VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI UNIAGRO, S. R. O.

PROPOSAL FOR IMPROVING THE SYSTEM OF REWARDING EMPLOYEES OF UNIAGRO, S. R. O.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE — MARKÉTA JELÍNKOVÁ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Ing. MARIE STAŇKOVÁ, Ph.D.
SUPERVISOR

BRNO 2011

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2010/2011
Ústav financí

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jelínková Markéta

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh na zlepšení systému odměňování zaměstnanců společnosti Uniagro, s. r. o.

v anglickém jazyce:

Proposal for Improving the System of Rewarding Employees of Uniagro, s. r. o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíl práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
D´AMBROSOVÁ, H. a kol. Abeceda personalisty 2009. 3. vyd. Olomouc : ANAG, s.r.o., 2009. 383 s. ISBN 978-80-7263-512-2.
FORSYTH, P. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
PELC, V. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. 2. vyd. Praha : Linde Praha, a. s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-7201-754-6.
PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Marie Staňková, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr. Ředitel ústavu	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA Děkan fakulty

V Brně, dne 02.06.2011

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku hodnocení a odměňování zaměstnanců. Definuje základní pojmy potřebné pro pochopení řešené problematiky. Popisuje možnosti a formy odměňování zaměstnanců. Text bakalářské práce věnuje svoji pozornost také analýze odměňování a hodnocení zaměstnanců konkrétní společnosti, provedené pomocí dotazníkového šetření. V souladu s provedenou analýzou jsou identifikovány nedostatky stávajícího odměňování. Na základě těchto nedostatků jsou navržena opatření vedoucí ke zlepšení tohoto stávajícího systému odměňování konkrétní společnosti.

Abstrackt

The bachelor thesis is focused on the issue of evaluation and remuneration employees. Defines the basic concepts necessary for the understanding of the issues. Describes the options and forms of remuneration employees. The text of the bachelor thesis devotes its attention also to the analysis of the remuneration and evaluation of employees in this concrete company, carried out by means of questionnaires. In accordance with the carried out analysis identifies the deficiencies of current remuneration. On the basis of these shortcomings are proposed meansures to improve the existing system of remuneration of the concrete company.

Klíčová slova

Odměňování, systém odměňování, odměna, motivace, stimulace, zaměstnanec, podnik, výkon

Keywords

Remuneration, remuneration system, award, motivation, stimulation, employee, company, performance

Bibliografická citace práce

JELÍNKOVÁ, M. *Návrh na zlepšení systému odměňování zaměstnanců společnosti Uniagro, s. r. o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 60 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Marie Staňková, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Heřmanicích, dne 27. 5. 2011

Podpis

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat vedoucí bakalářské práce Ing. Marii Staňkové Ph.D. za odborné vedení, rady a připomínky při zpracování práce. Dále patří můj dík Ing. Vladimíru Fröhlichovi za obětavou spolupráci a všem zaměstnancům společnosti Uniagro, s. r. o. za čas strávený nad vyplněním dotazníků.

Obsah

ÚVOD **10**

1 CÍLE PRÁCE **11**

2 ODMĚŇOVÁNÍ, MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ **12**

2.1 Základní pojmy **12**
2.1.1 Motivace 12
2.1.2 Stimulace 14
2.1.3 Odměňování 15

2.2 Odměňování zaměstnanců **16**
2.2.1 Mzda a plat 16
2.2.2 Složky mzdy 16
2.2.3 Zaměstnanecké výhody (benefity) 19

2.3 Vybrané druhy zaměstnaneckých benefitů **23**
2.3.1 Vzdělávání zaměstnanců 23
2.3.2 Pojištění 25
2.3.3 Stravování 26
2.3.4 Prodej výrobků a služeb 28
2.3.5 Dovolená nad stanovený rámec 29
2.3.6 Kultura, sport, rekreace 29
2.3.7 Doprava do zaměstnání 30
2.3.8 Zaměstnanecké půjčky 31

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI UNIAGRO, S. R. O. **33**

3.1 Popis společnosti Uniagro, s. r. o. **33**
3.1.1 Výrobní sortiment, sortiment služeb 33
3.1.2 Postavení na trhu 35

3.2 Organizační struktura společnosti **37**

3.3 Řízení lidských zdrojů **38**

3.4 Odměňování zaměstnanců **39**

3.5 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci **41**

3.6 Shrnutí zjištěných faktů **47**

4 NÁVRHOVÁ ČÁST **48**

4.1 Zdokonalení systému hodnocení..... 48

4.2 Komunikační kanál..... 49

4.3 Penzijní připojištění..... 50

4.4 Dovolená nad rámec 53

4.5 Stavování..... 53

4.6 Benefity pro volný čas..... 54

4.7 Zvýhodněné zaměstnanecké půjčky..... 54

ZÁVĚR 56

LITERATURA..... 57

SEZNAM OBRÁZKŮ 59

SEZNAM TABULEK..... 59

SEZNAM PŘÍLOH..... 60

Úvod

Primárním cílem téměř všech společností je dosahování zisku. Podniky neustále vyvíjejí nové strategické plány. Hledají se stále nové prostředky ke snížení nákladů a zvýšení výkonů.

Předmětem jejich zájmu se čím dál tím častěji stávají lidské zdroje. Právě v lidských zdrojích se ukrývá velký potencionál, který lze dále efektivně rozvíjet. Zaměstnanci, kteří jsou náležitě odměněni a zainteresováni do činnosti společnosti se stávají vůči svému zaměstnavateli loajálními. Zaměstnanci musí být přesvědčeni, že jejich práce má smysl pro ně samotné tím, že jsou za ni finančně odměněni a zároveň má nějaký vyšší smysl pro danou společnost.

Zaměstnanci by neměli být motivováni pouze vysokou mzdou, neboť motivující účinek mzdy je pouze dočasný. Předpokladem pro dlouhodobou motivaci zaměstnanců je správně nastavený systém odměňování, který skýtá jiné možnosti motivace, než je samotná mzda.

Bakalářská práce má za úkol nastínit možnosti zlepšení stávajícího systému odměňování zaměstnanců, přičemž hlavní pozornost je věnována především zaměstnaneckým benefitům, které mají zaměstnance motivovat k dlouhodobé spolupráci právě se společností Uniagro, s. r. o., která je v této práci analyzována.

1 Cíle práce

Cílem bakalářské práce je navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení systému odměňování zaměstnanců ve společnosti Uniagro, s. r. o.

Dílčím cílem je zvýšit motivaci stávajících a potencionálních zaměstnanců k práci v oboru zemědělské výroby.

Opatření vedoucí ke zlepšení zjištěných nedostatků bude navrženo na základě analýzy současného systému odměňování, dotazníkového šetření a v souladu s platnými zákony a předpisy.

2 Odměňování, motivace a stimulace zaměstnanců

Tato část práce zkoumá a přibližuje základní teoretické informace a skutečnosti z oblasti odměňování zaměstnanců. Teoretická část obsahuje vymezení základních pojmů manažerské psychologie a přibližuje principy a formy odměňování zaměstnanců s přihlédnutím k současné legislativě platné na území České republiky.

2.1 Základní pojmy

V následujících odstavcích jsou uvedeny vybrané základní psychologické pojmy a teorie. Tyto pojmy jsou zásadní pro pochopení psychologických procesů probíhajících u zaměstnanců společností.

2.1.1 Motivace

Motivace je vnitřní psychický proces probíhající u každého člověka. Při tomto procesu se odvíjí jednání člověka od jeho motivu, ten lze přesněji definovat jako vnitřní pohnutku něco činit nebo naopak nečinit a dosáhnout tak vytyčeného cíle.[1]

Každý jedinec má hned několik motivů k dosažení vytyčených cílů. Všechny tyto motivy a cíle jsou však pouze dílčí a podřízené jednomu hlavnímu a tím je žít co možná nejhodnotnější život. Každý má jinou představu o svém životě, liší se podle priorit daného jedince, které bývají ovlivněny jeho věkem, pohlavím, národností, vyznáním i dobou a prostředím, ve kterých žije. Motivy ale mohou být ovlivněny také lidským podvědomím, tedy instinkty, pudy, intuicí ale také patologickými jevy. Tyto podvědomé aspekty mohou činnost člověka ovlivnit natolik, že je schopen vzdát se svého prioritního cíle, tedy života vůbec. Například mateřský pud může být natolik silný, že je matka schopná vzdát se pro své dítě života.[1]

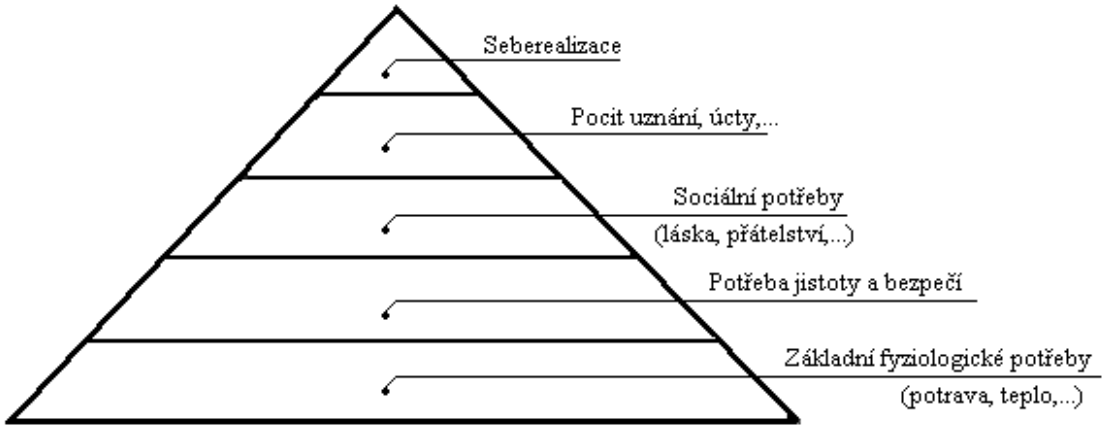
[1] HÁJEK, M. Základní pojmy motivace. [online]. 2007.
Dostupné z: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=268:pojmy-motivace&catid=65:teorie-motivace&Itemid=214

Teorie motivace

Existuje spousta teorií, zabývajících se lidskou motivací, všechny ale zkoumají příčinu a proces utváření motivace.[2] Jsou jimi například:

- **„Herzbergova dvoufaktorová teorie“**, rozdělující faktory vyskytující se na pracovišti do dvou skupin. Do první skupiny („hygienické faktory“) patří zejména pracovní podmínky, mzda nebo plat a vztahy na pracovišti. Zaměstnanci je chápou jako samozřejmost a tudíž jejich přítomnost neznamená zvýšení spokojenosti, ale naopak jejich nepřítomnost znamená nespokojenost. Druhá skupina („motivační faktory“) zahrnuje především uznání, úspěch nebo kariérní postup. Jejich nepřítomnost nevyvolává nespokojenost, ale přítomnost vyvolá spokojenost. Uvedené skupiny faktorů se liší i v časovém období, na které tuto spokojenost vyvolají. Hygienické faktory vyvolávají spíše krátkodobé uspokojení, kdežto motivační faktory spíše uspokojení dlouhodobé.[2]

- **„Maslowova teorie potřeb“**, která se zabývá potřebami a jejich umístěním na žebříčku priorit a uvažuje pět stupňů lidských potřeb (viz. obrázek č. 1). Všechny jsou pro člověka důležité, ale některé mají zásadní význam (přežití…), proto pokud nedojde uspokojení potřeb na nižších úrovních, nemohou být uspokojeny vyšší stupně potřeb.[2]



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb[3]

[2] HÁJEK, M. Vybrané teorie motivace k vedení lidí. [online]. 2006.
Dostupné z: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69
[3] Zpracováno dle: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 2007. s. 224.

- **„Vroomova teorie očekávání“** uvažuje, že lidská motivace a výkon jsou ovlivněny třemi skutečnostmi:
  - atraktivitou cíle (odměny),
  - metodou dosažení cíle,
  - přesvědčením o schopnosti dosažení cíle.

  Pokud je pro člověka odměna dostatečně atraktivní, zná metodu k dosažení cíle a je přesvědčen, že je cíle schopen dosáhnout pak je motivován k výkonu.[4]

- **„Adamsova teorie rovnováhy“** pojednává o rovnováze mezi tím, co zaměstnanci do práce vkládají (čas, úsilí, toleranci,…) a co z ní dostávají (mzda, benefity, uznání,…). Má-li zaměstnanec pocit, že vstupy převažují nad výstupy, může hledat zlepšení u jiného zaměstnavatele nebo snížit vstupy. V případě výstupů převažujících nad vstupy, existuje možnost, že zaměstnanec zvýší vstupy, více pravděpodobné je však, že zaměstnanec vstupy nadhodnotí nebo se s touto pro něj pozitivní nerovnováhou smíří.[4]

2.1.2 Stimulace

Stimulace je záměrné ovlivňování, usměrňování činnosti daného objektu pomocí určitého podnětu, stimulu, který přichází k člověku z vnějšího okolí. Člověk je již od dětství denně ovlivňován množstvím stimulů a zároveň stimuluje své okolí. Možnými stimuly jsou například výchova, vzdělávání, náboženské vyznání, ale i reklamy, módní trendy a mnoho dalších.[5]

Působením stimulu může být ovlivněn motiv člověka, natolik že dojde k vnitřnímu přesvědčení, že určitá činnost je nezbytná k dosažení dílčího cíle a potažmo i prioritního. Zjednodušeně řečeno na základě stimulace může vzniknout motivace k určitému jednání. Stimulace a motivace spolu mohou úzce souviset a vzájemně se od sebe odvíjet, což je zásadní skutečnost pro proces odměňování zaměstnanců jako podmnožinu řízení lidských zdrojů.[6]

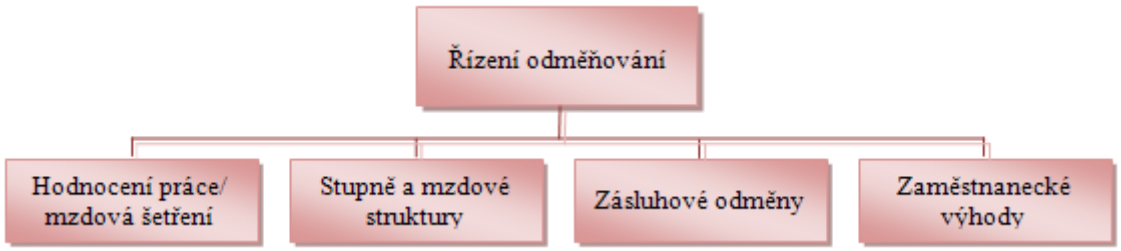
---

[4] HÁJEK, M. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí.* [online]. 2006.
Dostupné z: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69
[5] PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 2006. s. 224.
[6] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* 2005. s. 76.

Zaměstnanci by měli být odměňováni spravedlivě a dle jasného klíče. Je možné, že u jednoho zaměstnance sice bude dosaženo stimulem motivace k práci, ale ostatní zaměstnanci si budou připadat nedocenění a frustrovaní. Stejně tak musí být případné tresty a sankce za neuspokojivé výsledky či porušení pravidel přiměřené a rovné pro všechny. Proto je pro manažery výhodné stanovit si jasný systém hodnocení a odměňování zaměstnanců.[7]

2.1.3 Odměňování

Odměňování je jednou z mnoha aktivit řízení lidských zdrojů, dříve také označované jako personální řízení, které lze chápat jako poměrně složitý systém vedení a řízení zaměstnanců. Pod pojem odměňování dále spadá několik dalších činností, jak je pro lepší představu patrné z obrázku č. 2, přičemž podrobněji budou dále rozebrány především zaměstnanecké výhody. [8]



Obrázek 2: Řízení odměňování (upraveno dle[9])

Správný manažer by měl znát své podřízené. Je dobré alespoň obrysově vědět, ve kterém cyklu života se nacházejí, o jejich sociálních potřebách, případně o jejich zájmech, protože tyto informace mohou manažerovi napovědět mnohé o motivech a cílech jednotlivých zaměstnanců. Manažer následně může přizpůsobit jejich možnou stimulaci, tak aby odváděli uspokojivé pracovní výkony v souladu se strategií společnosti.[10]

Je přirozené, že podniky hledají řešení, která by podléhala daňovému břemenu co nejméně nebo v lepším případě vůbec. Měly by však také zvážit, jaké dopady bude

[7] BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* 2009. s. 37.
[8] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 2007. s. 27.
[9] Tamtéž, s. 28.
[10] PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 2002. s. 200.

mít odměna na zdanění příjmů zaměstnanců a na výši základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Také by mělo být uváženo, jestli a jak velký vliv, bude mít stimulace na zvýšení produktivity práce a potažmo i na velikosti dosaženého zisku.

2.2 Odměňování zaměstnanců

Pod pojmem odměňování zaměstnanců se skrývá nejen peněžní odměna v podobě mzdy nebo platu, jak se může jevit při prvním pohledu, ale i zaměstnanecké výhody či uznání. Podrobněji jsou možnosti odměňování zaměstnanců rozebrány v následujících odstavcích.

2.2.1 Mzda a plat

„Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak.“[11] Tato věta zaměstnatelům jasně ukládá povinnost poskytnout svým zaměstnancům odměnu za vykonanou práci. Může jí být, jak je výše uvedeno, buď mzda, nebo plat, případně odměna z dohod. Platem se rozumí odměna zaměstnancům pracujícím u zaměstnavatele, který je uveden v § 109 odst. 3 zákoníku práce. Mzdu dostávají především zaměstnanci společností působících v podnikatelském sektoru, ale i některých organizací financovaných z veřejných financí.[12]

Následující části práce se věnují především problematice mezd, neboť společnost analyzovaná v praktické části spadá do podnikatelského sektoru.

2.2.2 Složky mzdy

Mzda se obvykle sestává z pevné (fixní) a pohyblivé (variabilní) složky. Fixní složka bývá zpravidla zaměstnavatelem nedotknutelná, zatímco variabilní složku může zaměstnavatel určovat dle výkonnosti zaměstnance a dodržování povinností jemu určených.[12]

[11] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ke dni 1. 1. 2011, §109, odst. 1)
[12] D'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty*. 2009. s. 116.

Fixní složku lze blíže definovat jako základní mzdu ve sjednané výši, dle kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy nebo jiné smlouvy (např. smlouva o mzdě, mzdová dohoda aj.) nebo dle jednostranného opatření zaměstnavatele (např. vnitřní předpis, nebo mzdový výměr) a dále případné příplatky ke mzdě a náhrady mzdy dle Zákona č. 65/1965 Sb., zákoník práce. Variabilní složku mzdy tvoří obvykle osobní ohodnocení, prémie a odměny.[13]

Mzda může být stanovena:

- **Časově**, a to buď hodinovým, týdenním nebo měsíčním tarifem. Výše mzdy určená hodinovým tarifem závisí na počtu odpracovaných hodin. Mzda dle měsíčního tarifu závisí na počtu pracovních dní v měsíci a na skutečně odpracovaných dnech v měsíci. Jde o poměrně jednoduchou mzdovou formu, která nevyžaduje náročnou administrativu. Pro pracovníky je její výpočet jasný a srozumitelný. Na druhou stranu je její nevýhodou, že má poměrně nízký motivační účinek. [14]

- **Úkolově** stanovená mzda se zjistí součinem počtu vyrobených výrobků a jejich finančního ohodnocení, nebo dle počtu procent, na které byla splněna norma. Tato varianta je nejjednodušší a přesněji ji lze označit termínem „úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu“. Dalšími možnostmi je „úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu“, kdy jsou stanoveny různé sazby za jednotku výkonu před a po dosažení stanovené hranice normy. V případě, že zaměstnanci pracují ve skupinách, lze použít buď „operační kolektivní úkolovou mzdu“, vykonávají-li zaměstnanci stejnorodou činnost, nebo „akordní úkolovou mzdu“, pokud vykonávají různorodé činnosti vedoucí k jednomu celku. Výhodou této mzdové formy je především její motivační účinek. [15]

- **Podílově** bývají odměňováni zejména obchodní zástupci, kteří získávají stanovené procento z objemu jimi zprostředkovaného prodeje. Mzda zaměstnance se může odvíjet od množství jím prodaného zboží zcela, nebo jen zčásti. Ve druhém případě

[13] D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. 2009. s. 116.
[14] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích.* 2003. s. 170.
[15] Tamtéž, s. 175.

zaměstnanci náleží k provizi z prodeje ještě základní mzda, jejíž výše je zakotvena v pracovní smlouvě. Výhodou je přímá závislost mezi výkonem a odměnou, která má motivační účinek. Na druhé straně mohou být výkony zaměstnance ovlivněny faktory, které nemůže zaměstnanec změnit. [16]

- **Kombinací předchozích možností**, tyto struktury bývají složitější a závisí na rozhodnutí zaměstnavatele.[17]

V zákoníku práce je uvedeno hned několik možných příplatků ke mzdě. Jejich výše se zpravidla určuje procentuálně z výše průměrné mzdy. Jde například o příplatek za práci v sobotu a v neděli (10 %), příplatek za práci v noci (10 %), příplatek za práci přesčas (25 %), příplatek za práci ve svátek (100 %), příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí (10 %)[18] aj.

Na náhradu mzdy vzniká zaměstnanci nárok nejčastěji, pokud čerpá dovolenou[19], nebo pokud nepracoval proto, že na jeho obvyklý pracovní den připadl státní svátek.[20]

Osobním ohodnocením se rozumí ocenění kvality odvedené práce a pracovní výkonnosti zaměstnance. Bývá výsledkem hodnocení zaměstnance za delší období než jeden měsíc (např. čtvrtletí nebo pololetí). Měla by to být pobídková část mzdy, která by přímo odrážela spokojenost zaměstnavatele s dlouhodobými pracovními výsledky daného zaměstnance.[21]

V praxi se často zaměňují pojmy prémie a odměna. Podmínky pro udělení prémie by měly být předem stanoveny a sděleny zaměstnancům, např. včasné vykrytí důležité zakázky. Pokud je tedy podmínka splněna, náleží zaměstnanci prémie. Naproti tomu přiznání odměny ani její výše nejsou běžně dopředu jisté. Odměny bývají v praxi přiznávány při splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu,

[16] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích.* 2003. s. 176.
[17] D'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty*. 2009. s. 123.
[18] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ke dni 1. 1. 2011, § 114 – 118.
[19] Tamtéž, § 224, odst. 1).
[20] Tamtéž, § 115, odst. 3).
[21] D'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty*. 2009. s. 124.

tedy nadstandardního. Lze tedy jednoduše shrnout větou: *„Prémiové ukazatele jsou předem známy, odměna je nejistá.“* [22]

2.2.3 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Další možností odměňování jsou benefity, kterých existuje velké množství. Personalisté příp. vedoucí pracovníci by si při výběru konkrétních benefitů pro své zaměstnance měli položit dvě zásadní otázky:

1. Jakou formou bude benefit vyplacen?
2. Z jakého zdroje bude tento benefit financován?

Volba formy a zdroje financování má totiž vliv na zdanění benefitů na straně zaměstnance i zaměstnavatele a na výši základu pro výpočet odvodu na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.[23]

Forma benefitu

Podnik má na výběr dvě možnosti vyplácení benefitů zaměstnancům a těmi jsou peněžní a nepeněžní forma. Obecně platí, že pokud je benefit společností zaplacen (zakoupen) a následně předán zaměstnancům např. formou vstupenek do kulturních zařízení, jedná se o nepeněžní formu. Pokud je však benefit hrazen zaměstnancem a tento výdaj je mu později proplacen jde o formu peněžní.[24]

V obou případech musí nést jedna ze stran (zaměstnanec nebo zaměstnavatel) daňové břemeno. Obecně platí, že je-li benefit poskytnut formou nepeněžní nese toto břemeno zaměstnavatel, neboť si náklady na tato nepeněžní plnění nemůže zahrnout do daňových nákladů. Přičemž na straně zaměstnance je toto plnění od daně osvobozeno. Pokud je benefit vyplacen peněžní formou jde o zdanitelný příjem zaměstnance a společnost si tento náklad může uplatnit jako daňově uznatelný, tedy jej zaúčtovat jako daňový náklad. Existují však výjimky, kdy je možné zahrnout náklady na benefity na straně

[22] FETTER, R. W. *Finta firem, jak ušetřit: na odměny a prémie není nárok, stačí základní plat.* [online]. 2010 [cit. 2010-12-01].
Dostupné z: http://www.mesec.cz/clanky/mezi-odmenou-a-premii-je-rozdil-kazdy-ji-dostat-nemusi/
[23] D’AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty.* 2009. s. 162 – 164.
[24] Tamtéž, s. 168 – 196.

zaměstnavatele do daňových nákladů a současně nejsou na straně zaměstnance zdanitelným příjmem i naopak.[25]

Chce-li podnik zahrnout výdaje na benefity do daňově uznatelných nákladů, musí být však současně splněna podmínka obecné daňové uznatelnosti dle § 24 odst. 1) zákona o daních z příjmů, neboli musí jít o výdaje (náklady) vynaložené prokazatelně na dosažení, zajištění a udržení příjmů zaměstnavatele.[26]

Zdroje financování

Zaměstnanecké benefity mohou být hrazeny na vrub daňových nákladů, na vrub nedaňových nákladů anebo z fondů vytvořených ze zisku po zdanění (např. FKSP, sociální fond).[26]

Na vrub daňových nákladů lze financovat takové benefity, jejichž daňové břemeno nesou zaměstnanci, nebo je možné je podle zákona o daních z příjmů zahrnout do daňových nákladů (např. příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnanců se státním příspěvkem).[26]

Jako nedaňové náklady jsou klasifikovány takové náklady, které jsou na straně zaměstnanců od daně z příjmů osvobozeny, tedy především nepeněžní plnění. Dále jsou zahrnuty náklady na takové benefity, které nelze posuzovat jako náklady na dosažení, zajištění a udržení příjmů zaměstnavatele.[26]

V souvislosti se sociálními a obdobnými fondy existují čtyři skupiny zaměstnavatelů. První skupinou jsou zaměstnavatelé, kterým zákon ukládá povinnost tvořit fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP). Mezi tyto zaměstnavatelé spadají především organizační složky státu, státní podniky aj.[27]

[25] D'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty.* 2009. s. 168 – 196.
[26] Tamtéž, s. 162.
[27] Tamtéž, s. 165.

Do druhé skupiny spadají podniky mající povinnost dle právního předpisu tvořit sociální fond. Jsou jimi například zdravotní pojišťovny, České dráhy a. s., veřejné vysoké školy a další.[28]

Třetí skupinu tvoří zaměstnavatelé, kteří mají možnost tvořit fondy obdobné FKSP nebo sociálnímu fondu na základě své volby (dobrovolně). Tento fond mohou tvořit zejména obchodní společnosti, družstva a fyzické osoby mající zaměstnance. Pro vytvoření a čerpání prostředků z fondu si mohou tyto subjekty stanovit libovolná obecně přípustná pravidla, a to včetně názvu fondu. Tyto fondy jsou tvořeny ze zisku po zdanění. Prostředky do fondu mohou být přiděleny až po schválení účetní uzávěrky nejvyšším orgánem společnosti a po přidělení stanovených prostředků do rezervního fondu.[29]

Poslední možností jsou zaměstnavatelé, kteří dle právních předpisů nemají možnost takovéto nebo obdobné fondy tvořit. Jsou jimi především obecně prospěšné společnosti.[29]

Tvorba a čerpání sociálního fondu

Pokud není obecně závazným právním předpisem stanoveno jinak, mají zaměstnavatelé možnost tvořit fond na základě jimi stanoveného kritéria. Nejčastěji bývají tvořeny na základě předpokládaného objemu mezd, již vyplaceného objemu mezd, absolutní částkou na jednoho zaměstnance nebo procentem z čistého zisku.[29]

Rozsah vyplacených plnění není zákonem o daních z příjmů ani jiným zákonem řešen, pouze vyjmenovává možná plnění z těchto fondů, která jsou u zaměstnanců osvobozena od daně z příjmů.[30]

Možnosti přidělování benefitů

Vedení společnosti by si mělo při tvorbě systému zaměstnaneckých výhod také ujasnit klíč, na jehož základě budou benefity jednotlivým zaměstnancům, či skupinám

[28] D'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty.* 2009. s. 165-167.
[29] Tamtéž, s. 167.
[30] Tamtéž, s. 167-168.

zaměstnanců přidělovány. Podnik má dvě základní možnosti, buď přidělovat benefity ve stejné výši a složení pro všechny zaměstnance, nebo ve výši a složení rozdílném pro jednotlivé zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců.[31]

Jednotný systém přidělování benefitů pro všechny zaměstnance

Tato možnost má tradici především u subjektů působících ve státním sektoru. Výhodou je její administrativní nenáročnost. Nevýhodou se může stát její nízký motivační účinek k podávání uspokojivých a dlouhodobě stabilních pracovních výkonů. Výkon jednotlivců se může ztrácet v celkovém výkonu všech zaměstnanců, přičemž každý má výši jemu přidělených benefitů jistou. Stejná výše benefitů pro všechny, může zaměstnavatele limitovat po stránce jejich financování. Výsledkem může být výběr levnějších benefitů.[32]

Rozdílný systém přidělování benefitů pro jednotlivé zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců

V každém podniku pracují určité skupiny zaměstnanců, které se od sebe liší v mnoha aspektech (např. věk, pohlaví, zájmy, sociální situace aj.) a z tohoto důvodu je vhodné je stimulovat odlišně, tedy systémem benefitů v jiném složení a případně i jiné výši.[33]

Jednotlivými možnostmi mohou být:

- základní balíček benefitů jednotný pro všechny zaměstnance, ke kterému přísluší další okruhy benefitů přizpůsobených potřebám jednotlivých zaměstnanců nebo skupinám zaměstnanců. Tyto další okruhy mohou být zaměřeny na zaměstnance na manažerských postech (např. služební automobil i pro soukromé účely), na zaměstnance v tíživé životní situaci (např. půjčky s výhodným úrokem), zaměstnance s rodinou či svobodné matky (např. předškolní zařízení zajišťované společností).[33]

- Další oblíbenou možností velkých, ale v poslední době i malých firem, je „cafeteria systém“, systém „osobních účtů“ nebo „systém virtuálních internetových účtů“.

[31] D'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty*. 2009. s. 158.
[32] Tamtéž, s. 158 – 159.
[33] Tamtéž, s. 159.

Všechny tyto systémy pracují na podobném principu, kdy je zaměstnancům přidělen určitý počet jednotek. Jednotlivé benefity nabízené společností jsou oceněny v určité výši. Zaměstnanci si poté mohou v rámci jim přiděleného kreditu vybrat benefity, o které skutečně jeví zájem. Tyto systémy jsou v současnosti považovány za spravedlivé a finančně efektivní.[34]

2.3 Vybrané druhy zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnaneckých výhod existuje velké množství a postupem času vznikají nové podoby. Jejich oblíbenost u zaměstnavatelů ovlivňují neustále se měnící daňové předpisy upravující jejich zdanění na straně zaměstnavatele i zaměstnance.

2.3.1 Vzdělávání zaměstnanců

Prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnanců je u zaměstnavatelů stále oblíbenou formou zaměstnanecké výhody. Pro daňové účely musíme ale rozlišovat vzdělávání v souladu s ekonomickou činností zaměstnavatele a mimo ní.[35]

Vzdělávání mimo ekonomickou činnost zaměstnavatele

Pokud se vzdělávání zaměstnance neslučuje s ekonomickou činností zaměstnavatele nelze náklady na toto vzdělávání zahrnout do daňových nákladů. Zaměstnavatel jej tedy může hradit pouze ze zisku, ze sociálního fondu anebo na vrub nedaňových nákladů. To samé platí i pro vzdělávání zaměstnance, které neodpovídá jeho pracovnímu zařazení.[36]

Na straně zaměstnance je plnění zdanitelným příjmem, pouze pokud je poskytováno formou peněžního příspěvku (tj. peněžní formou). Tento zdanitelný příjem vstupuje i do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na zdravotní a pojištění a sociální zabezpečení.[36]

[34] D'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty*. 2009. s. 159.
[35] Tamtéž, s. 168.
[36] Tamtéž, s. 170.

Vzdělávání odpovídající ekonomické činnosti zaměstnavatele

Zaměstnavatel má dle zákoníku práce povinnost, v některých případech i možnost, pečovat o odborný rozvoj svých zaměstnanců. Pod pojem odborný rozvoj spadá zejména zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace.[37]

Zaškolit a zaučit je povinen zaměstnavatel nového zaměstnance anebo stávajícího zaměstnance přiděleného na jinou pozici. Toto se považuje za výkon práce a náleží za něj mzda nebo plat.[38]

Odbornou praxi absolventů škol zabezpečují zaměstnavatelé pro získání potřebných praktických zkušeností a dovedností. Dle zákoníku práce je považována také za výkon práce, za který náleží mzda nebo plat.[39]

Za prohlubování kvalifikace, je bráno její udržování, obnovování a průběžné doplňování. Zaměstnanec má povinnost svou kvalifikaci prohlubovat a zaměstnavatel má právo účast na školení zaměstnanci uložit. Je posuzováno také jako výkon práce a zaměstnanci za něj náleží mzda nebo plat.[40]

Narozdíl od předchozích je zvyšování kvalifikace bráno jako překážka na straně zaměstnance, zasahuje-li do pracovní doby zaměstnance, za kterou mu náleží volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku. Zvýšením se rozumí změna hodnoty, získání nebo rozšíření kvalifikace.[41]

Dříve nebylo možné zvýšení kvalifikace zahrnout na straně zaměstnavatele do daňových nákladů, ale počínaje zdaňovacím obdobím 2009 lze zahrnou do daňových nákladů všechny formy vzdělávání dle Zákona o daních z příjmů (§24, odst. 2), písm. j, bod 3).[42]

[37] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ke dni 1. 1. 2011, §227.
[38] Tamtéž, §228.
[39] Tamtéž, §229.
[40] Tamtéž, §230.
[41] Tamtéž, §231, §232.
[42] D'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty*. 2009. 2. aktualizace k 1. 1. 2010. s. 8.

Na straně zaměstnance jde o příjem osvobozený od daně z příjmů a neovlivní ani výši vyměřovacího základu pro odvody pojistného.[43]

2.3.2 Pojištění

Základní definice pojištění hovoří o rozložení rizika události mezi více subjektů. Od dob prvních pojištění se formy pojištění stále vyvíjejí a v dnešní době bývají spojena i se spořením. Mezi zaměstnavateli oblíbené formy pojištění patří obzvláště penzijní připojištění a soukromé životní pojištění. Preferované jsou především kvůli jejich příznivému vlivu na výši zdanění na straně zaměstnavatele i zaměstnanců.[44]

Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění

Aby mohl zaměstnavatel výdaje na tyto benefity zahrnout do daňových nákladů musí na ně nárok zaměstnanců vyplývat z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo pracovní či jiné smlouvy. Do daňových nákladů je může zaměstnavatel zahrnout v neomezené výši. V opačném případě musí zaměstnavatel tyto výdaje hradit ze sociálního fondu, z čistého zisku, nebo na vrub daňových nákladů.[44]

Na straně zaměstnance jde o příjem osvobozený od daně z příjmů, avšak musí být současně splněny následující podmínky a příspěvky nesmí přesáhnout částku 24 000,- Kč v úhrnu za rok, a to od každého zaměstnavatele zvlášť.[45]

Ve smlouvě o soukromém životním pojištění musí být sjednaný nárok na výplatu plnění nejdříve po uplynutí 60 kalendářních měsíců a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let. Sjednaná pojistná částka u životního pojištění je minimálně 40 000 Kč u pojistné doby 5 – 15 let nebo 70 000 Kč u pojistné doby nad 15 let. V případě smrti pojištěného jako pojistné události nesmí být osobou určenou k převzetí plnění zaměstnavatel, který pojistné platil. [46]

[43] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ke dni 1. 1. 2011, §6, odst. 9, písm. a)
[44] D'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty*. 2009. s. 173.
[45] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ke dni 1. 1. 2011, §6, odst. 9, písm. p)
[46] HLÁVKA, V. *Daňové výhody životního a penzijního připojištění.* [online]. Dostupné z: http://pojisteni.freemax.cz/index.php/daove-vyhody

Smlouva o penzijním připojištění musí být sjednána dle zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem.[47]

Do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění se započítávají pouze příjmy, které nejsou na straně zaměstnance osvobozené od daně z příjmů. Tedy částky přesahující hranici 24.000,- Kč za kalendářní rok od jednoho zaměstnavatele.[48]

Příspěvky na jiné pojištění

Lze hradit na vrub daňových nákladů, pokud z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo z pracovní či jiné smlouvy toto právo zaměstnanci vyplývá**.**[49]

V ostatních případech musí být příspěvky hrazeny ze sociálního fondu, z čistého zisku nebo na vrub nedaňových nákladů. Popřípadě lze hradit kombinací obou předchozích možností.[48]

Pro zaměstnance představují tyto příspěvky ať peněžní či nepeněžní formou zdanitelný příjem a jsou také zahrnovány do vyměřovacího základu pro odvody na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.[50]

2.3.3 Stravování

Zaměstnavatelé mají možnost zajistit svým zaměstnancům stravování hned několika způsoby. Mohou provozovat vlastní stravovací zařízení, nebo uzavřít smlouvu se subjektem, který v oblasti stravování přímo podniká a bude jídlo zaměstnancům společnosti dodávat. Dalšími možnostmi jsou peněžní příspěvky nebo stravenky.

Stravování ve vlastním zařízení

Za vlastní stravovací zařízení se považuje závodní kuchyně fungující jako jedna ze složek podniku.

[47] D'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty*. 2009. s. 173.
[48] Tamtéž, s. 174.
[49] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ke dni 1. 1. 2011, §24, odst. 2, písm. j), bod 5.
[50] D'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty*. 2009. s. 175.

V případě stravování zaměstnanců ve vlastním zařízení jsou daňovými náklady výdaje na provoz toho zařízení, kromě hodnoty potravin.[51]

Nepeněžní příspěvky jsou na straně zaměstnance od daně z příjmů osvobozeny a nijak neovlivní ani vyměřovací základ pro výpočet odvodů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.[52]

Stravování prostřednictvím jiných subjektů

Jiné subjekty jsou v tomto případě osoby poskytující stravovací služby.[53] Příspěvky na stravování zajišťované jinými subjekty může zaměstnavatel hradit na vrub daňových nákladů až do výše 55% z hodnoty jídla, maximálně však do výše 70 % stravného pro zaměstnance při trvání pracovní cesty 5 – 12 hodin (tj. 63,- až 74,- Kč[54]). Přičemž musí být zaměstnanec přítomen na směně minimálně 3 hodiny.[51] Vyšší výdaje nemůže zaměstnavatel do daňových nákladů zahrnout.[52]

Na straně zaměstnance jsou nepeněžní příspěvky od daně osvobozeny a nejsou zahrnovány ani do vyměřovacího základu pro odvody pojistného.[52]

Jídelní poukazy (stravenky)

Stravenky jsou platebním prostředkem nahrazujícím peníze. Zaměstnavatel nakupuje stravenky od distributora nebo přímo od stravovacího zařízení. Zaměstnavatel má možnost výběru stravenek v té nominální hodnotě, kterou chce svým zaměstnancům poskytnout, respektive na kterou chce svým zaměstnancům přispět. Nominální hodnoty se mohou lišit dle nabídek konkrétních distributorů.[55]

Pravidla pro zahrnutí příspěvku zaměstnavatele na nákup stravenek do daňově účinných nákladů, jsou stejná jako pro příspěvky na stravování prostřednictvím jiných subjektů, která jsou podrobněji rozebraná výše, viz. Stravování prostřednictvím jiných subjektů.

[51] Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů ke dni 1. 1. 2011, §24 odst. 2 písm. j) bod 4
[52] D'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty*. 2009. s. 179.
[53] Tamtéž, s. 178.
[54] Předpis č. 377/2010 Sb. ke dni 1. 1. 2011.
[55] MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení.* 2010. s. 43.

Taktéž zdanění na straně zaměstnanců a zahrnutí do vyměřovacích základů pro odvody na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení se řídí stejnými pravidly, nejde tedy o zdanitelný příjem a neovlivní vyměřovací základy pro odvody pojistného.

Peněžní příspěvek na stravování peněžní formou

V tomto případě nemůže zaměstnavatel výdaje zahrnout do daňových nákladů. Lze je tedy hradit pouze ze sociálního fondu, na vrub nedaňových nákladů nebo z čistého zisku. Pro zaměstnance je tento příjem zdanitelným příjmem a v plné výši se zahrnuje do vyměřovacího základu pro odvody pojistného na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení.[56]

2.3.4 Prodej výrobků a služeb

Je poměrně častým zaměstnaneckým benefitem. Zaměstnanci mohou použít zařízení podniku pro své účely, nebo si mohou zakoupit výrobky a zboží, a to zpravidla za zvýhodněnou cenu.[57]

Na straně zaměstnavatele je o benefit, tedy hodnotu rozdílu mezi běžnou cenou výrobku nebo služby a zvýhodněnou cenou pro zaměstnance, snížen výnos z prodeje a potažmo tedy i zisk.[57]

Pro zaměstnance je rozdíl mezi běžnou a zvýhodněnou cenou zdanitelným příjmem a zahrnuje se i do vyměřovacího základu pro odvody sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.[57]

Existuje však možnost, že zaměstnavatel slevu zdůvodní (např. vada výrobků nebo zboží). V tomto případě se rozdíl mezi obvyklou a sníženou cenou nepovažuje za zdanitelný příjem zaměstnance. Avšak pokud jde jen o kosmetickou vadu, která nijak neovlivní funkčnost výrobku, musí být zlevněné výrobky přístupné i osobám nezaměstnaným danou společností. V opačném případě se jedná o porušení zákona.[58]

[56] D'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty*. 2009. s. 179-180.
[57] Tamtéž, s. 186.
[58] PELC, V. *Daňový průvodce pro mzdové účetní.* 2010. s. 33.

2.3.5 Dovolená nad stanovený rámec

Zaměstnavatel má možnost poskytnout zaměstnancům dovolenou delší než je její minimální stanovená délka dle § 213 zákoníku práce. Vyplývá-li nárok zaměstnanců na tento benefit z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo pracovní či jiné smlouvy, smí zaměstnavatel tyto náklady zahrnout jako daňově účinné.[59]

Zaměstnanci za dny dovolené náleží náhrada mzdy, přičemž se nerozlišuje, zda se jedná o dovolenou v délce stanovené zákoníkem práce, nebo nad její rámec. Náhrady mzdy jsou zdanitelným příjmem a vstupují i do vyměřovacího základu pro odvody pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.[59]

2.3.6 Kultura, sport, rekreace

Zaměstnavatelé mají též možnost poskytovat svým zaměstnancům benefity, které souvisejí s využitím jejich volného času. V tomto případě je výhodné znát zájmy zaměstnanců společnosti.

Užití rekreačního zařízení zaměstnavatele

Jedná se o nepeněžní příjem zaměstnanců užitím zařízení, které náleží do majetku společnosti za zlevněnou cenu nebo zcela zdarma. Tyto příjmy nejsou kvalifikovány jako zdanitelný příjem zaměstnanců.[60]

Na straně zaměstnavatele je výše nákladů s možností zahrnutí do daňově účinných nákladů limitována výši příjmů plynoucích z těchto zařízení.[60] Dle zákona o daních z příjmů nelze do daňově uznatelných nákladů zahrnout výdaje převyšující příjmy ze zařízení určených k uspokojování potřeb zaměstnanců a jiných osob.[61]

Výjimku tvoří pouze náklady na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené dle § 24 odstavce 2) písmene j) bodů 1 až 3. V tomto případě nejsou náklady limitovány výši příjmů.[61]

[59] D'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty*. 2009. s. 187.
[60] PELC, V. *Daňový průvodce pro mzdové účetní.* 2010. s. 72.
[61] Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů ke dni 1. 1. 2011, §25 odst. 1 písm. k)

Užití rekreačního zařízení jiných subjektů

Při poskytování nepeněžního plnění zaměstnancům formou užití rekreačních zařízení náležících jiným subjektům, jsou tyto příjmy na straně zaměstnance od daně z příjmů osvobozeny do výše 20.000,- Kč v úhrnu za kalendářní rok. Do těchto příjmů spadají taktéž plnění poskytnutá rodinným příslušníkům zaměstnanců. [62]

Z toho vyplývá, že tyto příjmy zaměstnance přesahující uvedený limit musí být zahrnuty do základu daně z příjmů a vyměřovacího základu pro výpočet sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.[62]

Zaměstnavatel nemůže tento benefit zahrnout do daňově účinných nákladů. Je možné jej hradit na vrub nedaňových nákladů, ze sociálního fondu nebo z čistého zisku.[63]

Příspěvky na užití rekreačních zařízení

Jedná se o peněžní příspěvky zaměstnavatele zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům na využití rekreačních zařízení. Tyto příspěvky jsou zdanitelným příjmem, a proto jsou zahrnovány do základu daně z příjmů a stejně tak i do vyměřovacího základu pro výpočet odvodů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.[63]

Příspěvky mohou být hrazeny na vrub nedaňových nákladů, ze sociálního fondu nebo z čistého zisku. Je-li nárok zaměstnanců na tyto příspěvky zakotven v kolektivní smlouvě, ve vnitřním předpisu nebo v pracovní či jiné smlouvě, je možné tyto náklady hodnotit jako daňově účinné.[63]

2.3.7 Doprava do zaměstnání

Existují dvě možnosti poskytnutí zaměstnanecké výhody v souvislosti s dopravou. První možnost se naskytuje pouze těm zaměstnavatelům, kteří jsou provozovateli veřejné dopravy osob. Další možností jsou peněžní či nepeněžní příspěvky na dopravu, které mohou využít ti zaměstnavatele, kteří nejsou provozovateli veřejné dopravy osob.[64]

[62] PELC, V. *Daňový průvodce pro mzdové účetní.* 2010. s. 73.
[63] Tamtéž, s. 74.
[64] Tamtéž, s. 78.

Doprava zaměstnanců provozovatele veřejné dopravy osob

Jedná se především o slevy na jízdné a jízdné zdarma pro zaměstnance společnosti a případně i jejich rodinné příslušníky. Tento benefit svým zaměstnancům umožňuje například společnost České dráhy.[65]

Výhoda nemá vliv na základ daně a tedy i zdanění společnosti, která jej poskytuje. Taktéž na straně zaměstnanců se jedná o daňově výhodný benefit. Je totiž od daně z příjmů osvobozen dle § 6, odstavce 9), písmene e), zákona č. 586/1992 Sb. Na základě § 5, odstavce 1), zákona č. 589/1992 Sb. a § 3, odstavce 1), zákona č. 592/1992 Sb. nevstupuje ani do vyměřovacího základu pro výpočet sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.[66]

Doprava zaměstnanců ostatních společností

V tomto případě má zaměstnavatel možnost benefit poskytovat peněžní či nepeněžní formou. V obou případech se jedná o zdanitelný příjem zaměstnance a musí být zahrnutý do základu daně a současně i do vyměřovacího základu pro výpočet odvodů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.[67]

Zaměstnavatel má možnost benefit hradit na vrub nedaňových nákladů, ze sociálního fondu nebo z čistého zisku. Má však také možnost náklady posoudit jako daňově účinné s podmínkou, že je nárok zaměstnanců na tento benefit zakotven v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu, nebo pracovní či jiné smlouvě.[67]

2.3.8 Zaměstnanecké půjčky

Jedná se především o bezúročné půjčky, případně půjčky s úrokem nižším než je obvyklé. Za obvyklý úrok se považuje úrok, který je v daném čase a na daném místě používán peněžními ústavy pro obdobné úvěry. Zaměstnavatel smí tyto půjčky poskytovat z FSKP, sociálního nebo ze zisku po zdanění. Je-li zaměstnanci poskytnuta půjčka návratná, není klasifikována jako zdanitelný příjem.[68]

[65] PELC, V. *Daňový průvodce pro mzdové účetní.* 2010. s. 78.
[66] Tamtéž, s. 79.
[67] Tamtéž, s. 78 – 79.
[68] Tamtéž, s. 86 – 89.

Případný přijatý úrok se na straně zaměstnavatele považuje za výnos, který je podle zákona o daních z příjmů povinen zdanit jako příjem z kapitálového majetku.[69]

Žádné nebo nižší než obvyklé úroky ze zaměstnaneckých půjček jsou na straně zaměstnance považovány za nepeněžní příjem. Tyto příjmy jsou od daně z příjmů fyzických osob osvobozeny v případě, že se jedná o půjčky na bytové účely v maximální výši 100.000,- Kč (u zaměstnance postiženého živelní pohromou až do výše 1.000.000,- Kč), nebo o půjčky k překlenutí tíživé finanční situace v maximální výši 20.000,- Kč (u zaměstnance postiženého živelní pohromou až do výše 200.000,- Kč).[70]

Nepeněžní příjmy, které splňují podmínky pro osvobození od daně z příjmu, nejsou zahrnovány ani do vyměřovacího základu pro výpočet odvodů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

[69] Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů ke dni 1. 1. 2011, §8, odst. 1), písm. g)
[70] Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů ke dni 1. 1. 2011, §6, odst. 9), písm. l)

3 Analýza současného systému odměňování ve společnosti Uniagro, s. r. o.

V této části práce jsou uvedeny informace o společnosti Uniagro, s. r. o. Informace byly získány především pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a osobním rozhovorem s managementem a odpovědnými pracovníky.

3.1 Popis společnosti Uniagro, s. r. o.

Společnost byla založena společenskou smlouvou dne 25. 10. 1992 podle zákona č. 513/1991 Sb. obchodního zákoníku. Založilo ji šest společníků a každý do podnikání vložil 50.000,- Kč. Základní kapitál zapsaný v obchodním rejstříku, který je vedený Krajským soudem v Hradci Králové oddíl C, vložka 3238, tedy činí celkem 300.000,- Kč. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku dne 19. 11. 1992. Činnost byla zahájena dne 1. 5. 1993.[71]

Žádná fyzická ani právnická osoba nemá podstatný ani rozhodující vliv v této společnosti. Společnost nemá rozhodující vliv jiných v obchodních společnostech či družstvech.[72]

Předmětem podnikání společnosti je zejména zemědělská výroba, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, kontrolní testování mechanizačních prostředků na ochranu rostlin, opravy pracovních strojů, opravy silničních vozidel a silniční nákladní doprava.[71]

3.1.1 Výrobní sortiment, sortiment služeb

Činnosti společnosti lze podle výrobního sortimentu a sortimentu služeb rozdělit do tří hlavních oblastí, a sice živočišná výroba, rostlinná výroba, obchodní činnost a ostatní činnosti.[72]

[71] Viz. Příloha č. 2: Výpis z obchodního rejstříku.
[72] *Výroční zpráva Uniagro, s. r. o.* Zaloňov: Uniagro, s. r. o., 2009.

Živočišná výroba

Vedoucím pracovníkem pro tuto oblast činnosti společnosti je Bludský Ladislav. Mezi výrobní sortiment v oblasti živočišné výroby patří mléko, selata, prasata žírná, tedy vykrmovaná za účelem porážky, a hovězí dobytek, v tomto případě jsou však prodávány pouze vyřazené kusy dojnic.[73]

Rostlinná výroba

Management rostlinné výroby tvoří Ing. Silovský Karel a Ing. Frölich Vladimír. V této oblasti se společnost zabývá pěstováním zejména ozimé pšenice, ozimého ječmene, jarního ječmene, cukrové řepy, hrachu, máku a kukuřice. Uvedené komodity tvoří hlavní sortiment výrobků v této oblasti činnosti firmy.[74]

Společnost se také zaměřuje na testování osiv, postřiků a hnojiv. Činnost je vykonávána především pro interní potřebu z důvodu velkého množství druhů zmiňovaného zboží na trhu, přičemž každý rok se sortiment rozšiřuje. Podnikání v oboru zemědělství je poměrně rizikové a náročné na plánování. Společnost proto musí mít jistotu, že oseje pole nejvhodnějším osivem a ošetří nejúčinnějším hnojivem a postřiky. Nelze však na základě těchto testů striktně říci, že určité osivo, postřik nebo hnojivo je nekvalitní. Jeho účinek je obvykle ovlivněn podnebím a bonitou půdy na konkrétním území. Společnost provádí testy s výsledky relevantními pro danou územní a klimatickou oblast. Výsledky těchto testů společnost poskytuje také výrobcům, distributorům a případně i dalším externím osobám podnikajícím v zemědělství.[74]

Obchodní činnost

Oblast obchodu je pod vedením pana Josefa Červeného. Společnost zajišťuje dovoz, prodej, servis a poradenství zemědělské techniky. Spolupracuje s velkou řadou především zahraničních výrobců, například s francouzskou společností Tecnoma, od které objednává především postřikovače, nebo se společností Deutz-Fahr z Rakouska, dodávající hlavně traktory a pícní techniku. Uniagro dále spolupracuje s dalšími téměř deseti dodavateli z evropských zemí.[75]

[73] BLUDSKÝ, L. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.
[74] FRÖHLICH, V. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.
[75] ČERVENÝ, J. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.

Ostatní činnosti

I tuto oblast řídí Červený Josef. Ostatní činnosti společnost vykonává spíše pro vlastní potřeby. Představují především opravy techniky zahrnuté v obchodním majetku společnosti a servis prodané techniky. Společnost je ale schopna uspokojit i zákazníky, kteří poptávají opravy a běžnou údržbu svých zemědělských strojů a dopravních prostředků.[76]

Společnost je dále schopna zajistit testování postřikovačů, jejichž uživatelé mají povinnost nechat nejméně každé 2 roky otestovat postřikovač u společnosti, která má na toto udělenou koncesi a souhlas příslušného orgánu rostlinolékařské správy.[77] Společnost Uniagro, s. r. o. provádí tuto službu pomocí mobilního testovacího elektronického zařízení již od dubna 1999.[78]

3.1.2 Postavení na trhu

Společnost se pohybuje především na potravinářském trhu. Dodává na český trh mléko, vepřové maso, potravinářskou pšenici a ječmen, mák a cukrovou řepu. Dále se pohybuje na trhu s osivy, zemědělskou technikou a opravárenskými a servisními službami.

Tržní podíl

V oboru živočišné a rostlinné výroby je podíl společnosti Uniagro, s. r. o na českém trhu zanedbatelný.[79]

V oblasti obchodu se zemědělskou technikou zásobí společnost, dle slov odpovědného vedoucího obchodního úseku, zhruba 1 % českého trhu. Přičemž je hlavním dodavatelem pro oblast východních a severních Čech, kde v prodeji postřikovačů ovládá odhadem 40% trhu. V prodeji traktorů v této oblasti zaujímá zhruba 2 – 3 % trhu.[76]

[76] ČERVENÝ, J. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.
[77] Zákon č. 326/2004 Sb. o rostlinolékařské péči ze dne 5. 6. 2008, § 66.
[78] *Testování postřikovačů.* [online]. 2008.
Dostupné z: http://www.uniagro.cz/testovani-postrikovacu.htm
[79] FRÖHLICH, V. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.

V poskytování služeb spadajících pod úsek ostatních činností firmy, tedy především opravárenství zemědělské techniky, je společnost v tomto regionu téměř bezkonkurenční. Příčinou je však skutečnost, že tuto činnost zde vykonává opravdu jen několik živnostníků.[80]

Konkurence

Konkurenty v živočišné výrobě jsou pro společnost především místní soukromí zemědělci a podniky, které vznikly podobně jako Uniagro, s. r. o. ze zaniklých jednotných zemědělských družstev.[81]

V oblasti rostlinné výroby konkuruje komoditám vyráběným sledovanou společností především pšenice dovážená z Maďarska a jarní ječmen z Ukrajiny a Francie. Další problém představuje jednání původem francouzské společnosti Soufflet group, která vlastní již pět českých sladoven. Dle slov agronoma upřednostňuje na úkor domácích výrobců zpracovávání především sladovnického ječmene dováženého z Francie.[82]

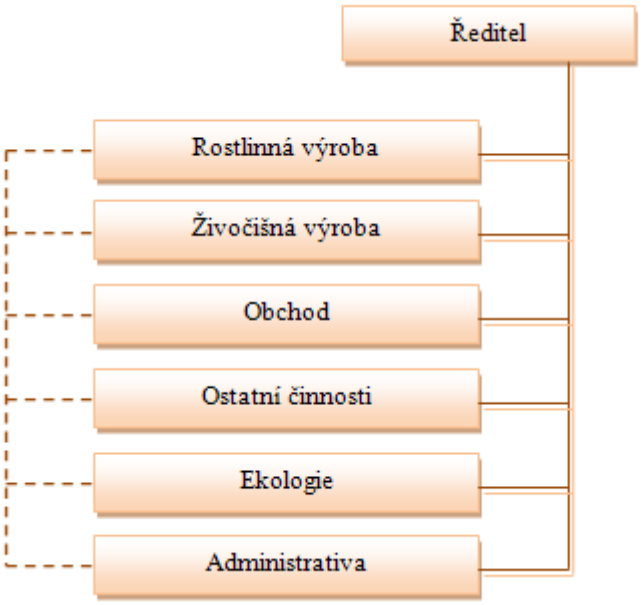
Konkurentů v oblasti obchodu je velké množství. Společnost se také nejednou setkala s pomluvami šířenými konkurenty. Obnovit spolupráci s odběratelem ovlivněným pomluvami je poté velmi obtížné a mnohdy i neúspěšné. Podnik se proto snaží o maximální propagaci v podobě inzerátů, reklam a osobních návštěv potencionálních i stávajících odběratelů. Každoročně pořádá polní akci s názvem Den agronoma, která představuje prezentaci novinek v oblasti zemědělské techniky, postřiků, osiv a dalších komodit, jejichž prodejem a výrobou se zabývá. Dále se pravidelně účastní mezinárodního veletrhu zemědělské techniky TECHAGRO, který se koná v prostorách brněnského výstaviště.[80]

[80] ČERVENÝ, J. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.
[81] BLUDSKÝ, L. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.
[82] FRÖHLICH, V. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.

3.2 Organizační struktura společnosti

Společníky jsou Bludský Ladislav, který je zároveň jednatelem firmy, Červený Josef, Ing. Frölich Vladimír, Ing. Silovský Karel, Trojanová Iva a Věrtelář Jiří, který zároveň vystupuje jako ředitel společnosti.[83] Společníci jsou zároveň zaměstnanci a jsou odměňováni podle interních mzdových zásad, platných pro všechny zaměstnance.[84]

Podobu organizační struktury společnosti nejlépe vystihuje model liniové organizační struktury, jak je patrné na obrázku č. 3.



Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Uniagro, s. r. o. [85]

Jednotlivé úseky vzájemně úzce spolupracují. Živočišná výroba zajišťuje pro rostlinnou výrobu materiál v podobě hnojiva a naopak rostlinná výroba poskytuje živočišné materiál v podobě krmiv a steliva. Obchod a ostatní činnosti zajišťují pro obě zmíněné výroby strojní vybavení a jeho servis. Úsek ekologie kontroluje, zda jsou dodržovány ekologické normy při běžném chodu všech ostatních úseků, např. při ustájení zvířat, skladování postřiků, paliv, maziv a jiného nebezpečného materiálu.[86]

[83] Viz. Příloha č. 2: Výpis z obchodního rejstříku.
[84] *Výroční zpráva Uniagro, s. r. o.* Zaloňov: Uniagro, s. r. o., 2009.
[85] Vlastní zpracování.
[86] FRÖHLICH, V. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.

3.3 Řízení lidských zdrojů

Jak již bylo výše zmíněno, společníci podniku fungují zároveň jako zaměstnanci, přesněji řečeno manažeři. Řadoví zaměstnanci jsou tedy jejich přímými podřízenými. Společnost Uniagro, s. r. o. má již dlouholetou tradici. Navázala na činnost původního jednotného zemědělského družstva, po jehož zániku vznikla.[87]

Mnoho zaměstnanců zde pracuje již dlouhou řadu let. Nově přijímaní zaměstnanci jsou často potomky zaměstnanců, kteří zde pracovali již za dob fungování Jednotného zemědělského družstva Zaloňov. Lze tedy soudit, že manažeři společnosti znají své podřízené velice dobře. Jsou jim známy jejich slabiny, přednosti, zájmy i životní situace.[87]

Ve společnosti v současnosti pracuje bezmála šedesát zaměstnanců. Hlavním požadavkem na kvalifikaci pracovníka je odborné vzdělání v oboru zemědělství nebo opravárenství a další osvědčení, jako například svářečský průkaz, řidičský průkaz nebo strojní průkaz. Lidé zajišťující servis prodávaných strojů musí být navíc proškoleni od každé společnosti, jejíž výrobky Uniagro, s. r. o. dováží a prodává. Podnik se nebrání zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, ale ti musí mít o toto zájem.[87]

Dalším neméně důležitým požadavkem na zaměstnance je motivace pracovat a mít potřebný cit ať už ke zvířatům nebo strojům. Což vidí management v dnešní době jako velký problém, proto se maximálně snaží o to, aby si své kvalitní zaměstnance udržel.[87]

Jde o společnost podnikající v oboru, jež je ovlivněna sezónností. Tato skutečnost je příčinou poměrně velkého kolísání potřeby množství zaměstnanců zaměstnaných na úseku rostlinné výroby. Zatímco v zimních měsících není mnoho práce, v období sezóny je situace opačná. Je nutné dokončovat práci ve stanovených termínech. V opačném případě může být ovlivněna kvalita pěstovaných komodit. Vzniká

[87] FRÖHLICH, V. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.

tak nutnost práce přesahující stanovenou pracovní dobu. Tyto aspekty mají samozřejmě vliv na motivaci k práci v oboru zemědělství vůbec.[88]

3.4 Odměňování zaměstnanců

Současný systém odměňování zaměstnanců byl analyzován pomocí dotazníku, který byl předložen k vyplnění vedoucí pracovnici administrativního úseku, mzdové účetní a managementu společnosti. Získání informací bylo taktéž podpořeno osobní konzultací se zmiňovanými osobami.

Hrubá mzda a její složky

Při výpočtu základních mezd jsou v rámci dané společnosti použity různé mzdové formy, jejichž použití závisí na pracovním zařazení zaměstnanců. Mzdy zaměstnanců pracujících v úseku ostatních činností a v úseku živočišné výroby jsou vypočítávány pomocí hodinového tarifu. Zaměstnancům administrativy a na manažerských postech jsou vypláceny mzdy, které jsou stanoveny pomocí měsíčního tarifu. Při výpočtu mezd zaměstnanců pracujících na úseku rostlinné výroby se používá kombinace úkolové a časové (hodinové) mzdy.[89]

Hrubou mzdu zaměstnanců tedy tvoří základní mzda. Poté může dle zařazení na jednotlivé úseky a dle charakteru vykonávaných činností obsahovat příplatky dle zákoníku práce náležící zaměstnancům za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za práci v noci, za práci v sobotu a neděli a za práci přesčas.[89]

Variabilní složku mzdy tvoří osobní ohodnocení zaměstnanců a odměny, jejichž výše se může odvíjet od velikosti produkce např. mléka nebo jiných komodit.[89] Management se dále snaží hodnotit jednotlivé zaměstnance dle jejich pracovní morálky. Jako příklad uvedl Ing. Fröhlich včasné příchody zaměstnanců na pracoviště nebo schopnost samostatně si nalézt činnost i v zimních měsících, kdy není pracovní vytížení tak vysoké jako v hlavní sezoně.[88]

[88] FRÖHLICH, V. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.
[89] MYŠKOVÁ, E. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.

Management se také nebrání vyplacení jednorázové odměny za přínos konkrétního zaměstnance v podobě vyvinutí nového postupu, nebo přípravku, který umožní snížení nákladů nebo zkrácení doby potřebné pro vykonání určité činnosti.[90]

Konkrétní část systémů hodnocení a odměňování, která by se zabývala jednorázovými odměnami za významný přínos a která by odrážela spokojenost zaměstnavatele s pracovní morálkou zaměstnanců, však stále není na úrovni, kterou by management považoval za špičkovou. Manažeři mají zájem se v budoucnu této problematice více věnovat a docílit zdokonalení.[90]

Společnost v roce 2010 vykazovala mzdové náklady ze závislé činnosti ve výši 10,6 milionu Kč a náklady na mzdy společníků ve výši 1,8 milionu Kč. Náklady na zákonné sociální pojištění byly v roce 2010 ve výši 4,1 milionu Kč. Tyto náklady představují v úhrnu odvody na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem.[91]

Zaměstnanecké benefity

Společnost zajišťuje stravování zaměstnanců provozem vlastní kantýny a pomocí jiného subjektu, který společnosti dodává každodenně hlavní jídla. Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na stravování zajišťované jiným subjektem do maximální daňově účinné výše (55 % z ceny hlavního jídla).[91]

Dalšími poskytovanými benefity jsou nepeněžní dary zaměstnancům k příležitosti dosažení kulatých narozenin do výše 1 000,- Kč a k příležitosti prvního odchodu do důchodu do výše 2 000,- Kč.[91]

Náklady zahrnuté v účetnictví společnosti na účet zákonných sociálních nákladů byly vyčísleny ve výši 0,1 milionu Kč.[91]

V minulosti vedení společnosti uvažovalo o zavedení nového zaměstnaneckého benefitu. Tímto benefitem mělo být poskytování příspěvku na penzijní připojištění

[90] FRÖHLICH, V. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.
[91] ANTOŠOVÁ, L. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.

zaměstnanců. Nakonec však nebyl tento plán realizován, neboť vedení společnosti jevilo obavy, zda bude pro společnost a její zaměstnance zavedení tohoto benefitu skutečně výhodné.[92]

3.5 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci bylo provedeno formou předtištěných dotazníků, kde měli zaměstnanci předepsaným způsobem označit možnosti, se kterými se ztotožňují. Šetření proběhlo ve dnech 9. – 11. května 2011. Zaměstnanci byli osloveni buď přímo v pracovní době, nebo jim byl dotazník ponechán k vyplnění u odpovědné osoby.

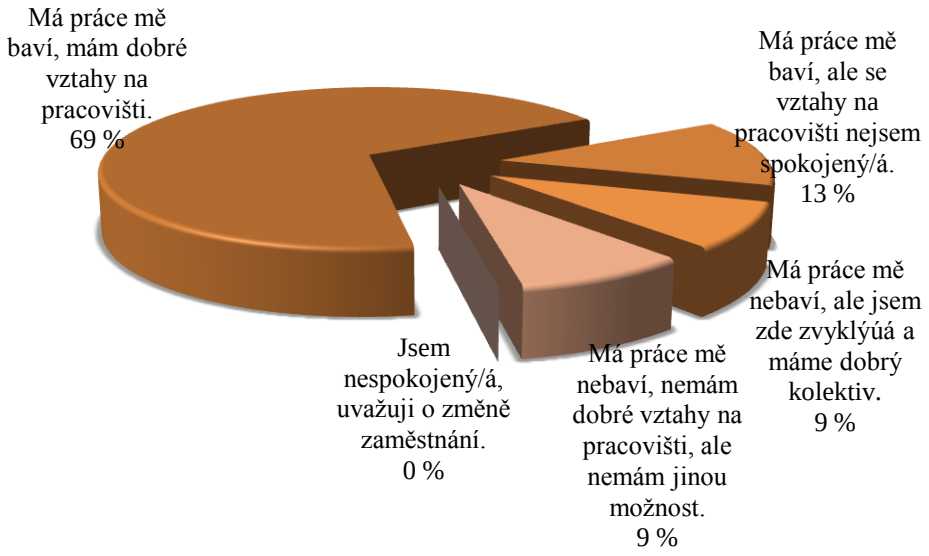
Dotazníkové šetření sloužilo k průzkumu spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování a ke zjištění jejich preferencí při výběru zaměstnaneckých benefitů.

Celkem bylo osloveno 40 zaměstnancům společnosti Uniagro, s. r. o., dotazník vyplnilo a odevzdalo celkem 23 respondentů, což je více než třetina všech zaměstnanců působících ve společnosti. Návratnost vyplněných dotazníků tedy činila 57,5 %. V průzkumu odpovídali zaměstnanci ze všech úseků společnosti.

V první části dotazníku byly otázky zaměřeny na spokojenost zaměstnanců s náplní jejich práce, vztahy na pracovišti a finančním ohodnocením sebe i svých spolupracovníků. Druhou část tvořily otázky zaměřené na preferované zaměstnanecké benefity a možnosti jejich přidělování.

V otázce č. 1 se zaměstnanci ztotožňovali s jedním uvedených z tvrzení zkoumajících jejich spokojenost s prací a vztahy na pracovišti. Všechna nabízená tvrzení a jejich procentuální vyjádření jsou zpracována na obrázku č. 4.

[92] FRÖHLICH, V. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.



Obrázek 4: Odpovědi na otázku č. 1 zaměřenou na spokojenost zaměstnanců s prací a vztahy na pracovišti[93]

Většina z dotázaných je spokojená s náplní své práce přičemž i vztahy na pracovišti shledávají pozitivně (69 %). Tuto možnost často volili pracovníci působící na úseku živočišné výroby.

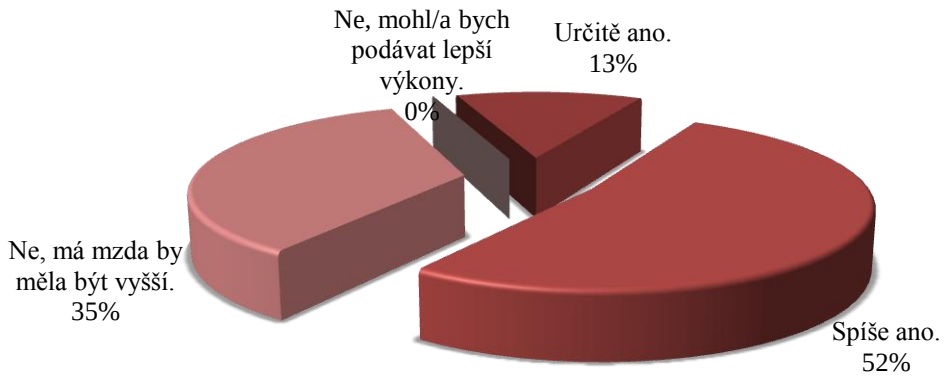
Respondenti dále uváděli, že jsou s náplní své práce spokojeni, ale vztahy s některými kolegy na pracovišti hodnotí záporně, a to v 13 % případů. S tímto tvrzením se ve větší míře ztotožňovali zaměstnanci pracující na úsecích rostlinné výroby a ostatních činností.

Zbývající dvě skupiny tvoří zaměstnanci, kteří nejsou se svou prací spokojeni, ale změnu zaměstnavatele nezvažují. Prvním z důvodu, který v zaměstnání nadále drží 9 % zaměstnanců, je spokojenost s kolektivem spolupracovníků a dlouholetý pracovní vztah v této společnosti. Zaměstnanci často nechtějí podstupovat stres při výběru nového zaměstnavatele a při zaučování na novém pracovním místě. Zbývajících 9 % pracovníků zastává názor, že nemají jinou možnost uplatnění na trhu práce, nebo by odpovídající pracovní pozici nalézali jen velmi obtížně.

[93] Vlastní zpracování.

Pozitivním faktem je, že nikdo z dotázaných není nespokojený takovou měrou, že by zvažoval změnu zaměstnání.

Druhá otázka zněla: „Máte pocit, že Vaše mzda odpovídá Vašim výkonům?“ a zjišťovala míru spokojenosti zaměstnanců s výší jejich mzdy v poměru s jimi podávanými výkony. Grafické vyjádření druhé otázky je možné vidět na obrázku č. 5.



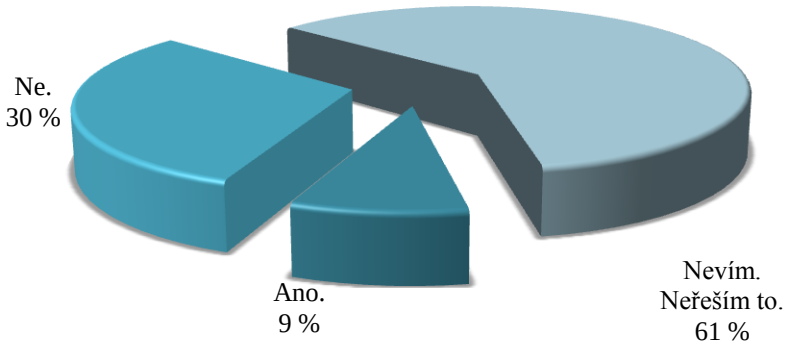
Obrázek 5: Odpovědi na otázku č. 2 zaměřenou na spokojenost zaměstnanců s výší jejich mzdy[94]

Odpovědi na druhou otázkou oproti očekávání vypovídají o spokojenosti zaměstnanců se svou mzdou vzhledem ke svým výkonům. Respondenti shledávají svou mzdu přesně odpovídající svým výkonům ve 13 % případů. Nadpoloviční většina (52 %) si myslí, že mzda je spíše odpovídající podávaným výkonům.

Více než třetina dotázaných zaměstnanců (35 %) má pocit, že by za své výkony měla dostávat vyšší mzdu. Nejvíce respondentů, kteří nejsou spokojeni se svou mzdou, se vyskytlo na úsecích rostlinné výroby a ostatních činností. Dle očekávání si nikdo nemyslí, že by mohl za stávající mzdu zvýšit své pracovní výkony.

[94] Vlastní zpracování.

Další otázka v pořadí třetí: „Máte pocit, že jsou ostatní zaměstnanci vzhledem k jejich výkonům odměňování spravedlivě?“, zkoumala postoj zaměstnanců ke stávajícímu systému odměňování ve společnosti a názor na jeho spravedlivost v komparaci s ostatními pracovníky. Výsledky jsou graficky znázorněny na obrázku č. 6.



Obrázek 6: Odpovědi na otázku č. 3 zkoumající postoj zaměstnanců ke stávajícímu systému odměňování[95]

Většina z dotázaných (61 %) nemá možnost porovnání, nebo se o výši mzdy svých kolegů nezajímají a informace o jejich mzdě nevyhledávají. Téměř třetina zaměstnanců (30 %) si nemyslí, že odměňování spolupracovníků je spravedlivé. Zbývajících 9 % respondentů schvaluje systém odměňování jako spravedlivý.

V pořadí čtvrtá otázka v doslovném znění: „O jaké zaměstnanecké benefity byste měl/a zájem?“, zkoumala popularitu uvedených benefitů mezi zaměstnanci. Zaměstnanci měli možnost označit více možností. Preference zaměstnanců při výběru z navržených možností benefitů jsou pro lepší přehlednost zpracovány na následující stránce v tabulce č. 1.

[95] Vlastní zpracování.

Tabulka 1: Odpovědi na otázku č. 4, zkoumající zájem zaměstnanců o konkrétní navržené benefity[96]

Vybraný benefit	Preference
Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění	43 %
Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění	0 %
Stravenky	6 %
Týden dovolené navíc	36 %
Příspěvky na vstupné do kulturních a sportovních zařízení	9 %
Vzdělávání (např. kurz cizích jazyků, počítačový kurz a další)	0 %
Zvyšování kvalifikace (středoškolské studium)	6 %
Jiné	0 %

Nejvíce preferovaným benefitem se v průzkumu stal „příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění“ (43 %). Dalším v pořadí nejvíce oblíbeným benefitem mezi zaměstnanci je s 36 % „týden dovolené navíc“.

S 9% preferencí jsou na dalším místě „příspěvky na vstupné do kulturních a sportovních zařízení“. Shodně s 6% oblibou se setkaly „stravenky“ a „zvyšování kvalifikace“.

Dotázaní nejevili žádný zájem o různé vzdělávací kurzy a „příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění“.

Nikdo z dotázaných nedoplnil jiný benefit. Tento fakt může být způsoben částečně neochotou přemýšlet nad jinými možnostmi nebo malým povědomím o jiných možných zaměstnaneckých benefitech.

[96] Vlastní zpracování.

V dalším bodě předloženého dotazníku respondenti vybírali jedno z možných dokončení tvrzení: „Pokud by tyto výhody byly vázané na můj pracovní výkon,…“. Výsledky je možné vidět v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Odpovědi na otázku č. 5, zaměřenou na motivaci zaměstnanců dosáhnout zaměstnaneckých výhod[97]

Tvrzení	Preference
…určitě bych se snažil/a jich dosáhnout.	17 %
…spíše bych se snažil/a jich dosáhnout, ale nic se nemá přehánět.	29 %
…mé pracovní výkony by to nijak neovlivnilo, pracoval/a bych nadále se stejným úsilím.	37 %
…neměnil/a bych své úsilí, protože je od začátku jasné, kdo bude odměněn a kdo ne.	17 %

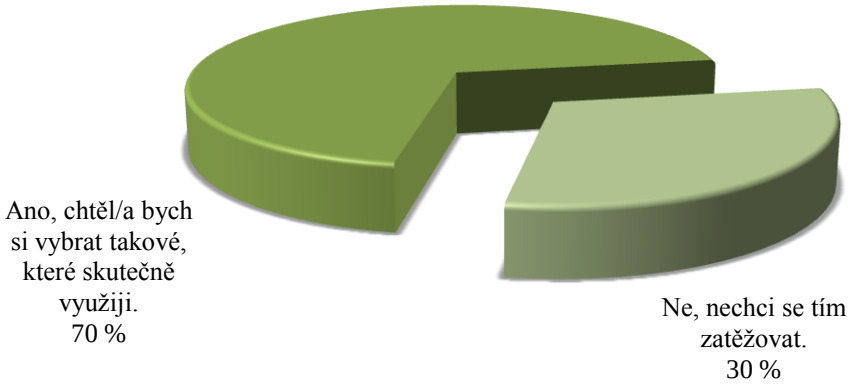
Závislost získání zaměstnaneckých výhod na výkonech zaměstnanců by více či méně ovlivnila většinu dotázaných.

Pracovní úsilí by bylo ochotno pro dosažení zaměstnaneckých výhod přizpůsobit 17 % respondentů. Druhou nejpočetnější skupinu (29 %) tvoří zaměstnanci, kteří jsou toho názoru, že by bylo jejich úsilí ovlivněno pouze omezeně. Dotazovaní ve 37 %, a tedy nejčastěji, soudí, že by jejich úsilí nebylo možností získat zaměstnanecké výhody nijak ovlivněno. Objevili se taktéž skeptici, kteří nevěří ve spravedlivé posouzení a následné přidělení benefitů. U těchto zaměstnanců může dojít k pocitu frustrace a demotivaci.

Nejvíce ochotnými přizpůsobit své úsilí dosažení benefitů se jevili zaměstnanci z úseků rostlinné výroby a ostatních činností. Naopak zaměstnanci z úseku živočišné výroby se cítí být touto možností neovlivněni.

[97] Vlastní zpracování.

Poslední otázka: „Uvítal/a byste možnost výběru těch zaměstnaneckých výhod, o které máte skutečný zájem?“, zkoumala, kolik procent z dotázaných by chtělo mít možnost zvolit si zaměstnanecké benefity dle vlastního uvážení.



Obrázek 7: Odpovědi na otázku č. 6, zkoumající zájem o volbu benefitů na základě vlastního rozhodnutí[98]

Většina dotazovaných zaměstnanců (70 %) by chtěla mít možnost výběru těch benefitů, které by dle svého názoru skutečně využila. Zbývajících 30 % zaměstnanců se nechce volbou z nabízených možností zatěžovat a přenechat ji tak na uvážení managementu.

3.6 Shrnutí zjištěných faktů

Z provedené analýzy společnosti vyplynulo, že management má zájem zaměstnance, které shledává jako kvalitní, co možná nejefektivněji motivovat k dlouhodobé spolupráci.

Většina oslovených zaměstnanců je oproti očekávání managementu s výší své mzdy spokojena. Zároveň však projevili zájem o zaměstnanecké benefity, které společnost poskytuje svým zaměstnancům v poměrně omezeném množství. S největším ohlasem se setkala možnost poskytování příspěvků zaměstnavatele na penzijní připojištění, která byla již v minulosti vedením společnosti zvažována.

[98] Vlastní zpracování.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Tato kapitola obsahuje návrhy na zlepšení systému odměňování ve společnosti Uniagro, s. r. o. Návrhy jsou vypracovány v reakci na výsledky analýzy provedené pomocí dotazníkového šetření.

4.1 Zdokonalení systému hodnocení

Základem pro správné fungování systému odměňování je spravedlivě a jasně stanovený systém hodnocení zaměstnanců.

Proces hodnocení by měl probíhat v předem určených intervalech. Doporučuji čtvrtletní hodnocení, a to v měsících dubnu, červenci, říjnu a lednu, ve kterých se budou hodnotit vždy uplynulé tři měsíce. Výběr právě těchto měsíců je zdůvodněn charakterem prací, které se v těchto měsících převážně vykonávají na úseku rostlinné výroby. Právě tato výroba je nejvíce ovlivněna sezonností a dochází zde k největším výkyvům v potřebě pracovních sil a jejich stimulace a motivace. Pro lepší přehlednost je problematika frekvence hodnocení zpracována v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Hodnocení zaměstnanců společnosti Uniagro, s. r. o.[99]

Vykonávané činnosti	Hodnocené období	Provedení hodnocení
Servis strojů, příprava na sezónu	leden, únor, březen	duben
Předseťová příprava, setí, sušení sena	duben, květen, červen	červenec
Žně	červenec, srpen, září	říjen
Předseťová příprava, setí, řepná kampaň	říjen, listopad, prosinec	leden

[99] Vlastní zpracování.

Hlavními body hodnocení by se měly stát: docházka na pracoviště, chování na pracovišti, kvalita a množství odvedené práce, flexibilnost (možnost práce přesčas dle potřeby zaměstnavatele), samostatnost, ale i schopnost týmové práce. Zohledněna by měla být také kvalifikace zaměstnanců a jejich schopnost tuto kvalifikaci při práci využít.

Doporučuji stanovit stupnici hodnocení a jednotlivé stupně opatřit určitou výší bodů, dle priority, kterou má hodnocené kritérium. Výše přidělených bodů bude přímo úměrně odrážet míru spokojenosti nadřízeného s výkony a chováním jednotlivých zaměstnanců. Příklad stupnice hodnocení:

- Velmi uspokojivé – 150 bodů
- Uspokojivé – 100 bodů
- Průměrné – 50 bodů
- Neuspokojivé – 0 bodů

Hodnotitel se však musí vyvarovat možných chyb. Přidělené body se musí vztahovat pouze k hodnocenému období. Hodnotitel nesmí být ovlivněn významnými úspěchy nebo chybami zaměstnance v delším časovém horizontu, než je hodnocené období. Je vhodné si průběžně poznamenávat skutečnosti, které mohou ovlivnit hodnocení zaměstnance.

Na tento systém hodnocení by měl přímo navazovat systém odměňování. Výše dosažených bodů při procesu hodnocení by měla přímo úměrně odpovídat výši osobního ohodnocení, případně poskytnutých benefitů.

4.2 Komunikační kanál

Doporučuji zlepšení komunikace mezi managementem a zaměstnanci, které může vést k přínosům na obou stranách a zamezení šíření komunikačních šumů.

Zaměstnanci si nejsou vždy přesně vědomi, jak je stanovena výše jejich variabilní složky mzdy. Složení variabilní mzdy a faktory ji ovlivňující je zaměstnancům objasněna až následně po případném požadování vysvětlení. Může docházet

k nedorozumění, nespokojenosti, frustraci a následně i demotivaci. Management by měl objasnit výši a složení odměn zaměstnancům bez požádání. Zaměstnanci by měli být také seznámeni s faktory, které ovlivňují jejich ohodnocení a následně i jejich odměny. Těžko mohou změnit své chování na pracovišti, pokud si nejsou vědomi, že toto chování nadřízenému nevyhovuje.

Na druhé straně by se nadřízení měli zajímat o práci svých podřízených, získají tak přehled o skutečné časové náročnosti jednotlivých činností, o problémech se kterými se nejčastěji při jejich práci setkávají a o jejich možných nejefektivnějších řešeních. Mohou se tak dozvědět více o schopnosti zaměstnanců samostatně řešit vzniklé problémy a tato řešení dále pomocí konkrétních postupů nebo přípravků aplikovat při stejných nebo podobných problémových situacích. Nabízí se tak možnost ušetřit čas a náklady potřebné pro řešení těchto rutinních problémů.

Snaha zaměstnanců přicházet s novými efektivními postupy by měla být samozřejmě podpořena náležitým ohodnocením jak po finanční stránce, tak slovním uznáním.

4.3 Penzijní připojištění

Poměrně velká část respondentů projevila zájem o příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění. Tento benefit je navíc daňově výhodný na straně zaměstnance i zaměstnavatele. Na straně zaměstnavatele je však daňová uznatelnost podmíněna zakotvením nároku zaměstnanců na tento benefit v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu, nebo pracovní či jiné smlouvě.

Ve smlouvě nebo vnitřním předpisu by měly být také upraveny podmínky poskytnutí tohoto benefitu. Tato výhoda má spíše dlouhodobý charakter. Je poměrně časově náročné vybavit všechny nutné formality (např. uzavření smluv). Proto by měl sloužit především jako motivace v delším časovém horizontu.

Konkrétní návrh tedy zní, poskytnout zaměstnancům možnost využití benefitu nejdříve po dvou letech od nástupu do zaměstnání. Za tuto dobu mají nadřízení možnost seznámit se s osobností zaměstnance a získat informace o jeho pracovní morálce

a tedy i zvážit zda mají zájem zaměstnávat daného pracovníka i nadále. Zároveň má zaměstnanec možnost se ve společnosti adaptovat a být schopen se rozhodnout, zda ve společnosti setrvá, nebo je s prací nespokojen a chce pracovní poměr ukončit.

Další důležitým problémem je volba penzijního fondu. Dle zákona o penzijním připojištění není možné, aby účastník pojištění platil zároveň příspěvky na penzijní připojištění u více penzijních fondů.[100] Zaměstnavatel zároveň nesmí ovlivňovat své zaměstnance ve výběru penzijního fondu.[101] Může tedy svým zaměstnancům pomoci s výběrem nejvýhodnějšího fondu, ale musí respektovat výběr penzijního fondu každého jednotlivého zaměstnance.

Tabulka 4: Penzijní fondy na českém trhu a jejich porovnání z hlediska výnosu za rok 2010 [102]

Penzijní fond	Výnos fondu za rok 2010
Allianz	3,00
Generali	2,10
Aegon	1,50
AXA	1,50
Penzijní fond České spořitelny	2,00
Penzijní fond České pojišťovny	2,00
Penzijní fond Stabilita (ČSOB)	1,40
Penzijní fond KB	2,20
ING	1,90
Penzijní fond Progres (ČSOB)	1,00

[100] Zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením ke dni 16. 2. 1994, § 26, odst. 2
[101] Zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením ke dni 16. 2. 1994, § 27, odst. 6
[102] Upraveno dle: *Rychlé porovnání penzijních fondů.* [online].
Dostupné z: http://www.pojisteno.cz/penzijni-pripojisteni/rychle-porovnani-penzijnich-fondu/

Mezi nejlépe hodnocené penzijní fondy patří zejména Allianz a Generali. Hodnotí poměrně vysokým procentem při současné stabilitě v průběhu let.[103]

Musí být stanovena výše příspěvku. Výše příspěvku může být stanovena pevnou částkou nebo procentem ze mzdy. Příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění jednoho zaměstnance by se měly pohybovat v intervalu od 100,- Kč do 2.000,- Kč. Dle zákona je stanovena hranice pro minimální výši příspěvku částkou 100,- Kč.[104] Pokud nepřesáhne měsíční příspěvek částku 2.000,- Kč na jednoho zaměstnance, nestává se součástí vyměřovacího základu pro výpočet zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení. Zaměstnavatel však musí mít na zřeteli, že limit 24.000,- Kč ročně je relevantní pro úhrn příspěvků na penzijní připojištění i životní pojištění.

Příspěvek (Kč měsíčně)	**Nárok***	**Zdanění u zaměstnavatele**	**Zdanění u zaměstnance**	**Vliv na ZP a SZ**
100 - 2000	ano	daňově účinné bez limitu**	osvobozeno	ne
100 - 2000	ne	daňově neúčinné	osvobozeno	ne
2001 a více	ano	daňově účinné bez limitu**	nad limit** příjem ke zdanění	nad limit** se zahrnuje
2001 a více	ne	daňově neúčinné	nad limit** příjem ke zdanění	nad limit** se zahrnuje

* Nárok dle kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovní či jiné smlouvy

** Limit je 24.000,- Kč zaplacených od jednoho zaměstnavatele v úhrnu za rok na penzijní připojištění a životní pojištění.

[103] *Zhodnocení penzijních fondů 2010.* [online]. 2011.
Dostupné z: http://pfondy.cz/hodnoceni-penzijnich-fondu/zhodnoceni-penzijnich-fondu-2010
[104] Zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením ke dni 16. 2. 1994, § 27, odst. 1.

Výše příspěvku se smí měnit, avšak pouze do budoucna. Lhůta pro tuto změnu je stanovena v penzijním plánu, její maximální délka je dle zákona 3 měsíce od doručení oznámení o změně výše příspěvku.[105]

Navrhuji tedy poskytovat zaměstnancům, kteří projeví zájem, příspěvek na penzijní připojištění v základní výši 200,- Kč měsíčně. Podporuji možnost navýšit částku zaměstnancům, kteří podávají dlouhodobě stabilní výkony a zaměstnavatel má zájem stimulovat tyto zaměstnance k dlouhodobé spolupráci.

Celkové náklady v případě poskytnutí příspěvků v základní výši (200,- Kč) by představovaly 139.200,- Kč ročně. Pokud bude nárok zaměstnanců na tento benefit zakotven ve vnitřním předpisu, pracovních nebo jiných smlouvách, budou náklady daňově uznatelné v celkové výši.

4.4 Dovolená nad rámec

S kladným ohlasem mezi zaměstnanci se při dotazníkovém šetření setkala také možnost dovolené nad rámec stanovený zákoníkem práce.

Při průměrné mzdě zaměstnance 90,- Kč/hodinu, by 5 dní dovolené navíc vyvolalo náklady výši cca 216.000,- Kč v podobě náhrady mezd za dovolenou a v podobě plateb na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění náklady ve výši cca 74.000,- Kč, přičemž jsou tyto náklady v celkové výši daňově účinné.

4.5 Stavování

Při analýze bylo zjištěno, že společnost přispívá svým zaměstnancům na stravování zajišťované jiným subjektem 55 % z celkové hodnoty jídla. Někteří zaměstnanci však této výhody z různých důvodů nevyužívají a přicházejí tak ročně zhruba o 7.500,- Kč.

[105] Zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením ke dni 16. 2. 1994, § 27, odst. 4.

Navrhuji kombinaci současného způsobu stravování a stravenek. Zaměstnanci, kterému vznikne v daném dni nárok na získání příspěvku na stravování, bude náležet buď jedno hlavní jídlo zajištěné jiným subjektem, nebo jedna stravenka v odpovídající hodnotě.

Je na uvážení managementu zda umožní zaměstnancům v rámci jednoho měsíce čerpat pouze jednu z možností nebo jejich kombinaci. Zmíněná kombinace vyžaduje náročnější administrativu, aby nedocházelo k přidělení zaměstnanci obou forem benefitu v jednom dni. Toto riziko lze eliminovat domluvou se stravovacím zařízením, které je dodavatelem, o platbě za dodaná jídla prostřednictvím stravenek. Stravenky, které zaměstnanci v průběhu měsíce nevyčerpají na úhradu za jídla dodávaná jiným subjektem, jim budou vydány v den výplaty mezd.

4.6 Benefity pro volný čas

Navrhuji poskytování nepeněžního příspěvku zaměstnavatele na využití různých zařízení (např. kulturní, sportovní, welness, vzdělávací aj.) prostřednictvím poukazů (např. Sodexo, Ticket).

Management však musí mít na paměti, že nepeněžní poskytnutí tohoto benefitu není pro společnost daňově účinné a na straně zaměstnanců je jejich daňové osvobození limitováno částkou 20.000,- Kč ročně na jednoho zaměstnance. Je proto nutné sledovat výši poskytnutých poukázek jednotlivě pro každého.

4.7 Zvýhodněné zaměstnanecké půjčky

Podporuji také možnost poskytování půjček zaměstnancům s nižším než obvyklým úročením. Pro zaměstnavatele je tato možnost poměrně bezpečná, neboť může splátky půjčky strhávat zaměstnanci přímo ze mzdy. Doporučuji však, aby tuto výhodu směli využít pouze zaměstnanci, kteří jsou v nepřetržitě trvajícím pracovním poměru se společností Uniagro, s. r. o. dva roky a déle.

V současnosti se v nejbližším okolí společnosti vyskytují čtyři peněžní ústavy, které poskytují obdobné půjčky (úvěry). V tabulce č. 5 jsou zpracovány průměrné

hodnoty obvyklých úroků poskytovaných v tomto čase a místě. Dané hodnoty jsou uvažovány při úvěru na bytové účely ve výši 100.000,- Kč.

Tabulka 5: Průměrné hodnoty roční úrokové sazby, RPSN a splátek při úvěru 100.000,- Kč[106]

Splatnost	Úroková sazba	RPSN	Splátka
12 měsíců	10,41	14,74	8.852,-
24 měsíců	10,72	14,60	4.696,-
36 měsíců	11,29	14,87	3.241,-
48 měsíců	11,35	14,78	2.595,-
60 měsíců	11,40	14,70	2.204,-

S ohledem na průměrné hodnoty obvyklých úrokových sazeb navrhuji poskytovat zaměstnanecké půjčky se zvýhodněnou sazbou 6 % p. a. s maximální dobou splatnosti 60 měsíců. Možnost čerpání nové půjčky bude podmíněna úplným splacením půjčky přijaté od společnosti již v dřívější době.

Finanční prostředky získané v podobě úroků z poskytnutých půjček mohou být po jejich zdanění použity pro financování zaměstnaneckých benefitů zmíněných v předchozí subkapitole 4.6 Benefity pro volný čas.

[106] Vlastní zpracování.

Závěr

Bakalářská práce zkoumá problematiku odměňování a jeho vliv na stimulaci a motivaci zaměstnanců. V teoretické části práce jsou zpracovány základní pojmy a možnosti odměňování s důrazem kladeným zejména na vybrané zaměstnanecké benefity.

Dalším základním pilířem práce je část analytická, která obsahuje základní informace o společnosti Uniagro, s. r. o., přičemž pozornost je věnována stávajícímu systému odměňování. Jako podklady pro zpracování analýzy sloužily osobní rozhovory s odpovědnými osobami a provedené dotazníkové šetření.

Fakta formulovaná v teoretické části práce a skutečnosti zjištěné při analýze společnosti a jejího systému odměňování posloužily pro zpracování návrhů, které mají přispět ke zlepšení motivace zaměstnanců k práci, a to zejména v dlouhodobém horizontu.

Těžištěm návrhové části je zejména zlepšení toků informací od vedoucích pracovníků směrem k zaměstnancům spojené se zpětnou vazbou, pravidelné hodnocení zaměstnanců a sdělení výsledků hodnocení zaměstnancům samotným a dále zavedení popsaných zaměstnaneckých výhod.

Literatura

Knihy

1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2) BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
3) D'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty.* 1. vyd. Olomouc : ANAG, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7263-395-1.
4) KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích.* 2. přepr. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
5) MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení.* 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
6) PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 2. vyd. Praha : Grada, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
7) PELC, V. *Daňový průvodce pro mzdové účetní.* 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 280 s. ISBN 978-80-7400-300-4.
8) PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* 2. vyd. Praha : Grada, 2005. 175 s. ISBN 80-247-1092-7.
9) PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6

Elektronické zdroje

10) FETTER, R. W. Finta firem, jak ušetřit: na odměny a prémie není nárok, stačí základní plat. [online]. 2010 [cit. 2010-12-01]. Dostupné z: http://www.mesec.cz/clanky/mezi-odmenou-a-premii-je-rozdil kazdy-ji-dostat-nemusi/
11) HÁJEK, M. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí.* [online]. 2006. Dostupné z: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69
12) HLÁVKA, V. *Daňové výhody životního a penzijního připojištění.* [online].

Dostupné z: http://pojisteni.freemax.cz/index.php/daove-vyhody

13) *Rychlé porovnání penzijních fondů.* [online].
Dostupné z: http://www.pojisteno.cz/penzijni-pripojisteni/rychle-porovnani-penzijnich-fondu/

14) *Testování postřikovačů.* [online]. 2008.
Dostupné z: http://www.uniagro.cz/testovani-postrikovacu.htm

15) *Zhodnocení penzijních fondů 2010.* [online]. 2011.
Dostupné z: http://pfondy.cz/hodnoceni-penzijnich-fondu/zhodnoceni-penzijnich-fondu-2010

Zákony a předpisy

16) Předpis č. 377/2010 Sb. ke dni 1. 1. 2011.

17) Zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením ke dni 16. 2. 1994.

18) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ke dni 1. 1. 2011.

19) Zákon č. 326/2004 Sb., o rostlinolékařské péči ke dni 5. 6. 2008.

20) Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ke dni 1. 1. 2011.

Dokumenty společnosti

21) *Výroční zpráva Uniagro, s. r. o.* Zaloňov: Uniagro, s. r. o., 2009.

Ústní sdělení

22) ANTOŠOVÁ, L. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.

23) BLUDSKÝ, L. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.

24) ČERVENÝ, J. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.

25) FRÖHLICH, V. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.

26) MYŠKOVÁ, E. Uniagro, s. r. o. Zaloňov, (ústní sdělení), 5. dubna 2011.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb 13
Obrázek 2: Řízení odměňování (upraveno dle) 15
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Uniagro, s. r. o. 37
Obrázek 4: Odpovědi na otázku č. 1 zaměřenou na spokojenost zaměstnanců s prací a vztahy na pracovišti 42
Obrázek 5: Odpovědi na otázku č. 2 zaměřenou na spokojenost zaměstnanců s výší jejich mzdy 43
Obrázek 6: Odpovědi na otázku č. 3 zkoumající postoj zaměstnanců ke stávajícímu systému odměňování 44
Obrázek 7: Odpovědi na otázku č. 6, zkoumající zájem o volbu benefitů na základě vlastního rozhodnutí 47

Seznam tabulek

Tabulka 1: Odpovědi na otázku č. 4, zkoumající zájem zaměstnanců o konkrétní navržené benefity 45
Tabulka 2: Odpovědi na otázku č. 5, zaměřenou na motivaci zaměstnanců dosáhnout zaměstnaneckých výhod 46
Tabulka 3: Hodnocení zaměstnanců společnosti Uniagro, s. r. o. 48
Tabulka 4: Penzijní fondy na českém trhu a jejich porovnání z hlediska výnosu za rok 2010 51
Tabulka 5: Průměrné hodnoty roční úrokové sazby, RPSN a splátek při úvěru 100.000,- Kč 55

Seznam příloh

Příloha č. 1: Výpis z obchodního rejstříku.

Příloha č. 2: Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.

Příloha č. 3: Dotazníkové šetření – systém odměňování.

Příloha č. 1: Výpis z obchodního rejstříku.

Úplný výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Hradci Králové
oddíl C, vložka 3238

!!!UPOZORNĚNÍ!!!

Tento výpis má pouze **informativní** charakter.
Data pro jeho vytvoření byla získána z počítačové sítě INTERNET. V případě, že se domníváte, že obsahuje chyby, obraťte se prosím na rejstříkový soud.

Datum zápisu:	19.listopadu 1992
Obchodní firma:	UNIAGRO, s.r.o. Zapsáno: 19.listopadu 1992
Sídlo:	Jaroměř, Zaloňov 48, okres Náchod, PSČ 551 01Zapsáno: 19.listopadu 1992
Identifikační číslo:	474 73 878Zapsáno: 19.listopadu 1992
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným Zapsáno: 19.listopadu 1992

Předmět podnikání:

- Silniční motorová doprava
Zapsáno: 19.listopadu 1992 Vymazáno: 10.prosince 2002
- Kovoobrábění
Zapsáno: 19.listopadu 1992 Vymazáno: 10.prosince 2002
- Truhlářství
Zapsáno: 19.listopadu 1992 Vymazáno: 10.prosince 2002
- Opravy motorových vozidel
Zapsáno: 19.listopadu 1992 Vymazáno: 10.prosince 2002
- Výroba a opravy zemědělských strojů
Zapsáno: 19.listopadu 1992 Vymazáno: 10.prosince 2002
- Zednictví
Zapsáno: 11.června 1998 Vymazáno: 10.prosince 2002
- Zemní práce
Zapsáno: 11.června 1998 Vymazáno: 10.prosince 2002
- Zemědělská výroba
Zapsáno: 19.listopadu 1992- Zámečnictví
Zapsáno: 19.listopadu 1992- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
Zapsáno: 19.listopadu 1992- Kontrolní testování mechanizačních prostředků na ochranu rostlin
Zapsáno: 10.prosince 2002- Kovoobráběčství
Zapsáno: 10.prosince 2002- Opravy pracovních strojů
Zapsáno: 10.prosince 2002- Opravy silničních vozidel
Zapsáno: 10.prosince 2002- Přípravné práce pro stavby

Zapsáno: 10.prosince 2002- Silniční motorová doprava nákladní
Zapsáno: 10.prosince 2002- Výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
Zapsáno: 10.prosince 2002

Statutární orgán:

Jednatel, ředitel:	Jiří Věrtelář, r.č. 320403/046 Zaloňov, Horní Dolce 3, okres Náchod Zapsáno: 19.listopadu 1992 Vymazáno: 11.června 1998
Jednatel:	Ladislav Bludský, r.č. 391116/036 Zaloňov, Vestec 41, okres Náchod Zapsáno: 11.června 1998 Vymazáno: 10.prosince 2002
Jednatel:	Ladislav Bludský, r.č. 391116/036 Zaloňov, Vestec 41, PSČ 551 01 den vzniku funkce: 28.dubna 1998Zapsáno: 10.prosince 2002

Zastupování za společnost:
Jménem společnosti je oprávněn jednat navenek a podepisovat za ni ředitel společnosti.
Zapsáno: 19.listopadu 1992 Vymazáno: 24.července 1996

Zastupování za společnost:
Jménem společnosti je oprávněn jednat navenek a podepisovat za ni jednatel - ředitel společnosti.
Zapsáno: 24.července 1996

Společníci:

Ladislav Bludský, r.č. 391116/036
Zaloňov, Vestec 41, okres Náchod
Vklad: 20 000,- Kč
Splaceno: 50 %
Zapsáno: 19.listopadu 1992 Vymazáno: 24.července 1996

Josef Červený, r.č. 491101/168
Jaroměř, Semonice 20, okres Náchod
Vklad: 20 000,- Kč
Splaceno: 50 %
Zapsáno: 19.listopadu 1992 Vymazáno: 24.července 1996

Ing. Vladimír Fröhlich, r.č. 620426/0392
Jaroměř, Na ptákách 263, okres Náchod
Vklad: 20 000,- Kč
Splaceno: 50 %
Zapsáno: 19.listopadu 1992 Vymazáno: 24.července 1996

Ing. Karel Silovský, r.č. 641208/0763
Dolany u Jaroměře, Čáslavky 29, PSČ 552 01
Vklad: 20 000,- Kč

Splaceno: 50 %
Zapsáno: 19.listopadu 1992 Vymazáno: 24.července 1996

Jiří Věrtelář, r.č. 320403/046
Zaloňov, Horní Dolce 3, okres Náchod
Vklad: 20 000,- Kč
Splaceno: 50 %
Zapsáno: 19.listopadu 1992 Vymazáno: 24.července 1996

Ladislav Bludský, r.č. 391116/036
Zaloňov, Vestec 41, okres Náchod
Vklad: 20 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Zapsáno: 24.července 1996 Vymazáno: 10.prosince 2002

Ladislav Bludský, r.č. 391116/036
Zaloňov, Vestec 41, PSČ 551 01
Vklad: 50 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 1/6 Zapsáno: 10.prosince 2002

Josef Červený, r.č. 491101/168
Jaroměř, Semonice 20, okres Náchod
Vklad: 20 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Zapsáno: 24.července 1996 Vymazáno: 10.prosince 2002

Josef Červený, r.č. 491101/168
Jaroměř, Semonice 20, PSČ 551 01
Vklad: 50 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 1/6 Zapsáno: 10.prosince 2002

Ing. Vladimír Fröhlich, r.č. 620426/0392
Jaroměř, Na ptákách 263, okres Náchod
Vklad: 20 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Zapsáno: 24.července 1996 Vymazáno: 10.prosince 2002

Ing. Vladimír Fröhlich, r.č. 620426/0392
Jaroměř, Na ptákách 263, PSČ 551 01
Vklad: 50 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 1/6 Zapsáno: 10.prosince 2002

Ing. Karel Silovský, r.č. 641208/0763
Dolany u Jaroměře, Čáslavky 29, PSČ 552 01
Vklad: 20 000,- Kč

Splaceno: 100 %
Zapsáno: 24.července 1996 Vymazáno: 10.prosince 2002

Ing. Karel Silovský, r.č. 641208/0763
Dolany u Jaroměře, Čáslavky 29, PSČ 552 01
Vklad: 50 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 1/6 Zapsáno: 10.prosince 2002

Jiří Věrtelář, r.č. 320403/046
Zaloňov, Horní Dolce 3, okres Náchod
Vklad: 20 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Zapsáno: 24.července 1996 Vymazáno: 10.prosince 2002

Jiří Věrtelář, r.č. 320403/046
Zaloňov, Horní Dolce 3, PSČ 551 01
Vklad: 50 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 1/6 Zapsáno: 10.prosince 2002

Iva Trojanová, r.č. 555915/1807
Velichovky, Hustířany 75, okres Náchod
Vklad: 20 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Vklad Ivy Trojanové je nepeněžitý.
Zapsáno: 12.dubna 1994 Vymazáno: 10.prosince 2002

Iva Trojanová, r.č. 555915/1807
Velichovky, Hustířany 75, PSČ 552 11
Vklad: 50 000,- Kč
Splaceno: 100 %
Obchodní podíl: 1/6
Vklad Ivy Trojanové je nepeněžitý.
Zapsáno: 10.prosince 2002

Základní kapitál: 100 000,- Kč
Ke dni zápisu v obchodním rejstříku bylo splaceno společníky
50.000,-Kč základního jmění. Zbytek vkladu bude splacen do
31.12.1995.
Zapsáno: 19.listopadu 1992 Vymazáno: 12.dubna 1994

120 000,- Kč
Zapsáno: 12.dubna 1994 Vymazáno: 10.prosince 2002

300 000,- KčZapsáno: 10.prosince 2002

Ostatní skutečnosti:

- Údaje o zřízení:
Společnost s ručením omezeným byla založena společenskou
smlouvou dne 25.10.1992 podle zák.č.513/91 Sb.
Zapsáno: 19.listopadu 1992- Právní poměry se upravují zápisem ze dne 6.12.1993
Zapsáno: 12.dubna 1994

Příloha č. 2: Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.

Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

Toto dotazníkové šetření slouží k analýze problematiky odměňování zaměstnanců ve společnosti Uniagro, s. r. o. Výstupy budou použity pouze pro statistické účely, které budou tvořit součást bakalářské práce s názvem: „Návrh na zlepšení systému odměňování zaměstnanců společnosti Uniagro, s. r. o.“. Předmětem dotazníkového šetření je zjistit spokojenost zaměstnanců společnosti s vybranými charakteristikami současného systému odměňování a posoudit jejich zájem o vybrané zaměstnanecké výhody.

Jelínková Markéta
(xpjelinkovamark@std.fbm.vutbr.cz)

Pokyny k vyplnění:

Pokud není u jednotlivých otázek uvedeno jinak, prosím označte křížkem jednu z možných odpovědí. Získaná data budou anonymní.

1) **Které tvrzení nejlépe vystihuje Vaši spokojenost se zaměstnáním?**
   a) Má práce mě baví, mám dobré vztahy na pracovišti.
   b) Má práce mě baví, ale se vztahy na pracovišti nejsem spokojený.
   c) Má práce mě nebaví, ale jsem zde zvyklý/á a máme dobrý kolektiv.
   d) Má práce mě nebaví, nemám dobré vztahy na pracovišti, ale nemám jinou možnost.
   e) Jsem nespokojený/á, uvažuji o změně zaměstnání.

2) **Máte pocit, že Vaše mzda odpovídá Vašim výkonům?**
   a) Určitě ano.
   b) Spíše ano.
   c) Ne, má mzda by měla být vyšší.
   d) Ne, mohl/a bych podávat lepší výkony.

3) **Máte pocit, že jsou ostatní zaměstnanci vzhledem k jejich výkonům odměňováni spravedlivě?**
   a) Ano.
   b) Ne.
   c) Nevím. Neřeším to.

4) **O jaké zaměstnanecké výhody byste měl/a zájem? (Lze označit více možností.)**
   a) Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění.
   b) Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění.
   c) Stravenky.
   d) Týden dovolené navíc.
   e) Příspěvky na vstupné do kulturních a sportovních zařízení (divadlo, kino, koupaliště a jiné).
   f) Vzdělávání (kurz cizích jazyků, počítačový kurz a jiné).
   g) Zvyšování své kvalifikace (např. středoškolské vzdělání).
   h) Jiné (uveďte jaké):.....

5) **Pokud by tyto výhody byly vázané na Váš pracovní výkon:**
   a) určitě bych se snažil/a jich dosáhnout.
   b) spíše bych se snažil/a jich dosáhnout, ale nic se nemá přehánět.
   c) mé pracovní výkony by to nijak neovlivnilo, pracoval/a bych nadále se stejným úsilím.
   d) neměnil/a bych své úsilí, protože je od začátku jasné, kdo bude odměněn a kdo ne.

6) **Uvítal/a byste možnost výběru těch zaměstnaneckých výhod, o které máte skutečný zájem?**
   a) Ano, chtěl/a bych si vybrat takové, které skutečně využiji.
   b) Ne, nechci se tím zatěžovat.

Poznámky:

Máte-li jakékoliv v dotazníku neobsažené poznatky či připomínky k dotazníkem sledované problematice, můžete je uvést v této části dotazníku.

Děkuji za vyplnění.

Příloha č. 3: Dotazníkové šetření – systém odměňování.

Dotazníkové šetření - systém odměňování

Toto dotazníkové šetření slouží k analýze problematiky odměňování zaměstnanců ve společnosti Uniagro, s. r. o. Výstupy budou tvořit součást bakalářské práce s názvem: „Návrh na zlepšení systému odměňování zaměstnanců společnosti Uniagro, s. r. o.“. Předmětem dotazníkového šetření je zjistit vybrané charakteristiky současného systému odměňování a případné uvažované změny ze strany zaměstnavatele.

Jelínková Markéta

(xpjelinkovamark@std.fbm.vutbr.cz)

1) **Jaká mzdová forma je použita při výpočtu mezd zaměstnanců (časová, úkolová, podílová...)?**

2) **Jaké další složky hrubá mzda obsahuje (odměny, prémie,...)?**

3) **Jsou zaměstnanci odměňováni diferenciovaně podle jejich výkonů a chování na pracovišti?**

4) **Jaké zaměstnanecké benefity poskytujete svým zaměstnancům?**

5) **Uvažujete o zavedení nových zaměstnaneckých výhod? Pokud ano jakých?**

6) **Jaká je výše a složení osobních nákladů Vaší společnosti?**

Děkuji za vyplnění.