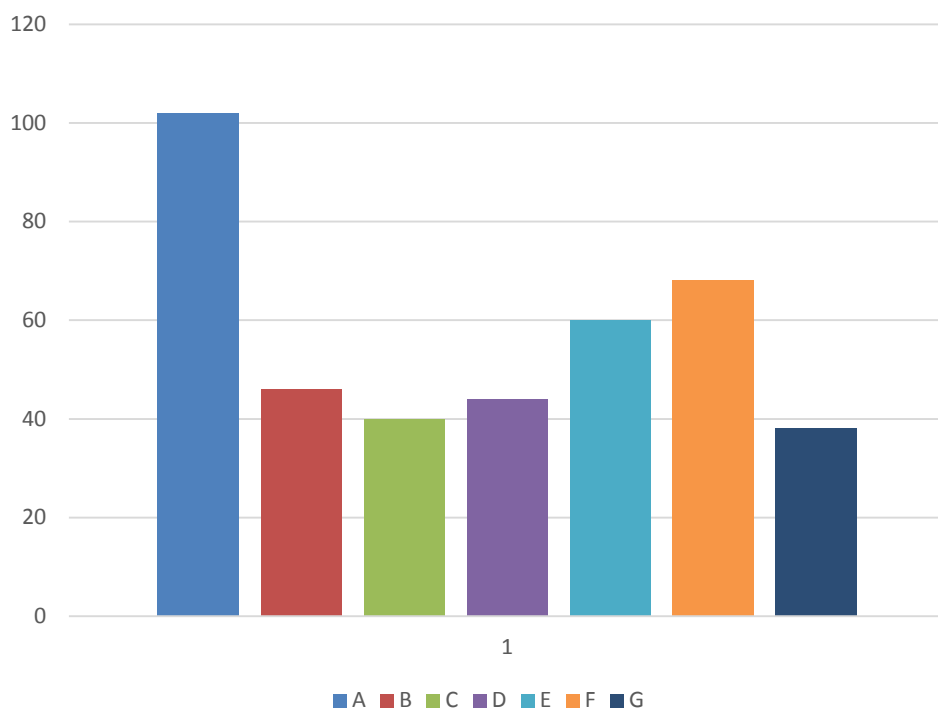
Poměr mužů a žen při dotazníkovém šetření v roce 2015



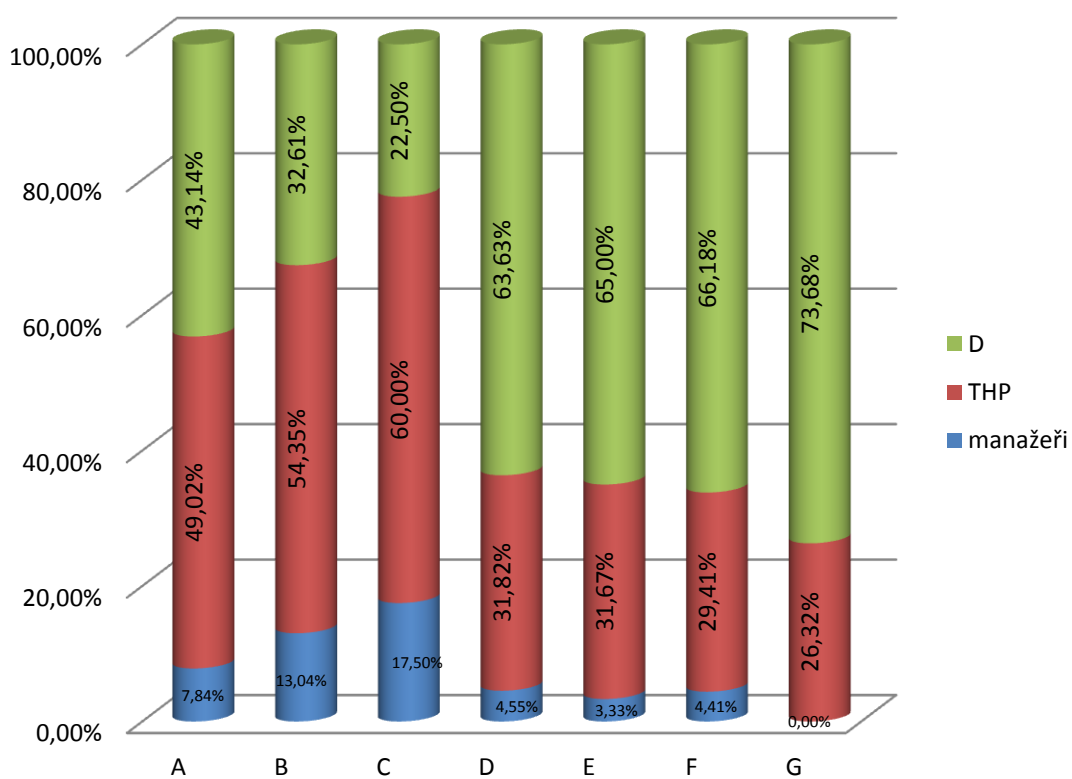
Nejzajímavější položky postrádaných benefitů ve společnosti dle pracovního zařazení 2015



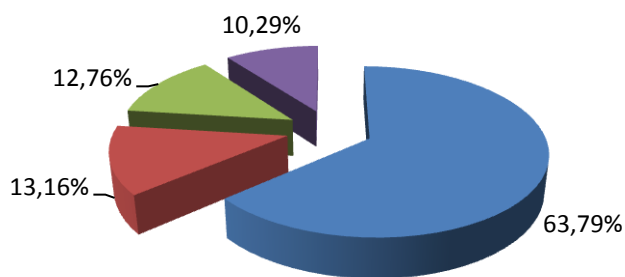
Zájem zaměstnanců o zavedení poukázkového systému 2015



Hodnocení vývoje společnosti 2015

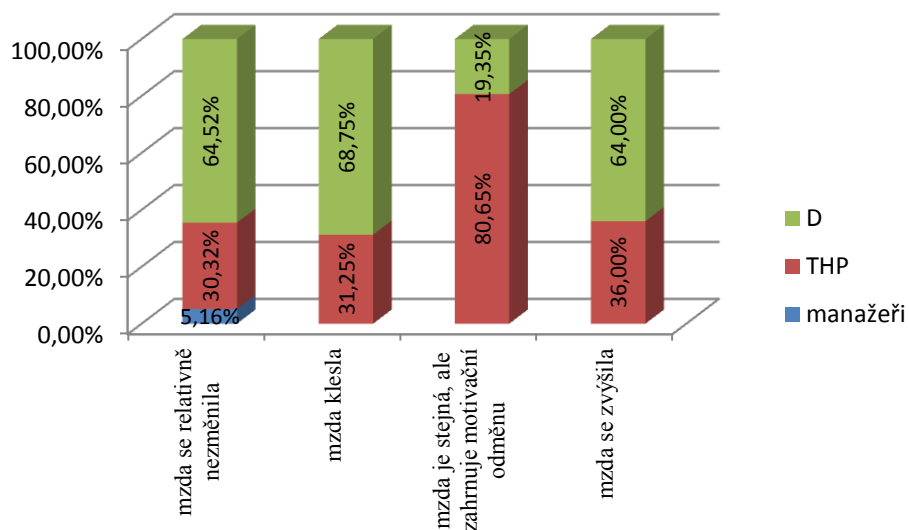


Hodnocení vývoje společnosti z pohledu zaměstnanců dle pracovního zařazení 2015

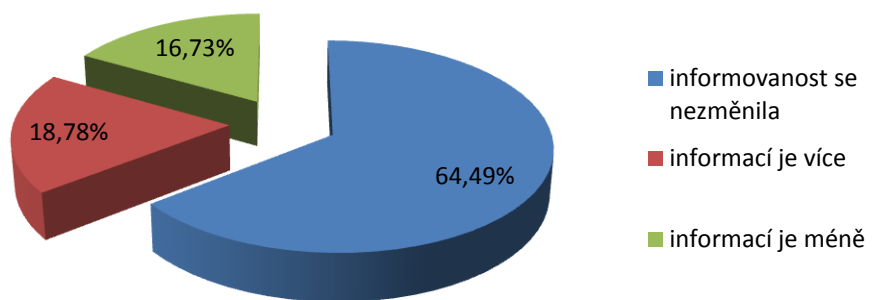


- mzda se relativně nezměnila
- mzda klesla
- mzda je stejná, ale zahrnuje motivační odměnu
- mzda se zvýšila

Hodnocení vývoje mezd a motivačního programu z pohledu zaměstnanců 2015



Hodnocení vývoje mezd a motivačního programu z pohledu zaměstnanců s přihlédnutím k pracovnímu zařazení 2015



Informovanost zaměstnanců 2015