

SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Mzdové účetnictví, daně a personalistika

Zaměstnanecké benefity jako fenomén personální práce

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Kateřina MACHOVIČOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Václav VYBÍHAL, CSc

Znojmo, 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „ Zaměstnanecké benefity jako fenomén personální práce“ jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označil(a) a uvedl(a) v přiloženém seznamu použité literatury.

Ve Veselíčku dne 18.11.2013

.....
Kateřina Machovičová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce prof. Ing. Václavu Vybíhalovi, CSc. za odborné konzultace a cenné připomínky, které mi poskytl během zpracování této bakalářské práce.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor **Kateřina MACHOVIČOVÁ**
Bakalářský studijní program **Ekonomika a management**
Obor **Mzdové účetnictví, daně a personalistika**

Název **Zaměstnanecké benefity jako fenomén
personální práce**
Název (v angličtině) **Employees benefits as a personal work
phenomenon**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je identifikovat a popsat jednotlivé typy zaměstnaneckých benefitů poskytovaných zaměstnancům v ČR, zjistit, jak jsou tyto benefity řešeny z pohledu zdaňování a odvodů pojistného a jakým způsobem je podniky uplatňují ve vztahu k zákonným možnostem. Nedílnou součástí práce je posoudit vliv zaměstnaneckých benefitů na chování a motivaci zaměstnanců v konkrétním podnikatelském subjektu.

Postup práce:

1. V úvodní části práce bude prezentována problematika mechanismu fungování zaměstnaneckých benefitů v návaznosti na principy personální práce.
2. V teoretické části bude zaměřena pozornost na roli zaměstnaneckých benefitů v podniku při uplatňování mzdových a personálních zásad, deskripci a vymezení jednotlivých druhů zaměstnaneckých benefitů, jejich legislativního zarámování a daňových a pojistných aspektů.
3. V praktické části bude provedena analýza uplatňování zaměstnaneckých benefitů v podnikatelském prostředí, verifikace jejich využívání jako fenoménu personální práce a případně navrženy změny vedoucí k posílení motivace zaměstnanců.

Metody: V bakalářské práci budou využity vědecké metody zkoumání, především metody deskripce, komparace, analýzy, syntézy, explikace, matematicko-statistické metody a metoda dotazníková.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:


1. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. BLÁHA, Jiří; MATEICIUS, Aleš; KANÁKOVÁ Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
3. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2008. 156 s. ISBN 978-7357-275-3.
4. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 2. vyd. Praha : Linde, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7201-754-6.
5. VYBÍHAL, Václav. *Zdaňování příjmů fyzických osob 2010, praktický průvodce*. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3426-2.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2012

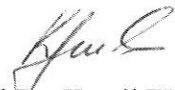
Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2013

L.S.


Kateřina MACHOVIČOVÁ
student


prof. Ing. Václav VYBÍHAL, CSc.
vedoucí bakalářské práce


doc. Ing. Milan HRDÝ, Ph.D.
garant studijního oboru


prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
rektor SVŠE Znojmo

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na představení zaměstnaneckých benefitů jako jednoho z nástrojů řízení nejen lidských zdrojů, ale i celých organizací. Úvodní část má za cíl vysvětlit jejich význam právě v onom širším pojetí nad rámec personální politiky. V druhé části je popsána struktura zaměstnaneckých výhod v kontextu personálních a daňových souvislostí, jako marketingových nástrojů na trhu práce i řešení pro daňovou optimalizaci. Praktická aplikace usilující o vybudování kompaktního a vysoce produktivního týmu v prostředí poměrně složité hierarchie pracovních skupin ve firmě zabývající se komplexní logistikou je předmětem třetí, praktické části.

Klíčová slova

Zaměstnanecké benefity, řízení lidských zdrojů, daňová optimalizace, motivace, systém, potřeby jednotlivce

Abstract

The bachelor thesis aims to introduce employee benefits as not only an element of human resources management but also overall company management. The initial section is focused on explanation of how critical employee benefits are in terms of their application beyond just personnel policy. Part two illustrates structure of employee benefits in association to consequences in personnel and tax areas, i.e. depicts those as marketing tools on labour market as well as measures for tax optimization. Benefit system being installed in logistic service provider's organization aiming to set compact and highly productive team in complex hierarchy of task groups is presented in final section.

Key words

Employee benefits, human resources management, tax optimization, motivation, system, individual needs.

OBSAH:

1	Úvod	7
2	Cíl práce a metodika.....	9
3	Charakteristika zaměstnaneckých benefitů	10
3.1	Vymezení pojmu zaměstnanecký benefit	10
3.2	Cíle poskytování zaměstnaneckých výhod.....	10
3.3	Principy aplikace systému zaměstnaneckých výhod	11
3.4	Členění benefitů	12
3.4.1	Daňové hledisko	13
4	Praktická část	16
4.1	Charakteristika výchozí situace	16
4.1.1	Popis obchodního prostředí.....	16
4.1.2	Popis provozního prostředí.....	16
4.1.3	Personální premise.....	17
4.2	Organizační struktura	18
4.3	Personální strategie firmy.....	20
4.3.1	Schéma odměňování.....	20
4.3.2	Průběh náboru zaměstnanců.....	23
4.3.3	Hodnocení náboru zaměstnanců.....	23
4.4	Průzkum názorů zaměstnanců	25
4.4.1	Cíl	25
4.4.2	Komunikace.....	25
4.4.3	Řízení projektu	27
4.4.4	Struktura průzkumu	29
4.4.5	Výsledky průzkumu.....	30
4.4.5.1	Závazek vůči klientům	30
4.4.5.2	Angažovanost vůči zaměstnavateli.....	32
4.4.5.3	Vedení týmu	33
4.4.5.4	Strategické informace a komunikace.....	35
4.4.5.5	Profesní rozvoj	37
4.4.5.6	Pracovní podmínky.....	38
4.4.5.7	Pracovní podmínky – mzda a benefity.....	39
5	Závěr	42
6	Seznam použité literatury	44

1 Úvod

Zaměstnanecké benefity patří zcela jednoznačně k základním nástrojům řízení lidských zdrojů a stavebním prvkům personální politiky každého ekonomicko-podnikatelského subjektu. V širším kontextu lze dokonce zaměstnanecké benefity považovat za jeden z faktorů úspěšnosti těchto subjektů v jejich oborech.

Asi nikdo nepochybuje o zásadním významu dobře zvládnuté personální práce v prostředí každé firmy, případně jiného druhu organizace, která má za cíl generovat hodnotu v podobě zboží nebo služeb. Komplexnost této vazby dokumentuje úryvek rozhovoru dvou top manažerů nejmenované firmy:

1. manažer: „V poslední době investujeme hodně prostředků do rozvoje našich zaměstnanců. Jenže co když v tom budeme pokračovat, a oni z firmy odejdou?“

2. manažer: „A co když to dělat nebudeme, a oni odejdou?“

Poskytování zaměstnaneckých benefitů můžeme tedy řadit mezi druh investice (časové, zdrojové, finanční), která je cílena na zvyšování zmíněné hodnoty.

Převládá přesvědčení, že benefity představují především nástroj motivace zaměstnanců. Stále více firem je však uplatňuje jako bariéru odchodu (nejen) kvalitních zaměstnanců, odlišení od konkurence, marketingový nástroj na trhu (nejen) práce, daňovou a nákladovou optimalizaci.

Správně zacílený a optimálně zvolený systém zaměstnaneckých výhod kombinovaný s propracovaným mechanismem odměňování zaměstnanců může být akcelerátorem konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizaci členů organizace¹. Politika motivace prostřednictvím benefitů koreluje s ekonomickými cykly i konkrétní ekonomikou konkrétní firmy – jak ukázala recese v letech 2008-2009 i její nástup v současné době, patří zaměstnanecké výhody mezi oblasti, na které jsou primárně zaměřena restriktivní opatření v práci s rozpočty, případně v rámci krizového managementu. Naopak

¹MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2008. 156 s. ISBN 978-7357-275-3., str. 14.

v růstové fázi ekonomiky dochází většinou k uvolnění takových omezení a naopak rozvoji systémů odměňování.

Podle studie Salary & Benefits Guide 2011-2012 realizované mezinárodní personální agenturou Robert Half je patrný určitý posun v preferencích zaměstnanců – zatímco před několika lety si zaměstnanci cenili především příležitosti dalšího vzdělávání, dnes dávají přednost možnosti delší dovolené a flexibilitě práce².

Tatáž studie dále uvádí, že v loňském roce omezilo alespoň jeden benefit 48% respondentů, nejčastěji se týkalo omezení jazykových kurzů a třináctých platů³.

Nastavení a péče o motivaci zaměstnanců je tedy neustálý proces, který se vyvíjí v závislosti na tržním prostředí, ekonomické situaci dané organizace a osobních potřebách jejich zaměstnanců.

Zastávám názor, že v hierarchii kategorií pracovních míst hraje motivační hledisko nejmenší roli zespona nahoru, tedy čím řadovější pracovní zařazení, tím méně benefit motivuje a uplatňuje se více jako kvantitativní prvek v řízení lidských zdrojů a nástroj nákladové / daňové optimalizace. Naopak pro nižší až top management představují jeden z klíčových atributů jednak v motivaci (kvalitativní prvek), i v hodnocení atraktivity zaměstnavatele jako takového.

V praktické části popíšu fungování těchto zákonitostí a jejich projevy v prostředí logistické firmy.

² BusinessInfo.cz - *Odměňování zaměstnanců - trendy u zaměstnaneckých benefitů* [online]. [cit. 2012-03-20]. Dostupné na: <http://businessinfo.cz/cs/clanky/odmenovani-zamestnancu-trendy-u-benefitu-2880.ht>.

³ BusinessInfo.cz - *Odměňování zaměstnanců - trendy u zaměstnaneckých benefitů* [online]. [cit. 2012-03-20]. Dostupné na: <http://businessinfo.cz/cs/clanky/odmenovani-zamestnancu-trendy-u-benefitu-2880.ht>.

2 Cíl práce a metodika

Tato bakalářská práce si klade za cíl vysvětlit mechanismus uplatňování principů zaměstnaneckých benefitů v moderním řízení organizací. Zaměstnanecké výhody přestávají být vnímány jako nástroj personální politiky a stávají se jedním z nejučinnějších manažerských postupů pro naplňování komplexních podnikatelských i nepodnikatelských strategií.

Ve snaze objasnit tento trend je nutné vycházet z popisu systému zaměstnaneckých výhod a jejich členění z hlediska vazby na legislativní úpravu v České republice. Na základě tohoto vymezení budou ilustrovány možnosti poskytování jiných než mzdových kompenzací jednak s ohledem na cíle organizací v personální a ekonomické oblasti a dále preference jednotlivců i kolektivů, pro které jsou jednotlivé modely zaměstnaneckých výhod určeny. Není možné opomíjet proměnlivost cílů i preferencí v čase, z čehož vyplývá záměr této práce potvrdit přínosy řízení zaměstnaneckých benefitů jako procesu, podobně jako při řízení výroby, obchodu nebo kterékoliv jiné klíčové funkci v rámci konkrétní organizace.

Praktická část usiluje o deskripci „chování“ systému zaměstnaneckých výhod a jeho řízení ve společnosti zabývající se komplexní logistikou. Bude využit příklad nově budovaného provozu a vývoje jeho strategie v horizontu dvou let.

V práci budou použity metody komparace, empirické zkoumání, statistické postupy a v praktické části budou popsány i nástroje programů neustálého zvyšování kvality, které jsou příznačné právě pro řízení procesů.

3 Charakteristika zaměstnaneckých benefitů

3.1 Vymezení pojmu zaměstnanecký benefit

Zaměstnanecký benefit je chápán jako výhoda, kterou zaměstnanec získává z titulu zaměstnaneckého poměru k zaměstnavateli, z větší části bez souvislosti s pracovním výkonem (avšak při dodržení stanovených podmínek, jež se mohou pracovní činnosti týkat), zčásti pak v souvislosti s pracovním zařazením, popř. délkou pracovního poměru.

V mnoha případech mají zvýhodněný daňový a odvodový režim, a proto jsou zaměstnavateli taková plnění v hojně míře používána.

Zaměstnanecké benefity slouží především k posílení pozitivního vztahu k firmě, stabilizaci a spokojenosti zaměstnanců. Struktura benefitů vychází z možností zaměstnavatele, předpokládaných potřeb pracovníků a ze srovnání s nabídkou jiných subjektů na trhu práce. Bývají často předmětem kolektivního vyjednávání a kolektivních smluv, popř. jsou obsaženy ve vnitřním předpise zaměstnavatele a/nebo v individuálních smlouvách s jednotlivými zaměstnanci⁴.

3.2 Cíle poskytování zaměstnaneckých výhod

Každá společnost nebo organizace se při poskytování zaměstnaneckých výhod opírá o svou strategii řízení lidských zdrojů a politiku odměňování. Benefity představují jeden z pilířů řízení celé organizace a zásadní nástroj, pomocí kterého je aplikován ekonomický nebo podnikatelský plán.

Obvyklé motivy pro poskytování zaměstnaneckých výhod:

- zvyšování produktivity práce;
- zlepšení pracovní morálky;
- podnícení loajality zaměstnanců vůči organizaci;

⁴ PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 2.vyd.Praha: Linde, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7201-754-6. str. 12.

- vytvoření překážek pro fluktuaci;
- získání konkurenční výhody při získávání nových zaměstnanců;
- potlačení vlivů odborů;
- daňová a nákladová optimalizace⁵.

Zaměstnanci oceňují benefity, protože pro ně představují další přínosy, a to:

- bývají nabízeny i rodinným příslušníkům;
- zvyšují příjem bez dopadu na daň z příjmů;
- sociální výhody nepodléhají inflaci;
- ovlivňují příznivě domácí rozpočty díky úsporám při pořízování zboží či služeb.

3.3 Principy aplikace systému zaměstnaneckých výhod

Systémy benefitů se v praxi personalistů vytvářejí v mnoha podobách a různými postupy. V úvodní části práce bylo zmíněno, že se jedná o neustálý proces, který reaguje na podněty uvnitř i zvenčí organizace nebo firmy. Stejně tak i zaměstnanci vnímají jednotlivé nabídky benefitů odlišně, především v závislosti na jejich osobních preferencích a momentálních potřebách.

Navzdory odlišnostem v konkrétních zaměstnavatelských řešeních systémů výhod i jejich účinnosti v jednotlivých skupinách zaměstnanců, případně mezi jednotlivými zaměstnanci, lze vymezit určité společné znaky zaměstnaneckých výhod, mezi které patří zejména:

- nejsou závislé na zásluhách;
- obvykle nestimulují ke krátkodobému výkonu;
- ne nutně představují výhodu pro každého zaměstnance;

⁵ WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C.H. Beck, 1995. ISBN 80-717-9014-1.

- větší a bohatší organizace mají obvykle propracovanější systém a širší škálu zaměstnaneckých benefitů ve srovnání s menšími a rozpočtově omezenějšími;
- jsou-li zavedeny, jejich zrušení bývá komplikované, neboť je zaměstnanci vnímáno jako pokles příjmu i signál ekonomických problémů organizace;
- podněcují nespokojenost, pokud je jejich přidělování nespravedlivé nebo nesystémové⁶.

Během procesu práce se zaměstnaneckými benefity personalisté a management firem bere do úvahy některé významné faktory, především kapitálovou a rozpočtovou situaci organizace, strukturu a potřeby zaměstnaneckých skupin (v závislosti na regionu, místních zvyklostech, schopnostech a dovednostech, jejich očekáváních), a prostředí, ve kterém firma působí (např. pracovní a daňové normy, existence a síla odborů, dostupnost zboží a služeb na trhu, úprava zabezpečení sociální péče).

Jakýkoliv plánovaný případně vynucený zásah do schématu zaměstnaneckých výhod nutí vedení konkrétní organizace zvážit následující aspekty:

- rozpočet v návaznosti na daňové a finanční normy (tj. má-li organizace zdroje na navýšení objemu prostředků určených na benefity a odpovídá-li konkrétní nabídka benefitů české legislativě, zejména zákoníku práce a zákonu o daních z příjmů);
- organizační zajištění (tj. který útvar nebo jednotlivec se bude zabývat příslušnou agendou);
- praktickou stránku realizace (tj. je-li benefit dostupný a/nebo využitelný);
- stanovení pravidel a podmínek pro poskytování výhod (tj. jakou formou bude zajištěna transparentnost pro všechny zaměstnance organizace);
- zajištění informovanosti zaměstnanců o možnostech čerpání výhod (tj. jakou formou a stylem bude zaměstnanecké výhody a jejich úprava

⁶ KLEIBL, Jiří. DVORÁKOVÁ, Zuzana. ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001

komunikovány);

- porovnání strategie v rámci konkurenčního prostředí (tj. znamená-li celé schéma nebo jeho části významnou výhodu či nevýhodu ve srovnání s nabídkami benefitů u organizací konkurenčních na trhu práce) .

3.4 Členění benefitů

3.4.1 Daňové hledisko

Zaměstnanecké benefity se dělí hlavně s ohledem na jejich daňovou a odvodovou výhodnost takto:

- **mimořádně výhodné** – jde o výhody, které jsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob a nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění;
- **částečně výhodné** – takové benefity mohou být na straně zaměstnavatele výdajem, na straně zaměstnance jsou jeho daňovým příjmem (příjem ze závislé činnosti a nemusí být součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění nebo naopak u zaměstnavatele nejsou daňovým výdajem (nejsou daňově účinné) a u zaměstnance jsou od daně z příjmu osvobozeny a nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

Jedná se o zásadní rozdělení ve smyslu užitku, protože daňová a nákladová úspora nejvíce odpovídají kritériu měřitelnosti a objektivního zhodnocení přínosu jednotlivých benefitů. Skutečnost, zda konkrétní výhoda podléhá nebo nepodléhá zdanění, je definována základní právní normou – zákonem o daních z příjmů. Ten stanovuje, že od daně z příjmu jsou osvobozeny následující položky:

- částky vynaložené zaměstnavatelem na odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem jeho podnikání;
- hodnota stravování poskytovaného zaměstnavatelem na pracovišti nebo

v rámci závodního stravování poskytovaného jinými subjekty;

- hodnota nealkoholických nápojů poskytovaných na pracovišti;
- nepeněžitě plnění poskytnuté zaměstnavatelem z fondu kulturních a sociálních potřeb nebo ze sociálního fondu ve formě možnosti používat rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, předškolní zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná a sportovní zařízení nebo ve formě příspěvku na pořádání kulturních pořadů nebo sportovních akcí. Při poskytování zájezdů a rekreace je však od daně osvobozena částka maximálně 20.000 Kč za zaměstnance a kalendářní rok;
- hodnota nepeněžitých darů z fondu kulturních a sociálních potřeb nebo ze sociálního fondu do výše 2.000 Kč za zaměstnance a kalendářní rok;
- výstrojní a proviantní náležitosti poskytované příslušníkům ozbrojených sil a bezpečnostních sborů;
- hodnota přechodného ubytování, pokud obec přechodného ubytování není shodná s obcí, kde má zaměstnanec bydliště;
- poskytování bezúročných půjček nebo půjček s nižším úrokem než je obvyklé;
- příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem poukázaný na účet jeho zaměstnance u penzijního fondu;
- částky pojistného, které hradí zaměstnavatel pojišťovně za zaměstnance, maximálně však 12.000 Kč ročně⁷.

Tento výčet vede k závěru, že většina obvykle implementovaných výhod nepodléhá zdanění. Celkový příjem zaměstnance tedy roste, aniž by rostlo jeho daňové zatížení.

⁷ VYBÍHAL, Václav. *Zdaňování příjmů fyzických osob 2010, praktický průvodce*. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3426-2.

Určitá nejasnost panuje ve vztahu k poskytování vzdělání. Od daně jsou osvobozeny náklady na doškolování zaměstnanců týkajícího se předmětu podnikání, ale toto se nevztahuje na středoškolské a vysokoškolské studium.

V personální a daňové praxi nastávají komplikované případy, kdy je nutné rozhodnout o míře vazby na předmět podnikání resp. úrovně vzdělání – např. dálková studia odborných kurzů na soukromých vysokých školách, MBA apod.

Částečně výhodné benefity představují neutrální řešení plnění, tedy benefit je zdaněn pouze jednou:

- na straně zaměstnavatele, kdy plnění je vypláceno z fondu kulturních a sociálních potřeb, sociálního fondu, zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových nákladů;
- na straně zaměstnance, kdy zaměstnavatel si může daný náklad uplatnit jako daňový.

Do této skupiny patří jeden z nejčastěji poskytovaných benefitů – používání služebního automobilu pro soukromé i služební účely. Má-li zaměstnanec se zaměstnavatelem uzavřenu dohodu o užívání služebního automobilu, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1% vstupní ceny vozidla za každý započatý kalendářní měsíc užívání automobilu a tato částka je součástí daňového základu, nikoliv však vyměřovacího základu pro sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Za předpokladu, že zaměstnanec využívá vozidlo i pro soukromé účely, získává přesto ekonomický přínos, neboť (většinou) interní předpisy organizací stanovují za tuto výhodu kompenzaci v podobě úhrady pouze pohonných hmot bez amortizace vozidla.

Pro úplnost je třeba zmínit i benefity, které jsou z daňového hlediska oboustranně nevýhodné - zdanění je aplikováno na straně zaměstnavatele i zaměstnance. Příkladem mohou být například vyšší cestovní náhrady nebo nepeněžní plnění (v podobě rekreace, kultury, sportu, zdraví), nepeněžní dary a zaměstnanecké půjčky a výpomoci – vše nad rámec limitu dle zákona o daních z příjmů.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika výchozí situace

4.1.1 Popis obchodního prostředí

Přední světový výrobce elektroniky (dále „klient“) přijal v roce 2006 strategické rozhodnutí vybudovat výrobní závod na montáž televizí a monitorů v Nitře na Slovensku. V souvislosti s tím změnil i koncept evropské distribuční logistiky a naplánoval v této lokalitě výstavbu logistického centra, které mělo zajistit:

distribuci produkce z výrobního závodu do lokálních distribučních center klienta v rámci celé Evropy

distribuci kompletního portfolia produktů zákazníkům v regionu střední a východní Evropy

Montážní závod zahájil provoz v roce 2007, logistické centrum bylo otevřeno v roce 2008. Zatímco veškeré činnosti výrobního závodu byly zajištěny, kontrolovány a organizovány klientem, obsluha logistického centra byla outsourcována prostřednictvím logistického operátora, se kterým klient uzavřel pětiletou smlouvu s platností do roku 2013.

4.1.2 Popis provozního prostředí

Plný provoz logistického centra lze vyjádřit následujícími základními faktickými a číselnými ukazateli:

- skladová plocha logistického centra – 45.000 m²
- průměrný počet zaměstnanců – 270
- průměrný počet uskladněných palet – 35.000
- průměrný denní počet odbavených kamionů na příjmu – 35
- průměrný denní počet expedovaných kamionů – 40

- průměrný denní počet expedovaných položek – 23.500
- index průměrného manipulovaného objemu vs. maximální objem – 2,75
- index minimálního manipulovaného objemu vs. maximální objem – 7,50
- hodinová požadovaná produktivita (min. / max.) – 40 / 550
- dvousměnný / dle potřeby třísměnný provoz
- provoz pondělí – pátek, dle potřeby sobota / neděle

4.1.3 Personální premise

Ve vztahu k uvedeným parametrům je zřejmé, že jedním z klíčových faktorů pro zvládnutí každodenního provozu při současném dodržení smluvních kvalitativních ukazatelů a potřebné produktivity nutné pro dosažení profitability operátora v rámci tohoto kontraktu se stalo sestavení kvalifikovaného a motivovaného týmu pracovníků. Tento aspekt se stal o to důležitějším při vědomí, že stále více investorů si vybíralo Nitrianský kraj jako místo pro rozvoj svého podnikání, čímž se zvyšovala rapidně konkurence na trhu práce.

Klient představoval prvního a největšího investora v rámci průmyslového parku Dolné Hony na periférii Nitry, nicméně byl rychle následován dalšími společnostmi. V letech 2008-2009 tak bylo vytvořeno v tomto parku celkem 2.800 pracovních míst, v drtivé většině ve výrobě a logistice.

Původní plány klienta (a následně i logistického operátora) počítaly se získáním pracovních sil nejen přímo v Nitře, ale i v okolních okresech Galanta, Trnava, Levice, Nové Zámky, Zlaté Moravce a Topoľčany. Konkurence na pracovním trhu však existovala a zesílila i v těchto regionech díky vzniku a rozvoji dalších průmyslových zón zejména v Levicích, Galantě, Zlatých Moravcích a dále expanzi automobilky TPCA v Trnavě. V tomto ohledu naopak pozitivně působila začínající ekonomická recese (krize).

Dle údajů Úřadu práce v Nitře z roku 2008 bylo v Nitrianském kraji 472.650 ekonomicky aktivních obyvatel (68,5% z počtu obyvatel). Míra nezaměstnanosti dosáhla 8,8%, oproti roku 2007 poklesla o 1,9%

Obr. č.1 Statistika nezaměstnanosti

Kraj, SR	2008			
	počet nezamestnaných			miera nezamestnanosti v %
	spolu (tis. osôb)	podiel na SR v %	index 2008 2007	
Bratislavský	12,4	4,8	87,9	3,6
Trnavský	18,3	7,1	97,9	6,2
Trenčiansky	13,9	5,4	83,2	4,7
Nitriansky	31,7	12,3	84,8	8,8
Žilinský	25,9	10,1	77,1	7,7
Banskobystrický	59,5	23,1	91,7	18,2
Prešovský	48,7	18,9	94,2	13,0
Košický	47,2	18,3	86,3	13,5
SR spolu	257,5	100,0	88,2	9,6

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky

Z toho je zřejmé, že se nabízela relativně malá skupina vhodných potenciálních kandidátů pro práci v celém průmyslovém parku Dolné Hony v Nitře, potažmo v operátorově logistickém centru.

Z hlediska logistického operátora se ukázala tedy jako nevyhnutelná skutečnost, že v rámci personální politiky bude potřeba novým zaměstnancům nabídnout podmínky nad průměrem obvyklým pro tento region. V opačném případě hrozilo nebezpečí:

- nedostatečného pokrytí provozních potřeb
- nesplnění smluvních ukazatelů kvality
- opakované potřeby zaškolování nových pracovníků v důsledku fluktuace

4.2 Organizační struktura

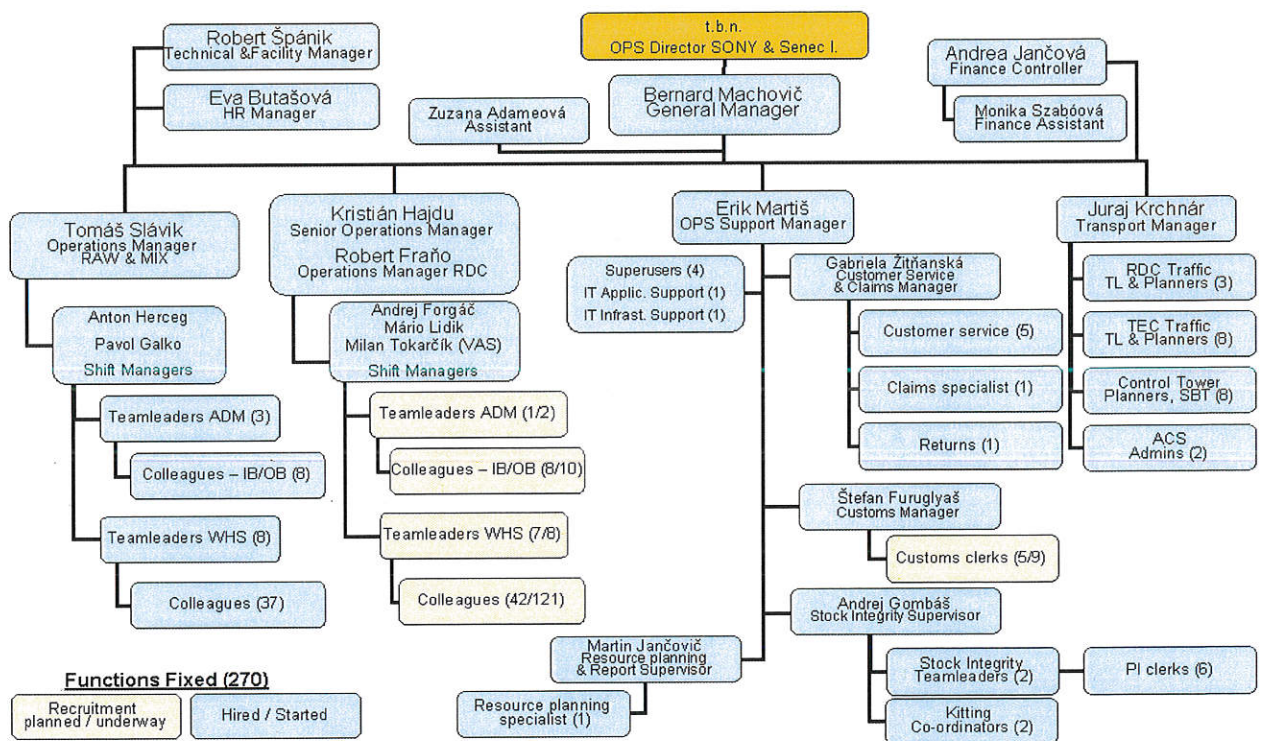
Organizační struktura byla nastavena poměrně komplikovaně s ohledem na rozmanitost 3 základních druhů operací, z nichž každá se vyznačovala specifickými nároky na:

- průběh implementace
- plánování kapacit (lidských, prostorových)

- nastavení procesů
- plnění ukazatelů kvality
- dosahování ekonomických výsledků
- řešení rozdílů mezi původním zadáním (tendr) a aktuálními požadavky klienta

V listopadu 2008 vypadalo organizační schéma následovně:

Obr. č. 2 Organizační struktura



Z logiky schématu je patrné, že jednotlivé týmy vznikaly postupně a konkrétní pozice byly obsazovány v souladu s plánem implementace jednotlivých aktivit a významem v rámci hierarchie (tzn. vedoucí role jako první, cíleně a prostřednictvím nejnáročnějšího de facto individuálního výběru, nižší pozice hromadně na bázi veřejných nabídek pracovních míst a formou strukturovaného výběru uchazečů).

4.3 Personální strategie firmy

4.3.1 Schéma odměňování

Slovenská centrála společnosti přijala rozhodnutí o nabídce odměňování a benefitů, která zahrnovala následující kategorie a která se lišila od schématu obvyklého pro ostatní provozy (Galanta, Senec):

- 1) základní plat cca 7% nad průměrnou úroveň obvyklou pro region Nitry

Podobnou strategii zvolil klient při náboru svých zaměstnanců pro výrobní závod, proto logistický operátor tuto úroveň kopíroval, aby si logistické centrum a výroba vzájemně nekonkurovaly.

- 2) bonus / pohyblivou složku mzdy v rozmezí 15% - 35% základního platu (v závislosti na úrovni dané pozice v rámci organizační struktury - v ostatních centrech bylo nastaveno rozmezí 10%-30%)

Bonus byl závislý na splnění několika kritérií a současně na úrovni splnění daného kritéria. Jednotlivé cíle měly přispět k motivaci pracovníků v oblastech, které byly klíčové pro plnění smluvních povinností a dosažení zisku; zahrnovaly tedy:

- ekonomický výsledek celého provozu případně konkrétního útvaru
- produktivitu skladníků a pracovníku administrativy
- plnění smluvních ukazatelů kvality (tzv. Key Performance Indicator - KPI)
- úroveň absence
- osobní hodnocení nadřízeného

v případě provozního a střediskového managementu byly navíc hodnoceny komplexnější / strategičtější parametry:

- individuální plnění klíčových úkolů – např. příprava systému reportů a jejich pravidelná a úplná prezentace

- řízení projektů
 - zpracování a řízení personální agendy – např. kariérní plány pro podřízené
- 3) týden dovolené navíc, tj. každý zaměstnanec měl možnost čerpat 5 týdnů řádné dovolené (v ostatních střediscích tento nárok vznikl až po odpracování 1 roku)
 - 4) stravenky v hodnotě 3 € / den (v ostatních střediscích byla hodnota stravenek v úrovni 2 € / den, nárok na ně vznikl až po ukončení zkušební doby)
 - 5) příspěvek na dopravu do zaměstnání ve výši 30 – 100 € / měsíc (dle vzdálenosti bydliště – v ostatních střediscích tento příspěvek poskytován nebyl)

Příspěvek byl poskytován ve dvou alternativních formách:

- proplacením poměrné části doložených nákladů na dojíždění veřejnou dopravou
 - proplacením předem kalkulované částky vynaložené na nákup pohonných hmot v případě dojíždění soukromými vozidly
- 6) příspěvek na penzijní připojištění ve výši 30 – 50 € / měsíc, hrazený po ukončení zkušební doby (v ostatních střediscích nárok na tento příspěvek vznikl až po odpracování 1 roku)
 - 7) příspěvek na životní pojištění ve výši 10 – 30 € / měsíc, hrazený po ukončení zkušební doby (v ostatních střediscích nárok na tento příspěvek vznikl až po odpracování 1 roku)
 - 8) příspěvek na sportovní a rekreační aktivity v hodnotě až 200 € / rok, dle úrovně pozice a délky zaměstnání u firmy, hrazený po ukončení zkušební doby (v ostatních střediscích nárok na tento příspěvek vznikl až po odpracování 1 roku)

9) zdravotní péči v místě zaměstnání

V logistickém centru byla zřízena ordinace, kde pravidelně ordinoval lékař smluvní zdravotnické organizace. Jejím úkolem bylo zajištění

- vstupních lékařských prohlídek
- periodických lékařských prohlídek
- prohlídek pracovní způsobilosti pro konkrétní pracovní pozice a úkoly (například řízení vysokozdvižných vozíků)
- ošetření drobných pracovních úrazů

Pro zaměstnance tato služba znamenala úsporu nákladů a času, zaměstnavateli nepůsobily návštěvy lékařů provozní a plánovací problémy z titulu ztrát pracovního času a vedle toho bylo eliminováno i riziko neopodstatněných pracovních neschopností.

10) školení a vzdělávací akce

Zaměstnanci logistického centra měli možnost využít pravidelných nebo jednorázových akcí organizovaných a hrazených zaměstnavatelem, mj.:

- školení řidičů manipulační techniky se závěrečnou zkouškou
- jazykové kurzy
- uživatelská školení pro ovládání softwarových aplikací
- školení pracovně-právních předpisů (pro vedoucí týmů)

4.3.2 Průběh nábory zaměstnanců

V několika náborových vlnách bylo v období 6/2008 – 6/2009 přijato celkem 315 pracovníků, z nich následně do konce roku 2009 odešlo 67 zaměstnanců:

- 8 zaměstnanců ve zkušební době na vlastní žádost
- 27 zaměstnanců ve zkušební době rozhodnutím zaměstnavatele
- 9 zaměstnanců výpovědí pracovní smlouvy ze strany zaměstnance
- 8 zaměstnanců výpovědí pracovní smlouvy ze strany zaměstnavatele
- 11 zaměstnanců okamžitým zrušením pracovního poměru pro hrubé porušení pracovních povinností
- 4 zaměstnanci byli přemístěni na jiné provozy

V letech následujících byly reportovány následující míry dobrovolné fluktuace:

2009 – 4,5%

2010 – 2,2%

2011 – 1,8%

2012 – 1,6%

4.3.3 Hodnocení nábory zaměstnanců

Lze tedy konstatovat, že primární cíl personální strategie pro logistické centrum v Nitře – obsadit pracovní pozice kvalifikovaným, motivovaným a stabilním týmem – byl dosažen.

Přispělo k tomu několik faktorů:

- 1) perspektiva stabilního zaměstnání

Projekt výrobního závodu a na něj navázaného logistického centra byl velmi dobře prezentován v médiích, takže potenciální zaměstnanci měli dostatek informací o

jeho dlouhodobosti, ekonomické důležitosti a překážkách event. přemístění do jiné lokality. Svou roli v tomto aspektu sehrálo i renomé obou společností (klienta i logistického operátora).

2) moderní pracovní prostředí

Většina zaměstnanců měla možnost seznámit se s prostory a technologiemi, jelikož výběrová řízení probíhala přímo v logistickém centru a mohla si vytvořit vlastní dojem o svém budoucím pracovišti.

3) atraktivita zaměstnavatele

Obě společnosti (klient i logistický operátor) byli známé svými aktivitami v blízkém okolí - klient několik let provozoval montáž v pronajatém závodu v Trnavě, logistický operátor otevřel několik logistických center v nedaleké Galantě, dále v Senci a měl svou historii i přímo v Nitře díky menšímu terminálu spravovanému specializovanou divizí. Logistický operátor patřil v roce 2008 mezi 5 největších zaměstnavatelů v Nitře.

4) nadstandardní pracovní podmínky

Nabízené podmínky se nacházely v úrovni, která byla nad obvyklým standardem již v rámci samotné firmy (při srovnání s ostatními středisky). Navíc mzdy i benefity resp. jejich výše i šíře přesahovaly obvyklé modely odměňování v Nitře i okolních okresech.

5) komunikační politika

Logistický operátor dbal na vzájemný dialog zaměstnanec – zaměstnavatel a podporoval pro-aktivní komunikaci oběma směry. Zaměstnanec měl být vnímán jako partner, který přijme roli v týmu a podílí se na jeho společném úspěchu.

Propojení posledních dvou bodů a jejich zásadnímu významu se podrobněji věnují následující kapitoly.

4.4 Průzkum názorů zaměstnanců

4.4.1 Cíl

V roce 2008 evropská centrála logistického operátora uvedla do praxe zcela nový koncept komunikace se zaměstnanci – tzv. Průzkum názorů zaměstnanců.

Jedná se celoevropský průzkum pohledu zaměstnanců na jejich zaměstnání a zaměstnavatele, jehož cílem bylo získat zpětnou vazbu pro management na různých úrovních řízení ohledně témat klíčových pro business a zapojení zaměstnanců do něj.

Tento průzkum má přimět management uvědomit si tato témata, která jsou pro zaměstnance podstatná, podporovat je ve vytváření lepšího a produktivnějšího pracovního prostředí, aby celá společnost dále sílila a stávala se více konkurenceschopnější.

4.4.2 Komunikace

Cca 75% zaměstnanců není dosažitelných prostřednictvím e-mailu, proto ještě více získala na důležitosti schopnost a kvalita komunikace na úrovni jednotlivých poboček a středisek, aby odezva od zaměstnanců byla co největší a měla vysokou vypovídací schopnost.

V podstatě existují 3 metody, jak Průzkum názorů zaměstnanců komunikovat:

1) Osobní komunikace

Jedná se o informování a prezentaci Průzkumu názoru zaměstnanců při osobních setkáních - na poradách, hodnotících schůzkách, prostřednictvím konferenčních hovorů apod.

2) Offline komunikace

Tento způsob představuje využití tiskových médií např. letáků, oběžníků, posterů umístěných v prostorách nejvyšší koncentrace zaměstnanců – komunikačních sekcích ve skladu a administrativě, jídelně, šatnách, recepci atd. Velmi užitečná je

i forma osobního dopisu pro každého jednotlivého zaměstnance předaného například při příchodu na pracoviště.

- osobní dopis s pozváním k účasti na Průzkumu názorů zaměstnanců
- osobní dopis s připomenutím potřeby účasti na Průzkumu názoru zaměstnanců
- osobní dopis s poděkováním za účast

Příklad dopisu s pozváním k účasti:

Prieskum názorov zamestnancov 2009 – Povedzte nám, čo si myslíte

Milý kolega,

ako som už zdôraznil tento týždeň, kľúčovú úlohu v Prieskume názorov zamestnancov zohrávate VY. Je to práve angažovanosť každého jednotlivého zamestnanca, ktorá robí spoločnosť úspešnou.

Vy a Vaši kolegovia sa môžete stať plne angažovanými zamestnancami iba v prípade, že budete mať pocit spolupatričnosti k našej spoločnosti a budete na Vašu prácu pre našu spoločnosť hrdý. Váša účasť na Prieskume názorov nám pomôže spoznať Váš názor na problémy týkajúce sa Vašej práce, pripraviť plány na zlepšenie a tam, kde to bude možné, vytvoriť ešte lepšie pracovné miesta a silnejšiu spoločnosť.

*Každý zamestnanec má svoju úlohu pri realizovaní nášho cieľa – byť **Prvou voľbou pre našich zákazníkov, akcionárov a zamestnancov**. Práve preto motto nášho Prieskumu znie **'KAŽDÝ hlas sa počíta'***

Na záver tejto správy by som ešte rád zdôraznil, že Prieskum názorov zamestnancov je 100% anonymný, nakoľko všetky odpovede budú vyhodnocované externou spoločnosťou. Pre účely online Prieskumu dostanete generické, nie individuálne heslá, t.j. na základe hesiel nebude možné identifikovať jednotlivých účastníkov Prieskumu. Zároveň, pre zabezpečenie ochrany Vašej anonymity, výsledky pre skupiny s počtom zamestnancov menším ako 7 budú reportované len ako súčasť väčších skupín.

Ďalšie informácie o Prieskume sa dozviete 04.09.2008.

"KAŽDÝ hlas sa počíta". Ja počítam s VAMI!

S pozdravom

General Manager DC

3) Online komunikace

Tato metoda je založena na sděleních prostřednictvím série e-mailů, e-oběžníků a intranetu.

- Kdy
- Výsledky posledního průzkumu a využití podnětů
- návratnost minulého průzkumu a motivace k vyššímu procentu
- Jak (bude průzkum probíhat tentokrát)
- 2 dny před... (připomínka)
- Poděkování a další kroky

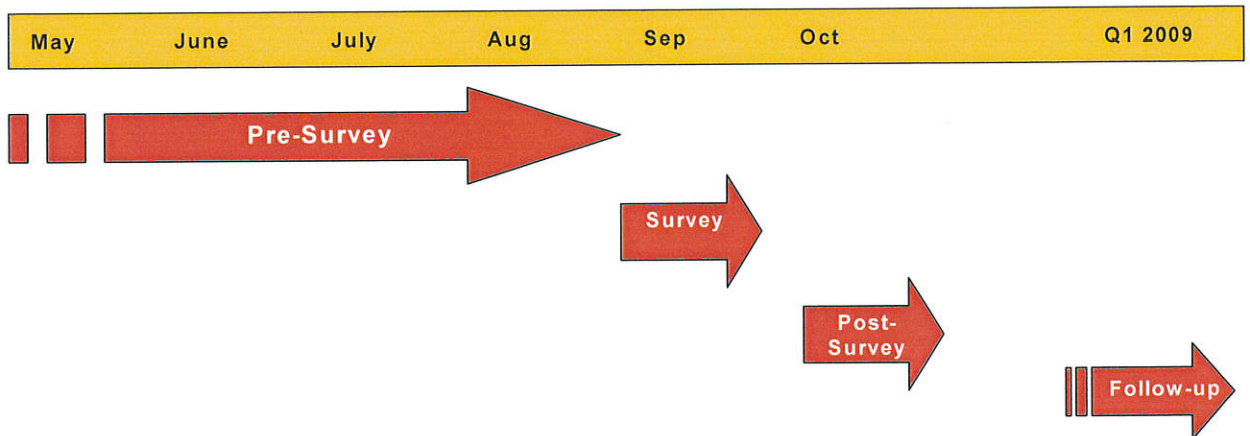
4.4.3 Řízení projektu

Komplexnost celého procesu průzkumu lze ilustrovat na způsobu jeho řízení jako projektu.

Časový průběh je rozdělen do 4 fází:

- 1) Příprava – seznámení zaměstnanců s akcí samotnou, průběhem, významem, efekty předchozího průzkumu
- 2) Realizace – průzkum samotný ve formě sběru informací od zaměstnanců
- 3) Vyhodnocení – třídění informací a zpracování dat
- 4) Navazující akce a kroky – zpracování akčního plánu

Obr. č.3 Fáze průzkumu



Každá z těchto fází obsahuje detailní aktivity a úkoly, jejichž včasné a úplné splnění determinuje kvalitu finálního výstupu v podobě informací od zaměstnanců.

Zmíněné aktivity se liší dle organizační úrovně společnosti, přičemž zásadní důležitost mají úkoly příslušné lokálnímu, střediskovému a pobočkovému managementu, který bezprostředně působí na nejpočetnější skupiny zaměstnanců.

Obr. č.4 Plán projektu

2008	June	July	August	September	October	December
Corporate EOS Team	<ul style="list-style-type: none"> Distribute corporate comms tool kit Launch EOS intranet page 	<ul style="list-style-type: none"> Launch EOS video with Frank Appel Article in Network 	<ul style="list-style-type: none"> Management eMail Article in Premium Post, eNews Personal, Personnel Magazine 			<ul style="list-style-type: none"> Results Pres Management eMail Article in eNews Personal, Personnel Magazine
Global DESC and DGF/F Comms	<ul style="list-style-type: none"> Prepare Comms Kit for HR/country mgrs Prepare articles for internal BU newsletters 	<ul style="list-style-type: none"> Consult regional project mgrs and HR/country mgrs Articles published in BU newsletters 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluate status of regional country activities Articles published in BU newsletters 	<ul style="list-style-type: none"> Communicate survey response rate on a weekly/daily basis 	<ul style="list-style-type: none"> Monitor distribution of thank you communication 	<ul style="list-style-type: none"> Present up-dated comms plan for follow-up phase in 2009
Country Managers, HR Managers, Regional Project Managers		<ul style="list-style-type: none"> Prepare regional communications strategy and documents Roll-out of regional concept for pre-survey phase 	<ul style="list-style-type: none"> Roll-out of regional concept for pre-survey phase 	<ul style="list-style-type: none"> Distribute and collect survey Motivate employees to participate 	<ul style="list-style-type: none"> Send thank you note to your employees 	<ul style="list-style-type: none"> Start customization of BU results

4.4.4 Struktura průzkumu

Průzkum názorů zaměstnanců je strukturován do několika okruhů:

i) závazek vůči klientům

V této sekci se zkoumá postoj zaměstnanců k službě, kterou poskytují klientům svého zaměstnavatele, především k její kvalitě a pochopení jejího významu pro klienty.

ii) angažovanost vůči zaměstnavateli

Tato část průzkumu je zaměřena na subjektivní hodnocení zaměstnavatele a pracovního místa zaměstnancem.

iii) vedení týmů

Kapitola se zajímá o vyjádření zaměstnanců ke způsobu řízení pracovních týmů, jejichž jsou součástí, tj. zejména k možnosti dialogu, poskytování pracovních instrukcí, hodnocení pracovního výkonu a úrovni motivace.

iv) strategické informace a komunikace

V této části jsou formulovány otázky týkající se porozumění strategického směřování zaměstnavatele zaměstnancem a jeho hodnocení kvality komunikace o těchto otázkách i obecně.

v) profesní rozvoj

Cílem je získání zpětné vazby, jak zaměstnanci hodnotí způsob využití odborných dovedností a znalostí na konkrétní pracovní pozici včetně potenciálu pro jejich další rozvoj a zvyšování kvalifikace.

vi) pracovní podmínky

Tato sekce dává možnost zaměstnancům vyjádřit subjektivní hodnocení pracovních podmínek a jejich vlivu na motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu i setrvání u zaměstnavatele.

V rámci každého okruhu je definovaný soubor špecifických otázek, na ktorou má zamestnanec možnosť odpovedieť tromi určenými možnosťami:

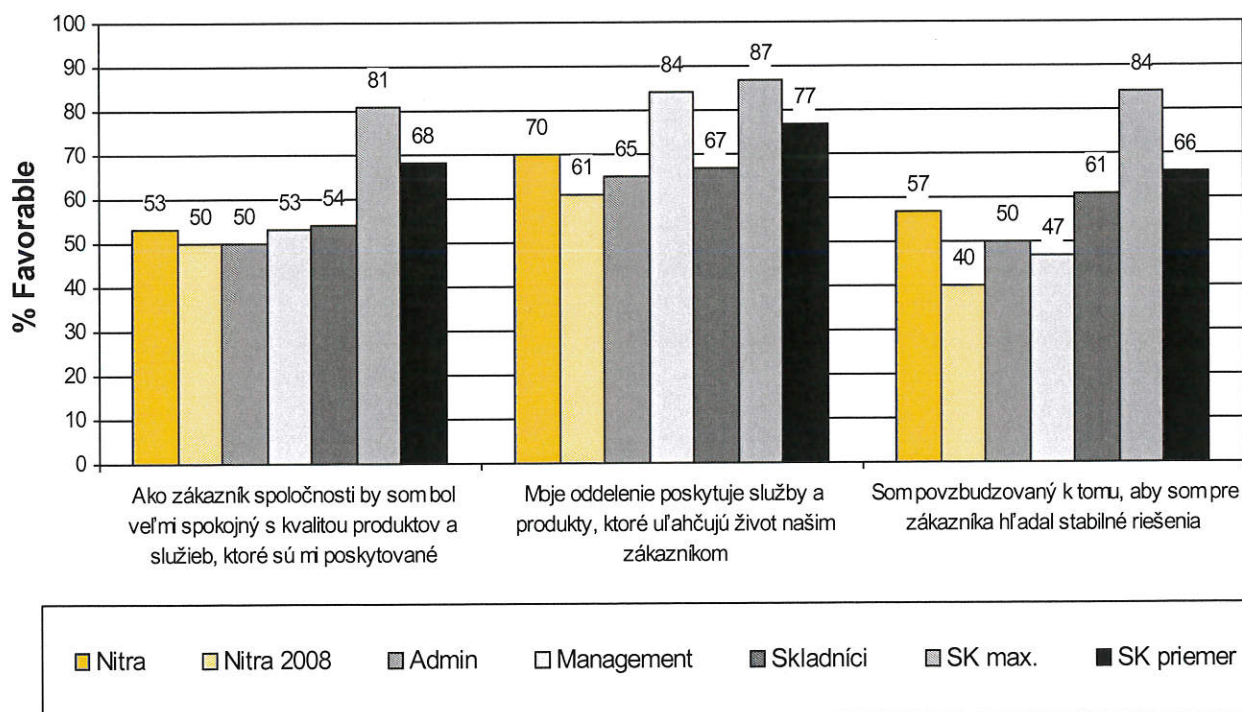
- ano / spíše ano
- ne / spíše ne
- nedokážu jednoznačne vyjádriť (neutrální postoj)

Na základě přijatých odpovědí se následně vypočte procento konsensu s danou tezí. Tato procenta pak slouží jako veličina pro další srovnání mezi pobočkami, zeměmi, průmyslovými oblastmi atd.

4.4.5 Výsledky průzkumu

4.4.5.1 Závazek vůči klientům

Graf č.1 Výsledky hodnocení kategorie Závazek vůči klientům



Z grafu je patrná zcela obvyklá situace pro provoz, který se nachází v určité náběhové fázi během implementace nebo po implementaci. Pozornost zaměstnanců je zaměřena především na zvládnutí každodenního objemu práce a musí se více věnovat řešení implementačních problémů než zlepšování procesů a vnímání kvality. Obvykle i klíčové ukazatele kvality (KPIs) v tomto období nedosahují stabilně smlouvou určené úrovně.

Většina zaměstnanců naráží na nedostatky v procesech, vnímá tím způsobenou nízkou produktivitu a setkává se častěji s negativním hodnocením nadřízenými a především klientem. Paradoxně se tak vytváří názor, že role logistického operátora je hlavně vyřešit problémy, se kterými si klient nedokáže poradit sám – viz teze na obrázku uprostřed.

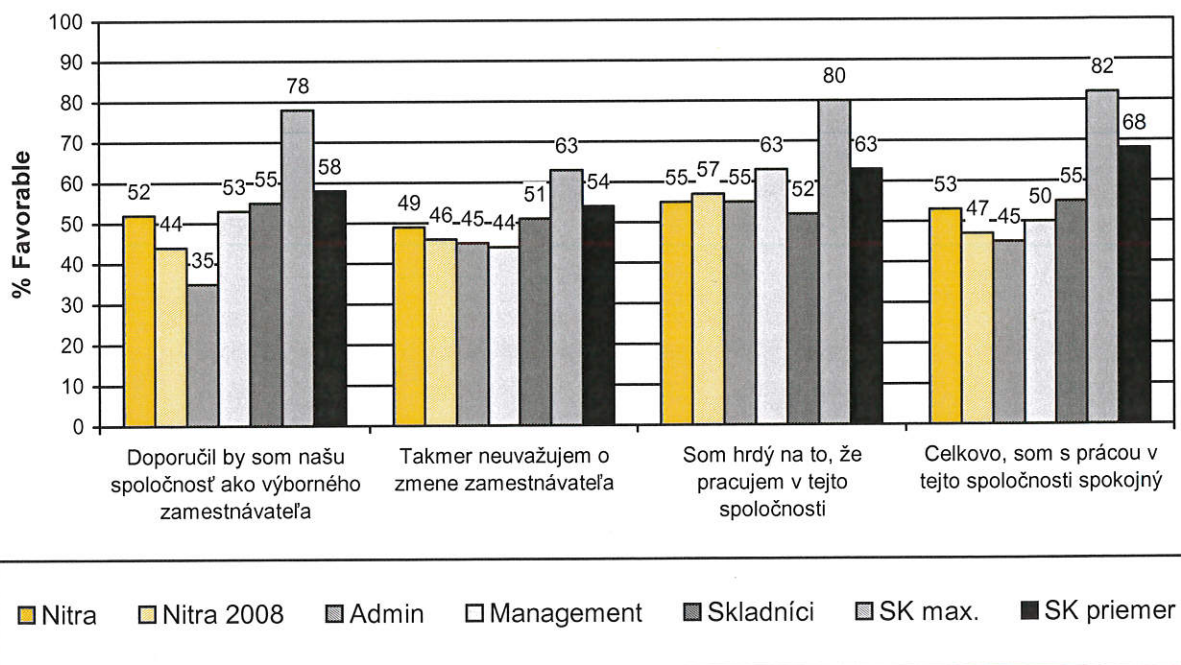
Nejvyšší procenta „optimismu“ lze najít u managementu, který má tendenci považovat problémy za spíše vyřešené než spíše nevyřešené.

Hodnoty zaostávaly za průměrem pro ostatní střediska na Slovensku, které se nacházely již ve stadiu rutinního provozu.

Lze tedy konstatovat, že závazek poskytovat kvalitní službu klientovi nebyl (není) v dané fázi projektu motivačním faktorem pro setrvání v konkrétní pracovní roli.

4.4.5.2 Angažovanost vůči zaměstnavateli

Graf č. 2 Výsledky hodnocení kategorie Angažovanost vůči zaměstnavateli



Parametr angažovanosti nevykazuje zásadní rozdíly:

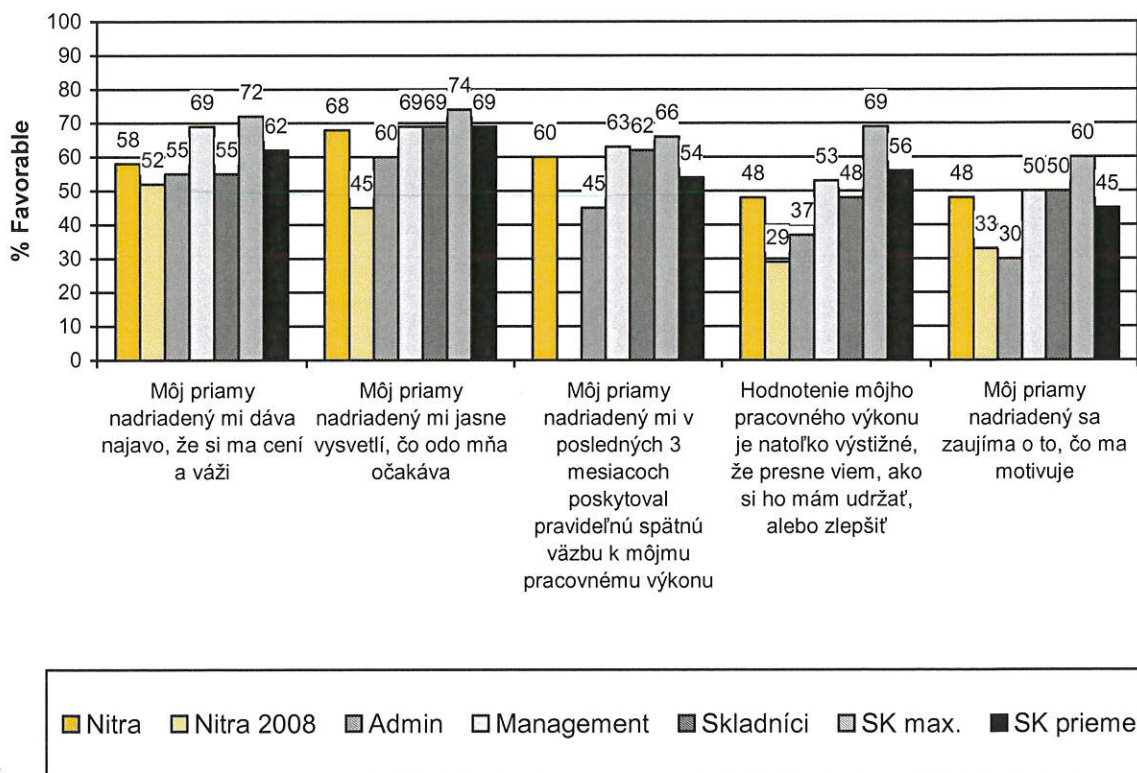
- při srovnání s ostatními středisky
- při meziročním srovnání pro středisko Nitra

Je to dáno především skutečností, že spojení montážní závod + logistické centrum získalo vysoké renomé během prezentace projektu v médiích, přičemž obě společnosti patří k největším zaměstnavatelům v regionu. Pocit sounáležitosti s lídrem ve svém oboru tak ve střednědobém hledisku dokáže vyvážit ostatní negativní faktory (implementační / post-implementační komplikace, nedostatky v komunikaci, nespokojenost s nadřízeným).

Pouze v situaci, kdy tyto negativní faktory přetrvávají resp. nejsou řešeny, může narůstat riziko odchodu zaměstnanců.

4.4.5.3 Vedení týmu

Graf č. 3 Výsledky hodnocení kategorie Vedení týmu (I)



Velmi častou charakteristikou pro podnikání v logistice bývá slovní spojení „business dělaný lidmi“.

První dojem, který si nový pracovník utváří během náboru zaměstnanců hraje podstatnou roli v jeho rozhodování, zda pracovní nabídku přijmout.

Vzájemná interakce mezi nadřízeným a podřízeným má mnoho podob s velkou škálou důsledků na motivaci, pracovní výkon, týmové pojetí a utváření loajality k firmě.

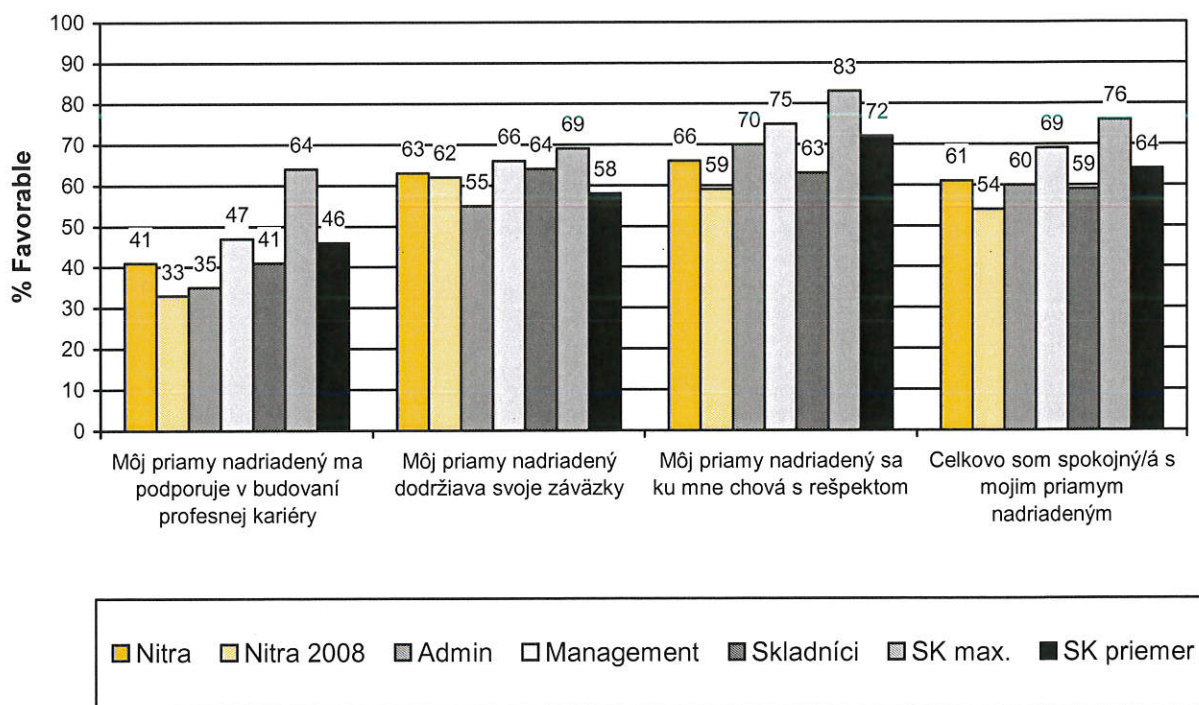
Vztahy uvnitř týmu a mezi týmy (pracovními skupinami) mnohdy znamenají dokonce konkurenční výhodu na trhu díky způsobilosti vzájemně se zastupovat a přijmout kolektivní odpovědnost za výsledky práce.

Management střediska Nitra proto zvolil personální strategii v duchu „zaměstnanec = partner“ a věnoval maximální úsilí v komunikaci tohoto postoje.

Data z průzkumu dokumentují, že prakticky během jednoho roku noví zaměstnanci vnímali způsob vedení na přibližně stejné úrovni jako v ostatních provozech – v případě poskytnutí odezvy na pracovní výkon a prvky motivace jej vnímali dokonce pozitivněji.

Pozornost zaslouží i pohled na vývoj pohledu podřízených na své nadřízené mezi lety 2008 – 2009. Nízké hodnoty v roce 2008 mají svůj původ v relativně krátkém čase (průzkum probíhal cca 2 měsíce po zahájení provozu) na to, aby zmíněna filozofie byla adaptována na všech úrovních řízení. Zejména řídicí vazby mezi skladníky a jejich mistry ještě postrádaly potřebnou „kvalitu“.

Graf č. 4 Výsledky hodnocení kategorie Vedení týmu (II)



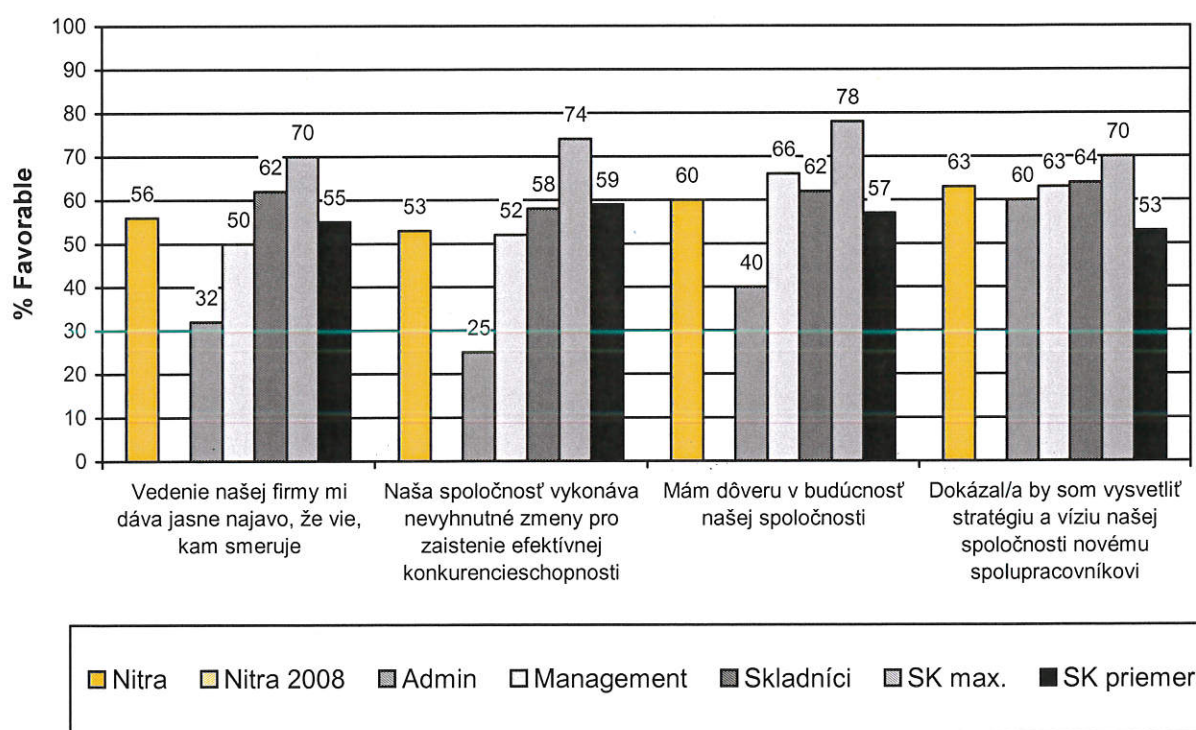
V případě převážně subjektivně hodnocených parametrů se uplatňuje podobná logika relativně malé odchylky výsledků střediska Nitra a ostatních poboček.

Jednoznačně pozitivní je fakt, že systematická personální politika posílila motivaci zaměstnanců, jakmile se setkali s plánováním kariéry; nebylo omezeno jen na určité pozice, ale týkalo se prakticky celé organizační struktury. Díky souběhu

implementace projektu a rutinního provozu měli zaměstnanci i unikátní příležitost otestovat si krátkodobě působení na pozicích s jinou náplní práce, případně s vyššími rozhodovacími kompetencemi. Tím pádem kladně hodnotili schopnost nadřízených dodržet příslib kariérního rozvoje.

4.4.5.4 Strategické informace a komunikace

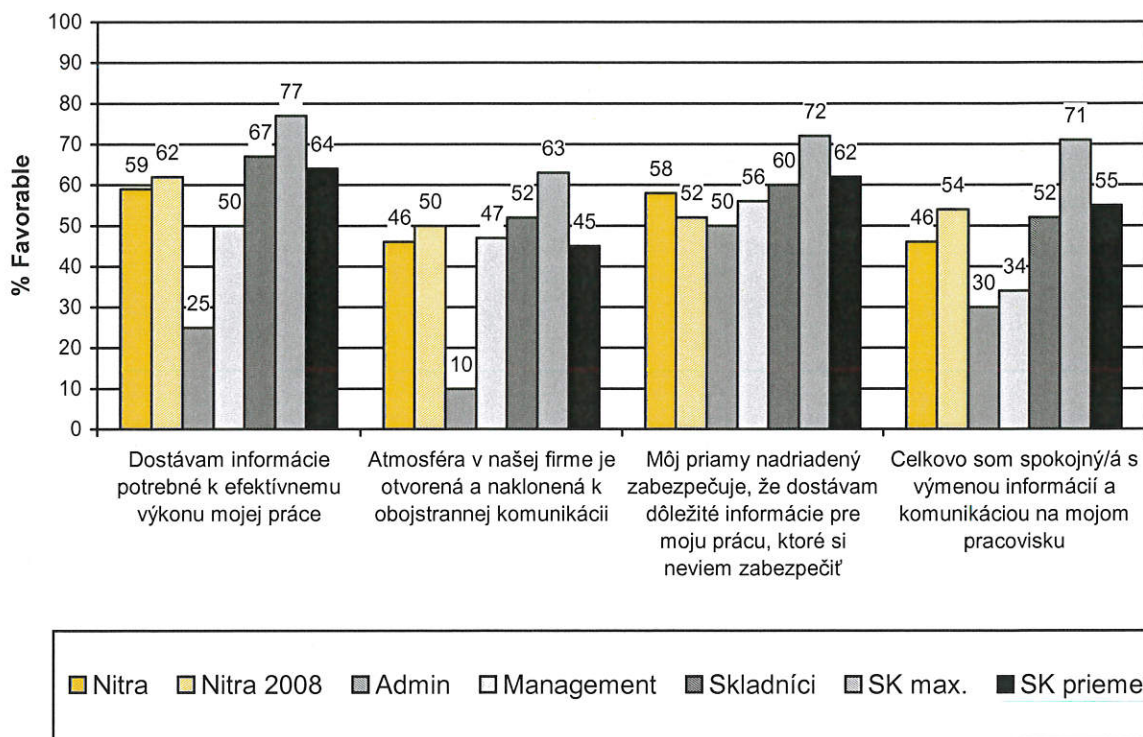
Graf č. 5 Výsledky hodnocení kategorie Strategické informace



Prvek pochopení střednědobé strategie společnosti a její komunikace nebylo relevantní v roce 2008 sledovat, protože centrum se nacházelo ve zkušebním provozu trvajícím 2 měsíce od zahájení.

Relativně vysoké hodnoty z průzkumu v roce 2009 jsou důsledkem intenzivní komunikace v průběhu implementace projektu. Nelze je tedy považovat za dostatečně vypovídající, pokud jde o vliv na motivaci pracovníků.

Graf č. 6 Výsledky hodnocení kategorie Komunikace



Na prví pohľad zaujmú relatívne nízke výsledky, pokiaľ sa jedná o komunikáciu obecného rázu (sdělování informací nad rámec pracovních povinností, pracovního výkonu, plánování atd.) a pozitivnější hodnocení v roce 2008 oproti roku 2009 (vysvětlení viz následující odstavec).

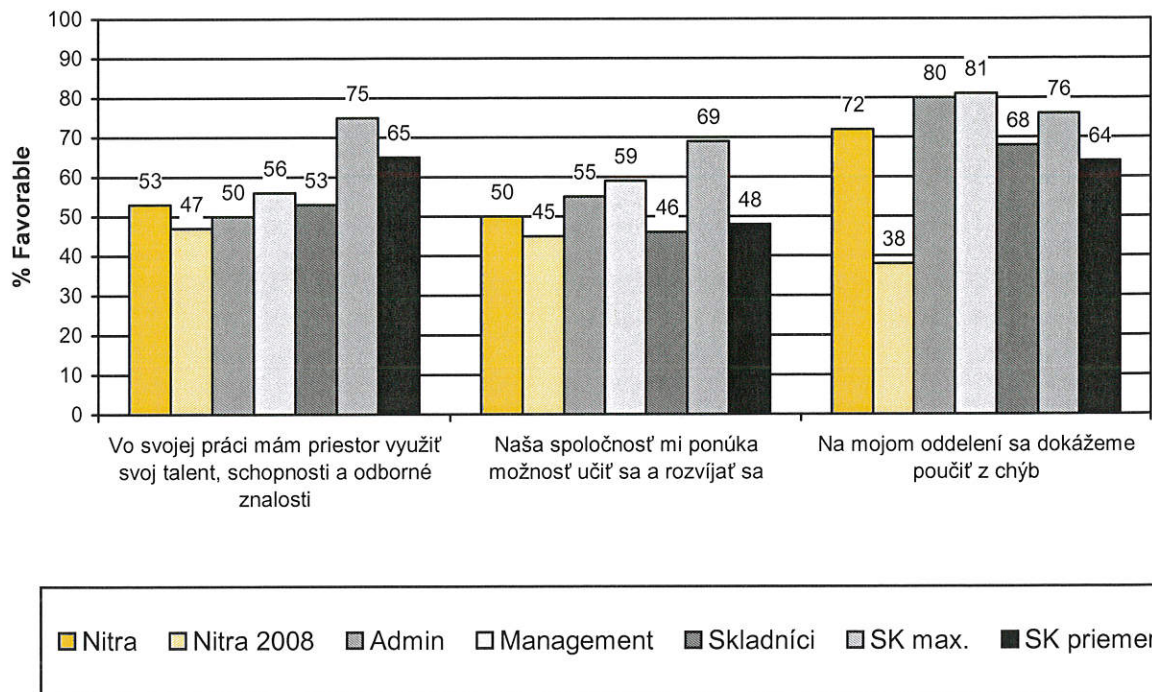
Dále si nelze nevděšimnout extrémně nízkého hodnocení u pracovníků administrativy. Důvody lze hledat v direktivním posílení střediska Nitra externími týmy, které bylo provedeno v důsledku přípravy na zvládnutí sezónních objemů. Problematickým se ukázal fakt, že bylo realizováno na poslední chvíli a vyžádalo si extra zdroje (čas, personál, finance) na zaškolení a dohled nad externími pracovníky.

V negativním hodnocení se tedy odráží výše uvedené faktory a s tím spojená tendence podřízeného personálu vnímat komunikaci uvnitř týmu vždy jako problematickou.

S ohledem na výše uvedené tedy nelze objektivně tvrdit, zda úroveň / kvalita komunikace byla faktorem motivujícím či spíše naopak.

4.4.5.5 Profesní rozvoj

Graf č. 7 Výsledky hodnocení kategorie Profesní rozvoj



Aspekt profesního rozvoje jako součásti motivace se v hodnocení zaměstnanci projevil podobně jako v případě vedení týmu nadřízenými.

I zde lze pozorovat hodnocení pozitivnější než tomu bylo v průměru ostatních středisek, což je dáno, jak je naznačeno výše, souběhem několika skutečností:

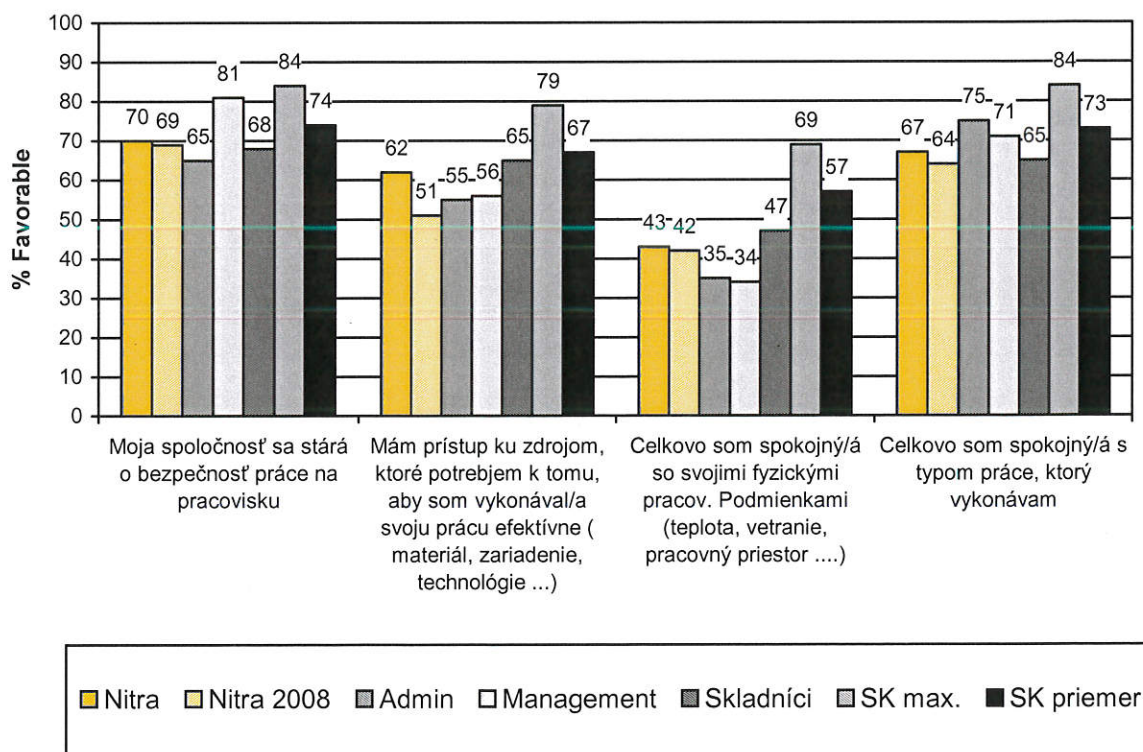
- řešením provozních problémů v průběhu implementace, tedy mnohem intenzivnější a strukturovanější komunikací
- prolínáním implementace a rutinního provozu, tedy nasazováním nejlépe adaptovaných pracovníků na složitější úkoly
- množstvím menších projektů, jejichž vedení bylo svěřováno i řadovým zaměstnancům
- zpracováním detailních kariérních plánů pro každého zaměstnance

- vypracováním postupů a matice zastupitelnosti a jejich aktivního používání

Subjektivní pocit využití svých schopností a zkušeností v kombinaci s objektivní příležitostí je rozšiřovat a obohacovat a nabídkou postupu na vyšší pozice se v případě nově otevíraného logistického centra ukázaly jako výrazný motivující nástroj.

4.4.5.6 Pracovní podmínky

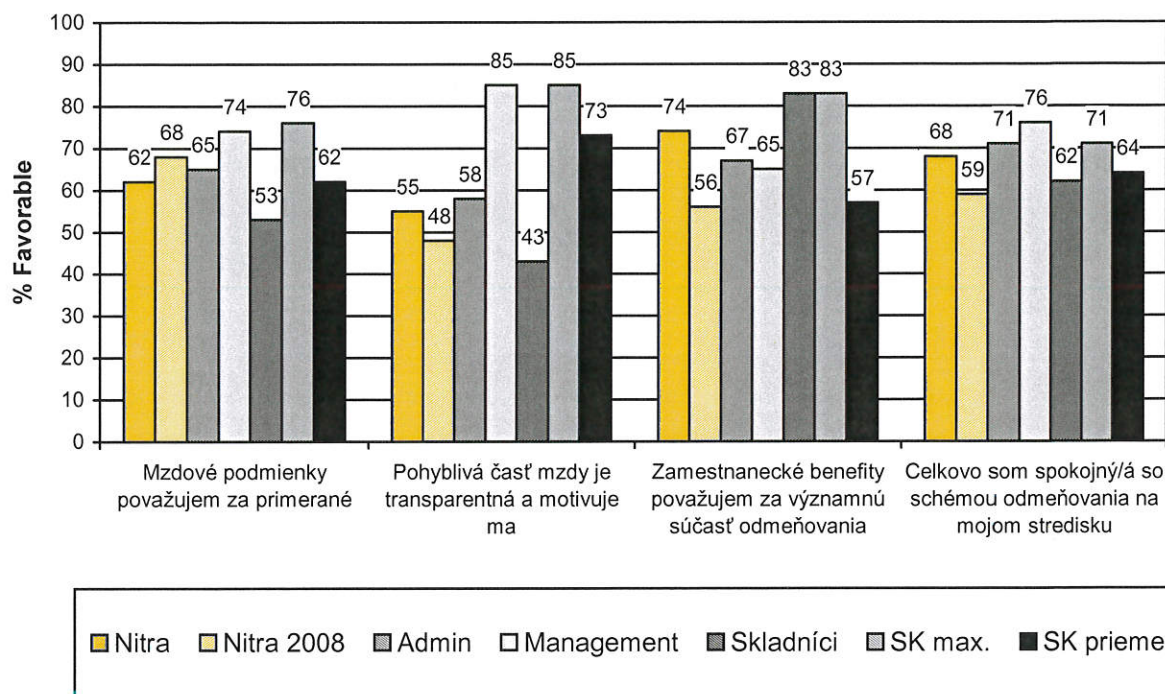
Graf č. 8 Výsledky hodnocení kategorie Pracovní podmínky



Povzbudzujícím zjištěním bylo vysoce pozitivní hodnocení pracovních podmínek s výsledky podobnými těm, které byly dosaženy na ostatních střediscích. Jediným problematickým kritériem byly fyzické pracovní podmínky, kde se na nepříliš kladném hodnocení podepsaly dokončovací práce na logistickém centru a vnitřní úpravy během implementace.

4.4.5.7 Pracovní podmínky – mzda a benefity

Graf č. 9 Výsledky hodnocení kategorie Mzda a benefity (I)



Výsledok potvrdzuje predpoklady, na základe ktorých byl nastaven a uveden do praxe systém odmeňování pro logistické centrum v Nitře.

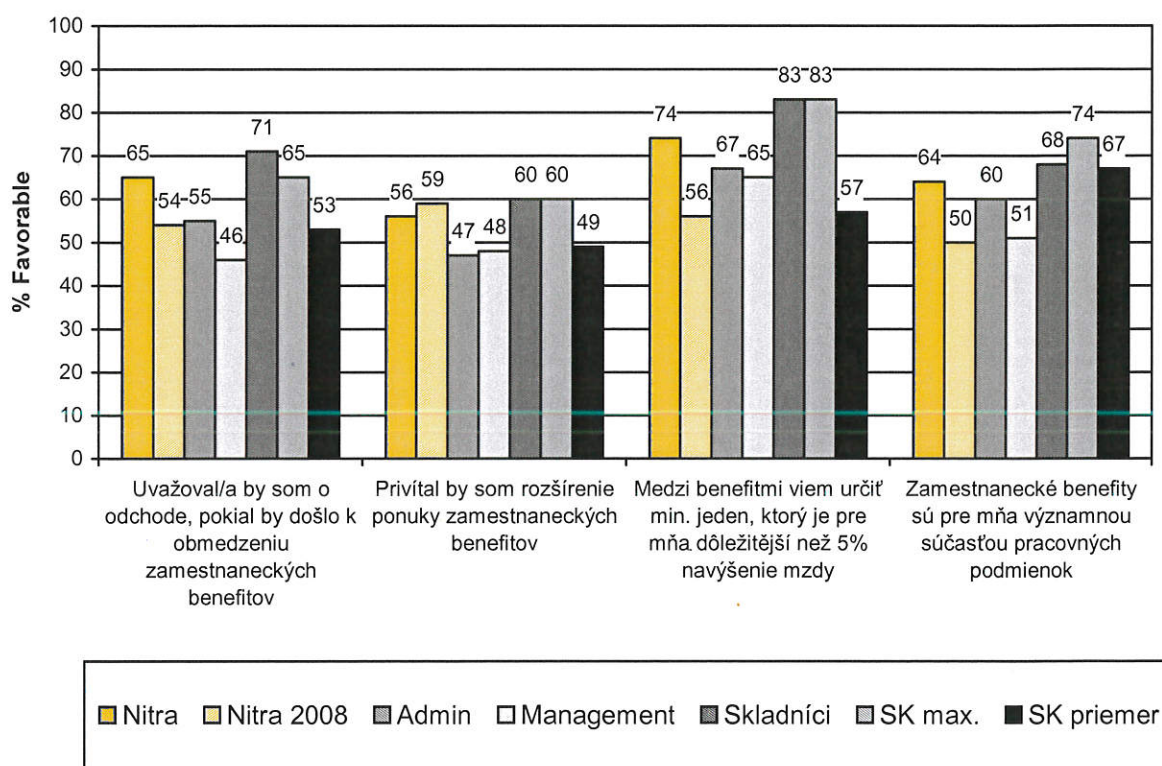
Zatímco u základní mzdy a pohyblivé složky vždy převládá tendence pracovníků hodnotit ji vždy jako podprůměrnou (za povšimnutí stojí trend hodnocení základní mzdy – v roce 2008 vyšší než v roce 2009, kdy příčinou bylo navýšení počtu skladníků), v případě benefitů je úroveň vnímání jejich přínosu nadprůměrná.

Za pozornost stojí výrazný rozdíl mezi vnímáním základní mzdy a benefitů skladníky – 53% (mzda) vs. 83% (benefity) je propastná diference a potvrzuje tezi, že pestrá a atraktivní nabídka benefitů kombinující hmotný (např. příspěvky na penzijní připojištění a/nebo životní pojištění, stravenky) i nehmotný přínos (např. komfort v podobě flexibilního dojíždění do zaměstnání díky možnosti využívat pro tento účel soukromá vozidla, lékařská péče v místě zaměstnání) dokáže do značné míry kompenzovat případně i převýšit relativní nespokojenost se základní mzdou.

Pro management znamená takové hodnocení zásadní zjištění pro další strategický

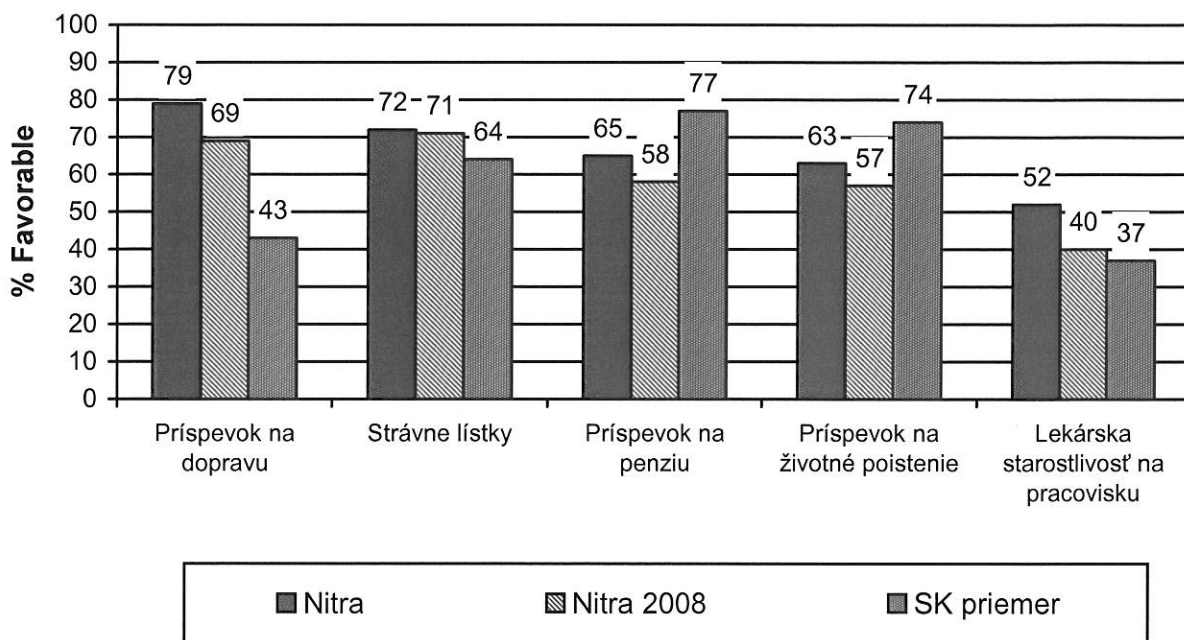
rozvoj střediska. Vzhledem k ambicím své aktivity dále rozšiřovat a tím pádem navyšovat stavy personálu (především skladníků a skladové administrativy) je potřeba najít konkurenční výhodu, díky které by se klient rozhodl předat další své logistické aktivity externímu partnerovi – nižší celkové personální náklady jsou přesně tím argumentem.

Graf č. 10 Výsledky hodnocení kategorie Mzda a benefity (II)



Výše uvedená časť prúzkumu pracovných podmienok bola doplněna o špecifickú sondu do preferencií zamestnanců týkajících se jednotlivých benefítů – viz následující graf.

Graf č. 11 Výsledky preferencí benefitů



Zaměstnanecké benefity hrají podstatnou roli v budování loajality pracovníků vůči zaměstnavateli resp. v eliminaci rizika dobrovolné fluktuace. Dokonce lze říct, že se mohou stát nástrojem operativního řízení v krizových situacích, kdy je nutné snižovat náklady, přičemž tento nástroj je účinnější o to víc, čím je daný kolektiv větší.

Z výše uvedených výsledků je vidět, že i skupiny vysoce citlivé na malé změny příjmu (skladníci) dokáží upřednostnit dialog o zaměstnaneckých benefitech a jejich úpravách před obvykle vyhroceným vyjednáváním o základní mzdě.

Zaměstnanecké benefity určitě nepředstavují jediný nástroj pro zvýšení atraktivity pracovního místa a vytváření bariér následného odchodu. Vždy působí na motivaci pracovníků současně s ostatními faktory, nicméně díky své flexibilitě patří mezi nejúčinnější.

5 Závěr

Každý podnikatelský i nepodnikatelský subjekt, který aplikuje nějakou formu zaměstnaneckého vztahu, má k dispozici škálu možností, jak takový vztah využít jako nástroj pro plnění svého strategického cíle. Stejně to platí i naopak – každá strategie by měla odpovídat výchozím předpokladům v oblasti personální práce - právnímu rámci, demografické situaci, vnějšímu konkurenčnímu prostředí a interním principům personální politiky a znalosti psychologie pracovních skupin. Mezi takové nástroje patří zaměstnanecké benefity, které dávají řídicím pracovníkům a personalistům příležitosti formovat pracovní prostředí a vytvářet tak rámec pro utváření vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Tyto atributy mimo jiné v konečném důsledku přispívají k image firmy nejen na trhu práce, ale i v tržním a sociálně-ekonomickém prostředí obecně.

Neméně zásadní význam mají zaměstnanecké benefity pro ekonomickou úspěšnost během různých fází životního cyklu firmy nebo projektu. Každá fáze těchto cyklů nutí management vytvářet předpoklady pro dosažení konkrétních cílů a reagovat na konkrétní (neočekávané) situace, které ovlivňují pravděpodobnost dosažení daných záměrů. V praktické části byla popsána situace projektu, který vyžadoval rychlé obsazení pracovních pozic kvalifikovanými pracovníky a žádnou nebo nízkou fluktuaci v prostředí vysoce konkurenčním, pokud jde o trh práce. K dosažení takového cíle přispěla významnou měrou právě nabídka podmínek nad rámec základní mzdy.

Dalším charakteristickým prvkem a pobídkou pro jejich implementaci do personální politiky je jejich flexibilita. Odměnu za vykonanou práci lze navyšovat, a to i v prostředích, kdy je, na první pohled paradoxně, žádoucí nebo nutné spíše omezovat resp. nezvyšovat náklady. Každý restriktivní zásah do mzdových podmínek je komplikovaný a znamená nejistý výsledek, kdežto úpravy benefitů jsou vnímány zaměstnanci jako konstruktivní snaha zaměstnavatele nepřenášet ekonomické problémy na zaměstnance. Výsledku z průzkumu v praktické části potvrdily, že zaměstnanci jsou lépe přístupní diskusi o zaměstnaneckých benefitech spíše než o mzdových parametrech.

Analogii lze nalézt i v pojetí benefitů jako nástroje pro budování loajality zaměstnanců. Málokterý ekonomický subjekt nebo projekt existuje ve svém oboru

exkluzivně a musí tedy vnímat, jak se ke svým zaměstnancům chovají ostatní nebo alespoň vedoucí subjekty, protože zaměstnanci dělají totéž, pokud zvažují volbu či změnu zaměstnavatele. Mzda je obvykle rozhodující kritérium, avšak konkurovat jejím prostřednictvím nelze neomezeně – vysoká mzda ovlivňuje vnímání ostatních ekonomických subjektů (dodavatelů, zákazníků) a může negativně ovlivnit vyjednávací pozici zaměstnavatele; nízká mzda obvykle znamená odliv zaměstnanců. Naproti tomu kombinace srovnatelné mzdy a zajímavé nabídky výhod buduje pozici preferovaného zaměstnavatele. Zaměstnanecké výhody tedy zasahují do všech sfér podnikatelské nebo realizační činnosti – finanční, personální, marketingové, strategické i taktické. Dle praktické zkušenosti z popsaného projektu zastávám názor, že jejich maximální využití je závislé na dvou faktorech – způsobilosti managementu je v těchto širších souvislostech vnímat a schopnosti se zaměstnanci o nich vhodnou formou komunikovat.

6 Seznam použité literatury

- KLEIBL, Jiří. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2008. 156 s. ISBN 978-7357-275-3.
- PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. 2.vyd. Praha: Linde, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7201-754-6.
- VYBÍHAL, Václav. *Zdaňování příjmů fyzických osob 2010, praktický průvodce*. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-3426-2.
- WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C.H. Beck, 1995. ISBN 80-717-9014-1.

Seznam elektronických zdrojů

- BusinessInfo.cz - *Odměňování zaměstnanců - trendy u zaměstnaneckých benefitů* [online]. [cit. 2012-03-20]. Dostupné na: <http://businessinfo.cz/cs/clanky/odmenovani-zamestnancu-trendy-u-benefitu-2880.ht>.

Seznam grafů

- Graf č. 1 Výsledky hodnocení kategorie Závazek vůči klientům
- Graf č. 2 Výsledky hodnocení kategorie Angažovanost vůči zaměstnavateli
- Graf č. 3 Výsledky hodnocení kategorie Vedení týmu (I)
- Graf č. 4 Výsledky hodnocení kategorie Vedení týmu (II)
- Graf č. 5 Výsledky hodnocení kategorie Strategické informace
- Graf č. 6 Výsledky hodnocení kategorie Komunikace
- Graf č. 7 Výsledky hodnocení kategorie Profesní rozvoj
- Graf č. 8 Výsledky hodnocení kategorie Pracovní podmínky
- Graf č. 9 Výsledky hodnocení kategorie Pracovní podmínky – mzda a benefity (I)
- Graf č. 10 Výsledky hodnocení kategorie Pracovní podmínky – mzda a benefity (II)
- Graf č. 11 Výsledky preferencí benefitů

Seznam obrázků

- Obr. č.1 Statistika nezaměstnanosti
- Obr. č.2 Organizační struktura
- Obr. č.3 Fáze průzkumu
- Obr. č.4 Plán projektu