

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

**Zhodnocení finanční náročnosti motivačního programu  
ve vybraném podniku**

Vedoucí diplomové práce

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor

Václava Vlasáková

2013

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Zhodnocení finanční náročnosti motivačního programu ve vybraném podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a s použitím pramenů a literatury, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky vedoucího práce a oponentů i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

Ve Strakonici, dne 14. července 2013

Václava Vlasáková

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za pomoc a odborné vedení. Současně bych chtěla poděkovat své rodině za trvalou podporu nejen po dobu mého studia.

# Obsah

1	ÚVOD.....	1
2	TEORETICKÁ ČÁST – LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	4
2.1	Motivace.....	4
2.1.1	Typy motivace .....	5
2.1.2	Teorie motivace .....	6
2.1.3	Pracovní motivace.....	11
2.2	Stimulace.....	13
2.3	Odměňování jako motivační – stimulační faktor .....	15
2.4	Zaměstanecké benefity.....	17
2.4.1	Členění zaměstnaneckých benefitů.....	19
	Benefity můžeme členit podle různých hledisek do několika kategorií: .....	19
2.4.2	Výhody a problémy benefitů .....	22
2.4.3	Charakteristika vybraných zaměstnaneckých výhod.....	23
2.4.4	Benefity – vývojové trendy.....	30
2.4.5	Pohled na benefity z hlediska nákladů firmy .....	32
2.4.6	Benefity a odměňování obecně optikou malých a mikro firem .....	33
3	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	35
4	PRAKTICKÁ ČÁST .....	37
4.1	Charakteristika společnosti .....	37
4.2	Historie a vývoj společnosti .....	37
4.3	Popis a principy fungování firemního motivačního programu .....	43
4.4	Náklady na stávající motivační systém benefitů.....	51
4.5	Zhodnocení nákladovosti firemního motivačního programu v souvislostech .	61

4.6	Shrnutí výsledků a návrh doporučení.....	66
5	ZÁVĚR .....	70
6	SUMMARY .....	72
	Seznam použité literatury .....	74
	Seznam obrázků.....	76
	Seznam tabulek .....	77
	Seznam grafů .....	78

# 1 ÚVOD

Lidské zdroje jsou jednou z významných součástí podniku. Soudobé teorie managementu tvrdí, že lidé jsou největším bohatstvím podniků. Lidský faktor tvoří jedinečnou, neopakovatelnou a nenapodobitelnou konkurenční výhodu. Řízení lidí v tomto kontextu pak přímo ovlivňuje to, jak si firma v dnešním vysoce konkurenčním a proměnlivém podnikatelském prostředí vede. Řízení lidí se objevuje na všech úrovních managementu. Nejde pouze o činnost personalistů, ale každý manažer a vedoucí musí řešit otázky, jak správně motivovat a vést své lidi k lepším výkonům. Výkonnost zaměstnanců závisí kromě jejich znalostí a schopností také na jejich pracovním úsilí, vytrvalosti, odhodlání a nadšení, se kterým práci vykonávají, tzn. na jejich motivaci. Správná a účinná motivace může vést k dosažení větší efektivity práce i k dosažení lepších výsledků celého podniku.

Cílem práce je zhodnotit finální náročnost stávajícího motivačního programu ve společnosti Geoteka s.r.o. Dalšími cíli, jimiž se zabývám, jsou: analýza stávajícího motivačního programu, provedení komparace a shrnutí vývoje ve firmě poskytovaných zaměstnaneckých benefitů zejména z hlediska nákladovosti v průběhu času. V návaznosti na to se pokusím hledat souvislosti a vazby mezi zaměstnaneckými benefity a firemními ekonomickými proměnnými, tyto identifikovat a popsat jejich případné vzájemné působení. Dílčími cíli je zpracovat literární rešerši, stanovit výzkumné otázky, provést dílčí finální analýzu a komparaci nákladů na zaměstnanecké benefity a popsat jejich chronologický vývoj ve zvolené společnosti.

V části literární rešerše jsou shromážděny a přehledně uspořádány z literatury získané důležité informace vysvětlující klíčové pojmy: motiv, druhy motivace, přehled a podstata jednotlivých motivačních teorií, dále stimulace a konečně zaměstnanecké benefity. Těm je věnována největší pozornost, neboť právě jich se týká téma této diplomové práce a tedy je oprávněné očekávat, že jejich zkoumáním z různých pohledů je celá práce prostoupena. Shrnuty jsou jednotlivé formy benefitů jak z hlediska

obsahu, tak způsobu poskytování a zejména pak, s ohledem na zaměření této práce, z hlediska nákladové efektivity. Představeny jsou vývojové trendy v této oblasti, výhody, nedostatky a problémy spojené s jejich poskytováním v praxi. Poměrně obsáhle – s ohledem na charakteristiku firmy zvolenou pro praktickou část práce, se zabývám specifiky podnikání a odměňování pracovníků v malých firmách.

Sesbírané a utříděné teoretické informace budou následně využity v praktické části, v níž bude zhodnocen výchozí stav motivačního programu konkrétního malého podniku zejména s přihlédnutím k nákladovému hledisku, přičemž cílem bude zodpovědět tyto výzkumné otázky:

- 1) Jak finančně náročný je pro firmu stávající motivační program (komparace a vývoj nákladů v průběhu času).
- 2) Ověřit, zda existuje vztah mezi poskytovanými benefity, hospodářskými výsledky společnosti a dalšími ekonomickými kategoriemi.
- 3) Zhodnotit, zda je stávající systém poskytování zaměstnaneckých benefitů pro firmu ekonomicky výhodný nebo v něm lze provést změny tak, aby se snížila nákladovost na něj.

Jako jednatelka společnosti z vlastní zkušenosti vím, jak významnou část celkových nákladů podniku představují náklady na odměňování, a že je nezbytné sledovat jejich efektivní vynakládání, zvláště v dnešní ekonomicky složité době. Nejde jen o to, splnit základní povinnost vyplývající z pracovně-právních vztahů, tj. vyplácet svým zaměstnancům mzdu, ale také o to směřovat, ovlivňovat a motivovat jejich činnost tak, aby byly splněny cíle společnosti. Jsem si vědoma toho, že jedinou motivací pracovníků při jejich konání nejsou peníze. Uvědomuji si, že ačkoliv mzda má neoddsudovatelně značný význam, rozhodně není jediným prostředkem motivace. Z toho důvodu mě odměňování zaměstnanců pomocí systému benefitů zajímá, neboť jsem přesvědčena o tom, že správně nastavený systém zaměstnaneckých výhod zaměstnance motivuje a vyvolává u nich pocit větší sounáležitosti s firmou. To může být v podmínkách malé firmy navíc umocněno skutečně osobním a individuálním přístupem ke každému jednotlivci.

Je to na jedné straně velká obliba této formy odměňování zaměstnanci a její široké využívání v českých podnicích, která zaměstnavatele vede k tomu, že systém benefitů do svého systému odměňování zařadí. Na druhé straně je ovšem nezbytné zabývat se hledáním jeho efektivní formy v podmínkách konkrétního podniku, nikoliv jej jako módní trend pouze pod vlivem srovnání s jinými podniky či pod tlakem firem zprostředkovávajících zaměstnanenecké benefity, automaticky přijímat.



# 2 TEORETICKÁ ČÁST – LITERÁRNÍ REŠERŠE

## 2.1 Motivace

Chceme-li v organizaci zavádět efektivní způsob odměňování, je nezbytné, zabývat se faktory, které lidi (tj. v kontextu této práce spíše myšleno pracovníky) motivují k tomu, podávat vysokou úroveň pracovního výkonu. Budeme-li takovým faktorům rozumět a s ohledem na ně vytvářet systémy odměňování, můžeme důvodně předpokládat, že tím u zaměstnanců zvýšíme motivovanost, pracovní angažovanost, oddanost i loajalitu k firmě. Budeme tak vytvářet předpoklady k tomu, aby u pracovníků mohlo dojít k nastartování pozitivního, spontánního a dobrovolného úsilí konaného ve prospěch zaměstnavatele.<sup>1</sup> To pak může být klíčovou složkou výkonu organizace a může významným způsobem přispět ke splnění podnikových cílů. Z těchto důvodů využívají manažeři při řízení lidských zdrojů a sociálních systémů organizace vůbec, rovněž teorie vycházející ze zdánlivě vzdáleného vědního oboru psychologického, a sice rozličné teorie motivace, nabízející východiska a návody pro praktické použití při vytváření efektivních systémů odměňování v podnicích.<sup>2</sup> Tyto teorie umožňují pochopit psychologické důvody lidského chování a také jej následně, v žádoucím smyslu usměrňovat, měnit či jednoduše ovlivňovat.

Klíčovým pojmem motivačních teorií je motiv. Motivy, to jsou nějaké důvody, pohnutky jednání, které vysvětlují, proč se lidé určitým způsobem chovají, proč určitým způsobem konají nebo proč vyvíjejí úsilí v určitém směru.<sup>3</sup> Proces motivování je velice komplikovaný. Jeho složitost vychází ze skutečnosti, že každý jedinec má odlišné potřeby, různé cíle, k jejichž dosažení volí odlišné kroky. Potřeby vyjadřují stav nedostatku, přičemž základním cílem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Cílem uplatňování motivačních teorií v manažerské podnikové praxi je, získat prostřednictvím

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků, s. 109

<sup>2</sup> NAKONEČNÝ, M., Motivace lidského chování, s. 148

<sup>3</sup> BĚLOHLÁVEK, F., Jak řídit a vést lidi, s. 39

lidí přidanou hodnotu pro podnik. Jde tedy o vyvolání cílově orientovaného chování pracovníků, o jeho formování. Aby se lidé začali opravdu vyvíjet úsilí za účelem dosažení určitého výsledku, tj. aby motivace fungovala efektivně, je nezbytné zvolit takový systémový přístup k procesu motivování, který bude zahrnovat složitou interakci vnitřních a vnějších dějů.

### 2.1.1 Typy motivace

Rozlišují se dva typy motivace, které byly původně definovány Herzbergem a kol. (1957)

- *vnitřní motivace* - lidé motivují sebe sami při výkonu práce tehdy, pokud vnímají svoji práci jako podnětnou, vnitřně zajímavou, jsou-li v ní obsaženy prvky jako pravomoc, odpovědnost, autonomie a mají-li příležitost při práci využívat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti,
- *vnější motivace* – to, co dělá pro lidi někdo jiný (zaměstnavatel), aby je motivoval. Je tvořena odměnami a různými formami pobídek jako jsou pochvaly, povýšení, ale také tresty a kritika. Odměny představují uznání úsilí a ocenění za přínos pro podnik, pobídky mají zejména podněcovat a povzbuzovat v dosahování cílů .

Zatímco vnější motivátory působí více bezprostředně, pravděpodobně ne vždy však dlouhodobě, mají vnitřní motivátory účinek hlubší a dlouhodobější, neboť vycházejí z jedincovi spokojenosti s kvalitou jeho pracovního života. Většina lidí však potřebuje stimulaci.

## 2.1.2 Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na jednotlivých motivačních teoriích, jimiž se různí autoři pokoušeli vysvětlit motivaci jednání lidí. Existuje jich celá řada a shrnuty jsou v následující tabulce:

**Tabulka 1 Přehled teorií motivace a jejich praktických důsledků**

Teorie	Teoretik	Shrnutí teorie	Praktické důsledky
Instrumentality	Taylor	Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Teoretický základ systémů pobídek a systémů odměňování podle výkonu.
Potřeb	Maslow	Neuspokojené potřeby vytvářejí napětí a nerovnováhu. Aby se opět nastolila rovnováha, je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí danou potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení zmíněného cíle. Pouze neuspokojené potřeby motivují.	Rozpoznává řadu klíčových potřeb, které je třeba zvážit při vytváření politiky celkové odměny.
Dvoufaktorová	Herzberg	Faktory zvyšující spokojenost s prací (a motivaci) jsou jiné, než faktory vedoucí k nespokojenosti s prací. Jakýkoliv pocit spokojenosti vyplývající ze zvýšení mzdy/platu bude pravděpodobně krátkodobý v porovnání s dlouhodobou spokojeností vyplývající z práce samé. Rozlišuje mezi vnitřní motivací vycházející z práce samé a vnější motivací (motivováním) zabezpečovaným zaměstnavatelem, např. peněžní odměnou.	Užitečné rozlišování mezi vnitřní a vnější motivací, které ovlivňuje rozhodování o celkové odměně. Omezený motivační účinek zvyšování peněžní odměny je dobré mít na paměti při zvažování role, jakou může v motivování lidí hrát zásluhová peněžní odměna.
Expektační	Vroom	Motivace je pravděpodobná jen tehdy: 1) existuje-li jasně vnímané a použitelné spojení mezi výkonem a výsledkem, a 2) výsledek je považován za nástroj uspokojování potřeb.	Poskytuje východisko pro dobré postupy při vytváření a řízení zásluhového odměňování. Základem tohoto pojetí je „viditelná spojnice“, zdůrazňující význam vytváření jasné vazby mezi odměnou a tím, co je třeba dělat, aby jí bylo dosaženo.
Cíle	Latham a Locke	Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají konkrétní, specifické cíle a tyto cíle jsou náročné, ale přijatelné a lidem se dostává zpětné vazby týkající se výkonu.	Poskytuje teoretické východisko pro procesy řízení pracovního výkonu a zajišťují, aby tyto procesy přispívaly k motivaci prostřednictvím stanovování cílů a zpětné vazby.
Spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě, a jsou demotivováni, když se s nimi zachází nespravedlivě.	Zdůrazňuje potřebu vytvořit spravedlivý systém odměňování, včetně používání hodnocení práce.

Zdroj: ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků, s. 119

Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- *teorie instrumentality*
- *teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)*
- *teorie zaměřené na proces (teorie poznávací)*

### **Teorie instrumentality**

Teorie vychází z přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Lidé jednají určitým způsobem tehdy, jsou-li za žádoucí chování odměňováni. Nazývá se také zákonem příčiny a účinku. Ve své nejhrušší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Ačkoliv je tato teorie široce používána v praxi, motivování pracovníků podle tohoto přístupu je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb.<sup>4</sup>

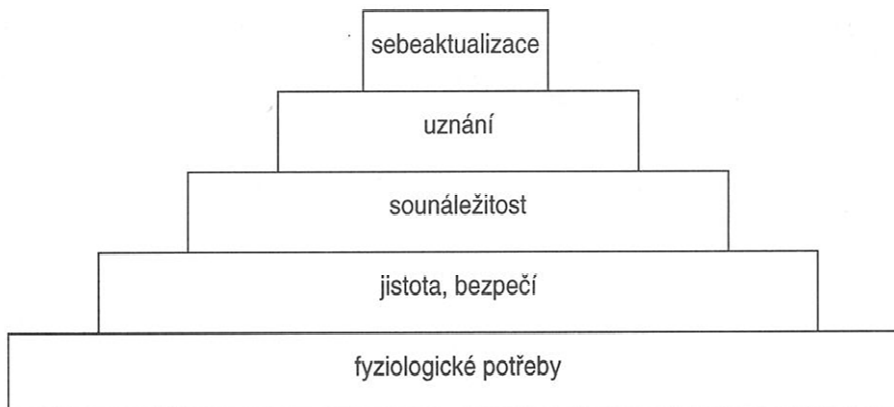
### **Teorie potřeb**

Základem teorie potřeb je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby a každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Autorem původní teorie byl Abraham Maslow (1954), který formuloval hierarchický systém potřeb o pěti hlavních kategoriích, společný pro všechny lidi, známý jako **Maslowova pyramida** či **Maslowova hierarchie potřeb** (obrázek 1).

---

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 223

**Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb**



**Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., Jak řídit a vést lidi, s. 41**

Uspořádání potřeb od nejnižších základních fyziologických potřeb, přes vyšší potřeby jistoty, bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k nejvyššímu stupni – vrcholu, potřebě seberealizace. Tato teorie tvrdí, že s uspokojením nižší potřeby její význam klesá, dominantní se pak stává vyšší potřeba, na jejíž uspokojení jedinec soustřeďuje svoji pozornost. Klíčovým pojmem této teorie je seberealizace. Člověk je tedy motivován neustále, nejsilněji stimulován je však nejvyšší potřebou seberealizace. Firma může všechny potřeby buď opomíjet nebo uspokojovat. Pro lepší představu o tom, co patří v pracovněprávní oblasti k jednotlivým potřebám podle A. Maslowa, jsem zařadila do práce obrázek 2. K tomu, aby firma dosáhla uspokojení potřeb pracovníků, je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému<sup>5</sup>

<sup>5</sup> BĚLOHLÁVEK, F., Jak řídit a vést lidi, s. 41

**Obrázek 2 Charakteristika potřeb pracovníků podle Maslowova systému**

Fyziologické potřeby:	ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí:	dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti
Potřeba sounáležitosti:	vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě - sportovní soutěže, kulturní akce atd.
Potřeba uznání a ocenění:	peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace:	dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

**Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., Jak řídit a vést lidi, s. 41**

Podstatným přínosem této teorie pro manažerskou praxi je zjištění, že neustálé uspokojování základních hodnot zaměstnanců nemůže být trvalým zdrojem jejich motivace. Účinným motivačním nástrojem v rukou manažerů je tedy zejména uspokojování vyšších lidských potřeb – potřeb sociálních a potřeb růstu.

Teorii dále rozpracoval Herzberg a kol. (1957), když vytvořili *Herzbergův dvoufaktorový model satisfaktorů* (motivátorů) reprezentovaných zejména potřebou rozvíjet odbornost a kvalifikaci jako zdroj osobního růstu a *dissatisfaktorů*, jejichž uspokojení sice nemotivuje k vyšším výkonům, ale slouží jako prevence před výkonem špatným a nespokojeností v zaměstnání<sup>6</sup>. Do druhého faktoru této teorie, tedy mezi dissatisfaktory, patří například tyto okolnosti a souvislosti práce a charakteristika pracovního prostředí: slušné a spravedlivé zacházení v oblasti odměňování, kontrol a vedení, stejně tak jako pracovní podmínky.

---

<sup>6</sup> ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, s. 227

## **Teorie poznávací (kognitivní)**

Tyto teorie jsou zaměřeny na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci, zabývají se průběhem motivace. Odpovídají na otázku, jak probíhá proces motivace pracovní činnosti, jak lze dosáhnout toho, aby člověk zvýšil své úsilí. Soustřeďují se na vnímání pracovního prostředí pracovníky, jak jej tyto chápou a interpretují. Kognitivní teorie poskytují manažerům realističtější návod pro motivování pracovníků než teorie potřeb. Jsou založeny na:

- *teorii očekávání*
- *teorii cíle (dosahování cílů)*
- *teorii spravedlnosti (pocity spravedlnosti)*

Podle **teorie očekávání** Victora Vrooma (1964) je k tomu, aby pracovník vyvinul efektivní úsilí, třeba splnit tyto podmínky:

- *expectance*: úsilí musí být následováno přiměřeným očekávaným výsledkem, práce musí dávat předpoklad (pravděpodobnost) dosažení odpovídajícího výkonu, teprve pak vyvolá snahu, zbytečná, nesmyslná práce vyvolává nezájem, nikoliv osobní nasazení pracovníka,
- *instrumentality*: výkon (dosažený výsledek práce) musí být odpovídajícím způsobem odměněn, čím je vyšší výsledek, tím vyšší by měla být odměna, jinak je pracovník demotivován,
- *valence*: člověk musí o odměnu stát, pro konkrétního jednotlivce nemusejí být motivací peníze tehdy, pokud preferuje jiný typ odměny – např. uznání, překonání překážky či vlastní potěšení z práce,
- *schopnosti a vnímání role*: v případě schopností jde o individuální charakteristiky jedinců jako je jejich inteligence, znalosti a manuální dovednosti,

vnímání rolí, tedy to co si zaměstnanec myslí, že má dělat nebo si přeje dělat je pro organizaci pozitivní tehdy, nerozcházejí-li se představy pracovníků a jejich zaměstnavatelů.

**Teorie cíle** zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon.<sup>7</sup>

**Teorie spravedlnosti** podle Adamse (1965) zase tvrdí, že zaměstnanci budou lépe motivováni, bude-li se s nimi zacházet spravedlivě. Týká se vnímání pracovníky té skutečnosti, jak je s nimi v porovnání s jinými lidmi na pracovišti zacházeno. Je založena na principu cítit se spravedlivě.

### 2.1.3 Pracovní motivace

Jedná se o motivaci k pracovní činnosti. Jde o vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, o vlastní postoje člověka k práci. Motivace zaměstnanců je každodenním úkolem manažera. Přestože pracovní motivace do jisté míry závisí na osobních vlastnostech zaměstnance, na jeho vztahu k práci, lze tyto postoje a přístupy zaměstnanců k práci ovlivňovat. Manažeři mohou k motivaci zaměstnanců využívat různé motivační nástroje, které odpovídají potřebám zaměstnance, mohou vytvářet příznivé pracovní prostředí, spravedlivě hodnotit a odměňovat, projevat uznání za dobrou práci apod.

Peněžní pobídky a odměny jistě zaměstnance motivují. Odměna bývá často dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele, významně se k ní přihlíží, když se lidé rozhodují o svém setrvání v podniku. Při tvorbě firemních motivačních programů je

---

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků, s. 114



ale potřeba nezapomínat na to, že lidé pracují nejen z ekonomických důvodů, ale také kvůli smyslu svého života. Proto má-li být vytvořen efektivní systém je nezbytné, implementovat do něj vhodnou kombinaci peněžních pobídek a nepeněžních odměn, jak naznačil například Armstrong (2007), viz tabulka 2 níže. Bude-li tato skutečnost v praxi opomíjena, budou zaměstnanci de facto přepláceni, protože jejich loajalita a oddanosti firmě bude nízká. Oddanost firmě nastává, jsou-li lidé hrdi na organizaci v níž pracují a chtějí-li v ní pracovat i nadále. Budou-li takto firmě oddaní je pravděpodobné, že se budou snažit svým chováním, přispět k jejímu úspěchu.

Mnoho autorů se v minulosti snažilo popsat ty nejlepší způsoby a cesty, jak motivovat lidi k vyššímu výkonu. Z českých autorů uvedu Bělohávek<sup>8</sup>, který se mimo jiné zabývá otázkou, co způsobuje demotivaci pracovníků. Dále Urbana<sup>9</sup>, řešícího příčiny nízkého výkonu pracovníků a výkonových nedostatků. Rovněž Koubek<sup>10</sup> se zabývá problematikou efektivního řízení lidského kapitálu, tentokrát však v podmínkách malých firem nejen tuzemských, ale i zahraničních, jejichž přístupy komparuje.

O tom, že lidé budou lépe motivováni, bude-li jejich práce uspokojovat nejen jejich sociální a psychologické, ale rovněž ekonomické potřeby nepochybuje Armstrong<sup>11</sup>. Tím, že uznává význam nepeněžních odměn jako motivátorů, staví i on teorii potřeb za základ konceptu celkových odměn, o kterém bude pojednáno v následujícím textu.

---

<sup>8</sup> BĚLOHLÁVEK, F., Jak řídit a vést lidi, s. 43-53

<sup>9</sup> URBAN, Jan. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci

<sup>10</sup> KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 156-187

<sup>11</sup> ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků, s. 118

**Tabulka 2** Systém odměňování

	<b>Peněžní odměny</b>	<b>Nepeněžní odměny</b>
Vnitřní odměny		<ul style="list-style-type: none"><li>• Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvoj dovedností)</li><li>• Příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se</li><li>• Kvalita pracovního života</li><li>• Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem</li></ul>
Vnější odměny	Mzda/plat a zaměstnanecké výhody	

**Zdroj:** ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků, s. 118

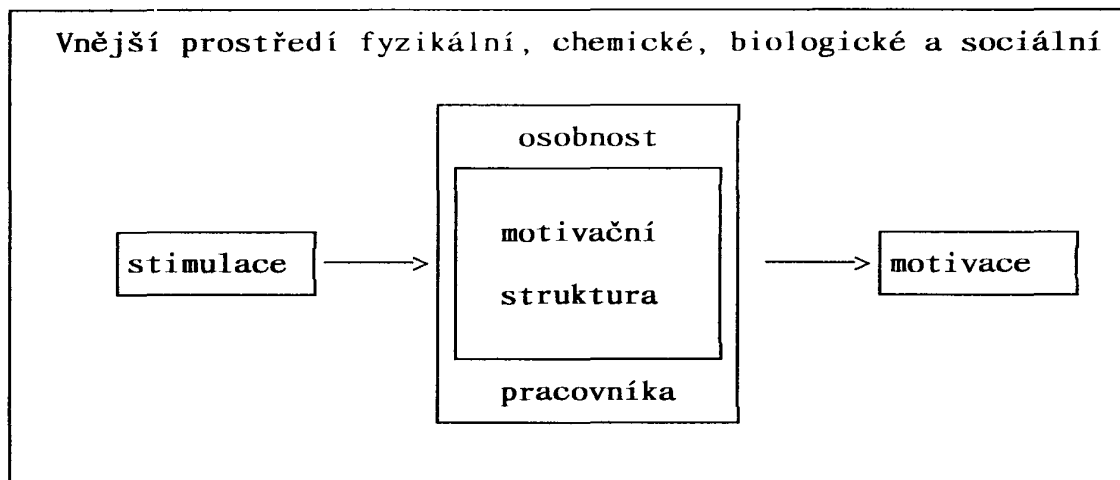
Motivovat zaměstnance však neznamena s nimi manipulovat. O manipulaci by se jednalo teprve tehdy, pokud by požadavek na zaměstnance, aby něco vykonali, nebyl formulován otevřeně, nebo tehdy, pokud by osoby zadávající úkol úmyslně klamaly o svém cíli.

## 2.2 Stimulace

V psychologickém pojetí se pojmy motivace a stimulace často nerozlišují. Nejen široká veřejnost, ale i odborníci, oba pojmy zaměňují. Každý však má svůj význam a v praxi jde o dva různé způsoby ovlivňování jednání lidí, které je možné odlišit. Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny jeho motivace.<sup>12</sup> Rozdíl mezi motivací a stimulací je tedy v tom, že stimulace působí na psychiku jedince zevnějšku. (viz obrázek 3). Provažník a Komárková ve své publikaci vyjádřili vztah stimulace, motivace a osobnosti člověka takto:

<sup>12</sup> PROVAŽNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání, s. 37

Obrázek 3 Schematické znázornění vztahu: stimulace – osobnost člověka - motivace



Zdroj: PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání.. s. 167

Stimulace může být realizována různými formami, které se vzájemně doplňují s motivací, respektive na motivaci působí. Jako stimulační prostředky lze jmenovat: obsah práce, povzbuzování, atmosféru pracovního kolektivu, pracovní podmínky, identifikaci s prací, hmotnou odměnu aj. Zjednodušeně řečeno stimulací rozumíme vnější podněty ovlivňující chování člověka, motivací pak vnitřní pohnutky jednání. Stupeň účinnosti jednotlivých motivačních a stimulačních prostředků závisí na individualitě každého jedince. Jak již bylo zmíněno, jsou stimulační prostředky zejména ty, které působí na chování člověka z vnějšku. Hlavními stimuly pro většinu pracovníků jsou mzda, plat a odměny či prémie vztahující se přímo k výkonu práce. Tyto nástroje ale mívají jen krátkodobý a dočasný efekt na motivování pracovníků. Mezi další specifické stimuly, které mají individuálnější charakter a nemusí tedy motivovat každého stejně, můžeme zařadit služební automobil, služební telefon, penzijní připojištění, vstupenky na kulturní a sportovní akce, příspěvky na rekreaci a jiné výhody, souhrnně označovány jako zaměstanecké benefity, o kterých bude podrobně pojednáno v následujícím textu. Na člověka buď zapůsobí stimulační efekt nebo ho jeho vnitřní motivace posune k další činnosti žádoucím směrem.

Motivace i stimulace odměňování souvisí s manažerskými činnostmi. Nejčastěji jsou spojovány s manažerskou funkcí vedení. Součástí úspěšného řízení zaměstnanců je jejich vedení. Vedení je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, který vede ke splnění podnikových cílů. Správné vedení vytváří společné hodnoty, vize, podporuje motivaci, posiluje důvěru a identifikaci s firmou. Správně zvolenou formou motivace a stimulace může manažer zvyšovat efektivnost lidských zdrojů a tak získat a udržovat konkurenční výhodu.

### 2.3 Odměňování jako motivační – stimulační faktor

System odměňování firmy je tvořen mzdovou strukturou a patří do něj i celá oblast používání podnětů nemzdového charakteru a soustava nehmotných stimulů k práci.<sup>13</sup> V moderním pojetí řízení a odměňování se klade silný důraz právě na nepeněžní formy odměn a na nepeněžní způsoby motivování vůbec. Některé formy odměn má firma přímo pod svojí kontrolou a rozhoduje o nich. Do této kategorie řadíme vnější odměny. O jiné formě odměn (vnitřní odměny) rozhoduje zaměstnavatel pouze nepřímo tím, že vytváří pro zaměstnance takové podmínky, aby byli v zaměstnání spokojeni. Tím lze ovlivnit jejich přístup k práci a výkon. Podobně je definována celková odměna i Armstrongem: *„pojetí celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něčím více než jen jejich zasypávání penězi. Pojetí celkové odměny je celostním přístupem, nespolehá na jeden nebo dva izolovaně fungující mechanismy odměňování a věnuje pozornost každému způsobu, jak odměňovat lidi a dosáhnout toho, aby našli uspokojení prostřednictvím práce. Cílem je maximalizovat dopad různých podob odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci.<sup>14</sup> Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace.“<sup>15</sup>*

---

<sup>13</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, B., Řízení lidských zdrojů, s. 68

<sup>14</sup> ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků, s. 42

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků, s. 20

Zaměstnanecké odměny mohou mít tedy různé formy, také povahy nepeněžní a nehmotné, přispívající však ke spokojenosti pracovníka, k jeho pocitu užitečnosti a důležitosti, přinášející mu určitou radost.

### **Moderní personalistika zahrnuje do odměňování také:** <sup>16</sup>

- zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní), tzv. benefity viz později,
- povýšení pracovníka,
- odvody na zdravotní a sociální pojištění pracovníka,
- vzdělávání pracovníka (zvyšuje se tím jeho konkurenceschopnost na trhu práce),
- formální uznání (pochvaly),
- pozvání na slavnostní oběd nebo ve večeři,
- pověřování významnými úkoly,
- pověřování vedením lidí,
- rozmanitá, zajímavá práce
- příjemný styl vedení podniku,
- vytváření příznivějších pracovních podmínek aj.

V roce 2001 autoři Kleibl, Dvořáková, Šubrt konstatovali, že *„používání podnětů nemzdového charakteru není v naší manažerské praxi rozšířeno tak, jako je tomu ve vyspělých zemích, kde tvoří výraznou část personálních nákladů a kde jejich využívání přináší pro firmu řadu výhod také tím, že umožňuje více individualizovat vztah zaměstnance a firmy.“*<sup>17</sup> Shodně uzavírá také Koubek (2012), když říká, že *„v mnohých firmách je nejslabší a stále zanedbávanou oblastí řízení efektivní řízení lidských zdrojů. Malé a střední firmy u nás stále pokračují ve způsobech řízení lidí, které jsou ve vyspělém světě považovány za zastaralé a v podstatě demotivující a neefektivní“* a opakovaně vyzdvihuje flexibilitu malých a středních firem v zahraničí v oblasti

---

<sup>16</sup> KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 156

<sup>17</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, B., Řízení lidských zdrojů, s. 71

zavádění do praxe nestandardních forem pracovního režimu, organizace práce a zaměstnávání lidí vůbec.<sup>18</sup>

Z toho, co pozoruji v praxi, a jak vyplývá i z mých zjištění v praktické části této diplomové práce, si troufám tvrdit, že také u nás je patrný posun, kdy se stále ve větší míře prosazuje chápání systému odměňování a jeho aplikace v praxi dokonce (nebo právě) i v malých firmách v širším pojetí celého souboru prvků odměn, které organizace poskytuje pracovníkovi, a které také pracovník jako požitky vnímá.

## 2.4 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody jsou podle Armstronga<sup>19</sup> tvořeny „souborem opatření zaměstnavatele určených pro jeho pracovníky, která svým způsobem zlepšují jejich blahobyt. Poskytují se navíc k peněžní odměně, tvoří významnou a také nákladnou část celkového souboru odměn. Protože jejich výše může představovat významný podíl nákladů na základní mzdy, musejí být pečlivě plánovány a řízeny. Zaměstnanecké výhody slouží osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti organizaci a demonstrují skutečnost, že zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu. Zahrnují širokou škálu požitků od zboží, přes služby až po péči o zaměstnance. Plní úlohu péče o zaměstnance.“

Zaměstnanecké benefity charakterizuje také Koubek,<sup>20</sup> a to takto: „nejedná se o základní nebo výkonovou složku mzdy, většinou nejsou závislé na povaze práce, na individuálních schopnostech pracovníka, ani na jeho přímém výkonu. Zpravidla se poskytují pracovníkům pouze za to, že jsou v dané firmě v pracovním poměru“. Zaujal mě postřeh autora Koubek (2011), který na str. 187 stejného zdroje uvádí, podle mého názoru výstižnou, charakteristiku zaměstnaneckých benefitů: „některé firmy u nás jako zaměstnanecké výhody prezentují to, co stejně ze zákona svým pracovníkům poskytovat

---

<sup>18</sup> KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 33

<sup>19</sup> ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků, s. 382

<sup>20</sup> KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 185

*musejí. Skutečné zaměstnanecké výhody jsou však jen takové výhody, které firma poskytuje ze své iniciativy, motivována potřebou získat a udržet si žádoucí pracovníky, upevnit jejich vztah k firmě, pocit sounáležitosti s firmou, získat jejich loajalitu, přispět ke sblížení jejich individuálních cílů s firemními cíli a přispět k vytvoření harmonických pracovních vztahů ve firmě“.*

Autoři Kleibl, Dvořáková, Šubrt<sup>21</sup> mimo jiné uvádějí, že zaměstnanecké benefity „mají do značné míry povahu služeb pro zaměstnance a představují pro ně dodatečná zvýhodnění“.

Při poskytování zaměstnaneckých benefitů se obvykle přihlíží k délce zaměstnání, funkci, zásluhám v organizaci. Pro firmy představují benefity konkurenční výhodu a jsou vnímány jako součást firemní image. Firmy mohou volit mezi benefity dvojího charakteru: pevně firmou nastavenými benefity nebo variantou uplatnění pružných, flexibilních zaměstnaneckých výhod (podrobněji v podkapitole benefity - vývojové trendy v následujícím textu).

Velké množství zaměstnaneckých výhod nemusí automaticky znamenat větší motivaci nebo spokojenost zaměstnanců. Mělo by být prováděno pravidelné šetření názorů pracovníků na soubor zaměstnaneckých výhod, a podle jeho výsledků reagovat případným přesměrováním do oblastí, které by pracovníci více oceňovali. Firma volí, zda bude poskytovat konkrétní benefit na neomezenou dobu nebo jen po určitý časový úsek, po jehož uplynutí vyhodnotí efektivitu a buď bude benefit poskytovat nadále nebo nikoliv.

### **Způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod**

V praxi se vyskytují 2 způsoby:

- *jednotný program pro všechny zaměstnance* – všichni zaměstnanci mají nárok na všechny benefity, stanovené zaměstnavatelem ve vnitřním předpisu nebo

---

<sup>21</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, B., Řízení lidských zdrojů, s. 168

kolektivní smlouvě, je na nich, zda je čerpají nebo ne. Tento systém poskytování benefitů je nazýván také jako plošný,

- *diferencovaný přístup* (systém obsahově odlišných balíčků) – může působit více motivačně, protože je určen na míru určitým skupinám zaměstnanců přímo podle jejich potřeb. Segmentace zaměstnanců do skupiny probíhá např. podle věku, finančního zajištění, rodinné situace, ale i podle délky zaměstnání a hierarchického postavení ve firmě (jde o tzv. statusové benefity). Jedna skupina ocení více důchodové připojištění, jiná příspěvek na sport či kulturu. Jde o systém pružných výhod (o tzv. kafetérii), které dávají možnost zvolit si výhody podle vlastních preferencí a volbu následně periodicky opakovat. Volba zaměstnance je omezena firmou stanoveným finančním limitem.

#### 2.4.1 Členění zaměstnaneckých benefitů

Benefity můžeme členit podle různých hledisek do několika kategorií:

##### *1) podle důvodu poskytování:*

- povinné benefity – výhody jsou dané zákonem nebo obecně platnými právními předpisy, zaměstnavatel je povinen je poskytovat,
- smluvní benefity – uvedeny v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpise,
- dobrovolné výhody – součást personální politiky firem.

Zaměstnanecké benefity poskytované ze zákona, tedy obligatorní, jsou takové benefity, u nichž není žádná možnost volby a poskytované být musí. Tato skupina je reprezentována nejčastěji benefity uspokojujícími osobní potřeby jako jsou: dovolená, mateřská, otcovská nebo rodičovská dovolená, odstupné. Firmy mohou rozhodnout o vylepšení (zvýšení) těchto benefitů nad rámec minimální povinnosti uložené právními předpisy. Zákoník práce umožňuje zaměstnavatelům poskytovat nadlimitní plnění zaměstnancům i různá plnění ve formě zaměstnaneckých benefitů, která bývají zpravidla obsažena ve vnitřním předpisu zaměstnavatele či kolektivní smlouvě.



Vyloučeno ale není ani pouhé zakomponování těchto plnění přímo do pracovních či jiných smluv mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Jde například o prodloužení doby nebo o poskytování vyšší než zákonem určené náhrady (cestovní náhrady, výše příplatků ke mzdě za přesčasy, práci o sobotách a nedělích apod.)

**2) podle cílové skupiny:**

- individuální – jsou cíleny na konkrétní osoby,
- skupinové – jsou zaměřeny na větší skupiny nebo všechny zaměstnance,
- určené všem zaměstnancům,

**3) podle věcného obsahu:**

- zaměstnanecké výhody mající vztah k práci – tvoří součást pracovních podmínek, jsou poskytovány zpravidla na pracovišti. Jde například o příspěvek na stravování – stravenky nebo o dotované stravování ve vlastním zařízení, o občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno (delší dovolená, krátké pátky, studijní volno), vzdělávání a rozvoj poskytované nad rámec bezprostředních potřeb, příspěvek na hromadnou, místní nebo meziměstskou dopravu,
- hmotné vybavení a pracovní pomůcky – sloužící i pro osobní potřebu. Zahrnují nejčastěji osobní automobil k soukromému použití, benzínové karty, notebooky a další výpočetní techniku, služby telefonních operátorů (mobilní telefon, placená pevná linka, internetové připojení z domova), příspěvek na odívání. Jejich výše často závisí na postavení zaměstnance v organizaci,
- zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy – patří k nim nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance, lázeňské pobyty, lázeňské procedury, příspěvky na stavební spoření, pojištění a připojištění (životní, kapitálové, penzijní, úrazové, pro případ pracovní neschopnosti, odpovědnosti za škodu), vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže, příspěvky na dovolenou, sport, rekreaci, kulturu, zvýhodněné půjčky, finanční, právní a osobní poradenství, členství v klubech, dárky a dárkové šeky (kosmetika, restaurace, nákup různého zboží) při

speciálních příležitostech (vánoce, jubileum, narození dítěte, svatba, ukončení školy),

#### 4) **podle daňových dopadů:**

Jedním z aspektů, které podniky při poskytování výhod zvažují, jsou i jejich daňové aspekty. Náklady na poskytování výhod pro organizaci mohou nebo nemusí být daňově uznatelnými, podobně výhoda může nebo nemusí být osvobozena od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Mimořádně výhodné, a proto i považované za optimální řešení, jsou benefity osvobozené od daně z příjmů, současně nezahrnované do vyměřovacích základů pro odvod sociálního a zdravotního pojištění na straně zaměstnance, které jsou daňově uznatelným nákladem, snižujícím základ daně z příjmů zaměstnavatele.

Daňová hlediska zaměstnavatele a zaměstnance se mohou střetávat v těchto kombinacích:

- výhody jsou dle § 24, odst. 2, písm. j) a zh) zákona o daních z příjmů č. 586/1992 sb., ve znění zákona č. 500/2012 Sb., daňově uznatelným nákladem zaměstnavatele, jsou současně podle § 6, odst. 7, písm. a) a § 6, odst. 9, písm. a), b), c), d), g), i), l), o), p) a t) osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Do této kategorie patří např. stravenky, životní pojištění, penzijní připojištění (vše s určitými omezeními),
- výhody jsou podle § 25, odst. 1, písm. h), j), t), zm), daňově neuznatelnými náklady zaměstnavatele, jsou však osvobozené od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti – například příspěvky na kulturu, sportovní akce (fitness, plavecký bazén, fotbalový zápas, kurz golfu, lyžování), nápoje na pracovišti, půjčky a další,
- výhody jsou daňově neuznatelné náklady a nejsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti. Patří sem například benzínové karty, slevy na zboží aj.

V mnoha případech se váže osvobození benefitů na straně zaměstnance na podmínku jejich poskytování z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze zisku po zdanění, nebo výdajů, které nejsou pro zaměstnavatele nákladem daňově uznatelným. Zákon o daních z příjmů vymezuje i limity pro plnění u zaměstnanců osvobozená, nebo limity, do kterých plnění předmětem daně vůbec není.

#### 2.4.2 Výhody a problémy benefitů

Stále více firem se přiklání k poskytování zaměstnaneckých benefitů. Často jsou ale poskytovány mechanicky jen na základě srovnání s jinými podniky či pod tlakem poradenských firem, které je doporučují. Nejsou pak nástrojem odměňování, který by vycházel ze specifických potřeb podniku. Na konkurečních pracovních trzích, kde se zaměstnavatelé v jejich poskytování vzájemně předstihují, dochází proto k postupnému „vzlínání“ benefitů bez růstu jejich motivačního působení.<sup>22</sup> Také Kleibl a kol. mezi charakteristikami benefitů uvádějí, že k jejich zavádění do podnikových praxí dochází často proto, že kopírují módní trend nebo morální závazky, ale nejsou podloženy racionální analýzou.

Mzda sice nadále zůstává důvodem, proč chodíme do práce, ale poskytování zaměstnaneckých výhod také významně ovlivňuje postoj zaměstnanců k práci. Při zavádění benefitů do podnikové praxe je proto důležité si uvědomit jejich výhody i nedostatky, za něž lze považovat například tyto

---

<sup>22</sup> URBAN, Jan. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci

### ***Výhody:***

- zlepšují pověst a konkurenceschopnost podniku na trhu práce, podporují nábor nových kvalifikovaných zaměstnanců a pomáhají jejich stabilizaci ve firmě,
- přispívají k omezení zaměstnanecké nespokojenosti a fluktuace,
- podporují růst výkonnosti pracovníků z toho důvodu, že jsou-li směřovány do oblastí jako je relaxace, sport nebo rekreace, pracovník si ve volném čase lépe odpočine,
- přispívají ke sladění pracovního a soukromého života,
- zlepšují zaměstnanecké vztahy,
- zvyšují loajalitu k zaměstnavateli,
- správně zvolené výhody přináší zaměstnavateli daňové úlevy,
- zpravidla nestimulují ke krátkodobému výkonu,

### ***Problémy:***

- ne vždy mají motivační význam,
- zaměstnanci je často chápou jako součást pracovního vztahu ne jako nadstandardní péči,
- jsou obtížně zrušitelné, jakmile si na ně zaměstnanci zvyknou,
- mohou vyvolat na pracovišti pocity nespravedlnosti, nadržování,
- plošně nastavené poskytování nemusí vyhovovat všem zaměstnancům,
- nevhodně zvolené benefity mohou představovat pro zaměstnavatele vysoké náklady.

## **2.4.3 Charakteristika vybraných zaměstnaneckých výhod**

Jednotlivé nejčastěji poskytované konkrétní zaměstnanecké benefity byly v předchozím textu již představeny. Vyjmenovány byly nikoliv jejich taxativním výčtem, který by tak

jako tak z důvodů přípustné kreativity zaměstnavatelů v této oblasti nemohl být vyčerpávající, nýbrž v rámci členění do kategorií a skupin byly benefity příslušející té, které kategorii, uvedeny demonstrativně, pro názornost a představu. Domnívám se proto, že není nutné výčet opakovat, nicméně bych se na tomto místě některými druhy zaměstnaneckých benefitů ráda zabývala podrobněji.

### ***Příspěvek na stravování zaměstnanců***

Jde o jeden z nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých benefitů u nás. Nejvíce je přitom v současné době využíváno poskytování stravenek zaměstnavatelem. Výše nominální hodnoty stravenky ani to, za jakou částku z ní bude stravenka zaměstnancům prodávána, není žádným zákonným předpisem omezeno, záleží tedy vždy na rozhodnutí zaměstnavatele<sup>23</sup>. Zákonem o daních z příjmů je ale omezena jejich daňově uznatelná výše. Poskytováním stravování se zabývá zákoník práce v § 236, kde je zaměstnavateli uložena povinnost, umožnit zaměstnancům stravování. V případě poskytování stravování či příspěvku na něj zaměstnavatelem se tedy jedná v každém případě o plnění fakultativní, vyplývající z jeho vlastního rozhodnutí. Právě u tohoto benefitu podle mého názoru často dochází k nesprávnému vnímání ze strany zaměstnanců. Je brán jako samozřejmý, pro zaměstnavatele takřka povinný. Závodní stravování lze provozovat jak ve vlastním zařízení, tak prostřednictvím jiných subjektů. Kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis pak často upravují okruh zaměstnanců a konkrétní podmínky poskytování.

### ***Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění***

Jedná se rovněž o jednu z nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých výhod, kdy zaměstnavatelé s rostoucí tendencí přispívají svým zaměstnancům na tyto jimi sjednané, dlouhodobé dobrovolné spořicí produkty na stáří. V souvislosti se zavedením důchodové reformy v ČR od letošního roku zaznamenala tato oblast výrazné změny.

---

<sup>23</sup> MACHÁČEK, I., Zaměstnanecké benefity a daně, st. 43

Z perspektivy zákona o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., v platném znění, došlo k navýšení limitu pro osvobození těchto příspěvků u zaměstnanců na částku 30 000 Kč ročně (v roce 2012 šlo přitom o roční úhrn 24 000 Kč). Daňové výhody lze uplatnit jen tehdy, není-li příspěvek poskytnut zaměstnavatelem ve finanční podobě přímo zaměstnanci. Zajímavé je, že daňová uznatelnost na straně zaměstnavatelů je bez ohledu na výši těchto příspěvků, jedinou podmínkou je, že poskytování pro zaměstnavatele vyplývá z nějakého typu smlouvy či z vnitřního předpisu.

### ***Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců***

Péči zaměstnavatele o odborný rozvoj zaměstnanců definuje zákoník práce v § 227 - 235. V zásadě je nutno rozlišovat, zda se v konkrétním případě jedná o prohlubování kvalifikace (tj. o její průběžné doplňování, udržování nebo obnovování), které je považováno za výkon práce. Jde o případy, kdy zaměstnavatel může nařídít zaměstnanci povinné školení během pracovní doby za mzdu nebo plat. Náklady na taková školení pak vždy hradí zaměstnavatel. Případně, zda jde o zvyšování kvalifikace (tj. o její změnu, získání či rozšíření), které je na rozdíl od přechozího případu už považováno za překážku v práci. Zvyšováním kvalifikace zákoník práce rozumí studium, vzdělávání, školení, která vedou k dosažení vyššího stupně vzdělání v souladu s potřebami zaměstnavatele. Školení, které je potřebné k výkonu práce a zaměstnavatel ho může nařídít, neřadíme do zaměstnaneckých výhod. Ostatní vzdělávání (počítačové, jazykové kurzy apod.) sem ovšem spadá. Pro osvobození těchto příspěvků na straně zaměstnance od daně z příjmů ze závislé činnosti, musí být splněny dvě podmínky: jednak se musí jednat o příspěvek ve formě nepeněžního plnění zaměstnavatele, tj. částky za prohlubování či zvyšování kvalifikace za zaměstnance jsou hrazeny přímo příslušné instituci, vzdělávání, na které je zaměstnanci přispíváno, rovněž je nezbytné splnění podmínky souvislosti s předmětem činnosti zaměstnavatele.

Do této kategorie zaměstnaneckých benefitů patří také staronová záležitost, a to jsou dnešní terminologií motivační příspěvky na vzdělávání budoucího zaměstnance, z doby před rokem 1989 známé spíše pod označením podniková nebo také firemní stipendia.

Tato forma benefitů, respektive zákonná úprava jejich řešení z hlediska daně z příjmů se od roku 2011 v rámci legislativně přijatého tzv. stabilizačního balíčku opatření, přijatých zejména s cílem snížení schodku rozpočtů veřejných financí, objevila v zákoně o daních z příjmů jako nově vyjmenovaný institut daňově uznatelných výdajů zaměstnavatele (do určitého stanoveného limitu ve výši až 5 000 Kč měsíčně), který současně nepodléhá odvodům sociálního a zdravotního pojištění u zaměstnance. Tato skutečnost polozapomenutý institut, v některých podnicích používaný sice kontinuálně, nicméně jistě ne masově, do značné míry opět zpopularizovala, což vedlo ke zvýšenému zájmu o něj ze strany zaměstnavatelů. Jde o situaci, kdy se zaměstnavatel dohodne se studentem střední nebo vysoké školy, že tento po skončení studia nastoupí k zaměstnavateli do pracovního poměru. Budoucí zaměstnavatel na základě smluvního vztahu začne poskytovat studentovi motivační příspěvek např. ve formě stipendia, příspěvku na ubytování, stravu, učební pomůcky nebo dopravu do nebo v místě vzdělávání a student se připravuje studiem na budoucí výkon profese u tohoto jemu přispívajícího zaměstnavatele.

### ***Bezplatné poskytnutí osobního automobilu k soukromým účelům***

Tento benefit je známý pod zjednodušeným a kratším označením manažerské vozidlo. Rozhodnutím zaměstnavatele může být na základě smluvního vztahu zaměstnanci přenecháno služební motorové vozidlo k používání i pro soukromé účely. Z hlediska daňového se tento benefit považuje za nepeněžní příjem zaměstnance ve výši 1% vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc, kdy bylo poskytnuto. Současně vstupuje tato částka do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění, a to jak zaměstnance pro výpočet superhrubé mzdy, tak zaměstnavatele na pojistné hrazené povinně za zaměstnance. Náklady na spotřebované pohonné hmoty pro soukromé účely hradí zaměstnanec a nejsou daňově uznatelné u zaměstnavatele. Z hlediska nákladové náročnosti se tedy jedná o benefit velmi finančně náročný.

### ***Poskytování vyšších cestovních náhrad***

Poskytování vyšších cestovních náhrad zaměstnancům z podnikatelské sféry při jejich pracovních cestách může patřit k významným zaměstnaneckým výhodám. Právním předpisem pro poskytování cestovních náhrad při tuzemských i zahraničních pracovních cestách je zákoník práce. V § 156 - 172 je upraveno poskytování cestovních náhrad zaměstnancům zaměstnavatele z podnikatelské sféry, v § 173 – 181 též právní normy najdeme odchytky pro zaměstnance zaměstnavatele, který je státem, územním samosprávným celkem, státním fondem nebo příspěvkovou organizací. Obecná ustanovení pro obě skupiny zaměstnanců najdeme v § 151 – 155 a dále v § 182 -189. Pracovní cestou se rozumí omezené vyslání zaměstnance zaměstnavatelem k výkonu práce mimo sjednané místo výkonu práce, které je povinnou součástí každé pracovní smlouvy. Jak vyplývá z předchozího textu, zákoník práce upravuje odlišnou výši stravného podle toho, zda na straně zaměstnavatele je organizace z podnikatelské sféry nebo organizace státní správy. Zatímco pro státní sféru platí fixní rozpětí, v jehož rámci se zaměstnavatel musí pohybovat, jsou pro podnikatelské subjekty stanoveny jen dolní povinné minimální hranice sazeb stravného v jednotlivých pásmech podle délky trvání pracovní cesty, přičemž žádné omezení shora neexistuje. Výše stravného v tuzemsku je rozlišena podle kategorie zaměstnavatele následovně:

*a) zaměstnavatel ze státní správy (výše stravného v Kč podle délky trvání pracovní cesty)*

- 5-12 hodin trvání pracovní cesty 66 – 79 Kč
- nad 12 hodin, nejvýše 18 hodin 100 - 121 Kč
- déle než 18 hodin 157 – 188 Kč

*b) zaměstnavatel podnikatelské sféry (výše stravného v Kč podle délky cesty)*

- 5-12 hodin trvání pracovní cesty 66 Kč
- nad 12 hodin, nejvýše 18 hodin 100 Kč
- déle než 18 hodin 157 Kč<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> MACHÁČEK, I., Zaměstnanecké benefity a daně, st. 99 - 101



Vyšší stravné může zaměstnavatel z podnikatelské sféry sjednat v kolektivní smlouvě, nebo určit vnitřním předpisem, přičemž nemusí být stanovena stejná výše stravného pro všechny skupiny zaměstnanců. V každém případě, chce-li zaměstnavatel svým zaměstnancům přiznat tuto formu zaměstnaneckého benefitu, musí být taková skutečnost sjednána před jejich vysláním na pracovní cestu, jinak platí minima stanovená v zákoníku práce. Daňová řešení cestovních náhrad, tzn. nejen shora řešeného tuzemského stravného, ale i zahraničního stravného, kapesného při pracovních cestách, náhrad za použití soukromého silničního motorového vozidla zaměstnance aj., upravuje zákon o daních z příjmů. Vzhledem k tomu, že se na straně zaměstnance na náhrady cestovních výdajů poskytované v souvislosti s výkonem závislé činnosti do výše stanovené nebo umožněné zvláštním právním předpisem (tj. do výše maximálních limitů stanovených pro zaměstnance zaměstnavatelů státní správy), nepohlíží jako na předmět daně, ani nevstupují do vyměřovacího základu pro pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, přičemž současně u zaměstnavatele se za stejných podmínek jedná o daňově uznatelný náklad, lze se důvodně domnívat, že zaměstnavatelé z podnikatelské sféry budou skutečně tuto zákonnou možnost využívat jako formu odměňování zaměstnanců, tedy jako formu zaměstnaneckého benefitu, neboť jako daňově uznatelné výdaje spojené s pracovní cestou je mohou započítat v té výši, v jaké je zaměstnancům skutečně vypláceny.

### ***Nepeněžní plnění a dary poskytnuté zaměstnancům***

Pro tuto skupinu motivačních výhod, tj. příspěvky zaměstnavatele na kulturu, sport a rekreaci, poskytovaných zaměstnancům platí, že jsou-li poskytovány z fondu kulturních a sociálních potřeb, sociálního fondu, zisku po zdanění – tj. na vrub daňově neúčinných výdajů zaměstnavatele a jsou-li poskytovány výhradně v nepeněžní formě, jsou u zaměstnance za těchto podmínek osvobozeny od daně z příjmů ze závislé

činnosti a nevstupují ani do základu pro odvod pojistného.<sup>25</sup> Jako plnění zaměstnavatele zaměstnanci se posuzuje i plnění poskytnuté pro rodinné příslušníky zaměstnance. Zákon neomezuje výši příspěvků na kulturu, sport a rekreaci, ale omezuje výši nepeněžních darů na úhrnnou výši 2 000 Kč ročně u každého zaměstnance. V praxi se jedná nejčastěji o tyto formy příspěvků na kulturu, sport a rekreaci: poskytnutí příspěvku na tuzemské i zahraniční rekreace, dětské tábory, relaxační a ozdravné víkendy, vstupenky na kulturní akce, divadla, plesy, koncerty, sportovní utkání, nebo o možnost aktivního využívání bazénů, tenisových kurtů, fitness center, pořádání kulturních akcí. Nepeněžní dary mohou být v režimu daňově osvobozeného příjmu do úhrnného limitu 2 000 Kč ročně poskytnuty jen na účely vyjmenované ve vyhlášce o fondu kulturních a sociálních potřeb. Ačkoliv stejný zákonný předpis uvádí taxativní výčet, kdy lze poskytnout peněžní dar z tohoto fondu, je nutno si uvědomit, že daňově výhodnější režim se jich netýká. Pro ilustraci uvedu některé příležitosti, při nichž lze poskytnout dar z FKSP: při životních výročích 50 let a dalších 5 let věku, při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu, při pracovních výročích 20 let a každých dalších 5 let trvání pracovního poměru u zaměstnavatele, aj.

Jak vyplývá z toho, co již bylo uvedeno, zaměstnanecké výhody představují skutečně širokou škálu možností v rukou zaměstnavatele. Za zajímavé považuji na tomto místě poukázat na problematiku spíše etického rázu, kterou je skutečnost mylného vnímání zaměstnaneckých benefitů samotnými zaměstnanci, jimž je v podnicích tento program určen. Ačkoliv byl podle platového průzkumu Platy.cz v roce 2011, shodně s výsledky průzkumu personální společnosti Robert Half International, třetím nejčastěji poskytovaným benefitem v českých firmách *pružná pracovní doba*, z právního pohledu se o zaměstnaneckou výhodu nejedná. Minimálně ne v kontextu toho, jak byl tento institut definován v dřívější části tohoto textu. Jednou ze základních zásad nového zákoníku práce je totiž pravidlo, že zaměstnavatel má povinnost pracovní dobu rozvrhnout, s výjimkou situací vyjmenovaných v § 317 zákoníku práce, tj. jde-li o práci mimo pracoviště, kdy si ji podle dohodnutých podmínek rozvrhuje pracovník sám. Stejně tak jako pružná pracovní doba, je i konto pracovní doby, tj. jiná forma

---

<sup>25</sup> MACHÁČEK, I., Zaměstnanecké benefity a daně, st. 113

nepravidelného rozvržení pracovní doby, zaváděno v organizacích především z důvodu výhodnosti pro zabezpečení provozu, tedy výhodnosti pro zaměstnavatele. Vnímají-li zaměstnanci povinnost zaměstnavatele jako jim poskytovaný benefit, je to pravděpodobně dobře prodané umění zaměstnavatelů, vydávat realitu za něco jiného. Koneckonců se zdá být skutečností, že opravdovým důvodem pro poskytování zaměstnaneckých benefitů je často také jen velmi omezený prostor ke zvyšování mezd, který ve firmách vede k vytváření stabilizačních systémů pobídek k práci.

#### 2.4.4 **Benefity – vývojové trendy**

Již delší dobu se prosazuje tendence poskytovat **flexibilní zaměstnanecké výhody**, které dávají pracovníkům možnost zvolit si v rámci zaměstnavatelem stanoveného limitu typ nebo rozsah výhod z určitého souboru. Zájem o takové perspektivní a inovační systémy vznikl z toho důvodu, že si pracovníci necení všech výhod stejně a z hlediska zaměstnavatele jsou pak některé benefity méně účinné, neefektivní, nesplňující základní myšlenku pomáhat firmě získávat, udržet a motivovat pracovníky. Proto je patrný odklon od tradičních metod mzdové politiky a snaha o individuální orientaci výplaty jednotlivých složek odměn. Zdá se, že plošné poskytování zaměstnaneckých výhod, které má nízkou motivační účinnost a bývá vnímáno jako samozřejmost, je překonáno. Může jít o strukturovaný mix odpovídající životnímu standardu příjemce. Díky své variantnosti mívá takový systém výrazný pobídkový potenciál, daný flexibilitou a individualizací podle struktury potřeb.

Zaměstnanci pak mají do jisté míry možnost sami rozhodnout, které výhody chtějí a jaký rozsah bude vyhovovat jejich vlastnímu životnímu stylu, aniž by byli nuceni akceptovat to, co si jejich zaměstnavatel myslí, že je pro ně dobré. Pracovníci mohou například obměňovat velikost a rozsah jednotlivých výhod, připlácet si, pokud chtějí více, nebo ve skutečnosti dostávat peníze v hotovosti v případě, že chtějí méně.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> ARMSTRONG, M., Odměňování pracovníků, s. 390

Na českém trhu existují zprostředkovatelské společnosti (například Sodexo Pass Česká republika, a.s., nebo Edenred CZ, s.r.o), nabízející zaměstnavatelům různé druhy poukázek či předplacených karet pro realizaci systému flexibilních zaměstnaneckých výhod. Zaměstnavatel, který využije jejich služby nejdříve zajistí, tedy zakoupí poukázky, které následně poskytne svým zaměstnancům k jejich čerpání. Nabízeny jsou poukázky v balíčcích se speciálním zaměřením například na podporu zdraví a zdravotní péči, prohloubení vědomostí, ke sportovnímu a kulturnímu vyžití či relaxaci, na dovolenou apod., které lze čerpat u partnerské sítě firem.

Jiným způsobem flexibilního řešení je systém volitelného menu v rámci stanovených pravidel firemní nabídky, známý pod názvem tzv. **kafetéria systém**, při němž je pracovníkům přidělen určitý peněžní fond, který mohou utratit za výhody z určitého menu. Přečerpání je pak následně uhrazeno zaměstnavateli z platu, nedočerpání je k platu zaměstnance připočteno. Ponechává se na jednotlivém pracovníkovi, aby si vybral benefit podle svého přání, potřeby či finanční situace, a to při omezeném předem daném rozpočtu. Individuální zaměření personálních nákladů má ekonomickou přednost v tom, že tyto náklady zůstávají konstantní (lépe plánovatelné), protože není zájem na jejich maximalizaci, ale na jejich optimálním rozdělení. Jsou také schopny efektivněji zabezpečit spokojenost pracovníků. Nevýhodou systému jsou ale vysoké náklady na jeho provozování (Kleibl a kol.<sup>27</sup> uvádějí odhad 8 - 10% celkového objemu výhod vyplacených v tomto systému) i jeho administrativní a organizační náročnost. Kleibl a kol. rovněž uvádí, že v našich podmínkách se rozvoj této formy poskytování zaměstnaneckých výhod vyskytuje v poměrně malém rozsahu, a to převážně jen u zahraničních firem působících v ČR.

Lze očekávat, že v ČR se směr poskytování benefitů z dosavadních převážně krátkodobých benefitů (stravenky, manažerské vozidlo, mobil, notebook), přesune ve prospěch benefitů dlouhodobého charakteru (životní pojištění, penzijní pojištění), jako tomu již je ve vyspělých zemích EU.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> KLEIBL, J., DVORÁKOVÁ, ŠUBRT, B., Řízení lidských zdrojů, s. 170

<sup>28</sup> MACHÁČEK, I., Zaměstnanecké benefity a daně, st. 169

### 2.4.5 Pohled na benefity z hlediska nákladů firmy

Zaměstnanecké výhody mohou být drahé, proto je nezbytné pečlivé plánování a řízení nákladů na jejich pořizování. Při plánování rozsahu a škály podnikem poskytovaných zaměstnaneckých výhod bude hrát roli výše nákladů, kterou je organizace připravena vynaložit na tuto formu odměňování, respektive motivování svých zaměstnanců. Roli hraje ekonomická úspěšnost firmy, tj. co si organizace vlastně vůbec může dovolit zaměstnancům poskytnout. Součástí plánování a řízení, respektive správy zaměstnaneckých výhod by měl být rozpočet nákladů na benefity, s nímž by měly být porovnávány na tento účel skutečně vynaložené náklady. Firmy také poměřují celkové náklady na poskytování zaměstnaneckých výhod s náklady na základní mzdy a platy a porovnávají je s dostupnými statistickými daty.

Po stránce ekonomické nabízejí benefity možnost úspor mzdových nákladů vzhledem k jejich častému daňovému a odvodovému zvýhodnění, jak bylo vysvětleno v jedné z předchozích kapitol. Při finančním plánování nákladů na zaměstnanecké výhody je nutné řešit konstrukci rozpočtu na jejich pokrytí s ohledem na daňové a finanční předpisy.<sup>29</sup> Benefity jsou totiž vývojem daňové a související legislativy výrazně ovlivňovány, neboť vlivem ní dochází i ke změnám daňového režimu poskytovaných benefitů a tím i ke změnám jejich výhodnosti v poměru k jiným formám odměňování. V rámci řízení nákladů na zaměstnanecké benefity se pak ukazuje ze stejných důvodů nezbytné, sledovat rovněž změny týkající se stanovení vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění a ve vývoji pracovněprávních předpisů a v návaznosti na ně hledat a optimalizovat podniková řešení této oblasti. Zkoumat daňová a související hlediska je přitom nutno jak na straně zaměstnance, který benefity přijímá jako peněžní nebo nepeněžní plnění, tak na straně zaměstnavatele, který benefity poskytuje.

Poskytováním benefitů sledují firmy kromě motivačních cílů i své ekonomické cíle jako například zvýšení stabilizace, snížení pracovní neschopnosti, snížení nákladů

---

<sup>29</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, B., Řízení lidských zdrojů, s. 169

na zapracování nových pracovních sil i snížení celkových mzdových nákladů. Právě k dosahování tohoto posledně jmenovaného cíle, jak se zdá, zavedení benefitů výrazně přispívá. Jde určitě o levnější způsob odměňování než je zvyšování mzdy, jak budu také následně demonstrovat v praktické části této práce.

Konkurenční prostředí a turbulence na trhu nutí firmy, aby byly stále flexibilnější i v hodnocení a odměňování pracovníků. Benefitů sice většinou bývají efektivnější než prosté zvýšení mzdy

ale přesto nemusí náklady firmami na ně vynaložené být z nejrůznějších důvodů nakonec kompenzovány žádoucím nárůstem produktivity práce.

#### **2.4.6 Benefitů a odměňování obecně optikou malých a mikro firem (specifika)**

V literatuře i legislativě můžeme nalézt různé definice toho, co to je malá a mikro firma. Existuje široká paleta pojetí a z ní vybírám definici Evropské komise, která kvůli sjednocení politiky podpory malého a středního podnikání definovala už v roce 1996 mikro-podnik jako podnik s méně než 10 zaměstnanci a malý podnik jako podnik s méně než 50 zaměstnanci. Počet zaměstnanců tedy představuje hlavní kritérium pro kategorizaci podniků podle velikosti a ostatní kritéria (například roční obrát nebo roční bilanční suma) jsou kritérii doplňkovými.<sup>30</sup>

Malé podniky definoval v České republice například Koubek<sup>31</sup> jako firmy, které nemají personální útvar nebo v oboru vzdělaného specialistu na personální práci a tuto funkci vykonává majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník, v jehož rukou bývá koncentrována řídicí a rozhodovací činnost.

Obecně nejsou pochybnosti o tom, že malé firmy plní v hospodářství státu nezastupitelnou funkci. Mají na své straně řadu výhod, které jim umožňují prosadit

---

<sup>30</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, B., Řízení lidských zdrojů, s. 206

<sup>31</sup> KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách, s. 11

a rozvíjet se v konkurenci s velkými firmami. Mohou být pružnější, rychle se přizpůsobit požadavkům klientů, poskytovat individualizované služby. Musí ale také překonávat celou řadu překážek,<sup>32</sup> těch souvisejících s pracovní silou s jejím odměňováním a řízením nevyjímaje. Specifika personální práce a řízení lidí, jakož i charakteristické rysy malých podniků považuji za nutné uvést a věnovat jim krátkou pozornost z toho důvodu, že praktická část této práce byla realizována právě ve společnosti, která oběma charakteristikám malého podniku uvedeným v úvodu této kapitoly, odpovídá.

Pro malé firmy a pro jejich úspěšnost na trhu je velmi důležité, dalo by se říci, že naprosto nezbytné, aby jejich pracovníci byli spokojení a motivovaní. Je třeba si uvědomit, že se menší firma obvykle vyznačuje specializací na úzkou škálu podnikatelských aktivit, a tomu odpovídá i počet pracovníků. Pro malou firmu je proto každý jednotlivý pracovník důležitý a je na něm závislá. Pracovní síla je zde opravdu rozhodujícím zdrojem, který má firma k dispozici. Protože jsou malé firmy v tržních podmínkách ohroženy mnohem více než velké, jsou vystaveny většímu riziku, ať už z důvodu možné změny poptávky po jejich výrobcích a službách, nebo z důvodu změny konkurenčního prostředí, je i zaměstnanecké riziko vyšší. Spočívá v tom, že pravděpodobnost trvalejšího zaměstnání a tedy i míra jistoty zaměstnání v malých podnicích bývá menší. Proto je nezbytné takové nevýhody zaměstnancům kompenzovat a systematicky koncepčně usilovat o zachování pracovní atraktivity malého zaměstnavatele a jeho konkurenceschopnosti na trhu práce k velkými podnikům. Může to být i kreativita či experimentování právě v oblasti odměňování zaměstnanců formou nestandardních benefitů, které přinesou firmě úspěch, dobrou zaměstnavatelskou pověst a konkurenční výhodu.

---

<sup>32</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, B., Řízení lidských zdrojů, s. 206

### 3 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem práce je zhodnocení finanční náročnosti stávajícího motivačního programu ve společnosti Geoteka s.r.o. Dalšími cíli, jimiž se budu zabývat, je analýza stávajícího motivačního programu a provedení komparace a shrnutí vývoje ve firmě poskytovaných zaměstnaneckých benefitů zejména z hlediska nákladovosti v průběhu času. V návaznosti na to se pokusím hledat souvislosti a vazby mezi zaměstnaneckými benefity a firemními ekonomickými proměnnými, tyto identifikovat a popsat jejich případné vzájemné působení. Dílčími cíli je zpracovat literární rešerši, stanovit výzkumné otázky, provést dílčí finanční analýzu, komparaci nákladů na zaměstnanecké benefity a popsat jejich chronologický vývoj ve vybrané společnosti.

Cílem praktické části je odpovědět na výzkumné otázky, které jsem si položila již na počátku mé práce. Jde o tyto 3 otázky:

- 1) Jak finančně náročný je pro firmu stávající motivační program (komparace a vývoj nákladů v průběhu času).
- 2) Ověřit, zda existuje vztah mezi poskytovanými benefity, hospodářskými výsledky společnosti a dalšími ekonomickými kategoriemi.
- 3) Zhodnotit, zda je stávající systém poskytování zaměstnaneckých benefitů pro firmu ekonomicky výhodný nebo lze provést změny v motivačním programu tak, aby se snížila nákladovost na něj.

Za účelem zjištění stavu a provedení analýzy motivačního programu v podniku a získání odpovědí na dané otázky jsem využila následující metody: studium pracovních smluv a jejich dodatků, vnitropodnikových materiálů, účetních výkazů vlastní pozorování, rozhovory s vedením společnosti a zaměstnanci; v neposlední řadě jsem využívala i firmou umožněný přístup do informačního a účetního systému podniku,.

V praktické části nejprve krátce představím a charakterizuji podnik, následně budu analyzovat jeho motivační systém, přičemž budu stále sledovat cíl práce, kterým je



zhodnocení finanční náročnosti tohoto systému. Hlavní kapitolou praktické části bude analýza nákladů v čase na firemní motivační program, komparace jednotlivých forem benefitů a hledání souvislostí mezi benefity a různými ekonomickými ukazateli. Na základě teoretických znalostí zhodnotím stávající motivační program a doporučím jeho případné úpravy tak, aby byl pro společnost nákladově výhodnější.

Pro zpracování diplomové práce byla vybrána malá společnost s ručením omezeným zabývající se poskytováním zeměměřických služeb, společnost Geoteka s.r.o. Organizace byla zvolena z toho důvodu, že jsem zde zaměstnána, podílím se na jejím řízení a uvědomuji si stále zřetelněji nezbytnost soustavné kontroly efektivního vynakládání zdrojů bez ohledu na velikost firmy pro její úspěch na konkurenčním trhu. V dnešní ekonomicky složité době, kdy ekonomické výsledky firem umožňují velmi malý nebo dokonce žádný prostor pro zvyšování mezd, je nezbytné přistupovat k lidskému faktoru ve firmách velmi citlivě. Snaha o stabilizaci pracovníků v tomto období je zcela legitimní, neboť fluktuace zaměstnanců vede k nežádoucímu efektu vyšších nákladů. Protože se s těmito problémy potýkáme i v naší firmě věřím, že tato diplomová práce bude přínosem pro zlepšení řízení nákladů na lidský kapitál i pro zlepšení stávajícího motivačního programu zaměstnaneckých benefitů. Nezanedbatelným důvodem pro tuto volbu byl samozřejmě i fakt snadné dostupnosti dat a dobrá znalost vlastního fungování vybrané společnosti.

Při zpracování práce budu postupovat následovně: shromáždím v literatuře dostupné důležité informace k tématům: motivy, motivace, motivační teorie, stimulace a nejvýše zaměstnanecké benefity z různých úhlů pohledu. Poté se zaměřím na motivační program v konkrétním malém podniku, analýzou nákladů na něj a komparací různých forem benefitů. Pro praktickou část bude nutno nejprve získat časové řady hodnotových údajů pro jejich následné ekonomické hodnocení, ty následně zpracovat za použití tabulkového kalkulátoru Microsoft Excel a teprve poté se bude možno zabývat analýzou absolutních ukazatelů v čase, hodnocením poměrových ukazatelů a hledáním ekonomických souvislostí.

## **4 PRAKTICKÁ ČÁST**

### **4.1 Charakteristika společnosti**

Pro svoji práci jsem si zvolila společnost Geoteka s.r.o., společnost poskytující zejména zeměměřické služby, kde jsou benefity využívány jako jedna ze složek odměňování zaměstnanců. Tato společnost se řadí do kategorie malých firem. Jako taková sice nemůže svým zaměstnancům poskytovat rozsah zaměstnaneckých výhod a péči o ně, ani perspektivu kariéry srovnatelnou s velkými podniky. Její vedení se ale přesto snaží držet krok a konkurenceschopnost na trhu práce, a proto také, podle svých možností, zaměstnanecké výhody ve firmě zavedlo a chce dále pracovat na rozvíjení systému jejich poskytování.

Malá firma má, na rozdíl od velkých podniků, přednost v tom, že může snadněji individualizovat péči o pracovníka podle jeho momentální situace a potřeb, které většinou zná, protože rozhodnutí o zavedení konkrétního benefitu se zde děje zpravidla na základě přímého kontaktu s pracovníky a vlastně jako jeho důsledek. Nejinak je tomu i ve společnosti Geoteka. Vedení společnosti (samostatné personální oddělení v této firmě není zřízeno) klade důraz spíše na celkovou odměnu než jenom na odměnu peněžní a usiluje o to, aby zaměstnanci chápali hodnotu jejich celkového souboru odměn jak peněžních, tak nepeněžních.

### **4.2 Historie a vývoj společnosti**

Historie firmy Geoteka s.r.o. se začala psát v prosinci roku 1993, kdy stávající jediný společník společnosti s ručením omezeným získává nezbytné oprávnění Českého úřadu zeměměřického a katastrálního k ověřování výsledků zeměměřických činností a tedy splňuje nezbytnou podmínku pro zahájení podnikatelské činnosti podle zvláštních

právních předpisů jako osoba samostatně výdělečně činná. Podnikatelská činnost je v té době realizována osobně podnikatelem za občasné výpomoci zaměstnanců na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, podnik se začíná budovat doslova od nuly.

V roce 1994 byl přijat první zaměstnanec do trvalého pracovního poměru, v roce 1997 byla založena obchodní společnost nejprve pod názvem Geodetická kancelář Vlasák s.r.o., později v roce 2005 přejmenovaná na dnešní obchodní firmu Geoteka s.r.o., do níž se podnikatelská činnost fyzické osoby postupně transformuje. Za dvacet let historie firmy se podařilo vybudovat malou moderně fungující společnost s vlastním firemním sídlem v centru města, pevně etablovanou na regionálním trhu, s počtem zaměstnanců kolísajícím sezónně a podle poptávky po službách společnosti průměrně mezi 10 – 15 zaměstnanci v pracovním poměru a jiných pracovně-právních vztazích ke společnosti.

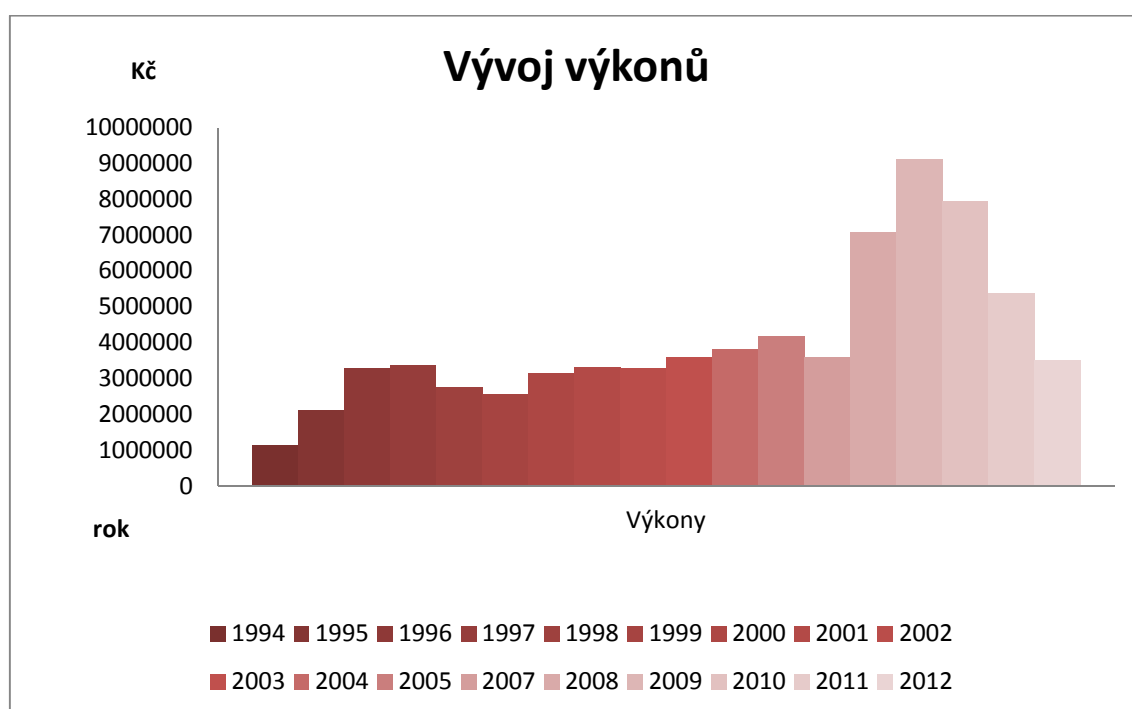
V roce 2011 se společnosti podařilo získat oprávnění k výkonu regulované důlně měřické činnosti, která rozšířila portfolio společností nabízených služeb a stávající předmět podnikání – výkon zeměměřických činností. Ve stejném roce byl zahájen provoz vlastního copy centra otevřeného pro veřejnost. Společnost dále pronajímá bytové a nebytové prostory. Společnost Geoteka s.r.o. dosahuje výkony výhradně poskytováním služeb.

Zisk dosahovaný činnostmi společnosti je pravidelně investován do rozšiřování fixního kapitálu, měřicích přístrojů, software, počítačového a jiného technického vybavení a v neposlední řadě i do rozvoje lidských zdrojů a do péče o zaměstnance.

Společnost Geoteka s.r.o. a její vývoj po stránce ekonomické bych níže blíže představila pomocí grafů, do nichž byly transformovány hodnotové údaje získané z účetních závěrek i jiných vnitropodnikových evidencí společnosti. Všechny níže vložené grafy zachycují dílčí hodnoty ekonomických výsledků vztahující se k výkonu stěžejní činnosti podniku, a to činnosti zeměměřické a důlně měřické. Nejsou tedy zahrnuty výsledky okrajových středisek pronájemy a činnost copy centra. Takové řešení jsem zvolila s ohledem na skutečnost, že středisko pronájemů nezaměstnává žádného zaměstnance,

středisko copy centrum zaměstává 1 zaměstnance, u něhož je ale systém odměňování a používaný systém benefitů vzhledem ke zřetelnější orientaci na obchod odlišný od kmenových zaměstnanců hlavní činnosti. Zahrnutím výsledků těchto středisek do analýzy, by dle mého názoru, došlo ke zkreslení údajů, které pro mě není při mém výzkumu žádoucí.

**Graf 1** Vývoj výkonů z hlavní činnosti, dosahovaných podnikem v letech 1994 – 2012



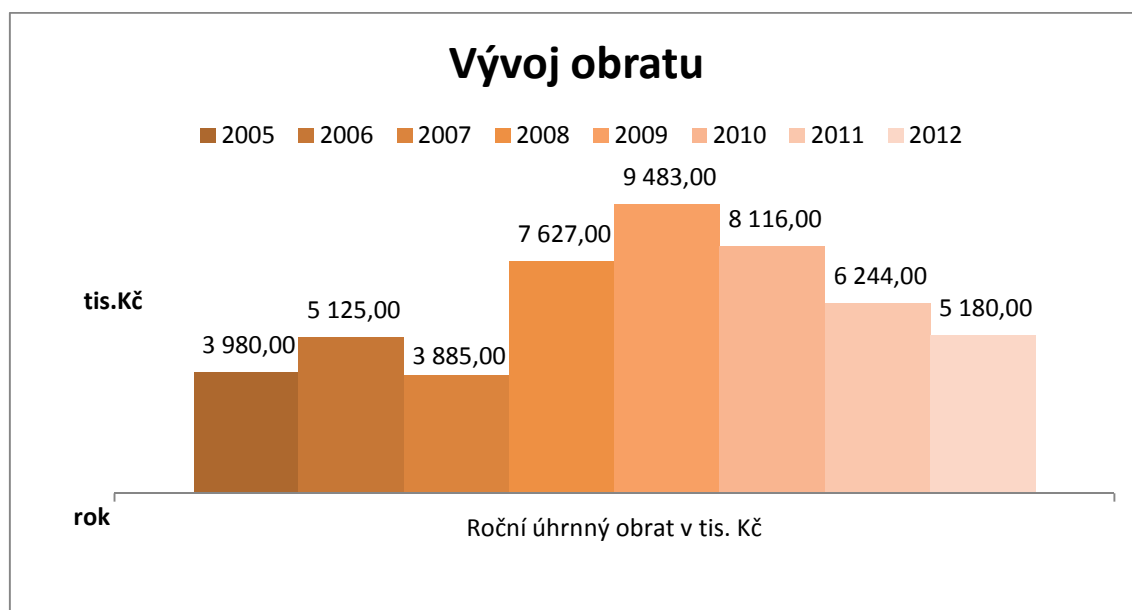
**Zdroj:** vlastní zpracování účetních dat

V grafu 1 je zobrazen vývoj výkonů podniku od samých začátků jeho existence po poslední roční účetní závěrku. Záměrně uvádím univerzálně platné označení podnik, protože, jak bylo již shora zmíněno, v počátcích podnikatelské činnosti se nejednalo o podnikání obchodní společnosti, nýbrž fyzické osoby. Rovněž účetní systémy v obdobích, které jsou grafem zachyceny, se neshodovaly. Jednalo-li se v prvních letech existence o účtování v soustavě jednoduchého účetnictví, dnešní terminologií byla tedy

podnikem vedena daňová evidence, která umožnila získat do této práce toliko informace o dosažených příjmech, pak v letech pozdějších, kdy už bylo účtováno ve standardní soustavě podvojného účetnictví, mohly již být do grafu zahrnuty údaje o tržbách dle obecných zásad tohoto účetního systému, tj. ve věcné a časové souvislosti k příslušnému účetnímu období. Přes naznačenou různost do grafu zahrnutých hodnot se domnívám, že graf 1 má zajímavou vypovídací hodnotu a zachycuje životní cyklus podniku bez ohledu na právní formu, v níž bylo podnikáno.

V následující části práce, bezprostředně i v grafech 2, 3 a 4, byly z důvodu eliminace případných rozdílů vyplývajících z odlišných účetních soustav použity už jen srovnatelné údaje, čerpané z téže účetní soustavy podvojného účetnictví. Sledované období se tím zkrátilo z původních 20-ti let zahrnutých do grafu prvního na 8 let sledované historie firmy v grafech následujících.

**Graf 2 Vývoj obratu z hlavní činnosti společnosti Geoteka s.r.o. v letech 2005 –2012**

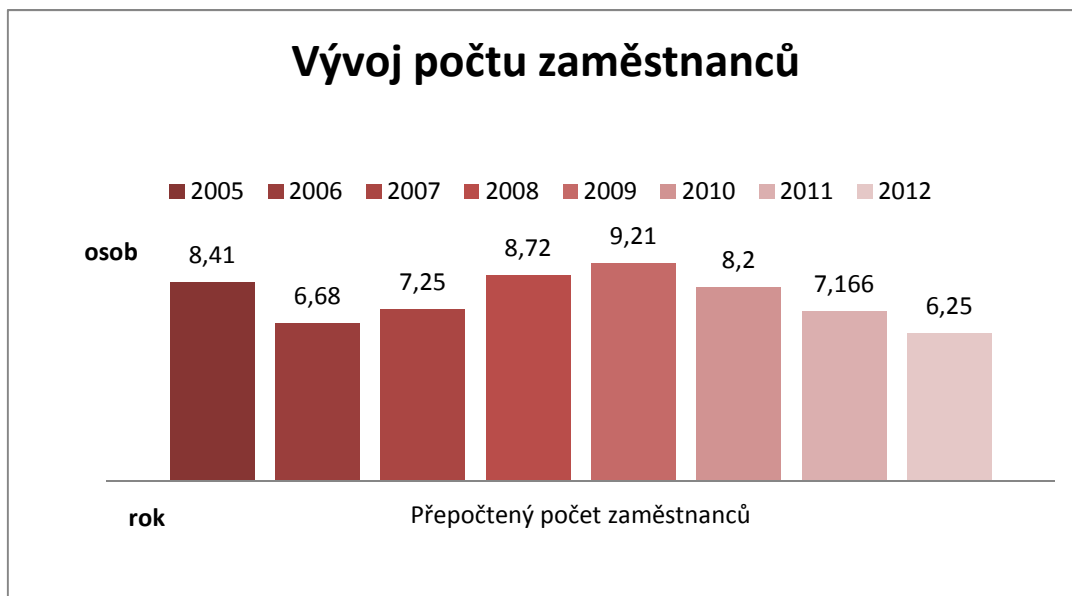


**Zdroj: vlastní zpracování dat z účetních závěrek společnosti**

Jak je patrné z grafu 2, hospodářsky nejúspěšnějším rokem v historii firmy byl rok 2009, kdy dosahoval nejvyšších hodnot nejen obrát, ale i hospodářský výsledek. Od roku 2010 je patrný pokles výnosů. V roce 2010 měl sice obrát ještě rostoucí trend ve srovnání s rokem 2008, i když došlo k meziročnímu poklesu oproti roku 2009 téměř o 14,5 %. Od roku 2011 jde však již o pokles trvalý. Obrát minulého roku 2012 se dokonce propadl na úroveň roku 2006. Propad obrátu managementu podniku spatřuje zejména v úzké provázanosti a silné orientaci hlavního předmětu činnosti společnosti (zeměměřické práce) na stavební sektor, který se podle údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ) potýká s propadem již od roku 2009. Ve výsledcích společnosti Geoteka s.r.o. se propad stavebních zakázek projevil se zpožděním tak, jak byly stavby stavebními firmami dokončovány a teprve následně geodeticky zaměřovány pro zhotovení dokumentací jejich skutečného provedení, nebo pro vypracovávání geometrických plánů ke kolaudačním souhlasům, pro povolení užívání staveb či se stavbami souvisejícím majetkoprávním vypořádáním. Zatímco pro stavební sektor byl z dostupných statistických dat nejúspěšnější rok 2008, ve sledované společnosti to bylo ze shora uvedených důvodů až o rok později.

Ruku v ruce s vývojem firemního obrát souvisel i vývoj počtu zaměstnanců společnosti, jak je patrné z grafu 3. Vývoj obrát i vývoj počtu zaměstnanců mají naprosto identický trend, prokazující přímou souvislost mezi zaměstnaností a objemem produkce. Maximálních hodnot dosahovaly obrát i počet zaměstnanců v roce 2009, poté došlo k prohlubujícímu se poklesu hodnot. Tento trend je patrný až do posledního sledovaného roku. Společnost se bohužel nevyhnula v posledních letech nutnosti snižování počtu zaměstnanců propouštěním. Zajímavé z pohledu zaměření této diplomové práce však byly dopady nepříznivé hospodářské situace a snižování počtu zaměstnanců na firemní motivační program pro zbylé zaměstnance firmy, jak bude vysvětleno později.

Graf 3 Vývoj počtu stálých zaměstnanců ve společnosti Geoteka s.r.o. v letech 2005 – 2012

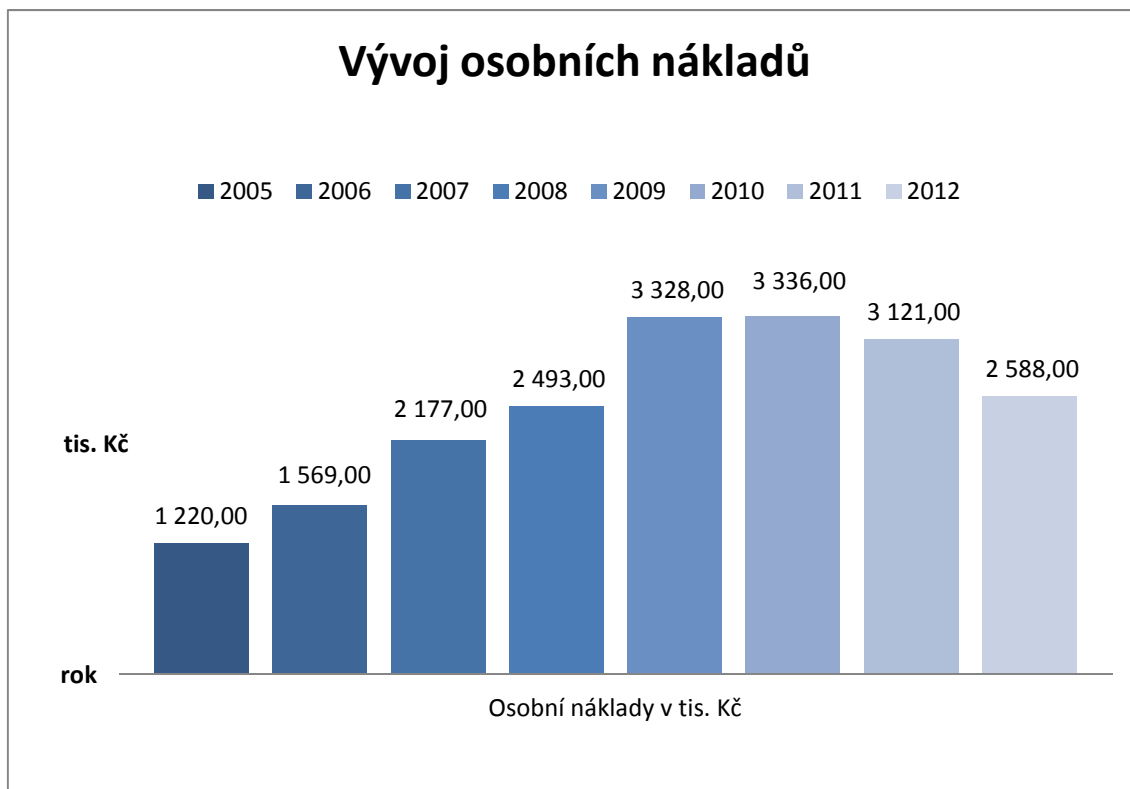


Zdroj: vlastní zpracování personálních údajů

Osobní náklady kopírovaly trend vývoje počtu zaměstnanců, proporcionalita poklesu nákladů je ovšem mnohem nižší, než je tomu u počtu zaměstnaných osob. Zatímco v roce 2010 poklesl počet zaměstnanců meziročně o 11%, osobní náklady ve stejném období nepatrně o dvě desetiny procenta vzrostly. Stejně tak i v následujícím období 2011, kdy počet zaměstnanců meziročně klesl o dalších téměř 13%, se osobní náklady snížily jen o necelých 6,5 %.

Roli bezesporu sehrála potřeba personálně stabilizovat firmu v ekonomicky těžkých dobách a zabránit odlivu klíčových zaměstnanců. Management společnosti v té době přistoupil k zavedení pozměněného systému benefitů v rámci motivačního programu pro zaměstnance, což se promítlo právě do složky osobních nákladů společnosti.

Graf 4 Vývoj osobních nákladů na hlavní činnost společnosti Geoteka s.r.o. v letech 2005 – 2012



Zdroj: vlastní zpracování účetních dat

### 4.3 Popis a principy fungování firemního motivačního programu

Motivační systém se stal nedílnou součástí odměňování zaměstnanců ve firmě Geoteka s.r.o. Hlavními cíli realizovaného motivačního systému jsou: stabilizace a motivace klíčových a kvalitních zaměstnanců, upevnění vztahu mezi firmou a zaměstnancem, budování u zaměstnanců pocitů loajality, sounáležitosti a identifikace s firmou, podpora ekonomického myšlení a zodpovědnosti zaměstnanců. Tyto cíle by přitom měly být naplňovány při minimálním možném zatížení firemních nákladů.



Motivační systém v takto malé firmě v současnosti čítá na 15 různých druhů zaměstnaneckých výhod, jichž se, s výjimkou ročních odměn vyplácených v závislosti na dosaženém hospodářském výsledku, nedotkla ani nepříznivá ekonomická situace v sektoru stavebnictví. Ačkoliv v mnohých firmách byly mnohé benefity právě z těchto důvodů pozastaveny, zaměstnancům firmy Geoteka s.r.o. jsou poskytovány i v ekonomicky nelehkých časech. Domnívám se, že vše nasvědčuje tomu, že se v této malé firmě pokouší realizovat moderní koncepci celkových odměn, založenou nejen na tradičních formách odměn – tedy mzdě, platu a zaměstnaneckých výhodách, ale snaží se u zaměstnanců také oceňovat věrnost a jejich ochotu dělat něco navíc, uznávat zkušenosti a podporovat je k osobnímu rozvoji. Právě proto, že se jedná o malou firmu, v níž vlastnické právo k celému majetkovému podílu svědčí jedné osobě, management tvoří vlastník podniku a dále jednatel firmy, v jejichž rukou je i rozhodování o formách odměňování zaměstnanců, může zde být ve větší míře uplatněna pružnější pracovní doba a je zde hledán prostor pro uplatnění nestandardních, všem stranám vyhovujících, forem pracovního režimu.

Motivační systém ve firmě je v zásadě rozdělen do dvou kategorií. První kategorii tvoří plošně poskytované benefity, na které mají nárok všichni zaměstnanci, ale jejich konkrétní výše pro jednotlivce je diferencována podle délky jeho zaměstnání u firmy a rovněž podle jeho zásluh. Druhou, podstatně užší kategorií jsou pak individuálně poskytované benefity. K vyplácení některých benefitů se firma zavazuje zaměstnancům smluvně již při sjednání pracovního poměru u ní, jiné vyplácí zcela dobrovolně a podle vlastního rozhodnutí managementu. Program benefitů je určen pro stálé zaměstnance společnosti zaměstnané v hlavním pracovním poměru. Nárok na ně vzniká zpravidla až po uplynutí zkušební lhůty, sjednané v každém novém pracovním poměru u této společnosti. Firma vzhledem k předmětu svého podnikání využívá zejména v letních měsících sezónní výpomoci příležitostných zaměstnanců – nejvíce studentů, na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohody o provedení práce a pracovní činnosti). Na tyto zaměstnance se, s výjimkou benefitu motivační příspěvek studentům, režim zaměstnaneckých výhod nevztahuje.

## **Plošně poskytované benefity**

- 1) Kromě mzdy, jakožto klíčového prvku odměňování, poskytuje firma z finančních odměn zaměstnancům také měsíční **osobní ohodnocení**. To je zaměstnancům udělováno individuálně podle kvality a přesnosti odváděné práce, ochoty pracovat přesčas, dochvilnosti s plněním úkolů, za flexibilitu či univerzálnost, které jsou v této malé firmě velmi důležité. V pracovních smlouvách zaměstnanců je jednak zakotven nárok na měsíční osobní ohodnocení rozpětím ve výši 0 – 25 % základní mzdy, a zároveň je uvedena specifikace toho, na čem konkrétně bude výše zaměstnancům přiznaného osobního ohodnocení záviset: na míře komplexní loajality k zaměstnavateli, pracovních výsledcích a vlastním aktivním přístupu k práci. Zaměstnanci firmy tak mohou svým pracovním chováním výši tohoto jim přiznávaného bonusu aktivně přímo ovlivnit a záleží na nich a jejich pracovní angažovanosti.
- 2) **Roční odměna (13. plat)** – na tuto formu benefitů nemají zaměstnanci společnosti nárok ani smluvní, už vůbec ne zákonný, přesto nebyl tento finanční benefit v dosavadní historii firmy zaměstnancům vyplacen pouze jedinkrát, a to v roce 2012, kdy poprvé skončilo hospodaření společnosti vlivem poklesu poptávky ztrátou. Podle mého názoru je pro efektivnost tohoto benefitu velmi důležité, aby byli zaměstnanci s algoritmem výpočtu této nenárokové složky odměn předem seznámeni. Cílem managementu firmy je totiž pomocí tohoto benefitu nejen ocenit konkrétní osobní přínos zaměstnance hospodářským úspěchům a prosperitě firmy, ale rovněž motivačně působit proti případným nevyhnutelným pracovním nepřítomnostem a absencím. Tato snaha je patrná ze způsobu výpočtu ročních odměn. Základnou je skutečně odpracovaný fond pracovní doby každým jednotlivým zaměstnancem za rok, který je poměrově porovnán s předepsaným fondem skutečně odpracované doby (bez placených avšak neodpracovaných hodin za dovolené a státní svátky). Započítávají se běžné a přesčasové hodiny, naproti tomu neodpracované hodiny jako jsou nemoci, ošetřování členů rodiny a případné další omluvené absence, se

nezapočítávají a tak snižují výsledný procentuální podíl fondů pracovní doby. Hodnota 13. platu zúčtovaného ve mzdě za poslední kalendářní měsíc roku, je násobkem vypočteného podílu a základní měsíční smluvní mzdy sjednané v pracovní smlouvě. Zaměstnanci jsou prostřednictvím tohoto benefitu finančně motivováni na ekonomických výsledcích společnosti, participují na její prosperitě. Výše benefitu pro konkrétní zaměstnance je dále závislá na výši jeho základní sjednané mzdy (diferenciace podle pozice) a roli hraje i počet dnů nepřítomnosti, za které se podíl zaměstnance na hospodářských výsledcích firmy snižuje.

- 3) Pro všechny zaměstnance firma rovněž umožňuje **nerovnoměrné pružné rozvržení pracovní doby**, uplatňované formou průměrné týdenní pracovní doby 40 hodin, která musí být naplněna nejdéle ve čtyřtýdenním vyrovnávacím období. Zaměstnanec sám volí začátek a konec směn, mezi tyto dva úseky volitelné pracovní doby je vložen časový úsek, tzv. základní pracovní doba, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti. Ve vyrovnávacím období (de facto v kalendářním měsíci) je ale zaměstnanec povinen odpracovat měsíční předepsaný fond pracovní doby. Tento benefit umožňuje zaměstnancům lépe sladit pracovní a osobní život, mohou si vyřídit potřebné záležitosti na úřadech, či absolvovat lékařské prohlídky mimo pracovní dobu, což je zaměstnavatelem při tomto rozvržení pracovní doby také vyžadováno. Firma snižuje osobní náklady za proplácení náhrad na omluvené absence v práci.
  
- 4) Vzhledem k charakteru činnosti firmy je nevyhnutelné sezónně, v případech, kdy jsou objednateli vyžadovány krátké dodací lhůty, či v případě návaznosti technologických postupů ve stavební výrobě, nařídít zaměstnancům práci přesčas nebo práci o sobotách a nedělích. Firma cítí nutnost, kompenzovat tyto zásahy do osobního života zaměstnanců benefity. Jimi jsou **nadlimitní příplatky za práci o sobotách a nedělích**. V pracovní smlouvě je zakotven závazek zaměstnavatele, přiznat za práci o sobotách a nedělích zaměstnancům příplatek ke mzdě ve výši 50 % průměrného výdělku. Jedná se o zvláštní

zvýhodnění zaměstnanců společnosti, protože § 118 zákoníku práce přiznává zaměstnancům jen příplatek ve výši minimálně 10 %. Za přesčasovou práci vyplácí firma příplatek v zákonné výši 25 % průměrného výdělku.

- 5) S ohledem na již dříve několikrát zmiňovanou specifickou podnikatelskou činnost firmy jsou zaměstnanci často, mnozí dokonce denně, vysíláni na pracovní cesty mimo místo výkonu práce z pracovní smlouvy. Pracovní cesty a práce v terénu jsou neodmyslitelnou součástí náplně jejich práce. Firma jako obchodní společnost založená podle obchodního zákoníku, patří pro účely vyplácení cestovních náhrad mezi tzv. zaměstnavatele z podnikatelské sféry, pro něž jsou zákoníkem práce stanoveny dolní povinné minimální hranice sazeb stravného v jednotlivých pásmech podle délky trvání pracovní cesty. Firma přiznává všem svým zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu **nadlimitní stravné v rámci vyplácených cestovních náhrad při pracovních cestách**. Jedná se o benefit v podobě příplatku ve výši 20 % základní (zákonné) sazby, platný pro stálé zaměstnance firmy. Společnost se rozhodla hradit svým zaměstnancům stravné ve výši horní hodnoty fixního rozpětí této náhrady stanovené zákoníkem práce pro zaměstnavatele státní správy. Ve společnosti Geoteka s.r.o. jsou zaměstnancům vypláceny tyto sazby stravného:

- |                                    |         |
|------------------------------------|---------|
| • 5-12 hodin trvání pracovní cesty | 79 Kč   |
| • nad 12 hodin, nejvýše 18 hodin   | 121 Kč  |
| • déle než 18 hodin                | 188 Kč. |

- 6) Firma se snaží podporovat v zodpovědnosti za svoji budoucí finanční situaci ty své zaměstnance, kteří využívají některou z forem dlouhodobých dobrovolných spořicích produktů na stáří a poskytuje **příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na životní pojištění** na tyto jimi sjednané produkty. Příspěvky jsou posílány přímo příslušným finančním institucím tak, aby byla splněna podmínka daňové uznatelnosti těchto nákladů a současně režimu osvobození těchto nepeněžních příjmů u zaměstnance. Výše příspěvků je

diferencována podle v podniku odpracované doby. Příspěvek v plné výši náleží zaměstnancům jen v těch měsících, kdy odpracovali předepsaný měsíční fond pracovní doby nebo čerpali řádnou dovolenou za kalendářní rok. V případě jiných překážek v práci na straně zaměstnance jim je příspěvek krácen v poměru odpracované doby k celkovému předepsanému měsíčnímu fondu pracovní doby. Tímto opatřením, kterým firma podmiňuje vyplácení benefitu, se brání růstu osobních nákladů za ty zaměstnance, kteří v důsledku své nepřítomnosti nevytvářejí pro firmu žádnou přidanou hodnotu.

- 7) **Pracovní volno s náhradou mzdy v den narozenin a jmenin.** Tato v České republice ne zcela běžná forma zaměstnaneckého benefitu byla ve firmě záměrně zavedena pro zdůraznění významu, jaký management přikládá individuálnímu přístupu k jednotlivým zaměstnancům. Má demonstrovat snahu společnosti, zaměřovat se na takové formy odměn, které uznávají a oceňují osobu konkrétního člověka, které mu dávají najevo vděčnost a uznání za to, co dělá pro podnik. Nárok na tuto zaměstnaneckou výhodu mají zaměstnanci zakotven přímo v pracovních smlouvách. Netradiční, na tomto místě představený zaměstnanecký benefit v délce 2 pracovních dnů ročně, aplikovaný v praxi společnosti Geoteka s.r.o., je vlastně jakýmsi ekvivalentem k známějšímu, avšak mnohem více neosobnímu benefitu týden dovolené navíc, zavedenému v mnohých, zejména velkých firmách.
- 8) Společnost podporuje **rozvoj a vzdělávání** svých zaměstnanců. Odborná školení, která prohlubují kvalifikaci zaměstnanců, zajišťuje firma dodavatelsky dle potřeby. Uskutečňují se v pracovní době, zaměstnancům jsou nařízena a náleží jim za dobu jejich trvání náhrada mzdy. V minulosti byly pro zaměstnance objednány jazykové kurzy, které probíhaly sice mimo pracovní dobu, ale byly v plné výši hrazené z nákladů zaměstnavatele. Od tohoto benefitu firma již upustila, a to pro malý zájem ze strany zaměstnanců, kteří na kurz často nedocházeli. Společnost vychází maximálně vstříct úpravou pracovní doby zaměstnancům, kteří rozšiřují svoji kvalifikaci a odbornost.

- 9) **Příspěvek na stravu** (stravenka), je poskytována zaměstnancům v nominální hodnotě 50 Kč a je zaměstnavatelem hrazena v plné výši. Tento benefit je v současné době ve firmě využíván velmi málo, neboť většině zaměstnanců po úpravě jejich pracovních náplní v souvislosti s postupným snižováním stavu zaměstnanců vzniká denně za odpracovanou směnu nárok na vyplácení stravného z cestovních náhrad. Z toho důvodu jsou firemní náklady na tuto zaměstnaneckou výhodu v současnosti velmi nízké.
- 10) **Prodej služeb společnosti se slevou zaměstnancům.** Společnost umožňuje svým zaměstnancům, nakoupit služby, které jsou předmětem její činnosti, se slevou oproti zákaznickému ceníku. Zaměstnancům je rovněž výjimečně umožněno, zapůjčit si pracovní přístrojové vybavení v čase, kdy nejsou společností využity a práce realizovat ve svém volném čase svépomocí.
- 11) **Nepeněžní či finální dary** jsou firmou ve výši dle uvážení managementu poskytovány zaměstnancům jako jednorázový benefit u významných osobních příležitostí: svatba, narození potomka, dosažení významného životního jubilea, či při pracovních výročích - odpracování určitého počtu let ve firmě.
- 12) **Firma pro zaměstnance příležitostně pořádá** na své náklady společné večere nebo bowlingové turnaje.

### **Individuálně poskytované benefity**

- 1) **Náhrady výdajů** poskytované zaměstnancům **v souvislosti s výkonem práce** jsou vyplácené paušální částkou a jejich výše je stanovena na základě kalkulace skutečných doložených výdajů. Jedná se o náhrady vybraným zaměstnancům za používání mobilního telefonu pro služební účely při pracovních cestách. Tento benefit vyplývá ze specifika podnikatelské činnosti firmy a z častého pobytu zaměstnanců v terénu, tj. mimo místo výkonu práce sjednané v pracovní

smouvě. Zaměstnavatel nepřidělil zaměstnancům služební mobilní telefony, ale po vzájemné dohodě byla zvolena výhodnější varianta, kdy zaměstnanec používá jeden, a to svůj vlastní, mobilní telefon pro všechny své hovory. Za služební telefonní hovory při pracovních cestách jsou mu následně vypláceny náhrady. Tato varianta se osvědčila jak z důvodu operativnosti, tak minimalizace množství předmětů, za něž jsou zaměstnanci při pracovních cestách v terénu zodpovědní a tím je zajišťována i prevence vzniku škod firmě. Částka náhrady ve výši měsíčního paušálu náleží zaměstnanci jen při odpracování měsíčního fondu pracovní doby, za dobu nepřítomnosti v práci je náhrada poměrově krácena, není-li mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem dohodnuto jinak.

- 2) Firma usiluje o získání perspektivních a v oboru vzdělaných zaměstnanců, proto od roku 2011 zařadila do svého systému zaměstnaneckých výhod i **motivační příspěvek studentovi vysoké školy**. V konkrétních případech, kdy je se studentem, o něhož má firma zájem, sjednána smlouva o tom, že se bude připravovat pro firmu studiem na výkon profese, je studentovi vyplácen příspěvek ve výši až 5.000 Kč/měsíčně, jako motivační stipendijní příspěvek na úhradu nákladů, stravu, ubytování, dopravu či učební pomůcky. Podmínkou, sjednanou v dohodě o poskytování tohoto příspěvku je, že zaměstnanec po skončení studia nastoupí do pracovního poměru ke společnosti.
- 3) **Benefity poskytované individuálně managementu firmy**. Jedná se především o služební mobilní telefon k soukromým účelům, služební notebook k soukromým účelům, příspěvky na vzdělávání a poskytování manažerského automobilu k soukromým účelům. Tento posledně jmenovaný benefit byl používán ve společnosti do roku 2009. Po změně daňového režimu tohoto benefitu od roku 2008, kdy začal být tento nepeněžní příjem zahrnován do vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění, začal být pro firmu drahý a od jeho poskytování bylo upuštěno.

## 4.4 Náklady na stávající motivační systém benefitů

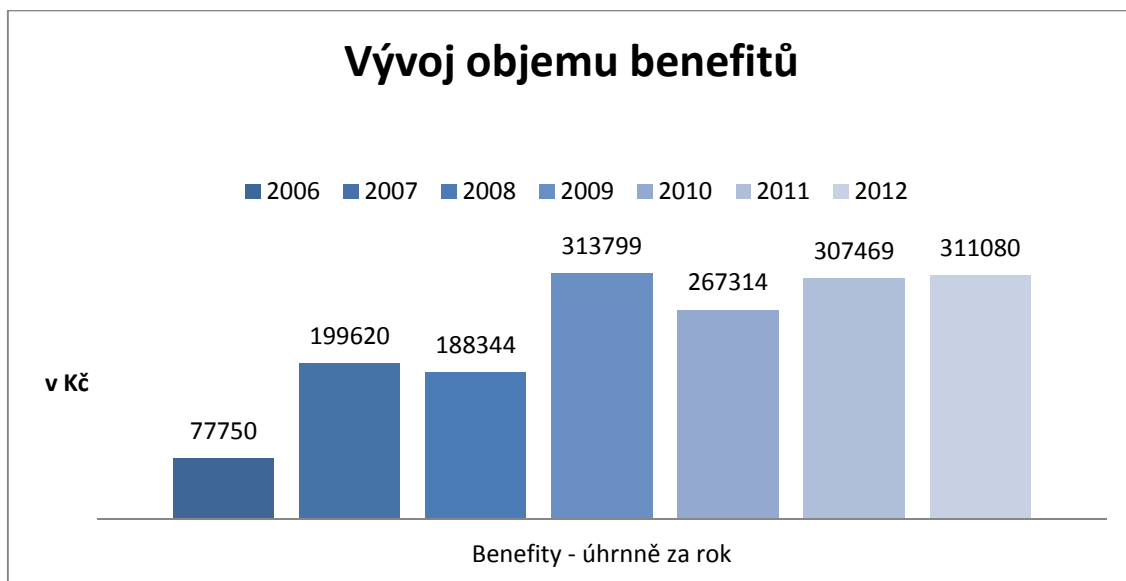
V této kapitole budou přibližně vyčísleny náklady na motivační systém společnosti Geoteka s.r.o. Tyto náklady nebylo možno zjistit přímo z účetní evidence firmy, protože nejsou samostatně odděleně sledovány. Tato skutečnost evokuje domněnku, že se společnost zřejmě příliš nezabývá hodnocením a sledováním nákladovosti, efektivity ani vývojem poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Hodnotové údaje byly tedy čerpány z operativních mzdových evidencí jako jsou například mzdové listy a různé jiné mzdové sumarizační sestavy. Některé informace bylo nutno dohledávat v účetních denících a ostatních účetních knihách, účetních závěrkách, ročních účetních výkazech a přílohách k účetním závěrkám.

Takto poměrně pracně získaná data byla utříděna podle let a věcného obsahu. Tím byly získány ucelené časové řady hodnotových údajů pro jejich následné ekonomické hodnocení. Benefity, které jsou nastaveny tak, že na ně firma nemá žádné přímé náklady, nebo jsou tyto těžce vyčíslitelné (např. u benefitu pružná pracovní doba, veškeré benefity poskytované managementu), nebyly uvažovány. Data byla dále zpracovávána za použití tabulkového kalkulátoru Microsoft Excel, který umožnil generování přehledných grafů, na kterých je dobře patrný vývoj sledovaných hodnot i dopočetných ukazatelů z oblastí mého zájmu. Mezi jednotlivými složkami benefitů, osobními náklady i hospodářskými výsledky společnosti jsem se snažila najít a poté interpretovat ekonomické souvislosti.

Nejprve jsem zkoumala, jak se vyvíjely v čase úhrnné náklady v absolutních částkách na firmou poskytované zaměstnanecké benefity. Zjistila jsem, že jejich objem meziročně kolísá směrem nahoru i dolů a není přitom patrný jednoznačně rostoucí nebo jednoznačně klesající trend v jejich úhrnných výších (viz graf 5).



Graf 5 Vývoj objemu benefitů ve společnosti Geoteka s.r.o. v letech 2006 – 2012

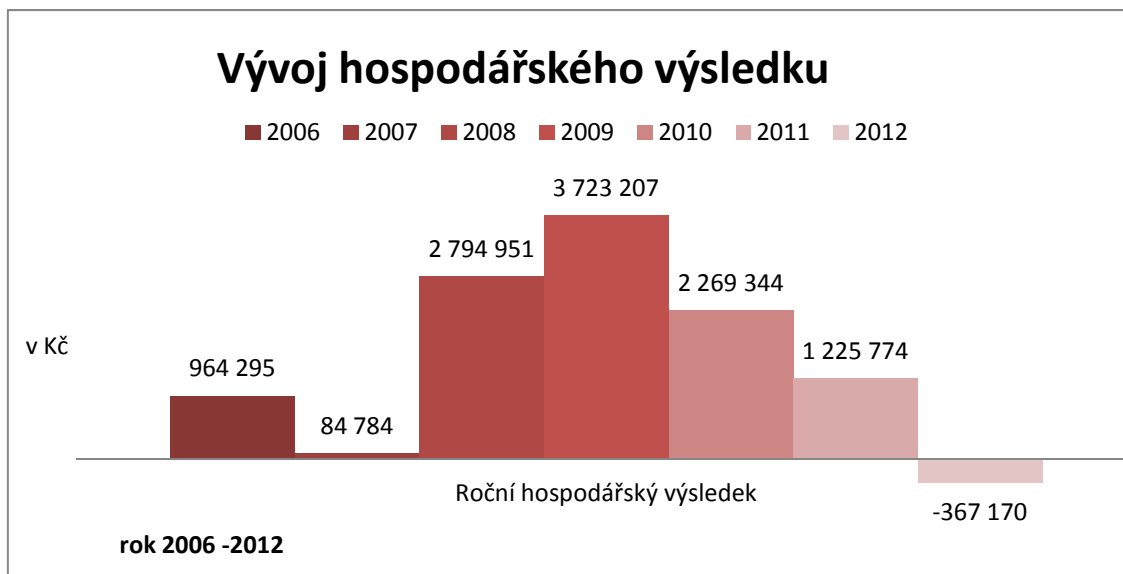


Zdroj: vlastní zpracování účetních dat

Ani ve vztahu k hospodářským výsledkům dosahovaným firmou ve sledovaném období (viz graf 6), nelze najít vývojovou shodu. Zatímco objem benefitů v roce 2007 výrazně meziročně vzrostl, hospodářský výsledek mezi roky 2006 a 2007 zaznamenal propad pod stotisícovou hranici. Zcela shodný vývoj benefitů lze pozorovat i pro firmu v hospodářsky nejhorším roce 2012, kdy jejich objem oproti roku 2011 nepatrně meziročně vzrostl (o 1,17 %), zatímco hospodaření společnosti se v témže období dramaticky zhoršilo (meziroční propad o 129 %).

Z uvedeného lze usuzovat, že benefity si ve firmě žijí svým vlastním životem, vyvíjejí se na výsledcích hospodaření zcela nezávislým způsobem a nekopírují jejich vývoj. Mým zjištěním byla potvrzena teoretická teze, že jakmile jsou benefity ve firmě zavedeny, je těžké je zrušit, a to i tehdy, když se firmě hospodářsky nedaří.

Graf 6 Vývoj hospodářského výsledku společnosti Geoteka s.r.o. v letech 2006 – 2012



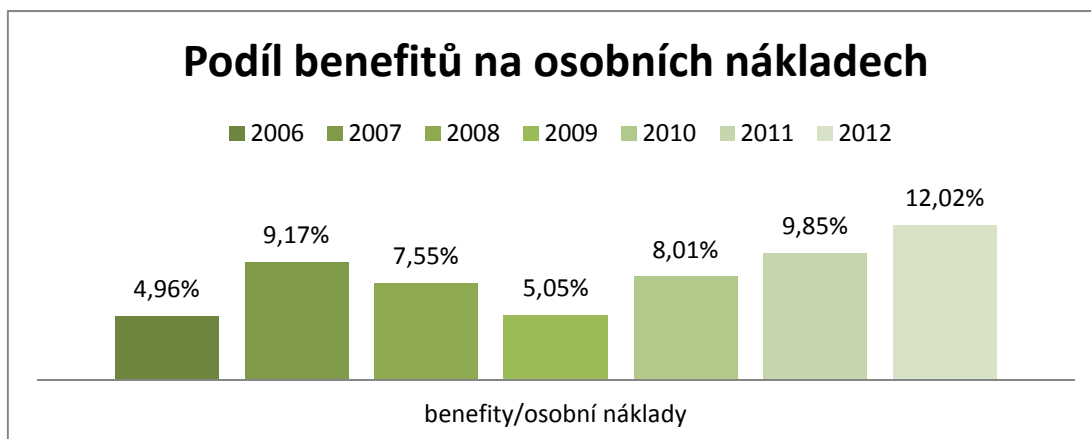
Zdroj: vlastní zpracování účetních dat

Zdá se, že také zaměstnanecké benefity, stejně jako mzdy, se chovají rigidně. Z výše uvedených ekonomických skutečností i grafů, které následují, můžeme pozorovat velmi pomalé přizpůsobování objemu firmou vyplácených benefitů ekonomické realitě. Do jisté míry je to logický závěr uvědomíme-li si, jak již bylo dříve uvedeno, že benefity jsou teorií považovány za součást systému odměňování. Vysvětluje-li ekonomická teorie strnulost mezd například pomocí tzv. modelu efektivních mezd,<sup>33</sup> domnívám se, že podobnými argumenty lze objasnit i důvody toho, proč se podobně jako mzdy chovají také benefity.

Aby bylo patrnější, jakou měrou se vlastně firmou poskytované benefity podílejí na jejich celkových osobních nákladech, byly vypočteny a graficky zobrazeny poměrové ukazatele benefitů/osobní náklady.

<sup>33</sup> MACH, M., *Makroekonomie II: pro magisterské (inženýrské) studium.*, s.233

Graf 7 Podíl benefitů na osobních nákladech společnosti Geoteka s.r.o. v letech 2005 - 2012



Zdroj: vlastní výpočty a zpracování dat

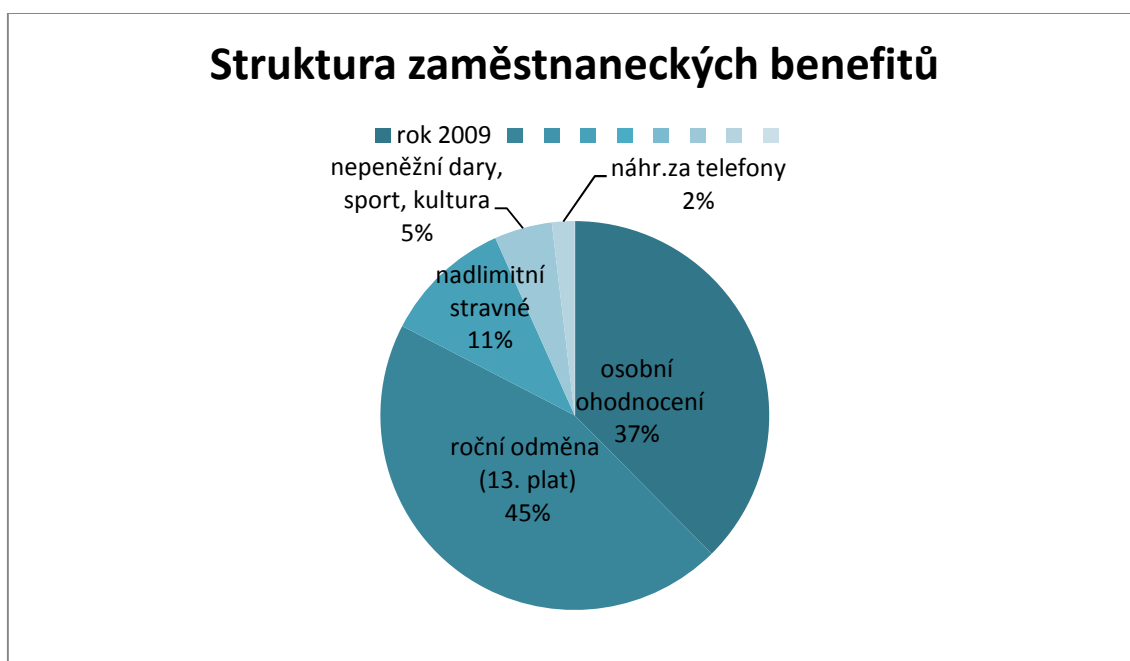
Ukázalo se, že benefity se za poslední čtyři roky podílejí na osobních nákladech společnosti stále větší měrou. Troufám si říci, že jejich procentuální podíl na celkových osobních nákladech firmy v roce 2012 ve výši 12,02 %, je nad běžným průměrem v České republice, a proto i tvrdit, že je firma v oblasti poskytovaných benefitů k zaměstnancům velmi štedrá.

Zajímalo mě také, zda vůbec a případně jak, se měnila struktura firmou poskytovaných zaměstnaneckých benefitů v čase. Za tímto účelem jsem jako nejvhodnější formu zvolila zobrazení pomocí výšečového grafu. Pro toto sledování jsem vybrala vzorek čtyř posledních účetních období, který považuji za dostatečně reprezentativní. V tomto období firma dosáhla jak nejlepších (v roce 2009), tak i nejhorších (v roce 2012) hospodářských výsledků ve své podnikatelské historii a bude zajímavé sledovat, zda se tyto skutečnosti nějakým způsobem promítly do motivačního systému zaměstnaneckých výhod.

V hospodářsky neúspěšnějším roce 2009 tvořily téměř polovinu všech vyplacených zaměstnaneckých benefitů roční odměny (13. plat). Vzhledem ke dříve vysvětlené konstrukci výpočtu tohoto benefitu (kapitola 4.3) je to výsledek logický. Velký podíl

připadal v tomto roce i na vyplacená osobní ohodnocení. Z ostatních benefitů bylo významnější položkou už jen nadlimitní stravné při pracovních cestách, ostatní benefity byly v tomto roce zastoupeny minimálně. Z grafu 8 lze interpretovat shrnutí, že struktura benefitů vyplacených v tomto roce významně reflektovala osobní nasazení zaměstnanců a jejich přínos firemnímu hospodářskému úspěchu. Objem benefitu nadlimitní stravné souvisel s dostatečným množstvím různorodých zakázek realizovaných v tomto roce.

**Graf 8** Struktura zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Geoteka s.r.o. v roce 2009

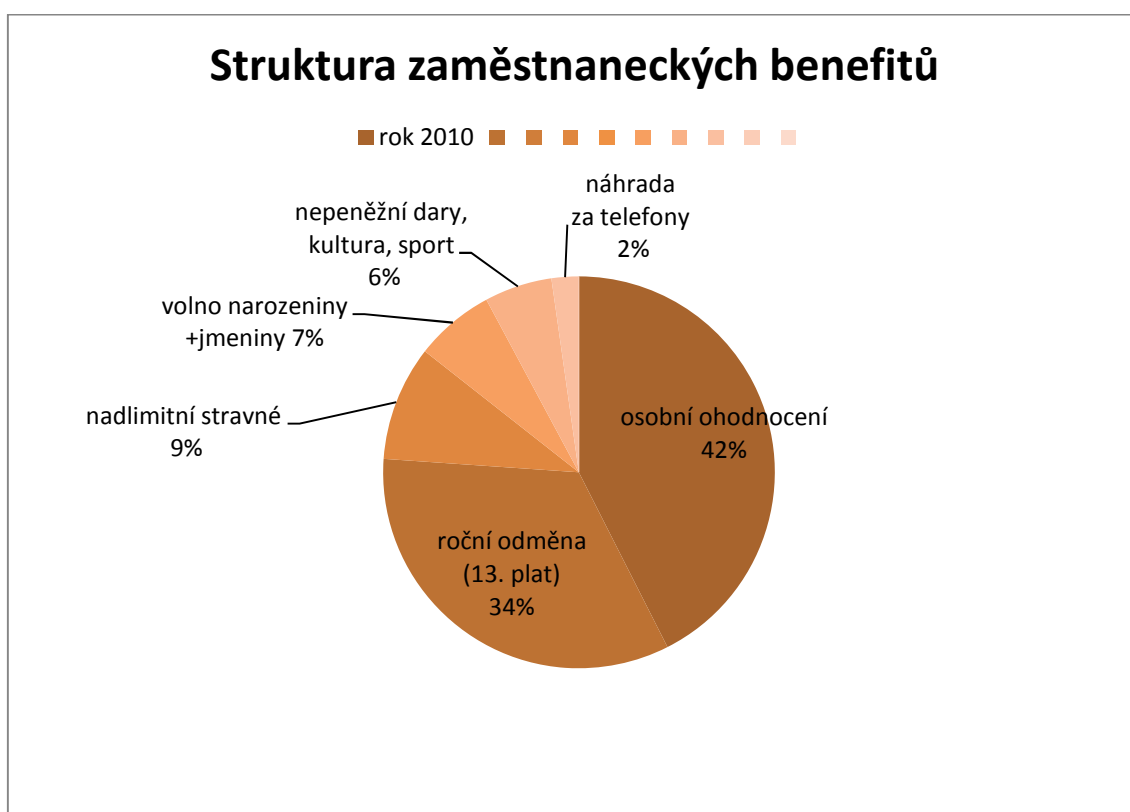


**Zdroj:** vlastní zpracování dat

V následujícím roce 2010 došlo k poklesu všech ukazatelů výkonnosti podniku. To se logicky projevilo ve struktuře zaměstnaneckých benefitů poklesem podílu ročních odměn – 13. platu. Meziročně vzrostl podíl benefitu osobní ohodnocení. Do motivačního programu byl zařazen nový benefit placeného volna v den narozenin a jmenin. Domnívám se, že graf 9 dovoluje shrnout jeho výsledky takto: struktura

zaměstnaneckých benefitů je více členitá, s horšími ekonomickými výsledky společnosti souvisí pokles na ně přímo navázaných benefitů. Firma se zřejmě snaží stabilizovat zaměstnance zavedením nových motivačních prvků, přičemž sleduje posílení jejich individuálního cílení. Tento trend pokračuje i v následujících obdobích.

**Graf 9** Struktura zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Geoteka s.r.o. v roce 2010

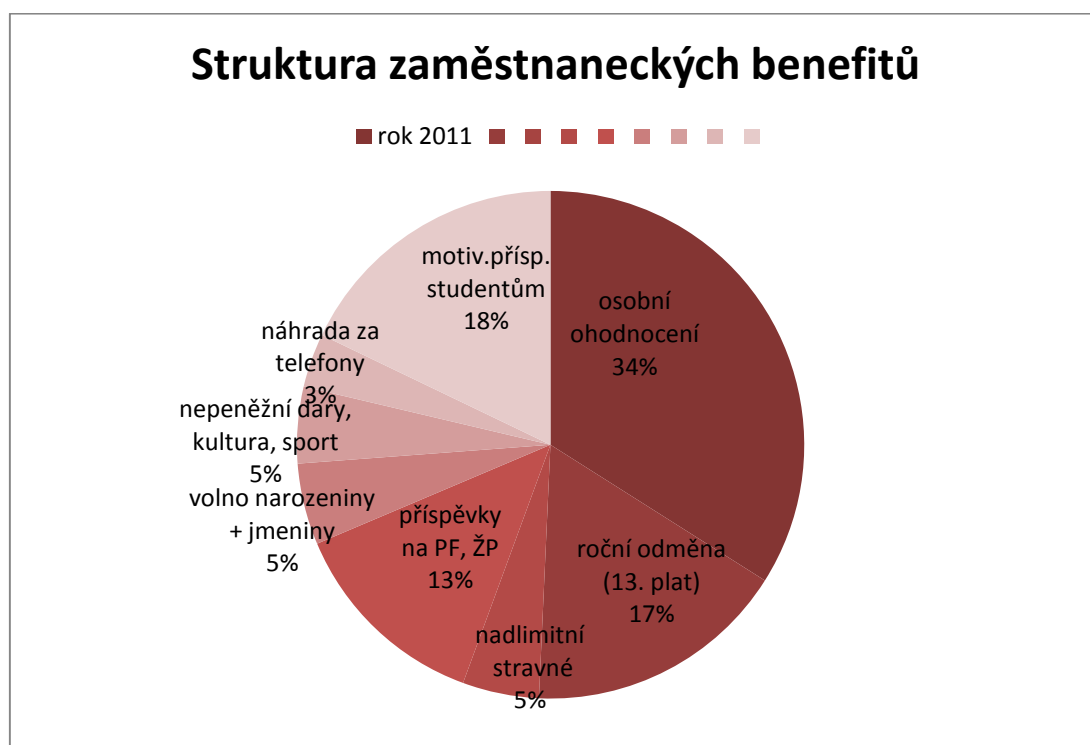


**Zdroj:** vlastní zpracování dat

Z grafu 10 vidíme, že se struktura firemních zaměstnaneckých benefitů dále rozrůžňuje. Je patrné, že společnost usiluje také prostřednictvím poskytovaných benefitů o stabilizaci svých zaměstnanců. S tím, jak dále klesá podíl benefitů přímo závislých na výsledcích hospodaření, hledá firma jiné prostředky, jak alternativně kompenzovat zaměstnancům hrozící reálný propad mezd, přitom však upevnit jejich vztah s firmou,

motivovat je k lojalitě a pocitu sounáležitosti s ní. Zavádí se benefity dlouhodobého charakteru – příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění, které signalizují péči a zájem firmy o zaměstnance i v dlouhodobém časovém horizontu. Nově zavedený motivační příspěvek studentům cílí na podporu vzdělání a odborných vědomostí zaměstnanců i na posílení jejich dlouhodobé perspektivy na trhu práce.

**Graf 10** Struktura zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Geoteka s.r.o. v roce 2011

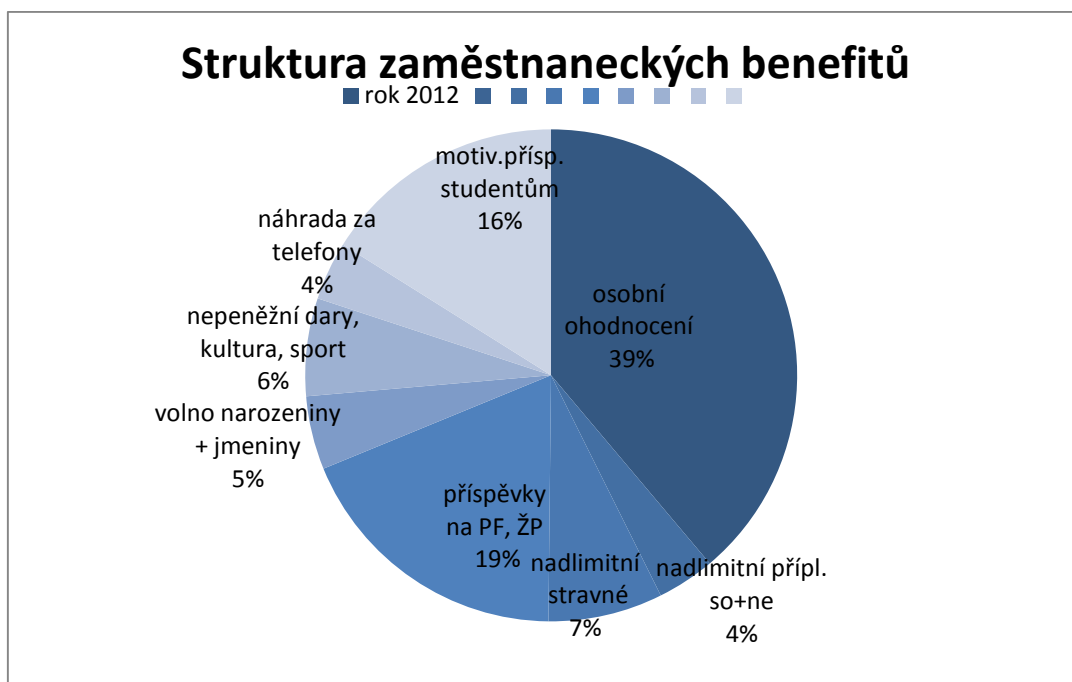


**Zdroj:** vlastní zpracování dat

Na posledním výšečovém grafu můžeme sledovat strukturu zaměstnaneckých benefitů společnosti v roce 2012. Pro něj je charakteristická skutečnost, že mezi zaměstnaneckými benefity tohoto roku poprvé chybí roční odměny ve formě tzv. 13. platu. To souvisí s již mnohokrát v této práci uvedeným faktem, že hospodaření společnosti se propadlo do účetní ztráty. Podíl osobního ohodnocení v tomto období meziročně vzrostl o 14%, zvýšil se i podíl benefitů dlouhodobého charakteru –

příspěvky na ŽP a PF. Pokles podílu motivačních příspěvků studentům souvisel s dokončováním jejich studia. Benefit nadlimitní příplatky za víkendové práce se nově objevuje ve struktuře firemních zaměstnaneckých benefitů nikoliv proto, že by byl ve společnosti v tomto roce nově zaveden, ale v souvislosti s realizací zvýšeného objemu termínovaných zakázek, kvůli jejichž splnění v termínu musela být nařizována práce o sobotách a nedělích. Tento benefit sleduje mimo jiné i cíl společnosti, umožnit zaměstnancům maximální propojení pracovního a soukromého života a posilovat jejich jistotu, že víkendová práce bude nařizována zcela výjimečně. Ukázalo se, že objem nákladů tohoto benefitu, který dosud působil jako latentní součást firemního motivačního programu, přímo úzce souvisí se skladbou a sjednanými smluvními podmínkami realizovaných zakázek.

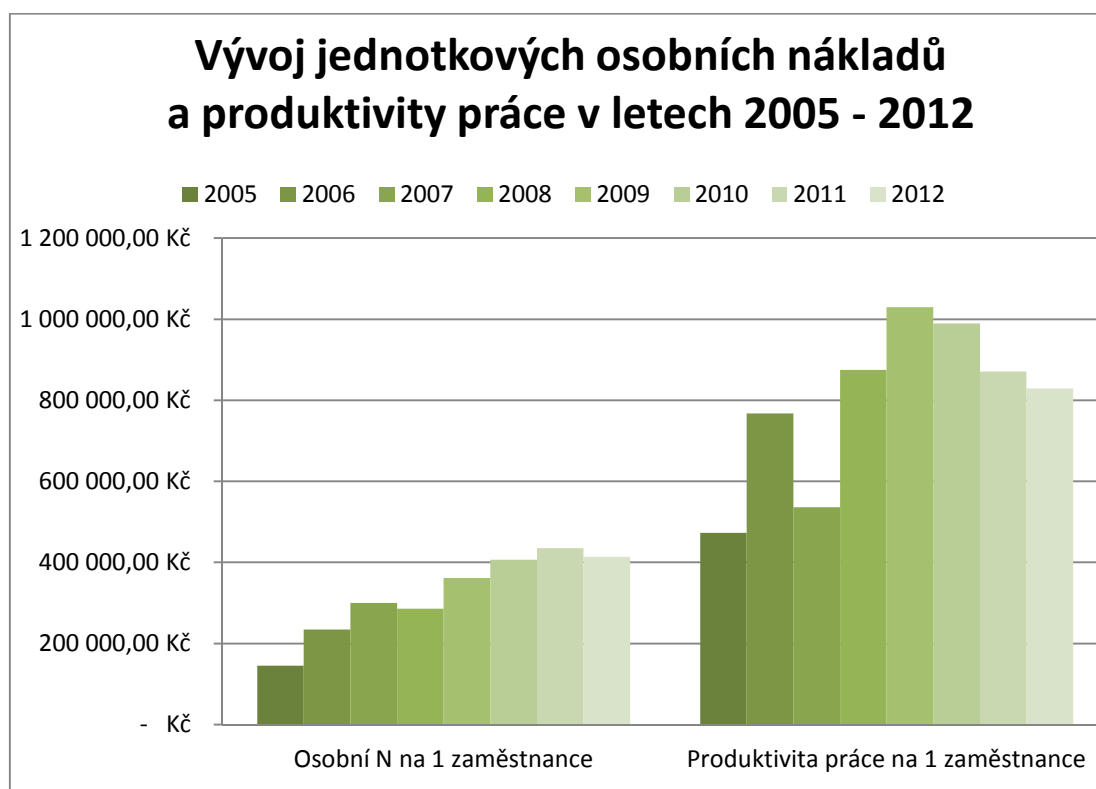
Graf 11 Struktura zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Geoteka s.r.o. v roce 2012



Zdroj: vlastní zpracování dat

Pro zamýšlené komplexnější hodnocení jsem považovala za nutné zjistit, jak se ve firmě v jednotlivých letech vyvíjel jednotkový ukazatel výkonnosti zaměstnanců - produktivita práce na 1 zaměstnance a mzdové náklady na 1 zaměstnance. Grafické zobrazení vývoje vypočtených ukazatelů bude pro lepší názornost provedeno pomocí dvojice různých typů grafů: sloupcového a spojnicového. Vstupní hodnoty pro výpočet těchto dvou ukazatelů: výkony, přepočtený počet zaměstnanců a osobní náklady byly čerpány z kapitoly 4.2 Historie a vývoj společnosti (viz grafy 2, 3 a 4).

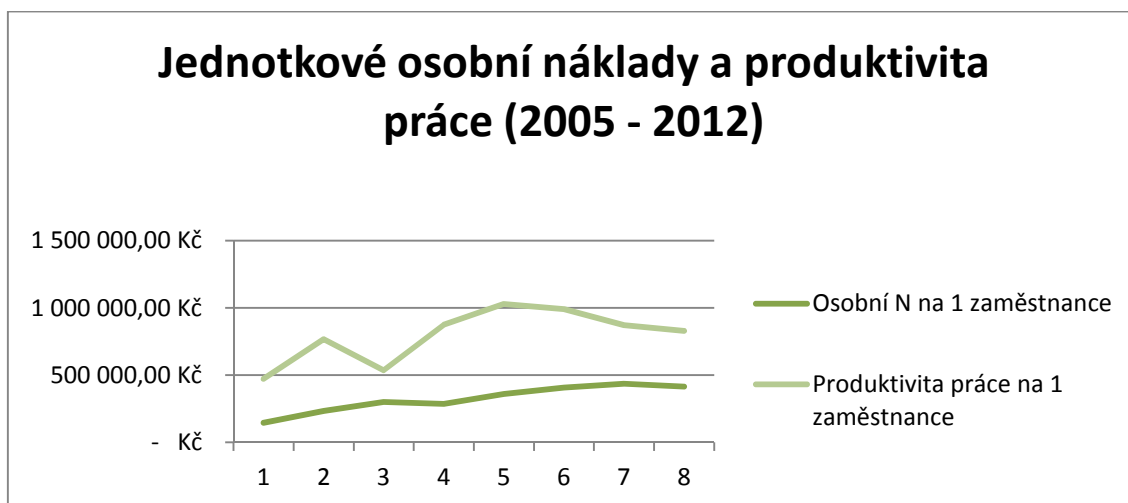
**Graf 12** Vývoj osobních nákladů a produktivity práce na 1 zaměstnance ve společnosti Geoteka s.r.o. v letech 2005 - 2012



**Zdroj:** vlastní výpočty a zpracování dat



**Graf 13** Jednotkové osobní náklady a produktivita práce na 1 zaměstnance ve společnosti Geoteka s.r.o. v letech 2005 - 2012



Zdroj: vlastní výpočty a zpracování dat

Zatímco osobní náklady na 1 zaměstnance ve sledovaném osmiletém časovém období kontinuálně rostly, s výjimkou roků 2008 a 2012, kdy došlo k jejich nevýznamnému (5%) meziročnímu poklesu, průměrná produktivita práce na 1 zaměstnance se takto jednoznačně nevyvíjela a je u ní zřejmá značná rozkolísanost. Porovnáním vývoje produktivity práce na 1 zaměstnance s vývojem firemního obrátu (viz. graf 2 v kapitole 4.2) lze konstatovat, že se tyto ukazatele shodují ve svém nepravidelném vývoji se značnými, vzájemně podobnými, výkyvy růstu uvedenými v tabulce 3.

**Tabulka 3** Jednotková produktivita práce a obraty 2005 – 2012 meziročně

	06/05	07/06	08/07	09/08	10/09	11/10	12/11
<b>Řetěz.index PP/1 zam.</b>	1,62	0,70	1,63	1,18	0,96	0,88	0,95
<b>Řetěz.index obrátu</b>	1,28	0,76	1,96	1,24	0,86	0,77	0,83

Zdroj: vlastní výpočty a zpracování

## **4.5 Zhodnocení nákladovosti firemního motivačního programu v souvislostech**

Podle teorie efektivních mezd, která objasňuje mzdovou rigiditu, firmy nepropouštějí kvalifikované pracovníky ani v době recese a nenajímají nezaměstnané za nižší mzdu, protože to je ve svém důsledku pro ně nevýhodné. Produktivita pracovníků je vyšší, když jim firma platí vyšší mzdy. Ty na jedné straně sice zatěžují firemní náklady, na druhé straně ale motivují k vyššímu úsilí, zlepšují pracovní morálku a loajalitu pracovníků k firmě. Pro firmu jsou podstatným a hmatatelným efektem vyšších osobních nákladů jak snížení ztrát práce z titulu absentérství, tak i nižší náklady na zaškolování a ztrátu výnosů v důsledku fluktuace.

Benefity jako nedílnou součást odměn lze proto, podle mého názoru, ze stejných důvodů jako mzdy, považovat za strnulé a pomalu se přizpůsobující. Tento názor opírám o zjištění v průběhu svého výzkumu. Sledovaná společnost se k benefitům nechovala přímočaře tak, že by jednoduše zrušila některé z nich jenom proto, že se firmě momentálně ekonomicky nedaří. Zachovala se právě naopak, začala portfolio benefitů rozšiřovat. Nutno však podotknout, že se vždy jednalo o pečlivě zvolené zaměstnanecké výhody s výrazně prostabilizačními prvky na zaměstnance. Roli v tom hrála i skutečnost, že ve sledované firmě je praktikován koncept celkové odměny a benefity jsou chápány jako její nedílná součást. Samotné nahodilé zavádění stále širšího spektra zaměstnaneckých benefitů aplikované jen po vzoru toho, co dělají jiní, nebo co je momentálně považováno za benefit módní, by žádné zmiňované efekty firmě nepřineslo. Samozřejmě je jistá strnulost u poskytovaných benefitů způsobena i tím, že nárok na ně je v této společnosti zakotven v pracovních smlouvách. Z toho důvodu není jejich jednostranné zrušení ani možné. V případě, že by firma chtěla přistoupit k jejich omezování, bylo by toto věcí vyjednávání mezi vedením společnosti a zaměstnanci.

Za jeden z hlavních zdrojů nízké efektivity benefitů bývá považována skutečnost, že není zcela jasné, zda mají sloužit jako nástroj motivace nebo jako prostředek péče o

zaměstnance, která je předpokladem jejich dlouhodobě vyššího výkonu. Zhodnocením motivačního programu aplikovaného ve zkoumané společnosti jsem dospěla k názoru, že jeho cíle v této společnosti jsou nastaveny poměrně jasně motivačně a stabilizačně, nevznikají zde tudíž dilemata ohledně jeho orientace a přizpůsobování na konkrétní firemní potřeby. Sleduje jednoznačně stabilizaci loajálních a motivovaných zaměstnanců, prevenci vysokých firemních nákladů souvisejících s fluktuací, podporu ekonomického myšlení a zodpovědnost zaměstnanců za vlastní budoucnost. Tyto cíle se přitom společnost snaží naplňovat při současném nízkém zatěžování firemních nákladů a s ohledem na tento aspekt volí nástroje, tedy vybírá jednotlivé poskytované benefity. Není jistě náhodou, že jejich struktura je často orientována na varianty daňově výhodné, na varianty přinášející úsporu nákladů na pojištění a současně zvýšení reálného příjmu zaměstnancům.

**Tabulka 4 Porovnání měsíčních osobních nákladů a měsíčního čistého příjmu zaměstnance při použití rozdílné formy odměňování**

<b>Výpočet měsíční čisté mzdy a osobních nákladů zaměstnavatele</b>	<b>Varianta vč. příspěvku na penzijní připojištění ve výši 2.000 Kč</b>	<b>Varianta zvýšení hrubé mzdy zaměstnance o 2.000 Kč</b>
Hrubá mzda	27 500	27 500
Nepeněžní příjem (PF)	2 000	x
Peněžní příjem – zvýšení mzdy	x	2 000
Pojistné hraz.firmou (34%)	9 350	10 030
Superhrubá mzda	29 500	29 500
Sleva na poplatníka	2 070	2 070
Sleva na 1 dítě	1 117	1 117
Záloha na daň po slevě	2 348	2 753
Pojistné zaměstnance (11%)	3 026	3 246
Čistý reál.příjem zaměstnance	24 126	23 501
<b>Rozdíl v příjmu zaměstnance</b>	<b>625</b>	<b>x</b>
Osobní N zaměstnavatele	38 850	39 530
<b>Rozdíl v osobních nákladech</b>	<b>-680</b>	<b>x</b>

**Zdroj: vlastní výpočty a zpracování**

V tabulce 4 jsou demonstrovány úspory nákladů firmy ( avizované již na straně 37 této práce) při použití daňově optimálního zaměstnaneckého benefitu ve srovnání s peněžním zvýšením mzdy o stejnou hodnotu. Z jejího obsahu je patrné, že využití nepeněžního odměňování formou zaměstnaneckého benefitu příspěvek na penzijní připojištění, je pro obě strany pracovněprávního vztahu výhodnější než prosté navýšení hrubé mzdy a lze jej tak považovat za účinný nástroj motivace zaměstnanců. Tato varianta odměňování přináší jak úsporu osobních nákladů zaměstnavateli, tak zvýšení čistého příjmu zaměstnanci, a to o zhruba o stejně velkou částku. U zaměstnavatele je pro správné vyčíslení finančního efektu nezbytné zohlednit daň z příjmů právnických osob, aktuálně ve výši 19 %, kterou bude platit v důsledku toho, že nižšími náklady zvýší svůj zisk a tím také navýší základ daně z příjmů. Výsledná úspora nákladů po této úpravě by tak v demonstračním příkladu z tabulky 4 činila u zaměstnavatele nikoliv 680,- Kč, ale 550,80 Kč a výsledný efekt by tak byl přece jen o něco výhodnější pro zaměstnance (625,- Kč).

Posoudit výhodnost motivačního programu konkrétní společnosti je problematické, nesporný je ale fakt, že se společnost snaží v této oblasti o nákladovou optimalizaci. Právě snížení a úspora uznatelných nákladů prostřednictvím daňových úlev je často uváděno jako zdůvodnění, proč firmy zaměstnanecké benefity poskytují. S tímto závěrem bych si dovolila polemizovat. Takové vnímání se zdát být velmi zjednodušené. Znamenalo by zastavení jejich poskytování tehdy, kdy firmy zisk nedosahují, tudíž zdánlivě nepotřebují daňovou optimalizaci svých nákladů. Myslím, že jde na straně zaměstnavatelů spíše o hledání cest, jak efektivně zvýšit čistý příjem zaměstnanců. K naplnění tohoto cíle využíváním daňově a pojistně optimálnějších forem benefitů pak dochází bez ohledu na hospodářské výsledky firmy.

Zdá se, že sledovaná společnost cíleně volí takový mix zaměstnaneckých výhod, který jí umožňuje nejen naplňovat cíle motivačního programu, ale zároveň reflektuje nákladová kritéria jednotlivých forem benefitů a tím umožňuje udržovat osobní náklady, zahrnující i benefity, na ekonomicky únosné výši. Tato zjištění mi umožňují formulovat závěr, že stávající motivační program společnosti Geoteka s.r.o. je efektivní, má však i svá slabá místa.

Je nezbytné, aby firma pravidelně vyhodnocovala efektivnost poskytovaných benefitů. Neefektivní benefity, tedy ty, které nemají pro firmu očekávaný přínos, by měly být co nejdříve zrušeny. To se ve sledované firmě děje. V minulosti se tak stalo v případě jazykových kurzů, kterými společnost usilovala o rozšíření jazykových znalostí svých zaměstnanců přicházejících do kontaktu se zástupci zahraničních investorů na stavbách. Častá absence zaměstnanců v kurzu vedla ke zrušení tohoto benefitu.

Jako neefektivní se ukázal pro společnost být také benefit motivační příspěvek studentům. Tento příspěvek byl poskytován v letech 2011 a 2012 dvěma studentům vysoké školy. V jednom případě se jednalo o studentku Českého vysokého učení technického, studující obor geodézie a kartografie. Firma ji podpořila v posledním ročníku jejího studia, usilovala o to, motivovat ji po dokončení studia k návratu a výkonu odborné profese v jižních Čechách. Byla uzavřena smlouva budoucí pracovní. Po ukončení studia dotyčná sice do společnosti k výkonu zaměstnání nastoupila, v současné době tam však již nepracuje. Pracovní poměr byl ukončen pro neuspokojivé pracovní výsledky po roce jeho trvání. V druhém případě firma podporovala tímto benefitem studenta stavební fakulty. Ten v současné době ve firmě pracuje, své studium na vysoké škole ale již ukončil. V obou případech neměla firma se zaměstnanci žádným způsobem upraven motivační systém odpovědného čerpání těchto finančně náročných benefitů. Z toho by se firma měla jednoznačně poučit tak, aby se neefektivní vynaládání finančních zdrojů neopakovalo. Do budoucna by mělo být čerpání některých benefitů podmiňováno například uzavíráním dohod o kompenzaci vynaložených nákladů v případě ukončení pracovního poměru, nebo by jejich poskytování mělo být vázáno na dosažení konkrétních požadovaných výsledků. Ukázalo se, že pro efektivitu zaváděných benefitů nestačí, aby byl při jejich poskytování zaměstnavatel jen štedrý. Musí také platit, že jsou přijímány zodpovědnými zaměstnanci.

Také příliš jednostranná orientace, směřovaná jen k daňové a pojistné optimalizaci osobních nákladů vynakládaných společnostmi na motivační systém, se ukázala být neefektivní. Právě zavedení již uváděného motivačního příspěvku studentům, k jehož poskytování se společnost rozhodla v roce 2011 na základě nového ustanovení o daňově

uznatelných výdajích zaměstnavatele v zákoně o daních z příjmů, přineslo firmě potíže a rovněž dodatečné finanční náklady na pojistné na sociální zabezpečení i náklady daňového poradenství. Tento daňový institut měl v době po jeho zavedení do zákonné normy o daních z příjmů velkou publicitu nejen mediální, byl také velmi pozitivně akcentován na odborných seminářích týkajících se mzdové oblasti. Bohužel byl mnohdy příliš zjednodušeně vykládán. Tak došlo ve sledované společnosti zřejmě k mylnému vnímání této novinky, jako nákladově optimální formy zaměstnaneckého benefitu. V zákoně o daních z příjmů je režim této výhody upraven jednoznačně, podléhá dani z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, je tedy u zaměstnanců daněn, přestože se nejedná o příjem za práci, ale o příjem v souvislosti s budoucím zaměstnáním. Předpisy upravující sociální pojištění mají své definice a pravidla pro poplatníky pojistného. Osoby, které jsou považovány za zaměstnance jsou v zákoně 589/1992 Sb., v § 3, odst. 1, písm. b), taxativně vyjmenovány. Protože to není případ osob, pobírajících motivační příspěvek v duchu § 24, odst. 2, písm. zu) zákona o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., společnost je nepovažovala za zaměstnance a nezahrnovala u nich tento benefit do vyměřovacího základu pro odvod pojistného. Následná kontrola plnění povinností v oblasti sociálního pojištění cca po 1,5 roce aplikace tohoto benefitu v praxi podnikatelského subjektu, po jeho téměř dvouletém zavedení do právního řádu České republiky, ukázala, že se jedná o institut zcela neznámý úředníkům okresní správy sociálního zabezpečení provádějícím kontrolu, s nímž se dosud nesetkali. Automaticky jej tedy zjednodušeně zařazují mezi požitky podléhající zahrnutí do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a zpětně zaměstnavateli doměřují neodvedené pojistné včetně penále. V následném odvolacím řízení nadřízený orgán (Česká správa sociálního zabezpečení) připustil teoretickou možnost, tento benefit nezahrnovat do vyměřovacího základu, tedy postupovat shodným způsobem, jak bylo u společnosti zvoleno. Nicméně jen v případě, kdy stejní studenti nevykonávají pro zaměstnavatele žádné zaměstnání a pobírají pouze zdaňovaný motivační příspěvek. To nebyl případ zaměstnanců společnosti Geoteka s.r.o. Ti během svého studentského volna (prázdniny aj.), vykonávali u zaměstnavatele také pracovní činnost na základě dohod o provedení práce s cílem získávat praktické zkušenosti pro následný výkon profese. Vzhledem k nemožnosti odvolat se proti rozhodnutí, považovanému sice společností i její

daňovým poradcem za nesprávné a sporné, zbývá jako jediný způsob obrany žaloba. Společnost její podání zvažuje, znamenalo by však další dodatečné náklady, vynaložené s nejistým výsledkem toho, jak soud věc rozhodne.

Uvedený příklad demonstruje nepřehlednost a nejednoznačnost zákonných úprav souvisejících s praktickou aplikací zejména nově definovaných zaměstnaneckých benefitů. Protože umožňují výklady také zavádějícím způsobem, původně dobře míněný institut se může změnit pro společnost ve zdroj problémů i dodatečných finančních nákladů, jak tomu bylo také v případě popsaném shora. Benefit motivační příspěvek studentům tak ve společnosti Geoteka s.r.o. kvůli dodatečným přímým i nepřímým nákladům dosud nepřinesl očekávanou návratnost na něj vynaložených finančních prostředků.

## **4.6 Shrnutí výsledků a návrh doporučení**

V metodické části práce jsem si stanovila tři výzkumné otázky, na které jsem v praktické části, pomocí analýzy nákladů na motivační program, struktury benefitů a zkoumáním ekonomických vazeb a souvislostí, hledala odpovědi. Výzkumné otázky jsou znovu zopakovány níže. Spolu s nimi je uvedeno také shrnutí výsledků, s následujícími závěry:

### **1. Jak finančně náročný je pro firmu stávající motivační program (vývoj nákladů v průběhu času)**

Ukázalo se, že stávající motivační program je pro firmu čím dál víc finančně náročnější, a to s ohledem na její hospodářské výsledky, které se od roku 2010 v důsledku vleklé recese ve stavebnictví a z toho vyplývající změny poptávky po společnostmi poskytovaných službách trvale zhoršují, není dobré. Objem vyplacených

zaměstnaneckých benefitů v hospodářsky nejhorším roce 2012 téměř dosáhl hodnoty roční účetní ztráty, vygenerované společností za toto období. Pokud by tento trend vývoje pokračoval, bylo by na místě, objem vyplácených benefitů snížit. Vzhledem k tomu, že nárok zaměstnanců na mnohé poskytované benefity je zakotven v pracovních smlouvách, nemohlo by jít o jednostranné rozhodnutí zaměstnavatele, ale případné omezování benefitů bylo by věci vyjednávání mezi společností a zaměstnanci (odborová organizace ve sledované společnosti neexistuje).

## **2. Ověřit, zda existuje vztah mezi poskytovanými benefity, hospodářskými výsledky společnosti a dalšími ekonomickými kategoriemi**

Podařilo se prokázat, že existuje vztah mezi objemem produkce (výkony) a počtem zaměstnanců společnosti. Obě kategorie zaznamenávají shodný vývoj minimálně po dobu posledních šesti let. Osobní náklady se sice vyvíjely shodně s vývojem počtu ve firmě zaměstnaných osob, ale proporcionalita jejich poklesu byla z důvodu růstu objemu zaměstnaneckých benefitů nižší než u počtu zaměstnanců. Ukázalo se, že jednotkové osobní náklady se nevyvíjely shodně s průměrnou produktivitou práce na 1 zaměstnance. Zatímco osobní náklady rostly kontinuálně, jednotková produktivita práce se ve shodě s firemním obratem, vyvíjela značně nepravidelně a rozkolísaně.

Nepodařilo se prokázat souvislost mezi úhrnným objemem poskytnutých benefitů a hospodářskými výsledky společnosti. Bylo zjištěno, že objem vyplácených benefitů rostl i při výrazném propadu hospodářského výsledku, z čehož lze usuzovat na jejich rigiditu a pomalé přizpůsobování ekonomické realitě. Potvrdila se teoretická teze, uváděná v literatuře<sup>34</sup> jako nevýhoda benefitů, že jakmile jsou ve firmě benefity zavedeny, je těžké je zrušit, i když se firmě nedaří.

Podařilo se prokázat, že se zhoršujícími se ekonomickými výsledky společnosti docházelo kromě růstu jednotkových osobních nákladů také k růstu podílu benefitů na

---

<sup>34</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, ŠUBRT, B., Řízení lidských zdrojů, s. 168



celkových osobních nákladech a rovněž ke změně jejich struktury. Zatímco v hospodářsky nejúspěšnějším roce 2009 činil podíl benefitů na osobních nákladech jen 5,05 %, v hospodářsky nejslabším roce 2012 to bylo už 12,02 %. Patřil-li v hospodářsky úspěšných letech největší podíl benefitům orientovaným na spotřebu (13. plat, osobní ohodnocení), v letech hospodářsky slabých se začaly výrazně prosazovat odpovědnější benefity dlouhodobého charakteru orientované na zabezpečení zaměstnanců ve stáří a posílení jejich dlouhodobé perspektivy na trhu práce (příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění, motivační příspěvky studentům).

### **3. Je stávající systém poskytování zaměstnaneckých benefitů pro firmu ekonomicky výhodný nebo lze provést změny v motivačním programu tak, aby se snížila nákladovost na něj**

Posoudit ekonomickou výhodnost stávajícího motivačního programu je problematické. Podařilo se však prokázat, že společnost se snaží v této oblasti o nákladovou optimalizaci a volí takový mix zaměstnaneckých výhod, který umožňuje naplňovat jak cíle zvoleného motivačního programu, tak zároveň reflektuje nákladová kritéria jednotlivých forem benefitů. Výzkumem stávajícího motivačního systému bylo zjištěno, že struktura firmou poskytovaných benefitů je orientována spíše na varianty daňově výhodné, přinášející společnosti úspory nákladů práce a zaměstnancům efektivní zvýšení čistých příjmů. Přílišná orientace benefitů k daňové a pojistné optimalizaci však také vedla k neefektivnosti některých z nich kvůli dodatečným nákladům z nepřehledného a řadu vyjímek obsahujícího daňového a pojistného režimu.

V průběhu zpracování této práce jsem dospěla k názoru, že stávající motivační systém realizovaný ve zkoumaném malém podniku je efektivní, využívá nejrůznějších forem benefitů a vykazuje i některé kreativní prvky, díky kterým významně přispívá k plnění ekonomických cílů této společnosti, tj. ke zvýšení stabilizace a motivace pracovníků,

snížení pracovní neschopnosti, prevence proti vysokým nákladům fluktuace a rovněž podporuje ekonomické myšlení zaměstnanců a zodpovědnost za jejich vlastní budoucnost. Sledován je i cíl snižování mzdových nákladů, s ohledem na nějž je volen mix zaměstnaneckých výhod.

System má však i svá slabá místa. Nejsou nastavena pravidla odpovědného čerpání benefitů, což bylo příčinou neefektivního vynakládání zdrojů v minulosti. Proto doporučuji podmiňovat čerpání některých výhod uzavřením dohody o kompenzaci vynaložených nákladů. Stejně tak se ukázalo nezbytné, vázat poskytování určitých výhod na dosažení konkrétních požadovaných výsledků. Přílišná orientace na daňovou a pojistnou optimalizaci zvolených forem zvýhodnění zaměstnanců byla zdrojem dodatečných, neefektivně vynaložených nákladů. Proto doporučuji menší horlivost v zavádění zejména nově zákonně upravených institutů. Neboť nepřehlednost a nejednoznačnost daňové legislativy je v České republice, bohužel, známou realitou, je určitá opatrnost při aplikaci novinek daňového systému, jako prevence dodatečných nákladů, nezbytná.

Firma je v poskytování benefitů štedrá. Doporučuji zjistit a porovnat úroveň benefitů poskytovaných zaměstnancům přímou konkurencí v odvětví a na základě zjištění provést úpravu motivačního programu. V posledních letech došlo ve společnosti k rozšiřování portfólia i objemu benefitů bez znalosti informací o jejich úrovni a struktuře u konkurence. To považuji za chybu a doporučuji, aby společnost tyto informace nepodceňovala a porovnála, zda její motivační program výrazně nevybočuje od odvětvových zvyklostí. Vyše nákladů, které společnost vydává na zaměstnanecké výhody by měla kopírovat její ekonomickou úspěšnost. Vzhledem ke zhoršujícím se hospodářským výsledkům posledních let, poklesu poptávky a produktivity práce doporučuji, zredukovat alespoň dočasně, objem dosud poskytovaných benefitů.

## 5 ZÁVĚR

Zaměstnanecké výhody, jimž je módní přezdívat benefity z anglického „benefit“ označujícího obecně prospěch, užitek nebo výhodu, se využívají jako jedna ze složek odměňování k podpoře sounáležitosti a loajality zaměstnanců k firmě. Benefity plní úlohu péče o zaměstnance, mohou však přihlížet i k délce zaměstnání, funkci nebo náročnosti pozice. K hlavním důvodům, proč je podniky poskytují, patří snaha získat a udržet kvalitní zaměstnance, ale také možnost, nabídnout jim daňově zvýhodněný způsob odměny. Jejich výhodou je také daňový režim, který se pro některé z nich, na rozdíl od běžně zúčtované mzdy, uplatňuje.

Motivační programy pro své zaměstnance nabízejí firmy bez ohledu na velikost. Rozdíl v motivačních programech malých a velkých podniků bývá v tom, že malí zaměstnavatelé mohou snáze individualizovat péči o pracovníky podle jejich momentální situace a potřeb, které zpravidla znají. Malé firmy tak přirozeně mohou realizovat kreativnější odměňování zaměstnanců nestandardními benefity a získat díky tomu konkurenční výhodu na trhu práce. Velké firmy o totéž usilují zaváděním podstatně finančně a administrativně náročnějších flexibilních systémů, tzv. kafetérií.

V kapitole literární rešerše jsem stručně shrnula získané informace o klíčových pojmech motiv, motivace, motivační teorie, stimulace a zejména zaměstnanecké benefity. U nich jsem se zabývala nejen vysvětlením obsahu jednotlivých jejich forem, ale i vývojovými trendy, výhodami, nedostatky a rovněž specifiky benefitů v podmínkách malých podniků. V praktické části jsem pak teoretické informace využila při hodnocení finanční náročnosti výchozího stavu motivačního programu malého podniku Geoteka s.r.o., při jeho analýze, komparaci a shrnutí vývoje ve firmě poskytovaných benefitů. V metodické části práce jsem si stanovila tři výzkumné otázky, na které jsem v praktické části, pomocí analýzy nákladů na motivační program, struktury benefitů a zkoumáním ekonomických vazeb a souvislostí, hledala odpovědi. Závěry, k nimž jsem dospěla, byly podrobněji shrnuty kapitole 4.6., s těmito zkrácenými výsledky:

Ukázalo se, že stávající motivační program je pro sledovanou firmu stále finančně náročnější s ohledem na nepříznivé hospodářské výsledky posledních období. Firma se potýká s poklesem poptávky, stávající systém benefitů si nebude moci dlouhodobě dovolit a musí hledat cesty snižování nákladů na něj. Podařilo se prokázat existenci vztahu mezi objemem produkce a počtem zaměstnanců. Vývoj osobních nákladů byl shodný s vývojem počtu zaměstnanců, proporcionalita poklesu byla díky růstu objemu benefitů nižší než u počtu zaměstnanců. Jednotkové osobní náklady se nevyvíjely shodně s průměrnou produktivitou práce na 1 zaměstnance. Zatímco osobní náklady rostly kontinuálně, jednotková produktivita práce se, stejně jako firemní obrat, vyvíjela nepravidelně a rozkolísaně. Nepodařilo se prokázat souvislost mezi úhrnným objemem poskytnutých benefitů a hospodářskými výsledky společnosti. Objem vyplacených benefitů rostl i při výrazném propadu hospodářského výsledku, z čehož lze usuzovat na jejich rigiditu. Se zhoršujícími se ekonomickými výsledky společnosti rostly jednotkové osobní náklady a podíl benefitů na celkových osobních nákladech a měnila se struktura benefitů od těch, orientovaných na spotřebu k benefitům dlouhodobého charakteru. Byla potvrzena snaha společnosti o nákladovou optimalizaci motivačního programu a její orientace na varianty daňově a pojistně zvýhodněné.

Doporučuji nastavit pravidla odpovědného čerpání benefitů (podmiňovat čerpání výhod uzavřením dohody o kompenzaci vynaložených nákladů a vázat je na konkrétní výsledky), zdrženlivost a opatrnost v příliš rychlém zavádění daňových novinek do motivačního programu. Dále doporučuji opatření informací o úrovni a struktuře zaměstnaneckých benefitů u konkurence a porovnání s nimi vlastního motivačního programu. Doporučuji zredukovat program zaměstnaneckých výhod.

Na první pohled se zdá být ekonomickou chybou či iracionalitou, rozšiřování portfolia a objemu poskytovaných benefitů v hospodářsky slabých či dokonce neúspěšných letech. Při hlubší analýze a pro komplexnost hodnocení je ale nezbytné, vzít na vědomí zjevné, i když hůře hodnotově vyčíslitelné avšak nezanedbatelné přínosy vyšších osobních nákladů pro firmu: stabilizační a motivační efekty na zaměstnance, snížení ztrát z titulu absentérství a nižší, respektive neexistující přímé a nepřímé náklady vyvolané odchody pracovníků (fluktuace).

## 6 SUMMARY

Employee benefits nowadays called in Czech language “benefits”, which comes from an English word benefit, are used as one part of the pay which should support the solidarity and loyalty of employees to the company. Benefits have the role of care for employees, they can reflect the length of employment, position or the position demands. One of the main reasons why the companies provide benefits is the endeavor to get and keep top employees and also offer the way of pay which is tax advantaged. Another benefits advantage is tax regime which can be applied to some of them unlike to the normally billed wage.

The motivational programs for the employees are offered by companies regardless their size. The difference in motivational programs of small and big companies is usually as following, small employers can easily individualize the care for their employees according to their actual situation and needs, because they usually know them. Small companies can be naturally more creative in rewarding their employees by non-standard benefits, which can give them a competitive advantage at labour market. The big companies try to do something similar by applying more financially and administratively challenging flexible systems so called “Cafeteria systems”.

I have posed 3 research questions in the methodical part:

- How expensive is the actual motivational program for the company?
- Prove, if there is any relationship between providing benefits, economic outcomes of the society and other economic categories.
- Is the actual system of providing benefits to employees economically advantageous or it there a possibility to make some changes in the motivational program which would lead to lowering its costs?

It was proved that the actual motivational program is increasingly more expensive for the company. This is not good for the company considering its economic outcomes are constantly declining since 2010 due to long recession in civil engineering. Personal costs developed consistently with the number of employees development, but the proportionality of their drop was lower than in the case of the number of employees due to increase of employee benefits amount. The connection between the benefits provided in total and the economic results of the company. It was detected that the amount of benefits paid was increasing even during the significant drop in profit. This shows the rigidity and slow adaptation to economic reality of motivational programs. It was proved that the when the economic results were declining the unit personal costs were rising as well as the portion of benefits on personal costs in total and also their structure changed. During economically successful years is the most of benefits orientated to consumption (13<sup>th</sup> wage, personal evaluation) and in the economically poor years the long term responsible benefits (contributions to pension insurance and life insurance).

It showed that the costs spend on benefits by the company did not lead to the increase of work productivity, but this was caused more the economic surroundings of the company and total decrease of the demand than by low work efficiency of the employees. It seems as economic mistake or irrationality to expand portfolio and amount of provided benefits during the economically weak or unsuccessful years at the first sight. After deeper analysis and for the complex assessment according to my opinion it is necessary to take into account obvious even if more difficult to quantify benefits of higher personal costs for the company: effect of stabilization and motivation of employees, lowering the loses caused by absences and lower better said not existing costs of fluctuation.

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudin. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902-1058-9.
- DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- JAKUBKA, Jaroslav, HLOUŠKOVÁ, Pavla, HOFMANNOVÁ, Eva, SCHMIED, Zdeněk, ŠUBERTOVIČ, Zuzana, TOMANDLOVÁ, Ludmila, TRYLČ, Ladislav. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1. I. 2007*. 1. vyd. Praha: ANAG, 2007, 1023 s. ISBN 978-80-7263-370-8.
- KLEIBL, Jiří, DVORÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KRBEČKOVÁ, Marie. *FKSP: sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG, 2010, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-667-9.
- MACH, Miloš. *Makroekonomie II: pro magisterské (inženýrské) studium*. Vyd. 3. Slaný: Melandrium, 2001, 367 s. ISBN 80-861-7518-9.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 199 s. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-707-9283-3.

RYNEŠ, Petr. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k 1.1.2012,*, Olomouc: ANAG, 1095s. ISBN 978-80-7263-714-0.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 123 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.



## Seznam obrázků

Obrázek 1	Maslowova hierarchie potřeb	str. 13
Obrázek 2	Charakteristika potřeb pracovníků podle Maslowova systému	str. 14
Obrázek 3	Schematické znázornění vztahu: stimulace – osobnost člověka – motivace	str. 19

## Seznam tabulek

Tabulka 2	Přehled teorií motivace a jejich praktických důsledků	str. 11
Tabulka 2	System odměňování	str. 18
Tabulka 3	Jednotková produktivita práce a obraty 2005 – 2012 meziročně	str. 65
Tabulka 4	Porovnání měsíčních osobních nákladů a měsíčního čistého příjmu zaměstnance při použití rozdílné formy odměňování	str. 67

## Seznam grafů

Graf 1	Vývoj výkonů z hlavní činnosti, dosahovaných podnikem (1994 – 2012)	str. 44
Graf 2	Vývoj obrátu z hlavní činnosti společnosti Geoteka s.r.o. (2005 – 2012)	str. 45
Graf 3	Vývoj počtu stálých zaměstnanců společnosti Geoteka s.r.o. (2005 – 2012)	str. 47
Graf 4	Vývoj osobních nákladů na hl. činnost společnosti Geoteka (2005 – 2012)	str. 48
Graf 5	Vývoj objemu benefitů ve společnost Geoteka s.r.o. ( 2006 – 2012)	str. 57
Graf 6	Vývoj hospodářského výsledku společnosti Geoteka s.r.o. (2006 – 2012)	str. 58
Graf 7	Podíl benefitů na osobních nákladech společnosti Geoteka s.r.o.(2005 – 2012)	str. 59
Graf 8	Struktura zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Geoteka s.r.o. v r. 2009	str. 60
Graf 9	Struktura zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Geoteka s.r.o. v r. 2010	str. 61
Graf 10	Struktura zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Geoteka s.r.o. v r. 2011	str. 62
Graf 11	Struktura zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Geoteka s.r.o. v r. 2012	str. 63
Graf 12	Vývoj osobních nákladů a produktivity práce na 1 zaměstnance ve společnosti Geoteka s.r.o. (2005 – 2012)	str. 64
Graf 13	Jednotkové osobní náklady a produktivita práce na 1 zaměstnance ve společnosti Geoteka s.r.o. v letech 2005 - 2012	str. 65

