

**Mendelova univerzita v Brně
Provozně ekonomická fakulta**

Zaměstnanecké benefity

Diplomová práce

Vedúci práce:

Prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.

Bc. Libuša Glovňová

Brno 2015

Na tomto mieste by som sa chcela poďakovať Prof. Ing. Pavlovi Tomšíkovi, CSc., za odborné vedenie mojej práce, za trpezlivosť a vzácne rady, ktoré mi počas spracovania diplomovej práce poskytoval. Moja vďaka patrí rovnako aj personálnej manažérke vybranej spoločnosti, ktorá mi ochotne poskytla informácie potrebné na vypracovanie záverečnej práce.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som túto prácu: **Zamestnanecké benefity** vypracovala samostatne a všetky použité pramene a informácie sú uvedené v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby bola moja práca zverejnená v súlade s § 47 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov, a v súlade s platnou Smernicou o zverejňovaní vysokoškolských záverečných prací.

Som si vedomá, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavretie licenčnej zmluvy a využitie tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o využití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity o tom, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, a to až do ich skutočnej výšky.

V Brne dňa 2. januára 2015

.....

Libuša Glovňová

Abstract

GLOVNŮVÁ, L. *Employee Benefits*, Diploma thesis. Brno: PEF MENDELU in Brno, 2015.

The aim of the diploma thesis is to propose and recommend changes in the non-monetary remuneration of employees in different companies. The thesis is focused on the processing the issue of employee benefits under the applicable state law, with an emphasis on the tax burden on the employer side and on the employee side. The theoretical part consists of basic information about the issue of human resource management, employee benefits, legislative regulation of benefits, cafeteria system and an overview of provided employee benefits in the engineering sector. The result part describes the current status of providing employee benefits in the selected company, evaluation of questionnaire survey and analysis competitors in the sector. In the result part of the thesis is also drawn comparison of profitability of benefit and increase in wages from financial point of view. Based on the results of the questionnaire survey was proposed supplement of requested employee benefits and changes in the providing of employee benefits through the cafeteria system.

Keywords

Employee benefits, motivation, employee, employer, income tax, cafeteria system

Abstrakt

GLOVNŮVÁ, L. *Zamestnanecké benefity*, Diplomová práca. Brno: PEF MENDELU v Brne, 2015.

Cielom diplomovej práce je navrhnúť a odporučiť zmeny v systéme nepeňažného odmeňovania zamestnancov rôznych spoločností. Práca je zameraná na spracovanie problematiky zamestnaneckých benefítov podľa platnej štátnej úpravy s dôrazom na daňové zaťaženie ako na strane zamestnávateľa, tak aj na strane zamestnanca. Teoretickú časť tvoria základné informácie o problematike riadenia ľudských zdrojov, zamestnaneckých benefítov, legislatívnej úprave benefítov, kafetéria systéme a prehľad poskytovaných zamestnaneckých benefítov v strojárskom odvetví. Vo výsledkovej časti je popísaný súčasný stav poskytovania zamestnaneckých benefítov vo vybranej spoločnosti, vyhodnotenie dotazníkového prieskumu a analýza konkurencie v odvetví. Vo výsledkovej časti práce je taktiež vypracované porovnanie výhodnosti benefítu a navýšenia mzdy z finančného hľadiska. Na základe výsledkov dotazníkového prieskumu bolo navrhnuté doplnenie žiadaných benefítov a zmeny v poskytovaní benefítov prostredníctvom kafetéria systému.

Kľúčové slová

Zamestnanecké benefity, motivácia, zamestnanec, zamestnávateľ, daň z príjmu, kafetéria systém

Obsah

1	Úvodná časť	12
1.1	Úvod.....	12
1.2	Cieľ práce.....	13
1.3	Materiál a metodika.....	15
1.3.1	Obmedzenia a možné riziká.....	16
1.3.2	Obsah plánu.....	16
1.3.3	Dotazníkový arch	18
1.3.4	Vyhodnotenie kvantitatívneho výskumu.....	19
1.3.5	Vyhodnotenie ekonomickej situácie.....	21
2	Literárna rešerš	22
2.1	Základné pojmy.....	22
2.1.1	Podniková sociálna politika	23
2.1.2	Ovplyvňovanie výkonu organizácie	24
2.1.3	Model riadenia zameraný na vysokú mieru oddanosti	26
2.1.4	Vzťah medzi motiváciou, spokojnosťou s prácou a výkonom.....	26
2.1.5	Vytváranie skvelého pracoviska.....	27
2.2	Legislatívna úprava benefitov	29
2.2.1	Zdaniteľné benefity	29
2.2.2	Nezdaniteľné benefity	32
2.3	Charakteristika zamestnaneckých benefitov	37
2.4	Delenie zamestnaneckých benefitov	39
2.5	Využívanie zamestnaneckých benefitov	43
2.6	Najčastejšie využívané zamestnanecké benefity	46
2.7	Komparácia odmeňovania zamestnancov.....	46
2.7.1	Zamestnanecké benefity vo Veľkej Británii.....	47
2.7.2	Zamestnanecké benefity v Austrálii.....	50
2.8	Politika benefitov v určitom odvetví	50
2.8.1	Zamestnanecké benefity v strojárstve	50
2.9	Ekonomické ukazovatele strojárenského priemyslu	52

3	Výsledky	57
3.1	Charakteristika vybranej spoločnosti.....	57
3.2	Analýza systému zamestnaneckých benefitov.....	58
3.2.1	Popis poskytovaných zamestnaneckých benefitov.....	58
3.3	Výsledky dotazníkového prieskumu.....	62
3.3.1	Štruktúra respondentov.....	82
3.4	Porovnanie vybraných ukazateľov s odvetvím.....	83
3.5	Analýza konkurencie v odvetví.....	85
3.5.1	Analýza konkurencie na Slovensku.....	85
3.5.2	Analýza konkurencie v českej republike.....	90
3.6	Návrhy a odporúčania.....	93
3.6.1	Porovnanie výhodnosti benefitu a navýšenia mzdy.....	94
3.6.2	Návrh kafetéria systému.....	98
4	Diskusia	106
5	Záver	110
6	Literatúra	114
A	Najrozšírenejšie benefity v jednotlivých odvetviach	121
B	Dotazníkový arch	122
C	Hypotézy	128
D	Porovnanie podniku s odvetvím	129
E	Daňová úprava poukážok	130

Zoznam obrázkov

Obr. 1	Model väzby medzi riadením ľud. zdrojov a výkonom organizácie	24
Obr. 2	Vybrané finančné ukazovatele za 2. štvrtrok 2014 podľa sekcií a špeciálnych zoskupení priemyselných odvetví SK NACE	54
Obr. 3	Percentuálne výsledky na otázku č.1	64
Obr. 4	Percentuálne výsledky na otázku č.2	65
Obr. 5	Percentuálne výsledky na otázku č.3	67
Obr. 6	Percentuálne výsledky na otázku č.4	68
Obr. 7	Percentuálne výsledky na otázku č.5	69
Obr. 8	Percentuálne výsledky na otázku č.6	71
Obr. 9	Percentuálne výsledky na otázku č.7	71
Obr. 10	Percentuálne výsledky na otázku č.9	73
Obr. 11	Percentuálne výsledky na otázku č.10	74
Obr. 12	Percentuálne výsledky na otázku č.11	75
Obr. 13	Percentuálne výsledky na otázku č.12	76
Obr. 14	Percentuálne výsledky na otázku č.13	77
Obr. 15	Percentuálne výsledky na otázku č.14	77
Obr. 16	Percentuálne výsledky na otázku č.15	79
Obr. 17	Percentuálne výsledky na otázku č.16	80
Obr. 18	Vyhodnotenie otázky č.17	81
Obr. 19	Porovnanie priemernej mesačnej mzdy v odvetví a v spoločnosti	84

Zoznam tabuliek

Tab. 1	Pomerové rozdelenie dotazníkov v úsekoch spoločnosti	17
Tab. 2	Rozdelenie váh podľa dôležitosti benefitu	20
Tab. 3	Súhrn výhodnosti zdanit. benefítov z pohľadu zamestnanca	32
Tab. 4	Súhrn výhodnosti nezdanit. benefítov z pohľadu zamestnanca	35
Tab. 5	Súhrn daňovej uznateľnosti benefítov z pohľadu zamestnávateľa	36
Tab. 6	Najčastejšie poskytované zamestnanecké benefity na Slovensku	46
Tab. 7	Porovnanie najčastejšie poskytovaných zam. benefítov v SR a ČR	47
Tab. 8	Najcennejšie zam. výhody vo Veľkej Británii	48
Tab. 9	Komparácia poskytovania benefítov vo vybraných krajinách	49
Tab. 10	Prehľad najdôležitejších zamestnaneckých benefítov v Austrálii	50
Tab. 11	Zamestnanecké výhody v odvetví strojárstva	51
Tab. 12	Zaradenie pododvetvia podľa SK NACE Rev. 2	53
Tab. 13	HDP podľa odvetví v bežných cenách	54
Tab. 14	Základné ekonomické ukazovatele pododvetvia v rokoch	55
Tab. 15	Aktuálny počet zamestnancov v prevádzkach Lokomotívy	58
Tab. 16	Mienka o dôležitosti poskytovania benefítov podľa pohlavia	64
Tab. 17	Informovanosť o možnostiach čerpania benefítov v závislosti na pracovnej pozícii	65
Tab. 18	Informovanosť o možnostiach čerpania benefítov v závislosti na počte odpracovaných rokov v spoločnosti	66
Tab. 19	Branie v úvahu zamestnanecké benefity pri uchádzaní sa o prácu v závislosti na vzdelaní.	68
Tab. 20	Motivácia zamestnancov benefítmi v závislosti na pracovnej pozícii.	70

Tab. 21	Mienka o aktuálnom systéme zamestnaneckých benefitov v závislosti na pohlaví.	72
Tab. 22	Preferovanie voliteľného systému zamestnaneckých výhod v závislosti na pracovnej pozícii	75
Tab. 23	Spokojnosť so súčasnými benefitmi v závislosti na pohlaví	78
Tab. 24	Spokojnosť so súčasnými benefitmi v závislosti na pracovnej pozícii	78
Tab. 25	Štruktúra respondentov dotazníkového prieskumu	82
Tab. 26	Základné ekon. ukazovatele spoločnosti Lokomotíva, a. s.	83
Tab. 27	Základné ekon. ukazovatele spoločnosti ŽOS Vrútky, a. s.	86
Tab. 28	Základné ekon. ukazovatele spoločnosti Loko Trans Slovakia	87
Tab. 29	Základné ekon. ukazovatele spoločnosti ZTS TESS VOS, a. s.	88
Tab. 30	Základné ekon. ukazovatele spoločnosti BEVEX, s. r. o.	89
Tab. 31	Základné ekon. ukazovatele spoločnosti COMPEL RAIL, a. s.	89
Tab. 32	Základné ekon. ukazovatele spoločnosti CZ LOKO, a. s.	90
Tab. 33	Základné ekon. ukazovatele spoločnosti Škoda Transportation	91
Tab. 34	Zákl. ekon. ukazovatele spoloč. Krnovské opravny a strojírny	92
Tab. 35	Daňová výhodnosť najpreferovanejších benefitov	94
Tab. 36	Výpočet čistej mes. mzdy s navýšením mzdy o hodnotu benefitu	95
Tab. 37	Výpočet čistej mesačnej mzdy s poskytnutím benefitu	96
Tab. 38	Porovnanie poskytnutia benefitu s navýšením mzdy	96
Tab. 39	Pridelenie bodov na základe pracovnej pozície	101
Tab. 40	Pridelenie bodov na základe počtu odpracovaných rokov	101
Tab. 41	Odhad celkových finančných nákladov	103

1 Úvodná časť

1.1 Úvod

„Ukážte mi systém odmeňovania akejkol'vek spoločnosti a ja Vám poviem, ako sa chovajú jej ľudia.“

(Chuck Ames)

V súčasnej dobe každý podnik čelí rýchlemu technickému rozvoju a hlavne silnej konkurencii, a to v každom odvetví. Úspech firmy závisí na veľkom množstve rôznych faktorov. Nejde len o finančné výsledky, dôležité je aj to, ako je spoločnosť vnímaná z pohľadu verejnosti. To, ako daná spoločnosť pôsobí navonok, a to, akých výsledkov dosahuje, je predovšetkým v rukách samotných zamestnancov spoločnosti.

Každá organizácia usiluje o zvyšovanie zisku. Jednou z interných možností, ako tohto cieľa dosiahnuť, je stimulovať svojich zamestnancov k tomu, aby podávali lepší výkon a tým sa zisk danej spoločnosti zvyšoval.

Nie nadarmo sa hovorí, že ľudia sú najdôležitejším aktívom podniku. Významné sú nielen ich znalosti, zručnosti, kreatívne myslenie a talent, ale hlavne ich motivácia k práci, ktorá výrazne ovplyvňuje výšku pracovného nasadenia zamestnancov. Kvalitní pracovníci si dnes dobre uvedomujú svoje ceny na trhu práce a rozhodujú sa väčšinou nielen podľa platu, ale aj podľa ďalších benefitov, ktoré im zamestnávateľ ponúka.

Majitelia firiem a management spoločnosti by si mal uvedomiť, že kvalitní pracovníci sú veľmi vzácni, a preto by sa každý podnik mal o svojho zamestnanca starať a snažiť sa, aby bol vo svojom zamestnaní spokojný a cítil sa príjemne. Nespokojný pracovník by mohol odísť a odnieť svoje know-how ku konkurencii, ale ešte dôležitejší je fakt, že hľadanie nového zamestnanca s požadovanými znalosťami a skúsenosťami je časovo aj finančne dosť náročné.

Na to, aby sme mohli svojich zamestnancov lepšie motivovať, je dôležité poznať ich potreby. Motivácia prostredníctvom platového ohodnotenia sa v poslednej dobe javí ako nedostačujúca. Stále viac významnými sa stáva pochvala, ocenenie dobre vykonanej práce a pocit zamestnanca, že je pre spoločnosť nenahraditeľný. V súvislosti s touto problematikou sa v poslednej dobe veľmi rýchlo rozvíja oblasť zamestnaneckých benefitov, ktoré predstavujú starostlivosť o zamestnancov a ktoré silno pôsobia na motiváciu a spokojnosť zamestnancov. V tejto dobe snád' každá väčšia spoločnosť ponúka svojim zamestnancom príspevky na penzijné pripoistenie, týždeň dovolenky navyše či zdravotné voľno. Nehovoriac o stravných lístkoch, ktoré sú už medzi zamestnancami chápané viac ako štandard než zamestnanecký benefit. Veľmi cenené sú tiež príspevky na športové či kultúrne aktivity.

Práca je rozdelená na teoretickú časť a na ňu nadväzujúcu časť praktickú. Teoretická časť bola spracovaná na základe štúdia odborných zdrojov, ktoré sú uvedené v zozname použitej literatúry tejto práce a na základe vlastných skúseností získaných v priebehu štúdia. Teoretická časť tvorí základ riešenia cieľovej problematiky, ktorými je zhodnotenie zamestnaneckých benefitov v strojárskom priemysle.

Pre naplnenie cieľa budú v teoretickej časti definované základné pojmy, legislatívna úprava benefitov, ktorá poskytne prehľad daňovo uznateľných benefitov. Ďalej budú popísané najčastejšie poskytované zamestnanecké benefity, bude načrtnutá komparácia odmeňovania zamestnancov v rôznych krajinách a politika benefitov v strojárskom odvetví.

1.2 Cieľ práce

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je navrhnúť a odporučiť zmeny v systéme odmeňovania zamestnancov rôznych spoločností. Práca je zameraná na spracovanie problematiky zamestnaneckých benefitov podľa platnej štátnej úpravy s dôrazom na daňové zaťaženie ako na strane zamestnávateľa, tak aj na strane zamestnanca. V práci bude taktiež predložený všeobecný súhrn výhodnosti najvyužívanejších zamestnaneckých benefitov z pohľadu zamestnávateľa aj zamestnanca a ich daňovej uznateľnosti do nákladov, ktorý môže byť návodom pre ostatné spoločnosti.

Díĺčím cieľom výskumu je preskúmať vzťahy, príčiny a dôsledky medzi systémom zamestnaneckých benefitov, motiváciou a produktivitou práce zamestnancov a zhodnotiť spokojnosť s aktuálnym systémom zamestnaneckých benefitov, prípadne navrhnúť zlepšenia na základe výsledkov z dotazníkového výskumu medzi zamestnancami.

Díĺčím cieľom je tiež vypracovať podrobný prehľad odbornej literatúry, ktorý sa venuje danej problematike a bude slúžiť ako podklad k vypracovaniu praktickej časti diplomovej práce. Ďalším díĺčím cieľom je spracovať analýzu súčasného stavu odmeňovania zamestnancov, ktorá poukáže na silné a slabé miesta v aktuálne nastavenom odmeňovacom systéme a navrhnúť opatrenia na jeho zefektívnenie a zladenie so strategickými cieľmi firmy.

Návrhy na odstránenie slabých miest budú slúžiť managementu vybranej spoločnosti ako návod na zlepšenie nepeňažného odmeňovania pracovníkov, ktorý prispieje k spokojnosti zamestnávateľa aj zamestnancov, k ich lojalite k spoločnosti, k zvýšeniu motivácie zamestnancov a tým aj k zlepšovaniu pracovných výkonov.

Hlavná výskumná otázka (HVO) sa zameriava na intenzitu vzťahu medzi systémom zamestnaneckých benefitov a spokojnosťou s poskytovanými benefitmi, s čím úzko súvisí aj motivácia zamestnancov. K zisteniu odpovede na hlavnú výskumnú otázku bude potrebné venovať pozornosť vedľajším výskumným otázkam (VVO), ktoré budú pri hľadaní odpovede na HVO veľmi prínosné. Vedľajšie výskumné otázky postupne vyplynuli z teoretickej časti diplomovej práce a budú zodpovedané po uskutočnení empirického výskumu.

Hlavná výskumná otázka znie: „Akým spôsobom môže systém zamestnaneckých benefitov podporovať pracovnú motiváciu zamestnancov?“

Z hlavnej výskumnej otázky boli vyvodené nasledujúce vedľajšie výskumné otázky:

VVO1: *Ako vyzerá a funguje súčasný systém zamestnaneckých benefitov vo vybranej spoločnosti?*

VVO2: *Aká je previazanosť systému zamestnaneckých benefitov s motiváciou zamestnancov?*

VVO3: *Do akej miery sú pracovníci o zamestnaneckých benefitoch informovaní?*

VVO4: *Do akej miery využívajú pracovníci poskytované zamestnanecké výhody?*

VVO5: *Akým spôsobom sa dá súčasný systém odmeňovania zamestnancov upraviť, aby prispel k navýšeniu pracovnej motivácie zamestnancov?*

K zodpovedaniu výskumných otázok a určenia vzťahov a závislostí medzi jednotlivými výskumnými premennými bude využité overovanie testovaných hypotéz.

Testované hypotézy:

H0₁: Mienka o dôležitosti poskytovania zamestnaneckých benefitov nie je závislá na pohlaví.

HA₁: Mienka o dôležitosti poskytovania zamestnaneckých benefitov je závislá na pohlaví.

H0₂: Informovanosť o možnostiach čerpania zamestnaneckých výhod nie je závislá na pracovnej pozícii.

HA₂: Informovanosť o možnostiach čerpania zamestnaneckých výhod je závislá na pracovnej pozícii.

H0₃: Informovanosť o možnostiach čerpania zamestnaneckých výhod nie je závislá na počte odpracovaných rokov v spoločnosti.

HA₃: Informovanosť o možnostiach čerpania zamestnaneckých výhod je závislá na počte odpracovaných rokov v spoločnosti.

H0₄: Branie v úvahu zamestnanecké benefity pri uchádzaní sa o prácu nie je závislé na vzdelaní.

HA₄: Branie v úvahu zamestnanecké benefity pri uchádzaní sa o prácu je závislé na vzdelaní.

H0₅: Motivácia zamestnancov benefitmi nie je závislá na pracovnej pozícii.

HA₅: Motivácia zamestnancov benefitmi je závislá na pracovnej pozícii.

H0₆: Preferovanie voliteľného systému zamestnaneckých výhod nie je závislé na pracovnej pozícii.

HA₆: Preferovanie voliteľného systému zamestnaneckých výhod je závislé na pracovnej pozícii.

H07: Spokojnosť so súčasnými zamestnaneckými benefitmi nie je závislá na pohlaví.
HA7: Spokojnosť so súčasnými zamestnaneckými benefitmi je závislá na pohlaví.

H08: Spokojnosť so súčasnými zamestnaneckými benefitmi nie je závislá na pracovnej pozícii.

HA8: Spokojnosť so súčasnými zamestnaneckými benefitmi je závislá na pracovnej pozícii.

Jednotlivé výsledky sú uvedené v podkapitole 3.3 Výsledky dotazníkového prieskumu.

1.3 Materiál a metodika

V nasledujúcom texte bude priblížená metodika výskumu, tj. jeho stratégia, voľba výskumnej metódy, jednotky skúmania a jednotky zisťovania. Bude zhrnutá organizácia výskumu a objasnené možné riziká a obmedzenia vyplývajúce z vybranej výskumnej metódy a techniky.

Než dôjde k samotnému zberu dotazníkov, je nutné prehliť znalosti problematiky, ktorá je rozoberaná vo výskume a určiť cieľ výskumu. Výskum bude doplnený analýzou dokumentov. Ako uvádza Hendl (2012) „za dokumenty sa považujú také dáta, ktoré vznikli v minulosti, boli zabezpečené niekým iným než výskumníkom a pre iný účel, než aký má aktuálny výskum.“ K spracovaniu tejto diplomovej práce budú využité nasledujúce typy dokumentov: úradné dokumenty (výkaz ziskov a strát Úč POD 2-01 k 31. 12. 2012 a k 31. 12. 2013, výročné správy spoločnosti), archívne dáta (štatistické údaje o firme), virtuálne dáta (internetové stránky spoločnosti)¹.

Jednotkou skúmania je subjekt, na ktorého vlastnosti sa pýtame výskumnými otázkami. V tomto prípade je subjektom skúmania vybraná strojárnska spoločnosť, pričom pozornosť je zameraná na jej stratégie v oblasti organizačných cieľov a starostlivosti o zamestnancov.

Jednotkou zisťovania je subjekt, od ktorého získame informácie o jednotke skúmania. V tomto prípade sú jednotkami zisťovania kľúčoví pracovníci spoločnosti, radoví zamestnanci a zároveň dokumenty poskytnuté spoločnosťou na rozbor. Kľúčová pozícia v spoločnosti je taká, ktorá musí byť nutne obsadená pre to, aby organizácia mohla riadne fungovať. Kľúčoví pracovníci môžu byť v jednotlivých organizáciách definovaní rôzne, obvykle sa jedná najmä o pracovníkov na manažérskych pozíciách. Za kľúčového pracovníka vo vybranej spoločnosti je považovaný človek, ktorý je na riadiacej pozícii alebo ktorý pracuje pre spoločnosť dostatočne dlho na to, aby rozumel danej práci a chápal súvislosť medzi jednotlivými procesmi a ktorý sa zapája do diania v podniku.

¹ Hendl celkovo uvádza tieto typy dokumentov: osobné dokumenty, úradné dokumenty, archívne dáta, výstupy masových médií, virtuálne dáta a predmetné dáta. (2012).

Pre hodnotenie ekonomickej situácie podniku budú využité výkazy zisku a strát Úč POD 2-01 za sledované trojročné obdobie 2011-2013. Ďalšie podrobnejšie dáta k finančnej situácii budú čerpané z dostupných príloh k účtovným závierkam, z výročných správ podniku. Na zhodnotenie súčasného stavu odmeňovania zamestnancov budú využité informačné dokumenty o poskytovaných benefitoch a informácie nadobudnuté z odborných konzultácii s poverenou manažérkou ľudských zdrojov.

Informácie získané z dotazníkového prieskumu medzi zamestnancami ako aj z získaných dokumentov budú následne podrobené analýze a interpretované v podkapitole 3.2. Analýza systému zamestnaneckých benefitov a v podkapitole 3.3 Výsledky dotazníkového prieskumu.

1.3.1 Obmedzenia a možné riziká

Pri realizácii výskumu je nutné si uvedomovať riziká a obmedzenia vyplývajúce z jeho povahy. Tieto riziká sa nachádzajú na strane výskumníka, jednotky zisťovania i metódy zberu dát. Za obmedzenie je možné považovať nedostatočnú skúsenosť s výskumom, zo strany zamestnancov (jednotky zisťovania) môže dochádzať k filtrácii informácii - nakoľko dotazníkové šetrenie prebieha na pôde zamestnávateľskej spoločnosti, zamestnanci môžu mať tendenciu vykresliť podnik v pozitívnom svetle. Aby bolo eliminované toto riziko, respondenti boli uistení o úplnej anonymite získaných dát.

Každý dotazníkový výskum je jedinečný, pretože je vždy ovplyvňovaný inými faktormi, ktoré vyplývajú z rôznorodosti skúmaných problémov. Aj napriek tomu je však možné definovať dve hlavné etapy, ktoré na seba logicky nadväzujú. Jedná sa o etapu prípravy výskumu a etapu realizácie výskumu. Veľká pozornosť bola kladená prípravnej fáze celého výskumu, a to z toho dôvodu, aby bolo eliminované riziko získania neúplných, prípadne nerelevantných údajov. Najdôležitejšou časťou je správne definovanie problému, ktoré predstavuje hlavný predpoklad úspešnosti realizácie výskumu.

1.3.2 Obsah plánu

V závislosti na výskumnom probléme a celi je v pláne určené, ktoré informácie bude potrebné zaistiť pre úspešné vyriešenie skúmaného problému. Potrebné údaje budú získané primárne a sekundárne.

Sekundárne údaje

Dáta, ktoré boli získané a spracované z iných zdrojov, než z vlastného výskumu:

- *Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu (SARIO)* - je príspevkovou organizáciou Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky financovanou zo zdrojov štátneho rozpočtu. Agentúra SARIO pripravuje sektorové analýzy vybraných odvetví slovenského priemyslu a regionálne analýzy
- *Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky* - poskytuje prehľad a štatistiky priemyselných odvetví na Slovensku

- *Štatistický úrad slovenskej republiky* - Štatistický úrad SR je ústredným orgánom štátnej správy Slovenskej republiky pre oblasť štátnej štatistiky, určuje metodiku štatistických zisťovaní, zhromažďuje a spracováva štatistické údaje. K vypracovaniu diplomovej práce boli využité štatistické údaje z priemyselnej oblasti-ročenka priemyslu SR
- *Interné dokumenty* (účtovné uzávierky Úč POD 2-01 k roku 2012 a 2013)
- *Finstat* - poskytuje dáta o firmách na jednom mieste: hospodárske výsledky, účtovné závierky, konkurzy, likvidácie, údaje z obchodného vestníka a obchodného registra
- *Obchodný register ČR* - poskytuje prehľad základných legislatívnych a ekonomických informácií o spoločnostiach v Českej republike

Primárne údaje

Z dostupných metód zberu údajov bolo kvôli nemožnosti ovplyvniť respondenta tazateľom vybrané písomné dotazovanie. Ďalšími výhodami tohto typu dotazovania je jednoduchšia organizácia, nižšia finančná náročnosť a dostatok času na premyslenie odpovedí pre respondenta, na ktorého nie je vyvíjaný žiaden časový tlak. Písomné dotazovanie má však aj slabšie stránky, medzi ktoré patrí nízka návratnosť dotazníkov, čakanie na odpovede býva dlhšie a nedá sa kontrolovať do akej miery respondent porozumel otázke. Pre konkretizáciu vlastnej organizácie zberu dát bolo odpovedané na nasledujúce otázky:

Kedy? Dotazovanie prebehlo v termíne od 3. 3. 2014 do 19. 3. 2014.

Kde? Respondenti boli dotazovaní priamo na pracovisku.

Kto? Zamestnankyne personálneho oddelenia distribuovali dotazníky pomerovo rovnomerne (vzhľadom k celkovému počtu zamestnancov) na všetkých 7 úsekoch spoločnosti:

Tab. 1 Pomerové rozdelenie dotazníkov v jednotlivých úsekoch spoločnosti

Podnikový úsek	Počet rozdáných dotazníkov	Pomerová časť	Počet zamestnancov
<i>Výrobný úsek</i>	135	50,0 %	1049
<i>Ekonomický úsek</i>	20	7,4 %	156
<i>Úsek predaja</i>	10	3,7 %	78
<i>Úsek riadenia kvality</i>	20	7,4 %	156
<i>Úsek technickej prípravy výroby</i>	30	11,1 %	233
<i>Úsek nákupu</i>	35	13,0 %	273
<i>Úsek riadenia ľudských zdrojov</i>	20	7,4 %	156
SPOLU	270	100 %	2101

Zdroj: Vlastné spracovanie

50 % zamestnancov spoločnosti tvoria výrobní pracovníci, z toho dôvodu bola presne polovica dotazníkov rozdaná výrobnému úseku. Návratnosť dotazníkov však

bola pomerne nízka, a to 14,8 %. Nízka návratnosť vyplnených dotazníkov od výrobných pracovníkov môže byť zapríčinená veľkým počtom zahraničných pracovníkov vo výrobe, ktorí dotazníku nerozumeli, prípadne nechotou venovať čas jeho vyplneniu. Z tohto dôvodu je možné určité skreslenie výsledkov dotazníkového prieskumu, s ktorými je potrebné počítať. Druhá polovica dotazníkov bola pomerovo rozdaná v jednotlivých nevýrobných úsekoch spoločnosti. Presné počty rozdanych dotazníkov na jednotlivé úseky sú uvedené v tabuľke č. 1.

Od koho?

Aby dotazovanie spĺňalo všetky pravidlá pre úspešný priebeh a aplikáciu doporučenú do praxe, bolo nutné správne určiť výberový súbor respondentov. Vo výskume tejto diplomovej práce boli dotazovaní vybraní zamestnanci všetkých podnikových úsekov spoločnosti, a to v počte, ktorý pomerovo odpovedá zastúpeniu pracovníkov daného úseku na celkovom počte zamestnancov spoločnosti.

1.3.3 Dotazníkový arch

Nástrojom dotazovania boli dotazníkové archy, ktoré patria k najpoužívanejším nástrojom pri zbere primárnych údajov. Otázky boli kladené v logickom slede tak, aby im respondent porozumel a bolo tak eliminované riziko možných chýb prameniacich z odpovedí respondenta. Kvôli vyššej návratnosti dotazníkov bol zvolený menší formát - 2 stránok na jednom liste formátu A4, obojstranná tlač. Pre respondentov sa z psychologického hľadiska jedná o prijateľnejšiu verziu ako 4 listy formátu A4, jednostranná tlač. Pre tento výskum bol zvolený polo štruktúrovaný dotazník, vďaka ktorému je možné zistiť viac individuálnych rozdielov.

Celkom 22 otázok bolo zostavených v nasledujúcej logickej štruktúre:

- kontaktná otázka,
- otázky zamerané na zistenie informovanosti o poskytovaní zamestnaneckých benefitov,
- otázky zamerané na motiváciu zamestnancov,
- otázky zamerané na zistenie spokojnosti zamestnancov so súčasným systémom zamestnaneckých benefitov a ich využívaní,
- otázky týkajúce sa preferencie jednotlivých zamestnaneckých benefitov,
- identifikačné otázky zamerané na zistenie charakteristík respondenta.

Pred samotným spustením zberu dotazníkov prebiehala pilotáž na vzorke 10 ľudí, na ktorej bola otestovaná kvalita dotazníku. Po pilotáži boli odhalené chyby v štylizácii a preto bola následne formulácia troch otázok upravená tak, aby nedošlo k nesprávnemu pochopeniu jednotlivých otázok. Po upravení dotazníkového archu do finálnej verzie bol zahájený zber dát. Pre jednoduchšie vyhodnocovanie zozbieraných dát boli výsledky prevedené do elektronickej podoby prostredníctvom univerzitného výskumného systému Umbrela².

² Virtuálne laboratórium pre zber a vyhodnotenie primárnych dát opytovacích zostav

V dotazníkovom archu boli využité nasledujúce typy otázok:

- polootvorené otázky s viacerými možnosťami (2 otázky),
- uzavreté otázky (16 otázok),
- matice s jednou možnosťou na riadku (3 otázky),
- matica s textovými poľami (1 otázka).

Polootvorené otázky mali pomôcť respondentovi s výberom odpovedí, ak mu však žiadna z uvedených možností nevyhovovala, mohol svoj názor doplniť v možnosti „iné“. Uzavreté otázky poskytovali jednoznačné možnosti, respondent nemal priestor na vyjadrenie vlastného názoru, avšak jednalo sa väčšinou o otázky zamerané na vyjadrenie miery súhlasu, kde doplnenie vlastných odpovedí nebolo potrebné. Ďalším typom otázok bola matica s jednou možnosťou na riadku, kde mal respondent zaškrnúť mieru súhlasu s danými výroky (1-úplne súhlasím až 4-úplne nesúhlasím), prípadne frekvenciu využívania jednotlivých zamestnaneckých benefitov, ktoré spoločnosť poskytuje. Matica s textovými poľami bola využitá len v jednej otázke, kde mali respondenti vymenovať 5 podľa nich najdôležitejších zamestnaneckých benefitov, kde 1. bol najdôležitejší benefit.

1.3.4 Vyhodnotenie kvantitatívneho výskumu

Z 270 rozdaných dotazníkov sa vyplnených vrátilo 121, avšak 8 z nich muselo byť z vyhodnotenia vylúčených kvôli chýbajúcim identifikačným údajom. Celková návratnosť dotazníkov bola pomerne vysoká, a to 44,8 %. Celkovo bolo vo výskume získaných 113 platných dotazníkov, ktoré boli následne vyhodnotené.

Zhromaždené dáta boli zo systému Umbrella exportované do programu MS Excel, v ktorom boli upravené a následne prevedené do programu Statistica CZ 12, v ktorom boli výsledne spracované. Každá otázka bola vyhodnocovaná jednotlivo. Uzavreté a polootvorené otázky boli vyhodnotené pomocou tabuliek početností, ktoré sú uvedené v prílohe C. Niektoré z nich boli pre väčšiu prehľadnosť graficky upravené.

- Absolútna početnosť n_i - počet jednotiek, pri ktorých znak nadobúda tú istú hodnotu. Súčet absolútnych početností je rovná rozsahu súboru N .
- Relatívna početnosť p_i - pomer absolútnej početnosti a rozsahu súboru vyjadrený v percentách. Súčet relatívnych početností je rovná jednej

$$p_i = \frac{n_i}{N} = \frac{n_i}{\sum_i n_i}$$

kde n_i je absolútna početnosť i -tého znaku a N je rozsah súboru.

Škálové otázky boli vyhodnotené metódou priradeného priemeru, pomocou ktorej je možné jednotlivé výsledky zovšeobecniť. Jednotlivým škálam boli priradené koeficienty (1-Úplne súhlasím až 4-Úplne nesúhlasím). Na základe tabuľky početnosti bolo každej možnosti priradených n -počet respondentov. Získané počty respondentov boli vynásobené príslušným koeficientom. Suma jednotlivých výsledkov pred-

stavuje priemer na hodnotiacej škále. V prípade, že sa vypočítaná priemerná hodnota blíži k niektorému z priradených koeficientov, môžeme zovšeobecniť vnímanie jednotlivých výrokov (napr. ak bude vypočítaný priemer 1,3, výrok môže byť považovaný za pravdivý, pretože s ním väčšina respondentov úplne súhlasí).

V otázke č. 17 mali respondenti uviesť 5 podľa nich najdôležitejších zamestnaneckých benefitov, kde prvý znamenal najvýznamnejší benefit. Jednotlivým stupňom dôležitosti boli priradené koeficienty, ktoré boli následne násobené početnosťou odpovedí (viď Tab.2). Napríklad vyhodnotenie benefitu Ďalšia mzda prebiehalo nasledovne: $0,3 \cdot 61 + 0,25 \cdot 17 + 0,2 \cdot 11 + 0,15 \cdot 8 + 0,1 \cdot 5 = 26,45$. Rovnakým spôsobom boli vyhodnotené všetky ostatné benefity.

Tab. 2 Rozdelenie váh podľa dôležitosti benefitu

Dôležitosť benefitu	Váha
1. najdôležitejší benefit	0,30
2. najdôležitejší benefit	0,25
3. najdôležitejší benefit	0,20
4. najdôležitejší benefit	0,15
5. najdôležitejší benefit	0,10
Suma	1,00

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Výsledné hodnoty boli zoradené od najväčšieho po najmenšie, na základe čoho bol spracovaný zoznam najpreferovanejších benefitov s prihliadnutím na ich dôležitosť.

V programe Statistica CZ 12 boli získané dáta prekódované, v prípade maticových otázok a otázok s viacerými možnými odpoveďami boli vytvorené zväzky, ktoré zjednodušili následné spracovávanie. Niektoré otázky boli vyhodnotené prostredníctvom kontingenčných tabuliek, v ktorých bolo možné skúmať závislosti medzi jednotlivými premennými a overovať tak platnosť stanovených hypotéz. Prvým krokom k stanoveniu hypotéz je formulovanie nulovej hypotézy o nezávislosti znakov a alternatívnej hypotézy o závislosti znakov. Platnosť hypotéz bola overovaná prostredníctvom p-hodnoty a Cramerovho koeficientu. Pri stanovenej päťpercentnej hladine významnosti bola porovnávaná táto hodnota s vypočítanou p-hodnotou. Hladina významnosti je pravdepodobnosť chybného zamietnutia hypotézy, ktorá je v zhode so skutočnosťou. Pokiaľ je p-hodnota väčšia než hladina významnosti, nulová hypotéza H_0 sa nezamieta. V opačnom prípade, ak je p-hodnota menšia ako hladina významnosti, hypotéza sa zamieta a prijíma sa alternatívna hypotéza. Je teda možné predpokladať závislosť hodnôt. Na určenie sily asociácie riadkovej a stĺpcovej premennej v kontingenčnej tabuľke bol použitý Cramerov kontingenčný koeficient, ktorý predstavuje najvhodnejšiu mieru asociácie medzi dvoma nominálnymi premennými.

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n * (q - 1)}}$$

kde $q = \min \{r, s\}$, n = počet pozorovaní, r = počet riadkov, s = počet stĺpcov.

Cramerov kontingenčný koeficient nadobúda hodnoty od 0 (žiadny vzťah) po 1 (dokonalý vzťah). Pri interpretácii kontingenčného koeficientu v psychologickom výskume možno použiť škálu, ktorú zaviedol Cohen (1988) pre korelačný koeficient. Korelácia menej ako 0,1 je triviálna, 0,1–0,3 malá, 0,3–0,5 stredná a nad 0,5 je veľká.

1.3.5 Vyhodnotenie ekonomickej situácie

V rámci samotnej klasifikácie ekonomickej situácie bude najprv prevedená tradičná finančná analýza, odhaľujúca silné a slabé miesta vo finančnej stabilite podniku. Ukazovatele boli vybrané s ohľadom na komplexnosť vykonávanej analýzy, preto boli zvolené pomerové ukazovatele produktivity a nákladovosti práce, zohľadňujúce dôležité oblasti v rámci riadenia nákladovosti a riadenia ľudských zdrojov.

Na výpočet základného pomerového ukazovateľa produktivity práce bol využitý nasledujúci vzťah:

$$PPp = \frac{\text{výstup}}{\text{vstup}} = \frac{PH}{\bar{N}}$$

kde PPp je produktivita práce na pracovníka, PH je pridaná hodnota a \bar{N} je priemerný počet pracovníkov.

Metodika výpočtu všetkých ostatných pomerových ukazateľov je rovnaká ako u vyššie uvedeného príkladu.

Na prepočet ekonomických výsledkov českých podnikov bol použitý aktuálny kurz Českej národnej banky k 5. 12. 2014, a to 27,64 CZK/EUR.

2 Literárna rešerš

Na základe zvoleného cieľa diplomovej práce budú v teoretickej časti podrobnejšie priblížené základné pojmy z oblasti zamestnaneckých benefitov, legislatívna úprava jednotlivých benefitov, porovnanie foriem odmeňovania zamestnancov v rôznych krajinách a analýza benefitov a ekonomických ukazovateľov v strojárskom odvetví.

2.1 Základné pojmy

V dnešnej dobe pojem „riadenie ľudských zdrojov“ do značnej miery nahradil termín „personálne riadenie“ v zmysle označenia procesu týkajúceho sa riadenia ľudí v organizáciách.

Najdôležitejším zdrojom každej organizácie sú ľudské zdroje pre svoje špecifické vlastnosti, a to čínorodosť a tvorivosť. Sú to práve ľudia, ktorí organizáciu zakladajú, stanovujú jej cieľ, získavajú a organizujú zdroje, v transformačnom procese ich efektívne využívajú a menia na produkty, ktoré realizujú na trhu čím zabezpečujú prosperitu celej organizácie.

Armstrong (2007) definuje riadenie ľudských zdrojov ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie. Riadenie ľudských zdrojov je činnosťou, ktorá je zameraná na človeka, na jeho pracovnú silu, orientuje sa na jeho postavenie v pracovnom procese, na formovanie jeho vzťahu k práci a organizácii (Frk, Lukáč, Frk, 2004).

Storey (1989) sa domnieva, že riadenie ľudských zdrojov sa dá považovať za „súbor vzájomne prepojených politik vychádzajúcich z určitej ideológie a filozofie“. Uvádza 4 aspekty, ktoré tvoria zmysluplnú verziu riadenia ľudských zdrojov:

- zvláštne, špecifické konštelácie presvedčení a predpokladov,
- strategické podnety poskytujúce informácie pre rozhodovanie o riadení ľudí,
- ústredné role líniových manažérov,
- spoliehanie sa na sústavu „pák“ k formovaniu zamestnaneckých vzťahov.

Všeobecným cieľom riadenia ľudských zdrojov je zaistiť, aby bola organizácia schopná prostredníctvom ľudí úspešne plniť svoje ciele. Ako poznamenali Ulrich a Lake (1990), systémy riadenia ľudských zdrojov môžu byť zdrojom takých schopností, ktoré umožnia organizáciám učiť sa rozpoznávať a využívať nové príležitosti. Kachaňáková (2001) považuje za hlavný cieľ riadenia ľudských zdrojov dosiahnutie konkurenčnej výhody prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov, na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov.

Mnoho autorov má na definovanie a rozlíšenie cieľov politiky riadenia ľudských zdrojov rôzne názory, napríklad Caldwell (2004) rozlišuje dvanásť cieľov politiky riadenia ľudských zdrojov:

1. Riadenie ľudí ako bohatstva, ktoré má fundamentálny význam pre vytváranie konkurenčnej výhody organizácie.
2. Prepojovanie politík v oblasti riadenia ľudských zdrojov s politikami podnikania a s podnikovou stratégiou.
3. Vytváranie maximálneho vzájomného súladu medzi politikou, postupmi a systémami v oblasti ľudských zdrojov.
4. Vytváranie plochejšej a flexibilnejšej organizácie schopnej rýchlejšie reagovať na zmeny.
5. Podporovanie tímovej práce a spolupráce medzi organizačnými jednotkami organizácie.
6. Vytváranie dôslednej filozofie uprednostňovania zákazníka, a to v celej organizácii.
7. Podpora a posilňovanie právomoci pracovníkov k tomu, aby sami riadili svoj rozvoj a svoje vzdelávanie.
8. Vytváranie stratégií odmeňovania tak, aby podporovali kultúru orientovanú na výkon.
9. Zlepšovanie zapojenia pracovníkov pomocou lepšej vnútro podnikovej komunikácie.
10. Budovanie väčšej oddanosti pracovníkov organizácií.
11. Zvyšovanie zodpovednosti líniových manažérov za politiku ľudských zdrojov.
12. Vytváranie takej role manažérov, aby sa z nich stali skutoční facilitátori, zjednodušovači práce a pracovného života pracovníkov.

2.1.1 Podniková sociálna politika

Podniková sociálna politika je jedným z rozhodujúcich nástrojov realizácie sociálnej politiky pri aktivizácii rozvoja ľudských zdrojov. Podľa Perichtovej (2008) podniková sociálna politika v sebe zahŕňa „celý rad čiastkových faktorov, ako sú napr. optimalizácia pracovných podmienok a pracovného prostredia, vzdelávanie zamestnancov, režim práce a odpočinku, zdravotná a rehabilitačná starostlivosť, bytová politika, stravovanie, rekreačná, kultúrna a osvetová starostlivosť poskytovaná zamestnancom a príslušníkom ich rodiny, starostlivosť o deti zamestnancov, predaj výrobkov so zľavou, poskytovanie finančných pôžičiek, odklad finančných záväzkov, poskytovanie poradenských (napr. právnych, psychologických) a iných služieb, poskytovanie firemných mobilných telefónov a firemných vozidiel.“ Sociálnu politiku teda môžeme chápať ako

súbor všetkých opatrení, ktoré podnik robí v prospech svojich zamestnancov s cieľom zvýšiť ich pracovnú spokojnosť, prípadne pozitívne ovplyvniť ich život mimo pracovné prostredie (Jusko, 2005).

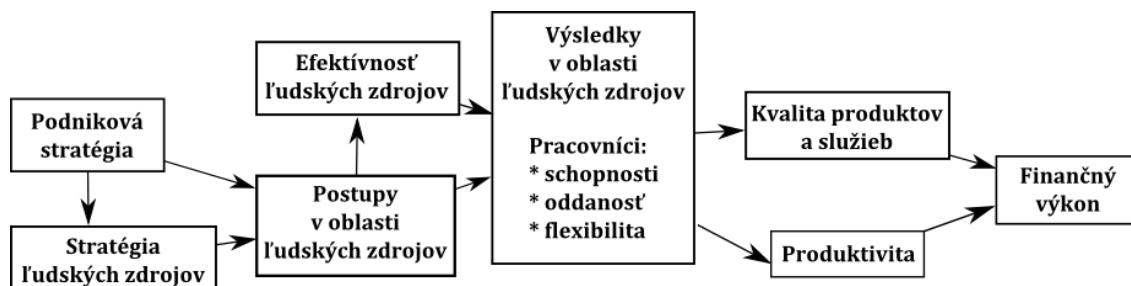
Podniková sociálna politika je zároveň akousi prevenciou sociálneho napätia, stabilizátorom pracovných síl podniku a významným fenoménom sociálneho a ekonomického rozvoja podniku s orientáciou na kolektívny a individuálny rozvoj ľudských zdrojov. Je zameraná predovšetkým na motiváciu ľudského činiteľa a je jedným z faktorov, ktoré formujú osobnosť zamestnanca a tým zamedzujú zvyšovaniu fluktuácie zamestnancov organizácie.

Úlohou podnikovej sociálnej politiky by malo byť vytvorenie systému sociálnej politiky, ktorá by umožňovala sledovať potreby jednotlivých zamestnancov, prispievala by tak ku zvyšovaniu kvality života zamestnancov a zaisťovala by vyváženosť medzi ich pracovným a súkromným životom.

Podniky a firmy, ktoré chcú prosperovať, musia mať v prvom rade spokojných zamestnancov. Spokojný zamestnanec je dobrým a oddaným zamestnancom. Preto je potrebné, aby podniky a firmy v záujme spokojnosti svojich zamestnancov rozvíjali podnikovú sociálnu politiku. Cieľom by mal byť rozvoj ľudských zdrojov, stimulácia a motivácia zamestnancov, vzdelávanie zamestnancov, prispievanie k profesijnému a osobnému rastu zamestnancov, s čím súvisí aj ekonomický a hospodársky rast podniku či firmy. Rozvoj podnikovej sociálnej politiky prispieva k stabilizácii a udržaniu zamestnancov a vedie k väčšiemu množstvu spokojných, stabilných a kvalifikovaných zamestnancov.

2.1.2 Oplyvňovanie výkonu organizácie

Bolo uskutočnené množstvo výskumov, ktorých úlohou bolo zistiť väzbu medzi riadením ľudských zdrojov a výkonom firmy. Guess a kol. (2000) vytvorili model vzťahu medzi riadením ľudských zdrojov a výkonom, ktorý znázorňuje nasledujúci obrázok.



Obr. 1 Model väzby medzi riadením ľudských zdrojov a výkonom organizácie
Zdroj: Guest a kol., 2000

Záveru plynúce z výskumu, hlavne z výskumu vykonaného Purcellem a kol. (2005), spočíva v tom, že útvary a systémy ľudských zdrojov môžu mať dopad tým, že vedú alebo prispievajú k:

- vytváraniu a úspešnej realizácii postupov vysokého pracovného výkonu, hlavne tých, ktoré sa týkajú vytvárania pracovných úloh a pracovných miest,

flexibilných spôsobov práce, zabezpečovania pracovníkov (získavanie, výber a riadenie talentov), rozvoja pracovníkov (zvyšovanie kvalifikácie a rozširovanie kvalifikačnej základne), odmeňovanie a poskytovanie príležitostí pracovníkom, aby mohli vysloviť svoj názor;

- formulovaniu jasnej vízie a súboru hodnôt (veľká idea) a starostlivosti o to, aby v organizácii zapustili korene;
- vytváraniu pozitívnej psychologickkej zmluvy a nástrojov zvyšovania motivácie, oddanosti a angažovanosti pracovníkov;
- formulovaniu a realizácii politiky, ktorá – slovami Purcella a kol. (2005)- bude uspokojovať potreby jednotlivcov a „vytvárať skvelé pracovisko“;
- zabezpečovaniu podpory a rady líniovým manažérom v ich roli realizátorov politiky a praxe ľudských zdrojov;
- efektívnemu riadeniu zmien.

Úloha personálneho útvaru a praxe riadenia ľudských zdrojov sú v rôznych organizáciách značne rozdielne. Ako poznamenáva Sisson (1995), riadenie ľudských zdrojov nie je jednoliate homogénne zamestnanie – zahrňuje rozmanité role a činnosti, ktoré sú odlišné v každej organizácii a úroveň riadenia sa odlišuje od úrovne riadenia v jednej a tej istej organizácii. Tyson (1987) uviedol, že personálny útvar a personálne práce sú často „zbalkanizované“ – nielen že tu existuje značná pestrosť rolí a činností, ale tieto role a činnosti majú sklon byť relatívne uzavreté a zamerané na seba, len s malými priechodmi či styčnými plochami medzi nimi. Hope-Hailey a kol. (1998) sa domnievajú, že personálny útvar môžeme považovať za akéhosi „chameleóna“ v tom zmysle, že rozmanitosť činností, ktorú odhalil ich výskum, svedčí o tom, že „premenlivosť súvislostí, za ktorých personálny útvar funguje, mu diktuje rôzne role a rôzne postupy v riadení ľudí.“

Adams (1991) identifikoval štyri prístupy k úlohe personálneho útvaru, z ktorých sa každý dá považovať za reprezentanta „určitého druhu stupnice narastajúcej miery externalizácie, chápanej ako uplatňovanie tržných síl pri zabezpečovaní personálnych činností“:

1. Interná agentúra, kedy personálny útvar je považovaný za nákladovo samostatnú jednotku a činnosti sú fakturované ostatným útvarom alebo oddelením.
2. Interný konzultačný útvar, kedy personálny útvar predáva svoje služby interným zákazníkom (líniovým manažérom), čo znamená, že títo manažéri majú istú slobodu sa obrátiť na kohokoľvek iného, ak nie sú so službami personálneho útvaru spokojní.
3. Podnik vo vnútri podniku, kedy niektoré personálne činnosti sú usporiadané do akejsi akoby nezávislej organizácie, ktorá môže obchodovať nielen s organizáčnymi jednotkami v rámci podniku, ale aj externe.

4. Externá poradenská služba, kedy sa organizačné jednotky obracajú o pomoc a radu na úplne nezávislé firmy mimo podnik.

2.1.3 Model riadenia zameraný na vysokú mieru oddanosti

Jednou z charakteristík riadenia ľudských zdrojov je jeho dôraz na význam vzájomnej oddanosti či lojality (Walton, 1985). Riadenie zamerané na vysokú mieru oddanosti charakterizoval Wood (1998) ako formu riadenia, ktorá je zameraná na dosiahnutie oddanosti tak, aby chovanie bolo v prvom rade regulované skôr samotným jedincom, než usmerňované pomocou sankcií a tlakov na jedinca z vonkajšej strany a aby vzťahy v organizácii boli založené na vysokej miere dôvery. Prístupy k vytváraniu organizácie s vysokou mierou oddanosti sú podľa Beera a kol. (1987) a Waltona (1985) nasledujúce:

- vytváranie rebríčkov kariéry a dôraz na vzdelávanie a oddanosť ako vysoko cenené črty pracovníkov na všetkých úrovniach organizácie;
- vysoká úroveň funkčnej flexibility sprevádzaná opustením potenciálne stabilných a strnulých popisov pracovných miest;
- redukcia úrovni riadenia a likvidácie rozdielneho zaobchádzania s pracovníkmi rôznych kategórií a rôzneho postavenia;
- dôsledné spoliehanie na tímovú štruktúru na účely šírenia informácií (tímové brífingy), štruktúrovanie a organizáciu práce (tímová práca) a riešenie problémov (krúžky kvality).

2.1.4 Vzťah medzi motiváciou, spokojnosťou s prácou a výkonom

Základné požiadavky týkajúce sa spokojnosti s prácou môžu zahŕňať vyšší plat, spravodlivý systém odmeňovania, reálne príležitosti k povýšeniu, ohľaduplné a participatívne riadenie, dostatočný stupeň sociálnej interakcie pri práci, zaujímavé a rozmanité úlohy a vysoký stupeň autonómie, tj. kontroly nad tempom a metódami práce. Miera spokojnosti jedincov však závisí do značnej miery na ich vlastných potrebách a očakávaníach a na prostredí, v ktorom pracujú. (Armstrong, 2007)

Úroveň spokojnosti s prácou je ovplyvňovaná vnútornými a vonkajšími motivačnými faktormi, kvalitou riadenia, sociálnymi vzťahmi s pracovnou skupinou a mierou, v akej sú jedinci vo svojej práci úspešní alebo neúspešní. Purcell a kol. (2009) sa domnievajú, že k správne a uvedomelému správaniu, ktoré prispieva k úspešnosti firmy, najpravdepodobnejšie dochádza vtedy, ak sú pracovníci dobre motivovaní, majú pocit záväzku k organizácii (sú jej oddaní) a práca im prináša vysokú mieru uspokojenia. Ich výskum zistil, že hlavnými faktormi ovplyvňujúcimi spokojnosť s prácou sú príležitosti ku kariére, možnosť ovplyvňovať svoju prácu, tímová práca, podnetnosť a náročnosť práce.

Podľa Portera a kol. (1974) sa oddanosť vzťahuje k náklonnosti a lojalite. Je o miere identifikácie jedinca s danou organizáciou a zapojenia do nej. Obsahuje tri faktory:

1. silnú túžbu zostať členom organizácie,
2. silnú vieru v hodnoty a ciele organizácie a ich akceptovanie,
3. pripravenosť vynakladať značné úsilie v prospech organizácie.

Peniaze samy o sebe nemusia mať žiadny vnútorný význam, ale nadobúdajú značne motivujúce sily, pretože symbolizujú veľké množstvo nehmotných a nedefinovateľných cieľov. Pre rôznych ľudí a pre tú istú osobu v rôznom čase hrajú úlohu symbolu rôznym spôsobom. Ako zistili na základe svojho výskumu "blahobytných robotníkov" Goldthorpe a kol. (1968), plat je dominantným faktorom pri výbere zamestnávateľa a úvahy o plate sa zdajú byť najmocnejším putom spájajúcim ľudí s ich súčasným zamestnaním.

Peniaze teda môžu priniesť za správnych okolností pozitívnu motiváciu nielen preto, že ľudia ich potrebujú a chcú, ale tiež preto, že peniaze slúžia ako vysoko hmatateľný nástroj uznania. Možno tiež konštatovať, že peniaze môžu byť významným faktorom, ktorý priťahuje ľudí do organizácie, a že sú jedným z faktorov, ktoré ovplyvňujú ich zotrúvanie v organizácii. Ale zle vytvorený a zle riadený systém odmeňovania môže zamestnancov demotivovať. (Armstrong, 2007)

Britský Institute of Personnel and Development vo svojej správe *People Make the Difference* (Institute of Personnel and Development, 1994) uviedol, že budovanie dôvery je len základňou, na ktorej sa môže vyvíjať oddanosť. Poznámeneal tiež, že "nedôslednosť medzi tým, čo sa hlása a čo sa robí, v príliš mnohých organizáciách podkopáva dôveru, plodí mravnú otupenosť pracovníkov a prináša dôkazy o rozporoch v myslení manažérov".

Tiež Herriot a kol. (1998) uviedli, že dôvera by mala byť považovaná za spoločenský kapitál - fond dobrej vôle, priateľstva a dôvery v každej sociálnej skupine, ktorý umožňuje ľuďom v skupine spolupracovať. Thompson (1998) vidí dôveru ako "jedinečnú schopnosť ľudských zdrojov, ktorá pomáha organizácii nájsť svoju konkurenčnú výhodu" - ako základnú schopnosť, ktorá vedie k vysokému výkonu podniku. Existuje teda potreba podniku vytvárať klímu dôvery, rovnako ako existuje potreba zaviesť efektívne odmeňovania za zásluhy, ktoré je založené na dôvere.

2.1.5 Vytváranie skvelého pracoviska

Zabezpečenie toho, aby bola organizácia vnímaná ako "skvelé pracovisko", "skvelé miesto pre prácu" či "skvelý zamestnávateľ", znamená, že sa stáva "atraktívnym zamestnávateľom". Inými slovami, stáva sa organizáciou, kde ľudia chcú pracovať. Ľudia sa túžia stať členmi organizácie a terajší pracovníci v nej túžia zostať. Pracovníci sú oddaní organizácii a angažovaní vo svojej práci. Získanie celoštátnej, a dokonca aj lokálnej povesti dobrého zamestnávateľa však vyžaduje čas. Ale stojí to za to. (Armstrong, 2007)

Na základe dlhodobého výskumu dvanástich podnikov došli Purcell a kol. (2005) k záverom, že sa zdá byť zrejmé, že úspešné firmy uspokojujú potreby

ako dobrej práce, tak práce "na skvelom pracovisku". Vytvárajú dobrú prácu a priaznivé pracovné prostredie. Týmto spôsobom sa stávajú "atraktívnymi zamestnávateľmi". Ľudia tu chcú pracovať, pretože sú uspokojované ich individuálne potreby - potreba dobrej práce s perspektívou spojenou so vzdelávaním, s hodnotením a prácou pre dobrého šéfa, ktorý počúva a poskytuje určitú autonómiu, ale tiež pomáha ako kouč a poradca.

Ako uviedol Armstrong (2007) vo svojej knihe, kritériá použité Sunday Times k rozpoznaní "100 najlepších zamestnávateľov" v roku 2005 boli:

- vedenie na vrcholovej úrovni,
- môj manažér - lokálny management v každodennej podobe,
- osobný rast - príležitosti učiť sa, rásť a získavať podnety,
- pohoda - vyváženosť pracovného a mimopracovného života,
- môj tím - bezprostrední kolegovia,
- vrátenie niečoho - spoločnosti a miestnej komunity,
- môj podnik - spôsob zaobchádzania s personálom,
- spravodlivé odmeňovanie - mzda / plat a zamestnanecké výhody.

Významnou formou investovania do ľudského kapitálu sú investície do pracovných podmienok. Tvorivá činnosť a tvorba inovácií predstavujú veľmi zložitý a náročný proces, ktorý sa dá ťažko naplánovať, určiť výsledky, presne odhadnúť potrebný čas, predvídať ich ekonomickú efektívnosť a pod. Súčasne je to zložitý psychologický a intelektuálny proces, ktorý závisí na fyziologickom, emocionálnom stave človeka, jeho nálade, pracovných podmienkach a podmienkach života, vplyvu okolia, vzťahu s kolegami a pod. Preto sú pracovné podmienky v tomto prípade pre konečné výsledky tvorivej a intelektuálnej činnosti mimoriadne dôležité. (Vojtovič, 2011)

Novotný (2004) popisuje dôvody poskytovania týchto nadštandardných mzdových foriem, benefitov a výhod:

- rast pracovného výkonu zamestnancov, zvyšovanie dôvery k podniku a ovplyvňovanie pozitívnej vôle k pracovnému výkonu,
- pripútanie zamestnancov k podniku a stabilizácia pracovnej sily, udržanie zaúčených a zaškolených pracovníkov,
- argument pre získavanie zamestnancov a zvyšovanie atraktivity práce a zamestnávateľa u nových pracovníkov,
- vytvorenie možnosti ovplyvňovať zamestnancov prostredníctvom dobre fungujúcich vzťahov medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Úspory daní a daňové predpisy na základe daňových zákonov, umožňujúcich zníženie daňového základu na odvod zdravotného a sociálneho poistenia pri poskytnutí špecifických benefitov a príspevkov.

2.2 Legislatívna úprava benefitov

Zamestnávateľa poskytujú svojim zamestnancom popri mzde alebo inom bežnom peňažnom príjme za prácu tzv. rôzne benefity. Niektoré dobrovoľne a niektoré vyplývajú zo zákona (napr. stravovanie). Ide o zamestnanecké výhody, ktoré fakticky zvyšujú mzdu (plat) o nemalé hodnoty. Sú to peňažné alebo častejšie nepeňažné plnenia (služby), ktoré zamestnávateľ zamestnancom poskytuje, aby zvýšil ich motiváciu k práci a v podstate aj skvalitnil život. Vo väčšine prípadov ide o nepeňažné príjmy zo závislej činnosti, ktoré je potrebné správne daňovo posúdiť. Ide často o „skryté“ príjmy, ktoré odhaľuje daňová kontrola.

U zamestnanca všeobecne platí, že predmetom dane z príjmov zo závislej činnosti je každé plnenie, ktoré má poskytnuté od zamestnávateľa bez ohľadu na právny dôvod, pravidelnosť (nepravidelnosť, resp. jednorázovosť), formu (peňažnú alebo nepeňažnú), ak súvisí s výkonom závislej činnosti. Vyplýva to z § 5 ods. 2 zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov (ďalej len „ZoDP“). Napriek tomu sa niektoré nemusia zdaňovať. Ktoré to sú, vyplýva zo ZoDP.

2.2.1 Zdaniteľné benefity

V tejto podkapitole bude popísaná legislatívna úprava benefitov, ktoré je potrebné zdaňovať.

a) Poskytnutie motorového vozidla

Ak zamestnávateľ poskytne zamestnancovi svoje motorové vozidlo na používanie na služobné a súkromné účely, v tom prípade je zdaniteľným nepeňažným príjmom predovšetkým suma vo výške 1 % zo vstupnej ceny vozidla za každý aj začatý kalendárny mesiac jeho poskytnutia zamestnávateľom zamestnancovi na takéto (oba) účely. Vstupná cena vozidla je bližšie popísaná v § 25 ZoDP.

Ak ide o prenajaté vozidlo, vychádza sa z obstarávacej ceny vozidla u pôvodného vlastníka, a to aj v prípade, ak dôjde k jeho následnej kúpe.

V prípade, že vo vstupnej cene vozidla nie je zahrnutá DPH, na tieto účely sa o túto daň cena zvýši. Zaokrúhlenie sa vykoná na eurocenty nadol.

Ak nejde o vozidlo zamestnávateľa, potom pri ocenení tohto nepeňažného príjmu je potrebné vychádzať z ceny bežne používanej v mieste a čase plnenia, spotreby, druhu, miery opotrebenia atď., tak ako napr. v požičovni [§ 2 písm. c) ZDP]. Zamestnancovi sa bude musieť používanie takéhoto vozidla zdaňovať v zmysle § 5 ods. 1 písm. g) a ods. 2 (ide o príjem v súvislosti s výkonom závislej činnosti). Ak zamestnanec parkuje služobné vozidlo denne pred domom, vozí sa do práce a späť, inak ho používa len služobne, aj v tomto prípade ho fakticky využíva na služobné aj súkromné účely. Cesta do práce a späť je jeho súkromná záležitosť.

V prípade, že zamestnanec používa auto len na služobné účely, nie je čo zdaňovať.

b) Príspevky na dopravu do zamestnania

Ak zamestnávateľ poskytuje zamestnancovi príspevok na dopravu do zamestnania (a späť), ide o zdaniteľný príjem aj v prípade, ak je poskytnutý zo sociálneho fondu ako nárokový (v zmysle zákona o sociálnom fonde).

c) Zamestnanecké opcie

V súvislosti s realizáciou zamestnaneckých opcií sa zdaňuje zamestnancovi rozdiel medzi vyššou trhovou cenou zamestnaneckej akcie a cenou tejto akcie garantovanou zamestnaneckou opciou, a to v deň skutočnej realizácie zamestnaneckej opcie, znížený o sumu zaplatenú zamestnancom za nákup zamestnaneckej opcie (§ 5 ods. 3 ZoDP).

d) Dobrovoľné poistné

Od dane je u zamestnanca oslobodené len poistné na verejné zdravotné poistenie, na sociálne poistenie/zabezpečenie, príspevky na starobné dôchodkové sporenie v zmysle príslušných predpisov a poistné a príspevky na zahraničné poistenie rovnakého druhu, ktoré je povinný platiť zamestnávateľ za zamestnanca [§ 5 ods. 7 písm. e) ZDP]. Ak však zamestnávateľ platí za zamestnanca dobrovoľne napr. poistné

na doplnkové dôchodkové sporenie, životné poistenie, účelové sporenie, úrazové poistenie a ďalšie podobné plnenia, ide o zdaniteľný príjem zo závislej činnosti, a to bez ohľadu na zdroj krytia.

e) Príspevky na ošatenie

Ak zamestnávateľ poskytne zamestnancom príspevok na bežné civilné ošatenie, v záujme, aby boli „dostatočne upravení“, ide o zdaniteľný príjem zo závislej činnosti. Len ak by išlo o poskytnutie takéhoto príspevku, ktorý by vyplýval zo všeobecne záväzného právneho predpisu, nebolo by toto plnenie predmetom dane [§ 5 ods. 5 písm. d) ZDP]. Napr. sa to týka zamestnancov matrík. Nezdaňuje sa však hodnota poskytnutého pracovného oblečenia a uniformy, vrátane udržiavania.

f) Príspevky na kultúrne a športové podujatia

Príspevok na účasť na kultúrnych a športových podujatiach patrí tiež medzi zdaniteľné príjmy (bez ohľadu na zdroj krytia, t. j. aj zo sociálneho fondu).

Ide o vstupenky na kultúrne programy (napr. kino, koncert) a športové podujatia (napr. na futbal, hokej). Môže ísť o nakúpenie vstupeniek alebo ich preplatenie zamestnancom.

g) Ďalšia starostlivosť o zamestnancov

V rámci „starostlivosti“ o zamestnancov zamestnávateľia poskytujú zamestnancom napr. aj príspevky na rekreácie a služby, ktoré využívajú na regeneráciu pracovnej sily. Pri poskytnutých príspevkoch na rekreácie ide o príjem od dane oslobodený len v prípade, ak má zamestnanec (s manželkou a deťmi, ktoré sú na účely prídavkov na deti považované za nezaopatrené) možnosť používať rekreačné zariadenie poskyt-

nuté zamestnávateľom [§ 5 ods. 7 písm. d) ZDP]. Nemusí ísť len o zariadenie zamestnávateľa. Ak dostane zamestnanec do takéhoto alebo iného zariadenia zdarma „poukaz“, ktorého hodnota je vrátane aj ďalších plnení, napr. bezplatne poskytnutej stravy, služieb (napr. masáže, kaderník a pod.), dopravy zdarma atď., tak tieto ďalšie plnenia (mimo „využívania zariadenia“) sú zdaniteľnými príjmami. Tieto príspevky môžu mať peňažnú i nepeňažnú formu.

h) Výrobky a služby lacnejšie

Ak zamestnávateľ poskytuje určité služby (banka, farmaceutická firma, cestovná kancelária atď.) alebo vyrába výrobky a zamestnancovi ich umožní získať (kúpiť) lacnejšie, ako je cena bežná, rozdiel hodnoty musí zdať.

i) Príspevky na zdravotnú starostlivosť

Zamestnávateľ musí zamestnancom zdať poskytnutú tzv. nadštandardnú zdravotnú starostlivosť. Ak však ide o povinné preventívne zdravotné prehliadky v zmysle osobitného predpisu (napr. zákon č. 355/2007 Z. z.), tieto sa nezdaňujú (nie sú predmetom dane z príjmov). Tzv. dobrovoľné plnenia sa zdaňujú.

j) Príspevok na bývanie a ubytovanie

Tieto príspevky sú zdaniteľným príjmom zo závislej činnosti (cena skutočná alebo bežná).

k) Plnenia pri rôznych životných príležitostiach (svadba, životné alebo pracovné jubileum, odchod do dôchodku a pod.)

Ide o „typické“ dary v súvislosti s výkonom závislej činnosti, ktoré sú spravidla zdaniteľnými príjmami. Nezáleží na forme (peňažná alebo nepeňažná).

l) Mobily, dovolenky navyše, ceny a ďalšie plnenia

V praxi existuje množstvo ďalších, ako už uvedených druhov „benefitov“. Ako príklad je možné uviesť poskytovanie mobilov. Ak sa používajú len na služobné účely, nie je čo riešiť. Ide o výdavok zamestnávateľa za zamestnanca, ktorý súvisí s jeho prácou.

Ak však ide o situáciu, ak napr. zamestnávateľ uhradí zamestnancovi celú hodnotu uskutočnených telefonických hovorov, pri daňovej kontrole môže nastať problém, ak sa zistí (spravidla na základe dokladu – zoznamu o uskutočnených hovoroch), že niektoré boli na súkromné účely (domov...). Tieto poplatky si má zamestnanec uhradiť sám. Keď mu ich uhradí zamestnávateľ (má ich zdarma), ide o zdaniteľný príjem zo závislej činnosti. Vychádzame z § 5 ods. 5 písm. c) ZoDP.

Tab. 3 Súhrn výhodnosti zdaniteľných benefitov z pohľadu zamestnanca

ZDANITEĽNÉ BENEFITY	ZDANITEĽNÁ ČASŤ	OSLOBODENÉ OD DANE Z PRÍJMU
Poskytnutie motorového vozidla na súkromné účely	1% zo vstupnej ceny vozidla za každý začatý mesiac	-
Príspevky na dopravu do zamestnania	V plnej výške	-
Zamestnanecké opcie	Rozdiel medzi vyššou trhovou cenou a garantovanou zamestnaneckou opciou	-
Dobrovoľné poistné	V plnej výške	-
Príspevky na ošatenie	V plnej výške	-
Príspevky na kultúrne a športové podujatia	V plnej výške	Ak má zamestnanec možnosť používať rekreačné zariadenie poskytnuté zamestnávateľom
Príspevky na rekreácie	V plnej výške	-
Poskytnutie výrobkov a služieb lacnejšie	Rozdiel medzi bežnou cenou a cenou, ktorá bola ponúknutá zamestnancovi	-
Príspevky na zdravotnú starostlivosť	Nadštandardná zdravotná starostlivosť	-
Mobilný telefón aj na súkromné účely	Cena súkromných hovorov	-

Zdroj: Zákonná úprava a vlastné spracovanie

Z vyššie uvedenej tabuľky je jasné, že niektoré zamestnanecké benefity je nutné zdať v plnej výške. Podľa slovenskej daňovej legislatívy sa jedná o benefity ako príspevky na dopravu do zamestnania, dobrovoľné poistné, príspevky na ošatenie, príspevky na kultúrne a športové podujatia a taktiež príspevky na rekreácie.

2.2.2 Nezdaniiteľné benefity

Zamestnancom sa nezdaňujú všeobecne len tie príjmy, ktoré nie sú predmetom dane z príjmov a príjmy oslobodené od dane.

1. Nepeňažné príjmy - nie sú predmetom dane

Patria sem napr. plnenia poskytované v súvislosti s výkonom funkcie, na ktoré vzniká nárok podľa osobitných, všeobecne záväzných právnych predpisov, ktoré sú publikované v Zbierke zákonov SR (napr. ústavní činitelia).

a) Úvery a pôžičky

Medzi významné nepeňažné príjmy (benefity) patrí, ak zamestnávateľ poskytne zamestnancovi úver alebo pôžičku. Úvery a pôžičky nie sú všeobecne predmetom dane z príjmov [§ 3 ods. 2 písm. b) ZDP]. Dôležité je však za akých podmienok sú zamestnancovi poskytnuté. Ak sú poskytnuté za všeobecne platný úrok, zamestnancovi sa nič nezdaní, ak úver alebo pôžičku splatí.

Ak však zamestnávateľ zamestnancovi poskytne bezúročnú pôžičku, predmetom dane je výška zvýhodnenia úroku, za ktorý by bola takáto pôžička v hotovosti poskytnutá bežnému občanovi v banke alebo sporiteľni (blízko sídla zamestnávateľa), t. j. cena bežná. Podobne sa posudzuje poskytnutie pôžičky s úrokom nižším, ako je bežný, kedy sa do úvahy na účely zdanenia zoberie rozdiel medzi úrokom bežným a úrokom, za ktorý zamestnávateľ túto pôžičku poskytol. Predmetné zvýhodnenie (fiktívny príjem) je potrebné zdaňovať zamestnancovi priebežne počas splácania pôžičky bez ohľadu na jej výšku až do splatenia.

Iné je to v prípade, že zamestnávateľ zamestnancovi splácanie pôžičky odpustí. V tomto prípade ide o „dar“ v súvislosti s výkonom závislej činnosti. Nesplatený zostatok pôžičky je predmetom dane z príjmov a súčasne i zdaniteľným príjmom. Podobne sa postupuje, ak by išlo o tzv. nenávratnú pôžičku. Vtedy je potrebné celú jej hodnotu zdaňovať.

b) Sociálne výpomoci

Peňažné sociálne výpomoci sa zdania pri poskytnutí bežným spôsobom, ak sú nenávratné. Vyplatia sa po zdanení. Pri poskytnutí návratných peňažných sociálnych výpomocí ich nemožno zdaňovať, lebo ide vlastne o poskytnutie bezúročnej pôžičky. Zdaňovať sa však musí zvýhodnenie, keďže ide o bezúročnú formu, a to spôsobom, aký bol uvedený pri pôžičkách. Pri nepeňažných formách sociálnych výpomocí je potrebné zdaňovať ich v čase plnenia (napr. kúpa čerpadla pri živeľnej pohrome).

c) Rekondičné pobyty

Za rekondičný pobyt sa rozumie aj rehabilitácia v súvislosti s prácou, ktorú zamestnávateľ zabezpečuje zamestnancovi priebežne počas výkonu práce.

Ak zamestnávateľ poskytne zamestnancovi rekondičný pobyt, ide o nepeňažné plnenie, ktoré je predmetom dane z príjmov (musí ho zamestnancovi zdaňovať) vtedy, ak nie je poskytnutý v zmysle podmienok ustanovených všeobecne záväzným právnym predpisom, t. j. ak ide o nepovinné dobrovoľné plnenie. Vyplýva to z § 5 ods. 5 písm. e) ZoDP. Problematika rekondičných pobytov je v zákone č. 124/2006 Z. z. „riešená“ v § 11.

Ak zamestnávateľ poskytuje zamestnancovi rekondičný pobyt podľa ďalej uvedených podmienok, nie je predmetom dane z príjmov (zamestnancovi sa nezdaní) a u zamestnávateľa ide o daňovo uznateľný náklad/výdavok.

Rekondičný pobyt musí plniť podmienku účelnosti z hľadiska prevencie profesionálneho poškodenia zdravia. Poskytuje sa v záujme predchádzania vzniku chorôb z povolania. Nárok na rekondičný pobyt má zamestnanec (je aj povinný zúčastniť sa ho) v prípade, ak nepretržite vykonáva prácu zaradenú orgánom štátnej správy na úseku verejného zdravotníctva do 3. kategórie počas najmenej piatich rokov (vrátane prerušenia na menej ako 8 týždňov). Ďalej je to zamestnanec, ktorý vykonáva

prácu zaradenú do 4. kategórie počas najmenej štyroch rokov. Dĺžka rekondičného pobytu je najmenej 2 týždne a dĺžka rehabilitácie v súvislosti s prácou je najmenej 80 hodín v priebehu dvoch rokov.

Z pohľadu zamestnávateľa platí, že náklady na rekondičný pobyt je povinný uhrádzať zamestnávateľ, t. j. nemôže ich presunúť na zamestnanca (§ 6 ods. 11 zákona č. 124/2006 Z. z.). Z uvedeného dôvodu ide u zamestnávateľa o daňovo uznateľný náklad/výdavok [§ 19 ods. 2 písm. c) ZDP].

2. Benefity oslobodené od dane

Medzi benefity zamestnancov, ktoré sú od dane oslobodené, patria napríklad (vždy za stanovených podmienok podľa § 5 ods. 5 a § 9 ZDP) tieto:

a) Doškoľovanie zamestnancov

Od dane sú oslobodené len také plnenia (na doškoľovanie zamestnancov), ktoré súvisia s činnosťou alebo s podnikaním zamestnávateľa (jeho náplňou). Pozor treba dať na to, aby nešlo o zvyšovanie kvalifikácie a získavanie vyššieho stupňa vzdelávania. V takých prípadoch ide o plnenia, ktoré sa musia zamestnancovi zdaniť. Pri daňovom oslobodení v tejto súvislosti nejde o štúdium, ale „doškoľovanie“.

b) Príspevky na stravovanie

Od dane je oslobodená hodnota stravy poskytnutá zamestnávateľom zamestnancovi na spotrebu na pracovisku alebo v rámci stravovania zabezpečeného prostredníctvom iných subjektov (gastrolístky). Musí však ísť o nepeňažnú formu plnenia, t. j. nepeňažný príjem, bez ohľadu na výšku a zdroj krytia (náklady, zisk, sociálny fond).

Ak dostane zamestnanec stravu od zamestnávateľa zdarma alebo si kúpi stravný lístok za cenu nižšiu, aká v skutočnosti je, ide o nepeňažný od dane oslobodený príjem. Na daňové účely sa nesleduje výška tohto nepeňažného príspevku.

Peňažné príspevky na stravovanie zamestnancov sa zdaňujú, a to opäť bez ohľadu na zdroj krytia a bez ohľadu na to, či sú v zmysle Zákonníka práce nárokové alebo nie. Výnimkou, kedy ide o príjem od dane oslobodený, je finančný príspevok na stravovanie poskytnutý v zmysle § 152 Zákonníka práce odst. 6, ak zamestnanec prinesie na tento účel zamestnávateľovi lekárske potvrdenie od špecializovaného lekára, že zo zdravotných dôvodov nemôže využiť žiadny zo spôsobov stravovania zamestnancov zabezpečených zamestnávateľom.

c) Nealkoholické nápoje

Od dane je u zamestnancov oslobodená hodnota poskytovaných nealkoholických nápojov na spotrebu na pracovisku (napr. minerálka, káva, čaj). Ide o oblúbený benefit. Musí však ísť len o nepeňažnú naturálnu formu plnenia a len na pracovisku.

d) Rekreačné a športové zariadenia

Medzi príjmy zo závislej činnosti od dane oslobodené patrí aj použitie rekreačného, zdravotníckeho, vzdelávacieho, predškolského, telovýchovného alebo športového zariadenia poskytnutého zamestnávateľom (t. j. aj cudzieho). Výška (hodnota) tohto daňového oslobodenia nie je obmedzená a ani zdroj krytia (z pohľadu zamest-

nanca). To znamená, že sa vzťahuje aj na uvedené plnenie zo sociálneho fondu. Nejde však o daňové oslobodenie poskytnutých alebo preplatených rekreačných poukazov. Od dane je oslobodené len poskytnutie možnosti použiť uvedené zariadenia, nie napr. aj doprava do nich, strava a pod.

e) Ceny a výhry

Od dane z príjmu sú všeobecne oslobodené ceny a výhry z rôznych súťaží v hodnote neprevyšujúcej 350 € za cenu alebo výhru [§ 9 ods. 2 písm. m) ZoDP]. Cena (výhra) sa takto posudzuje osobitne (nie súhrn, ak by niekto získal viac cien naraz).

Podľa § 5 ods. 3 písm. c ZoDP sa to týka aj cien a výhier prijatých zamestnancom, ktorý sa zúčastnil súťaží vyhlásených svojím zamestnávateľom. Týka sa to cien a výhier prijatých manželom/manželkou zamestnanca a deťmi, avšak len za podmienok, ak sa na účely tohto zákona považujú za vyživované osoby a ak sa takejto súťaže zúčastnili. Ak je hodnota ceny (výhry) vyššia ako uvedená hranica, je potrebné ju zdať celú (pripočítať k príjmom zamestnanca v príslušnom mesiaci).

V Tab. č. 4 je uvedený súhrn nezdaniteľných benefitov z pohľadu zamestnanca.

Tab. 4 Súhrn výhodnosti nezdaniteľných benefitov z pohľadu zamestnanca

		ZDANITEĽNÁ ČASŤ		
NEZDANITEĽNÉ BENEFITY	Nepeňažné príjmy - Nie sú predmetom dane	Úvery a pôžičky	Fiktívny príjem pri bezúročnej pôžičke alebo pri zvýhodnenom úroku	
		Sociálne výpomoci	Nenávratné peňažné sociálne výpomoci	
		Rekondičné pobyty	Plná čiastka, ak ide o nepovinné dobrovoľné plnenie	
	Od dane oslobodené benefity		OSLOBODENÉ OD DANE	
		Doškoľovanie zamestnancov	Plnenia, kt. súvisia s činnosťou podnikania	
		Príspevky na stravovanie	Ak sa jedná o nepeňažné plnenie	
		Nealkoholické nápoje	Pre spotrebu na pracovisku	
		Rekreačné a športové zariadenia	Zariadenie poskytnuté zamestnávateľom	
		Ceny a výhry	Do 350 Eur za cenu alebo výhru	

Zdroj: Zákonná úprava a vlastné spracovanie

Či je benefit daňovo optimálny, závisí podľa Otavovej a Gláserovej (2009) na troch základných faktoroch: 1. oslobodenie benefitu od dane z príjmu fyzických osôb, 2. zahrnutie benefitu do daňovo uznateľných nákladov, 3. vyňatie z vymeriavacieho

základu pre odvody poistného. Všeobecne je možné konštatovať, že pokiaľ sú splnené všetky tri uvedené faktory, jedná sa o daňovo optimálny benefit. V prípade splnenia iba jedného alebo dvoch faktorov sa javí benefit stále ešte ako daňovo prijateľný, ale v prípade, že nie je splnený ani jeden z uvedených faktorov, jedná sa o benefit daňovo nevýhodný. Za optimálne sa dajú podľa Macháčka (2008) považovať tie zamestnanecké benefity, ktoré sú na strane zamestnanca oslobodené od dane z príjmu zo závislej činnosti a nezahrňujú sa do vymeriavacieho základu pre výpočet sociálneho a zdravotného poistenia a súčasne sú na strane zamestnávateľa daňovo uznateľným nákladom, ktorý znižuje základ dane z príjmu. Prehľad daňovej uznateľnosti, respektíve neuznateľnosti z pohľadu zamestnávateľa je uvedený v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 5 Súhrn daňovej uznateľnosti vybraných benefitov z pohľadu zamestnávateľa

		POZNÁMKA
DAŇOVO UZNATEĽNÉ NÁKLADY	Mzdy v hrubej výške + náhrady za vyčerpanú i nevyčerpanú dovolenku	-
	Odvody do soc. a zdravotnej poisťovne (35,2% z hrubých miezd)	Min odvody 123,89 € Max odvody 1416,79 €
	Povinný odvod do sociálneho fondu	0,6 % z hrubých miezd
	Stravovanie zamestnancov	Min 55 % z ceny jedla Max 55 % zo sumy stravného pri pracovnej ceste trvajúcej 5–12 hod
	Ostatné náklady pre bezpečnosť a rozvoj zamestnancov	Napr. výdavky na zdravotnú starostlivosť, vzdelávanie
	Cestovné náhrady pri pracovnej ceste zamestnanca	Ide najmä o stravné (určené podľa času trvania cesty), ubytovanie, cestovné a rôzne vedľajšie výdavky.
	Firemný automobil	Pohonné hmoty, poistenie, výmeny pneumatík, opravy, povinné kontroly
	Vzdelávanie a rozvoj	Napr. doškoľovanie zamestnancov
	Rekondičné pobyty v plnom rozsahu	-
	Obstarávacia cena výrobku, kt. môže získať zamestnanec lacnejšie	-
DAŇOVO NEUZNATEĽNÉ NÁKLADY	Náklady na preventívne lekárske prehliadky	Ak sú vykonávané nad rámec zákona
	Príspevky na rekreácie, liečebné pobyty	-
	Príspevky na stravovanie	Presahujúce limit ustanovený v §152 Zákonníka práce
	Športové a kultúrne podujatia, rekreácie	-

Zdroj: Furmaník, 2012 + vlastné spracovanie

Niektoré zamestnanecké výhody nie je možné zaradiť do daňovo uznateľných nákladov, ak je na problematiku zamestnaneckých benefitov nahliadané z pohľadu zamestnávateľa. Medzi daňovo neuznateľné náklady sa radia náklady na preventívne lekárske prehliadky, v prípade, že sú vykonávané nad rámec zákona, príspevky na

rekreácie a liečebné pobyty, príspevky na stravovanie presahujúce zákonom stanovený limit a taktiež športové a kultúrne podujatia alebo rekreácie.

2.3 Charakteristika zamestnaneckých benefitov

Spokojnosť zamestnancov by v súčasnosti mala patriť medzi základné priority každého zamestnávateľa. Spokojnosť zamestnancov môžu zamestnávateľia zvyšovať najmä správnym nastavením sociálnej politiky a odmeňovaním zamestnancov. Spokojní zamestnanci sú dobrí zamestnanci, ktorí dokážu pri uspokojovaní svojich potrieb podávať lepšie výkony. Túto skutočnosť si uvedomuje čoraz viac zamestnávateľov a popri mzde poskytujú svojim zamestnancom aj celý rad ďalších výhod, tzv. benefitov. Nastavenie zamestnaneckých výhod pre svojich zamestnancov je v rukách jednotlivých podnikov či firiem, ktoré musia dostatočne zvážiť svoje možnosti a taktiež konkurencieschopnosť k iným firmám v okolí.

Zamestnanecké výhody môžeme podľa Armstronga (2007) definovať ako zložky odmeny poskytované navyše k rôznym formám peňažnej odmeny. Zahŕňajú aj položky, ktoré nie sú priamo odmenou, ako je napríklad každoročná dovolenka na zotavenie. Poskytujú sa navyše k peňažnej odmene a tvoria významnú časť celkového súboru odmien.

Zamestnanecké pôžitky zahrňujú podľa Otavovej a Gläserovej (2009) pôžitky poskytované buď zamestnancom, alebo ich rodinným príslušníkom a môžu byť vysporiadané plattbou (alebo poskytnutím tovarov či služieb) priamo zamestnancom či ich rodinným príslušníkom. Zmyslom starostlivosti o zamestnancov je jednak ich motivácia a jednak snaha vyplácať odmenu daňovo efektívnejšie než formou mzdy.

Cieľom každej úspešnej spoločnosti je prilákať čo najlepších zamestnancov a udržať ich spokojnosť a motiváciu tak ako v práci, tak aj mimo nej. Vhodne zvolený systém odmeňovania doplnený systémom zamestnaneckých výhod zvýši konkurencieschopnosť pri získavaní zamestnancov. Zamestnanecké benefity pomáhajú zamestnancom docieľiť rovnováhu medzi prácou a voľným časom.

Podľa Armstronga (2009) zamestnanecké benefity slúžia osobným potrebám pracovníkov, sú nástrojom zvyšovania ich oddanosti organizácii a demonštrujú to, že sa ich zamestnávateľia starajú o ich blahobyt a pohodu. Kachaňáková (2001) o zamestnaneckých výhodách tvrdí, že ide o „*nepriamu formu odmeňovania, a to peňažnú i nepeňažnú. Ich skladba musí byť v súlade s celkovou stratégiou odmeňovania a musí podporovať dosiahnutie jej cieľov. Ak je tento predpoklad splnený, môžu zamestnanecké výhody pomôcť uspokojovať nielen záujmy zamestnancov, ale i podnikové a spoločenské záujmy.*“

Ako uvádza Gläserová (2009), zamestnanecké benefity je tiež možné definovať ako poskytovanie odmeny zamestnancom nad rámec ich mzdy. Zmyslom starostlivosti o zamestnancov je jednak ich motivácia a jednak snaha vyplácať odmenu daňovo efektívnejšie než formou mzdy.

Koubek (2000) chápe odmeňovanie pracovníkov oveľa širšie. Podľa neho to nie sú len peňažné formy, ako mzda a plat, ale aj pochvala, uznanie, povýšenie a tiež zamestnanecké výhody.

Príjem zamestnanca nemusí byť tvorený len individuálnou mzdou, ale môže byť tvorený aj nefinančnou čiastkou a to zamestnaneckými výhodami, alebo benefitmi, ktoré mu firma ponúkne a tak mu umožní zvýšiť svoj príjem.

Zamestnanecké výhody sú nákladnou časťou celkového súboru hmotných odmien. Môžu odpovedať až jednej tretine nákladov na základné mzdy/platy, či dokonca viac, preto musia byť starostlivo plánované a riadené. (Armstrong, 2009)

Za zamestnanecký benefit (výhodu) môžeme považovať plnenie zamestnávateľa v prospech zamestnanca nad rámec stanovený zákonom a tiež nadštandardné pracovné či mimopracovné podmienky, ktoré zamestnávateľ vytvára a poskytuje dobrovoľne (Otavová, Gláserová, 2009). Ciele politiky a praxe zamestnaneckých výhod organizácie sú podľa Kocourka (2004) nasledovné:

- poskytnúť atraktívny a konkurencieschopný súbor celkových odmien, ktorý by umožnil ako získať, tak aj udržať vysoko kvalitných pracovníkov,
- uspokojovať osobné potreby pracovníkov,
- posilňovať oddanosť a vedomie záväzku pracovníkov voči organizácii,
- poskytovať niektorým ľuďom daňovo zvýhodnený spôsob odmeny.

Stojí za povšimnutie, že cieľom týchto zamestnaneckých výhod nie je motivovanie pracovníkov. Je to z toho dôvodu, že normálne výhody poskytované podnikom majú len zriedka priamy alebo bezprostredný vplyv na výkon zamestnancov. Môžu však vytvárať priaznivejšie postoje pracovníkov k podniku, ktoré dlhodobo zlepšujú ich oddanosť, angažovanosť a výkon organizácie.

Zamestnanecké výhody je možné považovať za „druhý príjem“ zamestnanca, ktorým si môže zvýšiť svoj mesačný príjem. Zamestnanecké benefity sú v dnešnej dobe chápané ako súčasť odmeny zamestnanca, ktorá nemusí byť závislá na pracovnom výkone a väčšinou je vyplácaná v nepeňažnej podobe. Ich vyplácanie v mnohých prípadoch nie je závislé na počte odpracovaných rokov, či na pracovnej pozícii, ale sú vyplácané pre všetkých rovnako. Zamestnanecké výhody majú zamestnancov stimulovať a viesť k vyšším výkonom, viesť k lojalite voči firme a tak znižovať fluktuáciu zamestnancov, ktorá je pre organizáciu veľmi nákladná.

Prieskum prevedený v roku 1998 ukázal nasledujúci fakt. Aj keď 75 % vedúcich pracovníkov uviedlo, že udržať si zamestnanca je jednou z ich troch najvyšších priorít, len 15 % z nich malo pripravený plán, ako fluktuáciu znížiť. (Fishman, 1998)

Branham (2009) tvrdí, že nie je možné čakať, že sa manažérom podarí udržať každého talentovaného zamestnanca. Dobrý manažér by sa ale mal snažiť pochopiť, prečo dobrí ľudia odchádzajú, hlavne pokiaľ sa tomu dalo predísť. V priebehu nasledujúcich rokov budú musieť organizácie urobiť čokoľvek pre to, aby vycvičili svojich manažérov v umení, ako znovu a znovu motivovať talentovaných zamestnancov.

Pod zamestnaneckými výhodami je možné rozumieť podľa Straszkievicza (2008) nepeňažné plnenie poskytované zamestnávateľom zamestnancom ako formu odmeny. Zamestnanecké výhody sa odlišujú od mzdy a iných mzdových faktorov nasledujúcimi charakteristikami:

1. nepenažný charakter - aj keď môžu spočívať na peňažnom príspevku na konkrétne použitie = napr. príspevok na permanentný lístok do športových zariadení, príspevok na náklady spojené s individuálnym vzdelávaním zamestnanca a pod.,

2. nezávislé od výkonu zamestnanca - ich výška sa nemení pri zvýšenom alebo zníženom výkone,

3. skupinový charakter - zamestnanecké výhody využíva vždy viac zamestnancov, sú prístupné všetkým zamestnancom podniku alebo skupine zamestnancov na určitom stupni hierarchie alebo podľa typu vykonávanej práce,

4. dobrovoľná akceptácia - za nevyužitie práva do zamestnaneckých výhod zamestnanec nemá nárok na finančnú náhradu, napr. ak podnik poskytuje ako zamestnaneckú výhodu možnosť pobytu dieťaťa zamestnanca v detskom prázdninovom tábore, nie je možné v prípade, že zamestnanec túto možnosť nevyužije, žiadať peňažnú náhradu,

5. flexibilný balík zamestnaneckých benefitov - nárok na zamestnanecké výhody je predmetom podnikovej dohody s odbormi a zástupcami zamestnancov, nie sú súčasťou individuálnych zamestnaneckých zmlúv,

6. závislosť na dodávateľoch - kvalita zamestnaneckých benefitov závisí od dodávateľov. Pokým peňažná odmena nemôže meniť svoju hodnotu, pretože tá je vyjadrená v peniazoch ako univerzálnom výmennom prostriedku, hodnota zamestnaneckých výhod vo veľkej miere závisí od kvality dodávateľa týchto výhod.

Zamestnanecké výhody sa využívajú v odmeňovaní ako dodatočný motivátor pre nábor zamestnancov, ako nástroj cieleného a daňovo efektívneho odmeňovania zamestnancov, budovanie imidžu zamestnávateľa a prepojenie hodnôt zamestnávateľa a zamestnanca. Ich význam v oblasti odmeňovania je veľký.

Pri výbere zamestnaneckých výhod je potrebné posudzovať zdanenie týchto benefitov ako z pohľadu zamestnanca, tak aj z pohľadu daňovej uznateľnosti poskytovaných zamestnaneckých benefitov ako výdaje znižujúce základ dane z príjmu poskytujúcej spoločnosti (Duda, 2005).

Ako už bolo spomenuté vyššie, zamestnanecké výhody majú význam pri nepriamom zvyšovaní príjmu zamestnancov, ale taktiež ovplyvňujú fluktuáciu zamestnancov, pracovný výkon, nepodliehajú inflácii a nevzťahuje sa na nich daň z príjmu, taktiež sú ľahko dostupné a využiteľné nie len samotnými zamestnancami firmy, ale aj ich rodinnými príslušníkmi. Tvoria nezdaniteľnú časť príjmu pre zamestnancov, ale pre zamestnávateľov tvoria odpočítateľnú položku zo zdaniteľného základu. Zamestnanecké výhody majú v konečnom dôsledku význam nie len pre zamestnancov a ich rodiny, ale aj pre zamestnávateľov.

2.4 Delenie zamestnaneckých benefitov

Druhy naturálneho plnenia je možné všeobecne rozdeliť na naturálne plnenie týkajúce sa zaistenia dopravy služobnými vozidlami a verejnými hromadnými dopravnými prostriedkami, zabezpečujúce v súvislosti s výkonom funkcie ubytovanie, zaisťujúce telefónne spojenie na výkon funkcie a kancelárske priestory a zaisťujúcu úhradu zdravotnej starostlivosti. (Kocourek, 2004)

Zamestnanecké výhody možno rozdeliť podľa Armstronga (2007) do nasledujúcich kategórií :

- **dôchodkové systémy** - sú všeobecne považované za najdôležitejšie zamestnanecké výhody;
- **osobné istoty** - jedná sa o výhody, ktoré posilňujú osobné istoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotného, úrazového alebo životného poistenia;
- **finančné výpomoc** - pôžičky, výpomoc pri kúpe domu, pomoc pri sťahovaní a zľavy na tovar a služby vyrábané alebo poskytované podnikom;
- **osobné potreby** - oprávnenia, ktoré sú uznaním vzájomného vzťahu medzi prácou a domácimi potrebami alebo povinnosťami, napríklad dovolenka na zotavenie a iné formy dovolenky, starostlivosť o deti, prerušenie kariéry (obdobie, keď pracovník prerušuje kariéru v súvislosti so štúdiom alebo s materstvom a potom sa vracia k rovnakej práci), poradenstvo pri odchode do dôchodku, finančné poradenstvo a osobné poradenstvo v období kríz, posilňovne a rekreačné zariadenia;
- **podnikové automobily a pohonné hmoty** - stále veľmi oceňovaná výhoda aj napriek skutočnosti, že automobily sú v dnešnej dobe oveľa výraznejšie zdaňované;
- **nehmotné výhody** - charakteristiky organizácie, ktoré prispievajú ku kvalite pracovného života a činí ju atraktívnym miestom, kde stojí za to byť zamestnaný;
- **iné výhody** - ktoré zvyšujú životnú úroveň pracovníkov, ako sú dotované stravovanie, príplatky na ošatenie, úhrada telefónnych výdavkov, mobilné telefóny (skôr ako "ozdoba" či dôkaz postavenia ako nevyhnutnosť) a kreditné karty.

Ako uvádza Armstrong (2009), hlavné zamestnanecké výhody sa týkajú osobnej bezpečnosti, peňažnej pomoci, osobných potrieb, podnikových automobilov a dobrovoľných výhod.

Osobná bezpečnosť

Zamestnanecké výhody zamerané na osobnú bezpečnosť zahŕňajú:

- **zdravotnú starostlivosť** - zabezpečenie súkromnej zdravotnej starostlivosti prostredníctvom zdravotného poistenia, ktoré kryje náklady na liečenie v súkromných nemocniciach (permanentné zdravotné poistenie), zabezpečovanie periodických lekárskech prehliadok a niekedy aj poistenie na účely starostlivosti o chrup;
- **poistenie** - pre prípad úmrtia v zamestnaní (pokiaľ už nie je zabezpečené v penzijnom systéme), osobných úrazov a služobných ciest;

- **nemocenské dávky** - poskytujúce plnú mzdu/plat po určitú danú dobu choroby a určitú časť mzdy/platu (obvykle polovicu) potom. Nárok na nemocenské dávky má väzbu na dĺžku zamestnania. Pokiaľ nie sú zavedené určité postupy v oblasti riadenia a kontroly dochádzky/prítomnosti v práci, môžu byť nemocenské dávky nákladné;
- **dodatočné odstupné** - pri prepustení z dôvodu nadbytočnosti – môže existovať navyše k odstupnému zo zákona, pričom sem patrí aj zvláštne odškodné za výpoveď, zvláštne dávky viazané na dobu zamestnania (napr. jedna mesačná mzda/plat za každý rok zamestnania) a zvláštne platby poskytované riaditeľom a exekutívnym pracovníkom ako kompenzáciu za stratu funkcie (niekedy sa to označuje pojmom zlaté rozlúčenie alebo zlatý padák);
- **poradenstvo týkajúce sa kariéry** - (služba pracovníkom prepusteným z dôvodu nadbytočnosti) môžu pracovníkom, ktorí sú prepustení z dôvodu nadbytočnosti, poskytovať špecialisti.

Peňažná pomoc

Peňažná pomoc môže mať nasledujúce formy:

- **podnikové pôžičky** - bezúročné menšie pôžičky alebo väčšie pôžičky s nízkym úrokom, ktoré sú obvykle vyhradené na špeciálne účely, ako sú vylepšenie bývania alebo domácnosti;
- **pôžičky na permanentky** - bezúročné pôžičky na mesačné/ročné predplatné lístky či na predplatné na kultúrne či športové udalosti;
- **pomoc pri splácaní hypoték** - dotované platby úrokov z hypoték do určitej výšky. Tuto zamestnaneckú výhodu poskytujú najčastejšie podniky finančných služieb;
- **príspevky na premiestnenie** - sú určené pre pracovníkov, ktorých organizácia premiestnila inam alebo získala odinakadiaľ, môžu byť refundované nákladmi na sťahovanie a honoráre realitných agentov;
- **členské príspevky v profesijných organizáciách** - napr. v nejakom združení personalistov, účtovníkov, manažérov a pod.

Osobné potreby

Zamestnanecké výhody uspokojujúce osobné potreby zahrňujú:

- materskú a otcovskú dovolenku a dávky počas nej, poskytované nad zákonné minimum;
- voľno z osobných dôvodov;
- starostlivosť o deti v podnikových zariadeniach (jasliach, materských školách) alebo poukážky s príspevkami na túto starostlivosť;
- poradenské služby pred odchodom do dôchodku;
- osobné poradenské služby prostredníctvom programov pomoci právnikom;

- podnikové zľavy – pracovníci si môžu kúpiť za nižšie ceny výrobky alebo služby ponúkané podnikom;
- maloobchodné poukážky na nákup tovaru v obchodných reťazcoch.

Dovolenka

Základný nárok na dovolenku obvykle činí 5 týždňov plus štátom uznávané sviatky, ale niektoré organizácie poskytujú vyšším exekutívnym pracovníkom až šesť týždňov (tí však v skutočnosti majú len vzácné čas na to, vyčerpať túto dovolenku v plnej výške), alebo šesť týždennú dovolenku poskytujú aj nižším skupinám pracovníkov zamestnaneckých kategórií, ale zohľadňuje sa pritom dĺžka zamestnania v organizácii. Nárok na dovolenku začína bežať už od prvého dňa v práci. Organizácie sú zo zákona povinné poskytovať platenú materskú a otcovskú dovolenku a neplatenú rodičovskú/rodinnú dovolenku.

Podnikové automobily

Stále to zostáva jednou y viac oceňovaných zamestnaneckých benefitov, snád' preto, že príslušní jedinci nemusia vynakladať peniaze na nákup auta, nestrácajú peniaze v dôsledku amortizácie a sú ušetrení od starosti a výdajov súvisiacich s údržbou.

Dobrovoľné zamestnanecké výhody

Systémy dobrovoľných zamestnaneckých výhod poskytujú pracovníkom príležitosti nakupovať tovar alebo služby za nižšie ceny. Zamestnávateľ si s poskytovateľom vyjedná dohodu o zľave, ale pritom systém zamestnávateľa nič nestojí.

Populárnymi dobrovoľnými zamestnaneckými výhodami sú:

- **zdravie** – poistenie súkromnej liečebnej starostlivosti, poistenie starostlivosti o chrup, zdravotné prehliadky;
- **ochrana** – poistenie pre prípad závažného ochorenia, životné poistenie, poistenie príjmu, osobné úrazové poistenie;
- **voľný čas** – dovolenka, voľné dni, cestovné poistenie, zapožičanie počítača, zapožičanie bicykla, poistenie domácich miláčikov, členstvo v telovýchovnej inštitúcii;
- **domácnosť** – zariadenie pre domácnosť, on-line nakupovanie.

Obstarávacie služby

Obstarávacie služby môžu zahrňovať jednanie s opravármi a údržbármi automobilov, domov, bytov a domácich predmetov, peňažné služby, kupovanie darčiekov, rezervácie miest v reštauráciách, obstarávanie vstupeniek do divadiel a cestovných lístkov či leteniek. Vzniklo to v Spojených štátoch v súvislosti s kultúrou dlhej pracovnej doby, ktorá obmedzuje osobný čas trávený mimo pracovisko. Podniky majú z poskytovania týchto služieb prospech, pretože umožňujú pracovníkom sústrediť

sa na ich prácu tým, že ich oslobodzujú od „pozemských“ úloh, ako je čakanie doma na dodávateľa alebo odovzdanie a vyzdvihnutie auta zo servisu.

Iné zamestnanecké výhody

Medzi iné zamestnanecké výhody patrí bezplatné parkovanie, vianočné večierky a bezplatné poskytovanie kávy, čajov či studených nápojov na pracovisku.

2.5 Využívanie zamestnaneckých benefitov

Podľa Frka, Lukáča a Frka (2004) organizácie si v súčasnosti uvedomujú to, že sú pod tlakom silnejúcej konkurencie a teda musia venovať značnú pozornosť výkonnosti svojich zamestnancov a súčasne si týchto zamestnancov udržať. Hlavne z toho dôvodu si organizácie stále viac a častejšie zaraďujú do systému odmeňovania kategóriu tzv. zamestnaneckých výhod a služieb. Zamestnanecké výhody sú zvyčajne stanovené tak, aby spĺňali štyri ciele:

1. konkurencieschopnosť voči ostatným organizáciám,
2. nákladová efektívnosť,
3. prispôsobenie jednotlivým potrebám zamestnancov v čo najväčšej miere,
4. súlad so všeobecnými platnými normami.

Organizácie bežne využívajú pomerne širokú škálu zamestnaneckých výhod. Predovšetkým veľké organizácie zvyčajne ponúkajú širšiu škálu a mnohé z nich umožňujú svojim zamestnancom, aby si zvolili práve tie výhody, ktoré najviac spĺňajú ich momentálne požiadavky. K takémuto výberu slúži tzv. systém voliteľných blokov alebo kafetéria systém.

Flexibilný systém zamestnaneckých výhod umožňuje pracovníkom v rámci stanovených peňažných limitov vybrať si svoj súbor výhod. Systémy môžu umožňovať voľbu v rámci zamestnaneckých výhod alebo voľbu medzi výhodami. Pracovníci dostanú individuálny prídavok, aby ho vynaložili na zamestnanecké výhody. Tento prídavok je možné využiť na prechádzanie medzi výhodami, k voľbe nových výhod alebo k zmene v pomernom zastúpení existujúcich výhod. Niektoré základné výhody, ako napríklad nemocenské dávky, môžu zostať mimo tento systém a nemôžu byť "zflexibilizované". Pracovníci môžu v rámci svojho celkového súboru odmien presúvať váhu medzi peňažnými odmenami a zamestnaneckými výhodami buď tak, že zo svojej peňažnej odmeny niečo pridajú na svoje zamestnanecké výhody, alebo si nespotrebovaný prídavok na výhody vezmú v hotovosti.

Podľa Frka, Lukáča a Frka (2004) si každá organizácia vytvára vlastný systém odmeňovania. Základnou podmienkou odmeňovania zamestnancov smerom dovnútra organizácie je spravodlivosť v odmeňovaní, podľa prínosu zamestnanca pre organizáciu. Smerom navonok musí byť systém odmeňovania konkurencieschopný.

Pružné systémy zamestnaneckých výhod poskytujú pracovníkom určitú možnosť voľby toho, aké výhody si zvolia podľa svojich potrieb. Politika pružných zamestnaneckých výhod môže zamestnávateľom ušetriť peniaze za výhody, ktoré nikto nechce alebo nepotrebuje. (Armstrong, 2007)

Mnohé firmy, aby vyšli v ústrety svojim zamestnancom pri poskytovaní podnikovej sociálnej politiky, prechádzajú na kafetéria systém, ktorý sleduje celý rad ekonomických cieľov a jeho podstata spočíva v tom, že ponecháva na pracovníkovi, aby si podľa svojho priania a v rozsahu napred stanoveným rozpočtom vybral, aké výhody mu má zamestnávateľ poskytnúť (Dvořáková, 2004). Kafetéria systém od zamestnanca vyžaduje, aby sa rozhodol o štruktúre svojho „druhého“ príjmu. Hlavnou myšlienkou kafetéria systému je zavedenie spravodlivého a motivujúceho systému nepeňažných výhod pre zamestnancov.

Flexibilné (kafetéria) systémy poskytovaných zamestnaneckých benefitov sa podľa Dudy (2007) stávajú stále častejšie súčasťou stratégií v riadení ľudských zdrojov a sú zamestnancami žiadané pre možnosť výberu zamestnaneckých benefitov podľa preferencií zamestnanca. Zamestnávateľia môžu od týchto systémov očakávať väčšiu motiváciu pracovníkov a ich spokojnosť v tejto oblasti.

Podľa Macháčka (2010) by v dnešnej dobe mal poskytovaný benefit ponúkať nielen atraktívny výber služieb a voľnočasových aktivít, ale mal by byť tiež moderným produktom, ktorý umožňuje zamestnancom slobodnú voľbu výberu benefitov. Udržovanie rovnováhy medzi súkromným životom a prácou nie len zvyšuje motiváciu a spokojnosť zamestnancov, ale tiež zvyšuje ich výkonnosť, znižuje pracovnú neschopnosť a zlepšuje ich prístup k zákazníkom. Odpočinutí, spokojní a správne motivovaní zamestnanci sú produktívnejší.

Aby organizácia vedela správne nastaviť menu ponuky sociálnych výhod tak, aby mali priaznivý účinok na motiváciu, spokojnosť a stabilitu zamestnancov, mala by sa zaujímať o to, ktoré výhody zamestnanci preferujú. Na tento prieskum by mala slúžiť vnútro podniková analýza poskytovaných zamestnaneckých výhod, ktorá by porovnala ponuku výhod s potrebami a preferenciami zamestnancov. V kafetéria systéme sa môžeme stretnúť s týmito koncepciami (Koubek, 2000):

1. **systém jadra** - vychádza z minimálnej potreby sociálnych výhod, ktoré sú poskytované všetkým zamestnancom. Ponuka výhod je rozčlenená na pevnú časť (jadro) a pohyblivú časť (voliteľná zložka). Jadro nie je voliteľné a má zaistiť určitú mieru minimálneho sociálneho zabezpečenia. Voliteľná zložka potom ponúka slobodu v rozhodovaní medzi napr. nadštandardnými zdravotnými službami, pôžičkami zamestnávateľa alebo doplnením dní dovolenky;
2. **systém bufetu** - pracovník si môže vybrať v rozmedzí svojho rozpočtu, žiadať ním preferované výhody a odmietnuť pre neho neaktuálne výhody. Tým sa má odstrániť príživnícky aspekt spotreby, ktorú pracovník príjme pri plošnom poskytovaní zamestnaneckých výhod len preto, že sú zadarmo, ale ich motivačný efekt je mizivý. Sloboda voľby je tu väčšia ako pri systéme jadra, pretože nemá stanovenú žiadnu minimálnu úroveň zabezpečenia;
3. **systém alternatívneho menu** - princíp tohto systému spočíva v tom, že podnik sám rozdelí ponúkané benefity do určitých blokov podľa štruktúry potrieb skupiny zamestnancov. Tieto bloky sú uzatvorené a pracovník sa môže rozhodnúť

iba pre jeden blok výhod. Výhodou tohto systému je menšia organizačná náročnosť pre podnik. Nevýhodou je malá možnosť voľby a nízka individualizácia benefitov.

Pre kafetéria systém je príznačná flexibilita príspevkov a už spomínaný individuálny prístup pri využívaní podnikových sociálnych výhod. Aby bol efekt kafetéria systému ešte účinnejší, je podľa Dvořákovéj (2004) potrebné:

- uskutočňovať pravidelne prieskum motivačnej štruktúry zamestnancov,
- sledovať vývoj u konkurencie, aké mzdy a benefity poskytuje,
- aktualizovať ponuku zamestnaneckých výhod,
- priebežne informovať zamestnancov o výhodách, ale tiež aj o firemných nákladoch na ne.

Veľmi dôležitá je aj možnosť zmeniť balík sociálnych výhod podľa aktuálnych potrieb, ktoré súvisia so zmenou rodinných či pracovných skutočností.

Zamestnávateľ by mal pri vytváraní systému zamestnaneckých výhod zväžiť, čo konkrétne by mal „ideálny balíček zamestnaneckých výhod“ spĺňať (Barták, 2003):

1. podpora stratégie firmy,
2. súlad so zákonmi,
3. optimalizácia nákladov,
4. konkurencieschopnosť balíčku výhod ako celku.

Nie všetkých zamestnancov však potešia zamestnanecké benefity v rovnakej miere. V prieskume, ktorý vykonala organizácia Platy.sk (2013a) bolo potvrdené, že nefinančné benefity ľudia najviac oceňujú, ak pracujú na pozíciách strednom a vrcholovom manažmente. Za ich zrušenie a vyšší plat sa vyjadrilo 58 % respondentov. Naopak najmenej si nefinančné benefity cenia ľudia, ktorí pracujú na pozíciách pomocných zamestnancov, kde až 84 % respondentov odpovedalo na otázku o ich zrušení kladne.

V prieskume Platy.sk (2013a) bolo tiež zistené, že s rastúcim platom sú benefity viac cenené. Pridať na výplatu by najradšej chceli ľudia, ktorí zarábajú najmenej. Platí nepriama úmera, že čím viac ľudia zarábajú, tým menej ich deklaruje, že by chceli vymeniť nefinančné benefity za vyššiu mzdu. Medzi najmenej zarábajúcimi ľuďmi by viac na výplatnej páske namiesto nefinančného benefitu privítalo až 84 % respondentov. Naopak medzi ľuďmi, ktorí zarobia mesačne nad 1 000 eur by nefinančné benefity za peniaze vymenilo len 64 % respondentov.

Najviac zamestnancov dostáva dni dovolenky nad rámec zákona v prípade, že pracuje v štátnej správe. Na flexibilný pracovný čas môžu najčastejšie pracovať ľudia z firiem v informačných technológiách a mobilný telefón aj na súkromné účely môžu najčastejšie používať zamestnanci pracujúci v telekomunikáciách. Ako svoj benefit označili príspevok na bývanie ľudia, ktorí pracujú pre hotely, penzióny a ubytovne. Podrobný prehľad najčastejšie poskytovaných zamestnaneckých benefitov v jednotlivých odvetviach je uvedený v prílohe A. (Platy.sk, 2013b)

2.6 Najčastejšie využívané zamestnanecké benefity

Zamestnávateľia sa snažia svojich zamestnancov motivovať nielen na základe ich výkonu, ale poskytujú im aj rôzne benefity. V priemere na jedného zamestnanca vynaloží spoločnosť 787 eur ročne. Tieto výsledky priniesol prieskum poradenskej spoločnosti PwC s názvom PayWell 2013. (Karierainfo.sk, 2013) V nasledujúcej tabuľke je uvedený zoznam najčastejšie poskytovaných zamestnaneckých výhod na Slovensku.

Tab. 6 Najčastejšie poskytované zamestnanecké benefity na Slovensku

ZAMESTNANECKÝ BENEFIT	[%]
Stravné lístky	86,6
Mobilné telefóny a úhrady nákladov spojených so súkromnými hovormi	94,6
Dni pracovného voľna navyše	34,0
Príspevok na poistenie	50,3
Vzdelávanie	59,3 % spoločností, z nich 90,4 % poskytuje zamestnancom jazykové vzdelávanie

Zdroj: Karierainfo.sk, 2013

Podľa prieskumu Karierainfo (2013) je najčastejšie poskytovaným zamestnaneckým benefitom na Slovensku mobilný telefón aj na súkromné účely. Poskytuje ich takmer 95 % zamestnávateľov.

V súčasnej dobe patria k najrozšírenejším benefitom podľa Otavovej a Gläserovej (2009) napríklad:

- poskytovanie stravovania za zvýhodnenú cenu,
- poskytnutie služobného vozidla, ktoré môže zamestnanec využiť na súkromné účely,
- príspevky na penzijné pripoistenie a životné poistenie zamestnancov,
- poskytovanie nadštandardnej dĺžky dovolenky a pod.

Ako tvrdí Duda (2003), spoločnosti, ktoré začali svojim zamestnancom prispievať na penzijné pripoistenie, si od tohto kroku sľubujú, že ich tak tesnejšie pripútajú k spoločnosti. Predpokladajú, že sa bude vo vyššej miere stabilizovať pracovný kolektív, zlepšia sa vzťahy so zamestnancami aj s odbormi.

2.7 Komparácia odmeňovania zamestnancov

Každý štát čelí iným ekonomickým podmienkam a preto je aj odmeňovanie zamestnancov firmami značne odlišné. V niektorých štátoch je kladený väčší dôraz na zaistenie v budúcnosti, napr. príspevky na penzijné pripoistenia, inde sa firmy zameriavajú viac na súčasnosť a poskytujú materiálne výhody, ako napríklad mobilný telefón alebo služobný automobil aj na súkromné účely.

Mobil, stravné lístky a vzdelávanie vedú rebríček najčastejších výhod pre zamestnancov na Slovensku aj v Čechách. Rozdiel je len v poradí: kým v Čechách firmy

najčastejšie investujú do vzdelávania (82 % firiem), na Slovensku je najčastejším benefitom mobilný telefón (95 % firiem). Z prieskumu zároveň vyplynulo, že zamestnanci na Slovensku sa z hľadiska benefitov majú lepšie ako v Čechách: napríklad 10 a viac benefitov poskytuje až 70 % slovenských firiem, ale len 48 % českých. Súvisí to pravdepodobne s tým, že v Čechách pociťuje zhoršenú ekonomickú situáciu v medziročnom porovnaní až o vyše 60 percent viac firiem ako na Slovensku (18 % v SR vs. 30 % v ČR z celkového počtu firiem).

Tieto údaje vyplývajú z prieskumu ING poisťovne (2012) na reprezentatívnej vzorke 100 spoločností na Slovensku. Vyše 80 % respondentov sú stredné a veľké firmy a až 70 % opýtaných firiem má ročný obrat nad 1 milión eur. Respondentmi boli teda hlavne významnejšie firmy z rôznych oblastí podnikania na Slovensku. V Tab. 7 je uvedené porovnanie najčastejšie poskytovaných zamestnaneckých výhod na Slovensku a v Českej republike.

Tab. 7 Porovnanie najčastejšie poskytovaných zamestnaneckých benefitov v SR a ČR

NAJČASTEJŠIE POSKYTOVANÉ ZAMESTNANECKÉ VÝHODY	SR [%]	ČR [%]
Mobilný telefón	95	75
Stravenky	94	81
Vzdelávanie	93	82
Pitný režim	85	71
Služobné auto	84	75
Vecné dary	77	64
Penzijné pripoistenie	64	74
Životné poistenie	21	43

Zdroj: ING Pojišťovna, 2013

Z tabuľky je zrejmé, že firmy na Slovensku poskytujú svojim zamestnancom viac zamestnaneckých výhod ako v susednej Českej republike, avšak Česká republika kladie väčší dôraz na budúcnosť svojich zamestnancov a väčšie množstvo firiem poskytuje svojim zamestnancom príspevky na penzijné pripoistenie a na životné poistenie.

2.7.1 Zamestnanecké benefity vo Veľkej Británii

V otázke zamestnaneckých benefitov hrá veľkú rolu aj daňový pohľad, kde je niektoré zamestnanecké benefity potrebné zdať a niektoré, naopak, sú daňovo uzatelné a nie je potrebné z nich odvádzať daň štátu.

Je nutné poznamenať, že vo Veľkej Británii väčšina zamestnaneckých výhod podlieha zdaneniu ako "reálnej výhody". Výnimkami, ktoré stoja za zmienku, sú schválené dôchodkové systémy, stravovanie - ak je všeobecne pre pracovníkov

dostupné, parkovacie miesta, členské príspevky v profesijných združeních a ubytovanie, ak je bezprostredne spojené s plnením pracovných povinností. (Armstrong, 2007)

Podľa nového prieskumu z Glassdoor až 76 % opýtaných zamestnancov odpovedalo, že najdôležitejším benefitom sú pre nich náklady spojené so zdravotnou starostlivosťou, za ktorou nasledujú dni voľna z práce. Rovnako dôležitými zamestnaneckými benefitmi sú aj dôchodkové dávky, zubné poistenie, školenia a školné pôžitky (Doyle, 2013). V nasledujúcej tabuľke sú uvedené najcennejšie zamestnanecké výhody podľa prieskumu Glassdoor.

Tab. 8 Najcennejšie zamestnanecké výhody vo Veľkej Británii podľa prieskumu Glassdoor

ZAMESTNANECKÝ BENEFIT	[%]
Zdravotná starostlivosť	76
Dovolenka, Sick days	72
Dôchodkové dávky	62
Zubné poistenie	60
Rozvoj zamestnancov, školenia	27
Wellness programy	26
Zamestnanecké zľavy	26
Úhrada školného	23
Kancelárske výhody	21

Zdroj: Doyle, 2013 + vlastné spracovanie

Oproti Slovenskej a Českej republike kladú firmy vo Veľkej Británii oveľa väčší dôraz na zdravotnú starostlivosť svojich zamestnancov, kde až 76 % firiem vo Veľkej Británii poskytuje zamestnancom zdravotnú starostlivosť. Medzi firmami na Slovensku sa najčastejšie poskytuje materiálny benefit, a to mobilný telefón, kdežto firmy v susednej Českej republike najčastejšie investujú do vzdelávania svojich zamestnancov, ktoré sa časom priaznivo prejaví na výsledkoch celej spoločnosti.

Správne nastavený systém odmeňovania v spoločnosti je základným prvkom motivácie zamestnancov a tiež zabezpečenia atraktivity v očiach potenciálnych uchádzačov o prácu. Tento fakt si uvedomujú zamestnávateľia na celom svete, avšak každý štát pristupuje k odmeňovaniu zamestnancov trochu odlišným prístupom.

V tabuľke č. 9 je uvedené porovnanie najčastejšie poskytovaných zamestnaneckých benefitov vo vybraných štátoch Európy a Spojených štátov amerických.

Tab. 9 Komparácia poskytovania zamestnaneckých benefitov vo vybraných krajinách

		CZ	DE	IT	AT	FR	CH	GB	USA
PENZIA	Príspevky na penziu	✓ ³			✓	✓	✓	✓	✓
	Dôchodkové alebo hybridné príspevky		✓			✓			
	Doplnkové dôchodkové dávky pre manažérov		✓		✓	✓	✓		
ZDRAVIE	Súkromná zdrav. starostlivosť – hospitalizácia			✓		✓	✓	✓	✓
	Súkromná zdrav. starostlivosť – recepty			✓		✓			✓
	Súkromná zdrav. starostlivosť – lekárska			✓		✓		✓	✓
	Ďalšia zdrav. starostlivosť pre manažérov			✓	✓			✓	
	Zubná starostlivosť			✓		✓		✓	✓
	Očná starostlivosť			✓		✓		✓	
POISTENIE	Invalidné poistenie	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
	Poistenie pre prípad úmrtia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OSTATNÉ BENEFITY	Príspevok na dopravu					✓			
	Príspevok na jedlo			✓		✓			
	Príspevok na bývanie					✓			
	Príspevky na sporenie					✓		✓	
	Služobné auto	✓	✓	✓		✓		✓	

Zdroj: Benefits Resources, 2013 + vlastné spracovanie

(CZ-Česká republika, DE-Nemecko, IT-Taliansko, AT-Rakúsko, FR-Francúzsko, CH-Švajčiarsko, GB- Veľká Británia, USA-Spojené štáty americké)

Ako je vidieť v tabuľke, viac ako 50 % firiem vo všetkých náhodne vybraných štátoch poskytuje poistenie pre prípad úmrtia. Jedná sa teda o najposkytovanější zamestnanecký benefit v uvedených krajinách. Druhým najčastejšie poskytovaným benefitom je invalidné poistenie, kde z ôsmich vybraných zemí ho poskytuje viac ako polovica firiem až v siedmich štátoch. Na treťom mieste sú príspevky na penziu, kde až v šiestich z osem náhodne vybraných zemí poskytuje tento benefit viac ako 50 % firiem. Čo sa týka jednotlivých štátov, tak najväčšie množstvo zamestnaneckých benefitov je poskytované vo Francúzsku, kde je zamestnancom umožnené čerpať výhody z oblasti penzie, väčšinu výhod z oblasti zdravotnej starostlivosti, z oblasti poistenia a ostatných benefitov, ako napríklad príspevky na jedlo a dopravu do zamestnania. Na druhé miesto sa zaradili štáty ako Taliansko a Veľká Británia, kde viac ako polovica firiem poskytuje až desať výhod zo šestnástich vymenovaných.

³ ✓ = ak viac ako 50 % spoločností v danom štáte poskytuje vymenované benefity svojim zamestnancom

2.7.2 Zamestnanecké benefity v Austrálii

Podľa výskumu Why Met Life study (2007), ktorý bol prevedený medzi firmami v Austrálii, sa preukázalo, že za najdôležitejšie zamestnanecké benefity považujú Austrálčania nasledujúcich päť benefitov. Na prvom mieste bola uvedená pružná pracovná doba, za ktorou nasledujú dodatočné dôchodkové príspevky, školenia, zvýhodnené úvery a nákup firemných akcií. Percentuálne zastúpenie jednotlivých benefitov je uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 10 Prehľad najdôležitejších zamestnaneckých benefitov v Austrálii

ZAMESTNANECKÝ BENEFIT	[%]
Pružná pracovná doba	87
Dodatočné dôchodkové príspevky	78
Školenia	77
Zvýhodnené úvery	54
Nákup firemných akcií	46

Zdroj: Why Met Life, 2007

Ako je vidieť z vyššie uvedenej tabuľky, až 87 % zo zapojených účastníkov výskumu označilo za najdôležitejší zamestnanecký benefit flexibilnú pracovnú dobu. Tento trend súvisí so stále rýchlejšim tempom životného štýlu, kde si ľudia stále viac vážia voľný čas a čas, ktorý môžu tráviť v domácom prostredí. Každodenné premiestňovanie a cestovanie do práce môže byť časovo náročné, a preto si zamestnanci veľmi vážia možnosť pracovať priamo z domova. U nás je tento benefit najviac rozšírený v oblasti informačných technológií, kde je väčšina práce vykonávaná prostredníctvom počítačov.

2.8 Politika benefitov v určitom odvetví

Okrem mesačného platu sa súčasťou odmeňovania čím ďalej tým viac stáva aj poskytovanie zamestnaneckých výhod zamestnancom. Vo všeobecnosti platí, že čím má zamestnanec vyšší plat, tým je väčší predpoklad, že dostáva aj širšie spektrum benefitov.

2.8.1 Zamestnanecké benefity v strojárstve

Podľa prieskumu Platy.sk je najčastejšie poskytovaným benefitom na strojárskych pozíciách príspevok spoločnosti na dôchodkové sporenie, ktorý uviedlo 35 % respondentov. Tretina respondentov pracujúcich na strojárskych pozíciách disponuje aj benefitmi vzdelávanie zamestnancov a nápoje na pracovisku zadarmo. Najmenej poskytovaný benefit na týchto pozíciách je nadštandardná zdravotná starostlivosť, ktorú má len 4 % zamestnancov.

Analýza benefitov na ostatných pozíciách v strojárstve poukázala na to, že najčastejším benefitom je vzdelávanie zamestnancov, ktorý uviedlo 40 % respondentov. Ďalšími často poskytovanými benefitmi sú aj príspevok spoločnosti na dôchodkové sporenie, nápoje na pracovisku zadarmo a flexibilný pracovný čas, ktoré

podľa prieskumu Platy.sk (2009) dostáva viac ako 30 % zamestnancov. Najmenej poskytovaný benefit na ostatných pozíciách v odvetví strojárstva je aj v tomto prípade poskytovanie nadštandardnej zdravotnej starostlivosti, ktorý majú len 3 % zamestnancov. Prehľad benefitov je uvedený v Tab. 11.

Tab. 11 Zamestnanecké výhody v odvetví strojárstva

ZAMESTNANECKÝ BENEFIT	Podiel zamestnancov s benefitom na strojárenských pozíciách [%]	Podiel zamestnancov s benefitom na ostatných pozíciách v odvetví [%]	Podiel zamestnancov s benefitom na Slovensku [%]
Príspevok spoločnosti na dôchodkové sporenie	35	35	28
Vzdelávanie zamestnancov	33	40	38
Nápoje na pracovisku zadarmo	33	32	35
Flexibilný pracovný čas	25	30	31
Príspevok na stravu nad rámec zákona	21	20	21
Mobilný telefón na súkromné účely	17	29	27
Preplatenie dopravy do práce	15	11	10
Predplatenie športových, kultúrnych aktivít	14	15	16
Firemné víkendové akcie	10	8	12
Notebook aj na súkromné účely	8	18	16
Príspevok na zdravotné pripoistenie	7	5	6
Dovolenka navyše	6	6	14
Služobné auto aj na súkromné účely	6	12	12
Nadštandardná zdravotná starostlivosť	4	3	6

Zdroj: Platy.sk, 2009

V porovnaní s celoslovenským trendom poskytovania benefitov sa v strojárskom priemysle vo väčšej miere prepláca doprava do práce a spoločnosti častejšie prispievajú na dôchodkové sporenie či zdravotné pripoistenie. Naopak, zamestnávateľia v strojárskom priemysle v porovnaní s celým Slovenskom, menej poskytujú benefity dovolenka navyše, vzdelávanie zamestnancov, mobilný telefón, notebook a služobné auto na súkromné účely, firemné víkendové akcie, flexibilný pracovný čas, nápoje na pracovisku a preplatenie športových, kultúrnych aktivít.

Oddelenie poradenstva pre ľudské zdroje spoločnosti PwC vydalo výsledky v poradí už 21. edície prieskumu odmeňovania realizovaného medzi spoločnosťami pôsobiacimi na Slovensku. V rámci prieskumu PayWell 2013 analyzovali trendy v oblasti zamestnaneckých výhod a celkovú stratégiu odmeňovania spoločností. Podkladom pre vyhodnotenie platových údajov a informácií z oblasti politiky odmeňovania, sociálnej politiky a zamestnaneckých výhod v roku 2013 sú údaje vychádzajúce z rozsiahlej vzorky dát poskytnutých celkom 272 spoločnosťami reprezentujúcimi 17 sektorov.

Na základe výsledkov z vyššie uvedeného prieskumu bolo zistené, že najlepšie platí farmácia a už stabilne obsadzuje prvé miesto. V roku 2013 to bolo o 24 %, resp. takmer o štvrtinu nad celoslovenským trhovým priemerom. Nasleduje odvetvie informačnej a komunikačnej technológie a za ním banky, ktoré tiež každoročne obsadzujú popredné priečky. Najhoršie platí strojárstvo a výroba, a to 18 %, resp. 12 % pod úrovňou trhu. (Manažérske centrum, 2013)

2.9 Ekonomické ukazovatele strojárenského priemyslu

Strojárske odvetvie patrí medzi kľúčové odvetvia ekonomiky Európskej únie. Toto odvetvie je silným motorom celého priemyslu a priemyselnej výroby na Slovensku.

Výroba dopravných prostriedkov je najsilnejším odborom priemyselnej výroby, za ktorým nasleduje výroba počítačových, elektronických a optických výrobkov a výroba kovov a kovových konštrukcií okrem strojov a zariadení. Priemyselná produkcia na Slovensku sa v roku 2011 dostala dokonca nad predkrízovú úroveň a rýchlo rástla aj v roku 2012. (Sario, 2012)

Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky (2011) uvádza, že dôsledkom hospodárskej krízy zaznamenala slovenská strojárka výroba značné poklesy produkcie tržieb a zamestnanosti. V roku 2009 poklesla v porovnaní s rokom 2008 produkcia tržieb strojárstva medziročne o 28,3 % a zamestnanosť o 12,2 %. Rok 2010 bol už oživením produkcie odvetvia. Produkcia tržieb medziročne vzrástla o 27,1 %, napriek tomu však dosahovala iba 91,2 % jej úrovne z roku 2008.

V analýze strojárenského priemyslu sú údaje triedené podľa štatistickej klasifikácie ekonomických činností SK NACE Rev 2, ktorá platí vo všetkých krajinách Európskej únie. Štatistická klasifikácia ekonomických činností SK NACE Rev. 2 je vydaná Vyhláškou Štatistického úradu Slovenskej republiky z 18. júna 2007 č. 306/2007 Z. z., ktorá vstúpila do platnosti 1. 1. 2008. (Ministerstvo pôdohospodárstva SR, 2007)

Strojársky priemysel sa podľa medzinárodnej štatistickej klasifikácie skladá z:

- SK NACE 25 - z výroby kovových výrobkov a kovových konštrukcií, okrem strojov a zariadení,
- SK NACE 28 - z výroby strojov a zariadení,
- SK NACE 29 - z výroby motorových vozidiel, návesov a prívesov,
- SK NACE 30 - z výroby ostatných dopravných prostriedkov.

V nasledujúcom texte bude najväčšia pozornosť venovaná pododvetviu SK NACE 30- Výroba ostatných dopravných prostriedkov, ktoré je hlavným predmetom analýzy v tejto diplomovej práci.

Tab. 12 Zaradenie pododvetvia podľa SK NACE Rev. 2

Sekcia	Divízia	Skupina	Názov
C			Priemyselná výroba
	30		Výroba ostatných dopravných prostriedkov
		30.2	Výroba železničných lokomotív a vozového parku

Zdroj: Ministerstvo pôdohospodárstva SR, 2007-upravené

Vo vyššie uvedenej tabuľke je znázornený prehľad zaradenia výroby železničných vagónov podľa SK NACE Rev. 2, ktorá spadá do sekcie C-*Priemyselná výroba*, divízie *Výroba ostatných dopravných prostriedkov*, ktorej je pridelený kód 30 a do skupiny *Výroba železničných lokomotív a vozového parku*, s pod kódom 30.2.

V rámci krajín V4 medziročne vzrástol objem HDP v 2. štvrtroku v Maďarsku o 3,7 %, Poľsku o 3,3 %, Českej republike o 2,7 % a na Slovensku o 2,4 %. V krajinách EÚ sa výkonnosť ekonomiky zvýšila o 1,2 %, z toho najviac v Maďarsku.

Na základe analýzy Mikuša (2014) je možné konštatovať, že sa v druhom štvrtroku 2014 na Slovensku vytvorila hrubá produkcia 43 600,5 mil. € a pridaná hodnota 16 658,9 mil. €. Výkonnosť odvetví podľa hrubej pridanej hodnoty vzrástla za celú ekonomiku o 2,3 %. Na celkovom raste pridanej hodnoty sa podieľal predovšetkým priemysel (25,8 %) a v jeho rámci hlavne spracovateľský priemysel.

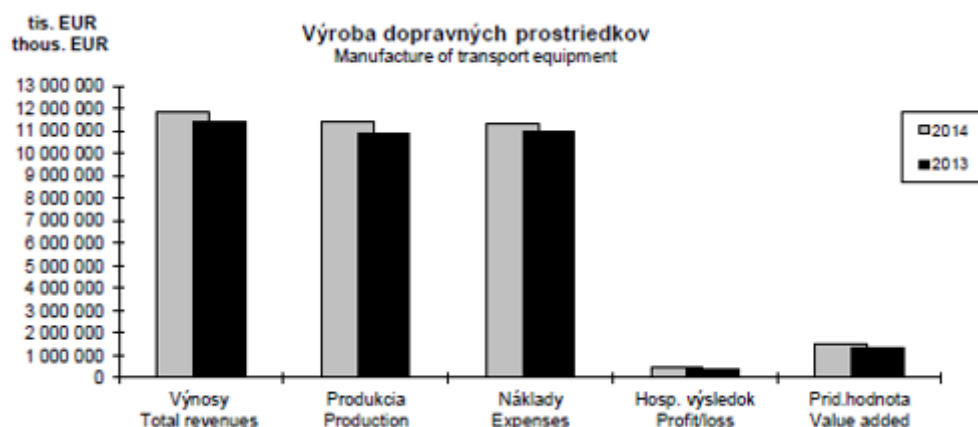
Najvyšší podiel na celkovej zamestnanosti mali v 2. štvrtroku odvetvia priemysel 25,5 %, obchod 12,1 % a stavebníctvo 9,9 %. V hospodárstve Slovenskej republiky bolo k dispozícii v priemere 16 891 voľných pracovných miest. V porovnaní s 2. štvrtkom 2013 ich počet vzrástol o 12 % (absolútne o 1815 miest). Najviac voľných miest pribudlo v priemysle o 1078 a v odborných, vedeckých a technických činnostiach o 547. Viac ako polovica voľných pracovných miest (50,4 %) bola k dispozícii v Bratislavskom kraji. V ostatných krajoch sa ich počet pohyboval od 5,8 % (Trenčiansky kraj) do 8,3 % (Trnavský kraj). Ponuka voľných miest sa s výnimkou Prešovského kraja (pokles o 13 %) zvýšila vo všetkých ostatných krajoch. (Mikuš, 2014)

Tab. 13 HDP podľa odvetví v bežných cenách

SK NACE Rev. 2	Jednotka	2011	2012	2013	2014 1. - 2.Q.
HDP spolu	mil. Eur	70 159,8	72 184,7	73 593,2	36 095,5
	index	104,4	102,9	102	101,85
Priemyselná výroba (C)	mil. Eur	13 518,9	13 856,4	13 588,8	6 553,5
	index	105,6	102,5	98,1	104,25
Podiel priemyselnej výroby na HDP	%	19,27%	19,20%	18,46%	18,16%

Zdroj: STATDAT, 2014

V tabuľke č. 13 je uvedený pomer priemyselnej výroby na Slovensku k celkovému ročnému hrubému domácomu produktu od roku 2011 až do prvej polovice roku 2014. Podiel priemyselnej výroby na HDP sa mierne znižuje, avšak aj tak tvorí 20 % hodnoty celkového HDP.



Obr. 2 Vybrané finančné ukazovatele za 2. štvrt'rok 2014 podľa sekcií a špeciálnych zoskupení priemyselných odvetví SK NACE (v bežných cenách)

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2014b

Na vyššie uvedenom obrázku je znázornený medziročný vývoj vybraných finančných ukazovateľov sekcie Výroby dopravných prostriedkov priemyselného odvetvia na Slovensku. Produkcia v roku 2014 je vyššia ako v roku 2013, čo sa prejavilo aj u zvýšených hodnôt výnosov a nákladov. Z obrázku č. 2 je zrejmé, že ukazovateľ pridanej hodnoty je taktiež vyšší v roku 2014, avšak hospodársky výsledok zaznamenal len veľmi malý nárast oproti roku 2013.

Celkový počet priemyselných podnikov na Slovensku v roku 2013 bol 2411, z čoho bolo 17 podnikov zameraných na výrobu ostatných dopravných prostriedkov, do ktorých spadá aj výrobná oblasť SKVO⁴ 14- Výroba lokomotív a železničných

⁴ Strojárstvo je rozdelené do 15 skupín výrobných odvetví (SKVO), ktoré charakterizujú najvýznamnejšie strojárské výrobné odvetvia vytvorené počas historického vývoja strojárkej výroby na Slovensku.

vozňov. V roku 2013 bolo v prešovskom kraji 275 priemyselných podnikov, z toho sa priamo v Poprade nachádzalo 46 z nich.

V nižšie uvedenej tabuľke je znázornený vývoj základných ukazovateľov pododvetvia priemyslu Výroba ostatných dopravných prostriedkov na Slovensku v rokoch 2011 až 2013.

Tab. 14 Základné ekonomické ukazovatele pododvetvia v rokoch 2011-2013

SK NACE Rev. 2, kód 30- Výroba ostatných do- pravných prostriedkov	m. j.	Rok			Priemerný medzi- ročný rast/pokles [%]
		2011	2012	2013	
Priemerný evidenčný po- čet zamestnancov	fyz. os.	4 385	4 159	4 001	-4,48
Priemerná mesačná mzda	€	814	906	866	3,44
Tržby za vlastné výkony a tovar	€	323 014 339	328 687 451	274 999 395	-7,29
Celkové náklady	€	377 007 054	375 507 992	310 011 743	-8,92
Mzdové náklady za rok	€	42 832 680	45 216 648	41 578 392	-1,24
Pridaná hodnota	€	85 612 474	95 287 734	77 287 852	-3,79
Produktivita práce počí- taná z tržieb	€	73 663	79 030	68 733	-2,87
Produktivita práce počí- taná z pridanej hodnoty	€	19 524	22 911	19 317	0,83
Mzdová produktivita	-	2,00	2,11	1,86	-3,18
Priemerný mzdový ná- klad na pracovníka za rok	€	9 768	10 872	10 392	3,44
Krytie mzdových nákla- dov z pridanej hodnoty	%	50,00	47,00	54,00	4,45
Pomer mzdových nákla- dov na celkových nákla- doch	%	11,36	12,04	13,41	8,68

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dát zo ŠÚ SR, 2014a

Vo výrobe ostatných dopravných prostriedkov boli v roku 2013 tržby za vlastné výkony a tovar na úrovni 274 999 395 €. Najvyššie tržby vykazoval bratislavský kraj (27 551 811 374 €), najnižšie prešovský kraj (2 784 777 445 €). V roku 2013 Poprad prispel k celkovému krajskému súčtu hodnotou tržieb za vlastné výkony a tovar vo výške 802 680 379 €.

Z roku 2011 na 2012 vzrástli celkové tržby za vlastné výkony a tovar o 1,76 %, pričom hodnota tržieb z roku 2012 na 2013 výrazne poklesla, a to na 16,33 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Počet zamestnancov v pododvetví priemyslu každoročne klesá, v roku 2013 klesol počet zamestnancov o 158.

Najvyššia produktivita práce v rámci celého priemyslu bola v roku 2013 v Bratislavskom kraji (446 716 €), naopak najnižšia bola v Prešovskom kraji (87 608 €). Priamo v Poprade bola produktivita práce zamestnanca na úrovni 96 563 €. Skúmané časové obdobie vykazovalo v rámci pododvetvia nárast produktivity práce v roku 2012 približne o 7 % ročne, avšak rok 2013 priniesol okrem poklesu tržieb za vlastné výkony a tovar aj prepád v produktivite práce o vyše 13 %, aj napriek tomu, že produktivita práce v celom priemysle na Slovensku mierne vzrástla o 0,6 %.

Celkové náklady vykazujú počas celého sledovaného obdobia plynulý pokles celkových nákladov o priemerne 8,92 %. Hlavným dôvodom zníženia nákladov nebolo zefektívnenie výrobného procesu, ale výrazné zníženie produkcie, ktoré malo výrazný dopad na zníženie tržieb za vlastné výkony a tovar a tak isto aj celkových nákladov. V roku 2012 dosahovala produkcia v pododvetví hodnotu 341 601 090 €, avšak v roku 2013 bola vyprodukovaná hodnota 281 583 336 €, čo predstavuje prepád o takmer 18 %.

V oblasti výroby ostatných dopravných prostriedkov bola v roku 2013 priemerná mesačná mzda 866 €. Najvyššia priemerná mzda bola v pododvetví výroby koksu a ropných produktov, a to až 1896 €, čo je viac ako dvojnásobok oproti výrobe ostatných dopravných prostriedkov. Naopak, najnižšia priemerná mesačná mzda bola 492 €, a to v oblasti výroby odevov. Prešovský kraj zaznamenával v rámci celého priemyslu na SR v roku 2013 priemernú mesačnú mzdu vo výške 730 €, avšak priamo v Poprade bola o 89 € vyššia, ako bol krajský priemer.

Na zníženie ročných mzdových nákladov zo 45 216 648 € v roku 2012 na 41 578 392 € v roku 2013 malo podiel zníženie počtu zamestnancov v pododvetví a taktiež pokles priemernej mesačnej mzdy, ktorá v roku 2013 poklesla o 4,42 % na hodnotu 866 €.

Najväčšiu pridanú hodnotu vykazovalo pododvetvie výroby motorových vozidiel (2 486 241 549 €), najnižšiu zase pododvetvie zaoberajúce sa ozdravnou činnosťou (1 958 071 €). Výroba ostatných dopravných prostriedkov tvorila v roku 2013 pridanú hodnotu vo výške 77 287 852 €. So zníženým počtom zamestnancov v pododvetví výroby ostatných dopravných prostriedkov a so znížením celkovej produkcie súvisí aj pokles pridanej hodnoty o takmer 19 %.

Ukazovateľ mzdovej produktivity práce vyjadruje, koľko výnosov pripadá na 1 € miezd, preto je žiadaná jeho rastúca hodnota. Z roku 2011 na 2012 hodnota mzdovej produktivity vzrástla o 5,43 %, avšak rok 2013 priniesol zase výrazný pokles o takmer 12 %.

3 Výsledky

Cieľom tejto kapitoly je spracovať analýzu zamestnaneckých benefitov v strojárskom odvetví na Slovensku. Na podrobnejšiu analýzu zamestnaneckých benefitov bola vybraná spoločnosť, ktorá si nepraje zverejniť názov. V nasledujúcom texte bude preto použitý fiktívny názov Lokomotíva, a. s. Táto spoločnosť patrí k lídrom v strojárskom pododvetví - Výroba železničných lokomotív a vozového parku na slovenskom trhu. V oblasti výroby nákladných železničných vagónov nemá na Slovensku žiadnu ohrozujúcu konkurenciu.

Na úvod tejto kapitoly bude na základe prístupných materiálov stručne charakterizovaná vybraná spoločnosť a následne bude popísaný celý systém zamestnaneckých benefitov, ktorý spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom. V nasledujúcom texte budú zhodnotené výsledky dotazníkového prieskumu medzi zamestnancami, kde dôraz bude kladený na spokojnosť so súčasným stavom poskytovaných benefitov. Následne bude zhodnotená ekonomická situácia v konkurenčných podnikoch strojárského odvetvia. Kľúčovým ukazovateľom bude pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch, ktorý pomôže zistiť množstvo výdajov na zamestnancov v jednotlivých spoločnostiach.

Na záver tejto kapitoly budú navrhnuté odporúčania a rady pre zlepšenie systému zamestnaneckých benefitov, ako pre vybranú spoločnosť, tak aj všeobecne pre celé odvetvie. V dnešnej dobe je veľmi dôležité dbať na správne nastavený systém zamestnaneckých benefitov, ktorý veľmi úzko súvisí s motiváciou samotných zamestnancov, ktorí sa vo výraznej miere podieľajú na ekonomických výsledkoch celej spoločnosti.

3.1 Charakteristika vybranej spoločnosti

Spoločnosť Lokomotíva, a. s. je jediný výrobca železničných vagónov a podvozkov na Slovensku a v súčasnosti patrí medzi najvýznamnejších výrobcov v tejto oblasti aj v Európe. Má za sebou viac ako 90 rokov skúseností v strojárskom priemysle, kde si našla svoje pevné miesto vďaka moderným, neustále sa vyvíjajúcim technológiám, kvalitným konštrukciám, kvalifikovanej pracovnej sile a stabilným obchodným partnerom. Schopnosťou konštrukčne zhotoviť akýkoľvek vozeň sa stáva spoľahlivým partnerom pre železnice po celej Európe, čo tvorí predpoklad na naplnenie výrobného programu do budúcich rokov. Poslaním spoločnosti je byť spoľahlivým partnerom schopným splniť individuálne, špecifické požiadavky každého zákazníka bez ohľadu na čas, opierajúc sa o dlhoročnú tradíciu vlastného vývoja a konštrukcie. (Lokomotíva-internetové stránky, 2014)

Vo výrobe nákladných vagónov a podvozkov spoločnosť Lokomotíva, a. s. na Slovensku konkurenciu nemá. Firmy ŽOS Trnava, ŽOS Vrútky a ŽOS Zvolen sa sústreďujú na rekonštrukciu a opravy vozňov, predovšetkým pre štátne železnice. Lokomotíva, a. s. podľa generálneho riaditeľa patrí medzi troch európskych hráčov. Na európskom trhu podvozkov pre nákladné vagóny, mimo Ruska a Ukrajiny, jej patrí viac ako polovičný podiel. (Trend.sk, 2004)

Spoločnosť Lokomotíva, a. s. má na Slovensku dve prevádzky, jednu v Poprade a druhú v Trebišove. Po konzultácii s personálnou manažérkou spoločnosti bolo zistené, že k 18.2.2014 má Lokomotíva, a. s. vytvorených celkovo 2415 pracovných miest. V nasledujúcej tabuľke je uvedený počet pracovníkov na rôznych pozíciách a v jednotlivých prevádzkach.

Tab. 15 Aktuálny počet zamestnancov v dvoch prevádzkach Lokomotívy (k 18.2.2014)

	POPRAD	TREBIŠOV	
VR	1049	129	
RR	355	59	
THP	440	51	
ŽIVNOSTNÍCI	257	75	
CELKOM	2101	314	= 2415

Zdroj: vlastné spracovanie

(VR-výrobní robotníci, RR-režijní robotníci, THP-technicko-hospodárski pracovníci)

Tieto čísla sa však neustále zvyšujú, pretože spoločnosť expanduje a naberá stále veľké množstvo pracovných síl. Za posledných 9 mesiacov prijali až 500 výrobných robotníkov.

3.2 Analýza systému zamestnaneckých benefitov

Systém zamestnaneckých benefitov do veľkej miery závisí od predmetu podnikania samotnej spoločnosti. Niektorí výrobcovia alebo poskytovatelia služieb môžu ponúknuť vyrábané produkty a poskytované služby svojim zamestnancom za veľmi výhodné ceny. V tomto prípade sa jedná o zamestnanecký benefit vo forme zamestnaneckých zliav.

Avšak v strojárskom odvetví je táto situácia zložitejšia. Zamestnávateľia musia dbať na to, aby bol výrobok pre zamestnancov užitočný, aby tento benefit zamestnanci ocenili a motivoval ich tak k vyšším výkonom. Takýto benefit nie je možné zahrnúť do systému zamestnaneckých výhod v skúmanej spoločnosti, pretože železničné vagóny zamestnanci spoločnosti určite nevyužijú. Z toho dôvodu je potrebné zostaviť systém zamestnaneckých výhod z iných pôžitkov, ktoré budú zamestnancov do veľkej miery motivovať a budú budovať konkurenčnú výhodu spoločnosti.

3.2.1 Popis poskytovaných zamestnaneckých benefitov

V nasledujúcom texte bude zodpovedaná výskumná otázka č. 1 – *Ako vyzerá súčasný systém zamestnaneckých benefitov vo vybranej spoločnosti?*

Po osobnej konzultácii s personálnou manažérkou a s pracovníčkami, ktoré sa touto oblasťou zaoberajú bolo zistené, že spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom v súčasnosti nasledujúce zamestnanecké výhody.

Príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie

Zamestnancom spoločnosti je poskytovaný príspevok na doplnkové dôchodkové sporenie, a to až do výšky 25 € mesačne.

Podľa § 6 zákona o doplnkovom dôchodkovom sporení a o zmene a doplnení niektorých zákonov, predpis č. 650/2004 Z. z., sú dôchodkové dávky vyplácané alebo poskytované doplnkovou dôchodkovou spoločnosťou, ktorá vykonáva činnosť na území hostiteľského členského štátu, na základe splnenia podmienok na ich vyplácanie alebo poskytovanie vo forme platieb v prípade smrti, zdravotného postihnutia, skončenia zamestnania alebo vo forme podporných platieb a služieb v prípade choroby, chudoby alebo smrti.

Odmeny pri pracovných a životných jubileách

Na podporu motivácie a lojality zamestnancov im spoločnosť vypláca finančné odmeny pri pracovných a životných jubileách. Menný zoznam jednotlivých jubilantov je uvedený vo firemnom časopise pre zamestnancov, ktorý vychádza raz za mesiac. Prehľad o oslávencoch majú teda aj ostatní zamestnanci spoločnosti.

Odmeny darcom krvi

Odbery krvi sa väčšinou uskutočňujú v priestoroch zdravotného strediska spoločnosti Lokomotíva. Zamestnanci majú možnosť využiť načasovanie na presnú hodinu, aby sa vyhli čakaniu. Darovanie je zaznamenané v darcovskej karte. Na základe rozhodnutia generálneho riaditeľa R-90-01/10 sa bezplatné darovanie krvi nepočíta medzi prekážky v práci ovplyvňujúce výšku odmeny pred dovolenkou. Každý darca dostane pozornosť vo forme jedného stravného lístka. V deň odberu krvi majú zamestnanci možnosť čerpať paragrafové voľno. (Lokomotíva: Mesačník zamestnancov, 2013)

Finančný dar ženám pri príležitosti MDŽ

Zamestnankyniam spoločnosti je každoročne vyplácaný finančný dar pri príležitosti medzinárodného dňa žien. Týmto činom dáva spoločnosť najavo, ako veľmi si váži prácu svojich zamestnankýň.

Dovolenková a vianočná finančná odmena

Ako analógiu doplnkovej mzdy môžeme považovať dovolenkovú a vianočnú finančnú odmenu pre zamestnancov. Tieto odmeny sú vyplácané 2x do roka, pred letom a pred Vianocami.

Podniková ambulancia

Spoločnosť Lokomotíva, a. s. je na základe rozhodnutia Prešovského samosprávneho kraja poskytovateľom zdravotnej starostlivosti v odbore všeobecné a interné lekárstvo. Zamestnancom je zdravotná starostlivosť poskytovaná priamo v areáli podniku. V ambulancii majú zamestnanci, ale aj externí klienti, zabezpečenú komplexnú zdravotnú starostlivosť s dôrazom na prevenciu a s prihliadnutím na pracovné zaradenie.

Ambulancia je nadštandardne vybavená (EKG, spirometer) s možnosťou podávania infúznej liečby, liečebných inhalácií pomocou ultrazvukových inhalátorov,

svetelnej terapie Bioptronovou lampou. Klienti ambulancie sú oslobodení od administratívnych poplatkov. (Lokomotíva-internetové stránky, 2014)

Celofiremné akcie

Bohatý sociálny program je jedným z motivačných prostriedkov, ktorým sa chce spoločnosť poďakovať svojim zamestnancom za odvedenú prácu a motivovať ich ku kvalitným výkonom. Jeho súčasťou sú aj pravidelne organizované akcie:

- stretnutie dôchodcov - bývalých zamestnancov spoločnosti;
- stretnutie jubilantov, ktorým chce spoločnosť poďakovať svojim zamestnancom za odpracované roky;
- deň otvorených dverí pre verejnosť, kde majú všetci návštevníci možnosť prejsť prevádzky spoločnosti a dozvedieť sa detaily z výroby vozňov a podvozkov, zabaviť sa pri dobrom programe;
- deň detí - atraktívny program plný zábavy, súťažení pre deti zamestnancov spoločnosti;
- futbalová liga zamestnancov spoločnosti;
- Mikuláš pre deti zamestnancov.

Zvýhodnený mobilný tarif

Zamestnanci spoločnosti majú možnosť využívať telefonovanie za rovnakých výhodných tarifných podmienok ako využíva spoločnosť Lokomotíva, a. s. Zamestnanci si môžu vybrať zo štyroch výhodných programov, pričom tri z nich nie sú viazané na získanie mobilného telefónu. O tento mobilný tarif môže požiadať každý zamestnanec, ktorý vyplní žiadosť o poskytnutie benefitu.

Oprávneným žiadateľom je zamestnanec spoločnosti, ktorý má pracovný pomer na dobu neurčitú, nie je v skúšobnej ani vo výpovednej dobe, nebol upozornený na porušenie pracovnej disciplíny, nebol práceneschopný, nečerpal pracovné voľno z dôvodu vyšetrenia alebo ošetrenia, nečerpal pracovné voľno z dôvodu sprevádzania rodinného príslušníka viac ako 5 dní za predchádzajúcich 6 mesiacov ku dňu podania žiadosti. Vyplnenú žiadosť zamestnancovi potvrdí príslušný riaditeľ úseku, ktorý je povinný zohľadniť posledné hodnotenie pracovného výkonu, ako aj vyjadrenia priamych nadriadených zamestnancov žiadateľa. (Lokomotíva: Mesačník zamestnancov, 2013)

Palivové karty na pohonné hmoty

Zamestnancom sú poskytované palivové karty na pohonné hmoty, vďaka ktorým môžu na vybraných čerpacích staniciach tankovať za zvýhodnené ceny.

Zľavy u obchodníkov

Keďže spoločnosť Lokomotíva nemôže poskytnúť svojim zamestnancom zamestnanecké zľavy na vyrábané produkty, snaží sa motivovať a uspokojiť potreby zamestnancov iným spôsobom. Spoločnosť nadviazala spoluprácu s vybranými obchodníkmi, u ktorých si môžu zamestnanci uplatniť po predložení zamestnaneckého preukazu zľavy vo výške od 3 % do 30 %. Spolupráca je dohodnutá napríklad s kve-

tinárstvom, cestovnou kanceláriou, lyžiarskym strediskom, masérom, supermarketom, poisťovňou, kníhkupectvom, optikou, lekárnou, parfumeriou a rôznymi ďalšími obchodníkmi.

Príspevky na stravovanie

V areáli spoločnosti je k dispozícii vlastné celozávodné stravovacie zariadenie. Príspevky na stravovanie sú poskytované podľa zákona. Nárok na poskytnutie stravy má zamestnanec, ktorý v rámci pracovnej zmeny vykonáva prácu viac ako štyri hodiny. Podľa § 152 ods. 3 Zákonníka práce prispieva zamestnávateľ na stravovanie v sume najmenej 55 % ceny jedla, najviac však na každé jedlo do sumy 55 % stravného poskytovaného pri pracovnej ceste v trvaní 5 až 12 hodín podľa osobitného predpisu. Pri zabezpečovaní stravovania zamestnancov prostredníctvom právnickej osoby alebo fyzickej osoby, ktorá má oprávnenie sprostredkovať stravovacie služby, sa cenou jedla rozumie hodnota stravovacej poukážky. Hodnota stravovacej poukážky musí predstavovať najmenej 75 % stravného poskytovaného pri pracovnej ceste v trvaní 5 až 12 hodín podľa osobitného predpisu.

Vzdelávanie

Cieľom personálnej stratégie Lokomotíva, a. s. je, aby sa stala lídrom nielen v oblasti zamestnanosti, ale aj v starostlivosti o svojich zamestnancov. V súčasnosti patrí vzdelávanie a rozvoj k prvoradým investíciám do ľudskeho kapitálu spoločnosti.

Vybraným zamestnancom sú zdarma poskytované jazykové kurzy, odborné školenia a kurzy. Na základe získaných nenávratných finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov, konkrétne z Európskeho sociálneho fondu, Lokomotíva, a. s. realizuje projekty, ktorých cieľom je podpora udržateľnosti rozvoja firmy a pracovných miest prostredníctvom inovatívneho vzdelávania. Jedným z cieľov je implementácia vzdelávania v oblasti informačných technológií, ktorá vedie k adaptabilite podniku. Všetky aktivity v rámci projektov prebiehajú v zrekonštruovaných priestoroch, vybavených novým nábytkom a novou didaktickou a výpočtovou technikou. Finančné prostriedky z Európskeho sociálneho fondu boli využité aj na zakúpenie najmodernejších pracovných pomôcok, ktoré zvýšili technickú úroveň kurzov vo zväračskej škole.

V minulých rokoch bol v spoločnosti implementovaný Národný projekt XI.-Teoretická a praktická príprava zamestnancov na získanie nových vedomostí a odborných zručností. Vzdelávania sa zúčastnili zamestnanci od výrobných až po manažérske pozície. Finančný príspevok z ESF⁵ na zariadenie učebne a nákup literatúry výrazne prispel ku celkovej kvalite a efektívnosti vzdelávacieho procesu. Vďaka Národnému projektu XI. sa spoločnosti úspešne podarilo naštartovať vlastnú zväračskú školu. Ako ďalší cieľ v rámci Národného Projektu XI. bol zrealizovaný projekt Zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov k vyššej kvalite a efektívnosti výroby. (Lokomotíva-internetové stránky, 2014)

⁵ Európsky sociálny fond

Sociálna výpomoc v núdzi

V prípade nečakaných živelných pohrôm, ako napríklad záplav, požiarov, víchric, je možné poskytnúť zamestnancovi nevratnú sociálnu výpomoc v núdzi. Zamestnanec musí o sociálnu výpomoc požiadať podľa presne stanoveného predpisu.

Pružná pracovná doba

Technicko-hospodárski pracovníci majú flexibilnú pracovnú dobu, a teda majú možnosť prispôbiť si pracovnú dobu podľa vlastných potrieb. Pracovníci vo výrobe pracujú v dvoj, troj, alebo aj v štvorzmennej prevádzke.

Možnosť bezplatného parkovania

Spoločnosť Lokomotíva vlastní parkovisko, ktoré je k dispozícii zdarma všetkým zamestnancom spoločnosti. Vyhradené miesta na parkovanie majú manažéri, invalidi a návštevy spoločnosti.

Podnikové ubytovanie

Zamestnanci, ktorí majú do sídla spoločnosti ďaleko, môžu využiť podnikové ubytovanie v ubytovacom zariadení, ktoré sa nachádza v bezprostrednej blízkosti spoločnosti. Tretie až deviate poschodie ubytovacieho zariadenia slúži na poskytovanie zmluvného ubytovania v jednoposteľových a dvojposteľových izbách so sociálnym zariadením zamestnancom spoločnosti Lokomotíva, a. s. a externým firmám. Na prvom a druhom poschodí sa môže ubytovať široká verejnosť. Spoločnosť poskytuje zamestnancom možnosť bývať prvé tri mesiace v ubytovacom zariadení zadarmo, po uplynutí tejto doby si hradí každý nájomca náklady na ubytovanie sám.

Príspevky na detské tábory

Všetkým zamestnancom spoločnosti sú poskytované príspevky na detské rekreácie. Týmto finančným príspevkom dáva spoločnosť najavo, že si váži nie len samotných zamestnancov, ale aj ich deti.

Finančné odmeny pri významnej životnej udalosti

Pri významnej životnej udalosti, ako je napríklad sobáš alebo narodenie dieťaťa, je zamestnancovi poskytnutý jednorazový finančný príspevok, ktorý vyjadruje záujem zamestnávateľa podporiť zamestnanca v dôležitej životnej situácii.

3.3 Výsledky dotazníkového prieskumu

Dotazníkové šetrenie bolo vykonávané u výberového súboru 113 zamestnancov strojárkej spoločnosti Lokomotíva, a. s., ktorí pracujú na plný úväzok. Kvóta predstavuje pracovné zaradenie zamestnanca do pracovného úseku spoločnosti. Metóda zberu dát je zvolená ako predkladanie dotazníkových archov respondentom priamo na pracovisku. Dotazníky boli distribuované pomerovo rovnomerne⁶ na všetky

⁶ Bližšie informácie o percentuálnom rozdelení dotazníkov je uvedený v kapitole 1.3 Materiál a metódy

úseky spoločnosti. Zber dát prebiehal v období od 3. 3. 2014 do 19. 3. 2014. Pre jednoduchšie vyhodnotenie dotazníkového prieskumu boli výsledné dáta prevedené do elektronickej podoby prostredníctvom univerzitného výskumného systému Umbrela.

Zhromaždené dáta boli zo systému Umbrela importované do programu Statistica 12, v ktorom boli následne vyhodnotené. Zozbierané dáta boli prekódované, roztriedené, boli zistené rozdelenia početnosti odpovedí u jednotlivých otázok a miera závislosti medzi číselnými a slovnými znakmi u vybraných ukazateľov. Na zistenie miery závislosti a k otestovaniu stanovených hypotéz boli použité kontingenčné tabuľky. Testované hypotézy bolo nutné formulovať ako nulovú hypotézu o nezávislosti znakov a ako alternatívnu hypotézu o závislosti znakov. Hypotézy boli testované na 5 % hladine významnosti ($\alpha=0,05$). Pokiaľ je p-hodnota väčšia než hladina významnosti, nulová hypotéza H_0 sa nezamieta. V opačnom prípade, ak je p-hodnota menšia ako hladina významnosti, hypotéza sa zamieta a prijíma sa alternatívna hypotéza, je teda možné predpokladať závislosť hodnôt. Na určenie sily asociácie riadkovej a stĺpcovej premennej v kontingenčnej tabuľke bol použitý Cramerov kontingenčný koeficient. Podrobnejšie údaje o vyhodnocovaní dotazníkového prieskumu sú uvedené v podkapitole 1.3 Materiál a metodika.

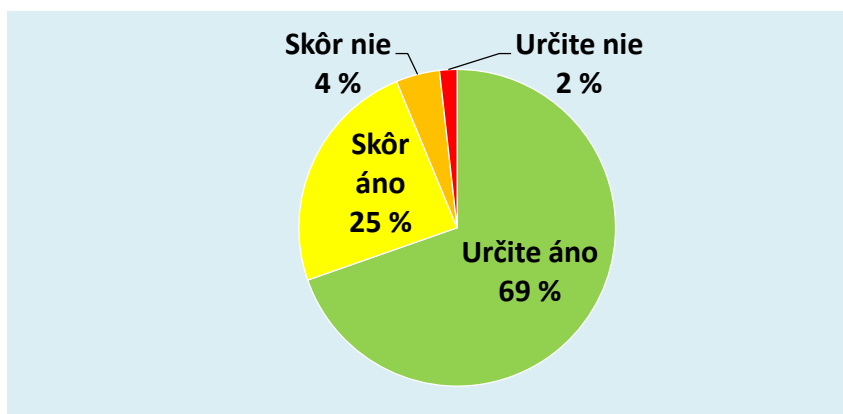
Testované hypotézy:

- H01:** Mienka o dôležitosti poskytovania zamestnaneckých benefitov nie je závislá na pohlaví.
- H02:** Informovanosť o možnostiach čerpania zamestnaneckých výhod nie je závislá na pracovnej pozícii.
- H03:** Informovanosť o možnostiach čerpania zamestnaneckých výhod nie je závislá na počte odpracovaných rokov v spoločnosti.
- H04:** Branie v úvahu zamestnanecké benefity pri uchádzaní sa o prácu nie je závislé na vzdelaní.
- H05:** Motivácia zamestnancov benefitmi nie je závislá na pracovnej pozícii.
- H06:** Preferovanie voliteľného systému zamestnaneckých výhod nie je závislé na pracovnej pozícii.
- H07:** Spokojnosť so súčasnými zamestnaneckými benefitmi nie je závislá na pohlaví.
- H08:** Spokojnosť so súčasnými zamestnaneckými benefitmi nie je závislá na pracovnej pozícii.

Výsledky všetkých testovaných hypotéz sú uvedené v prílohe C.

1. Je podľa Vás poskytovanie zamestnaneckých benefitov v dnešnej dobe dôležité?

Jedná sa o kontaktnú otázku, ktorá má za cieľ naviazať prvotný kontakt s respondentom a uviesť ho do problematiky. Vyhodnotenie tejto otázky nemá zásadný vplyv na výsledky prieskumu. Ako je vidieť na nižšie uvedenom obrázku, 69 % respondentov odpovedalo určite áno a 25 % skôr áno. Tieto vysoké percentá jasne vypovedajú o tom, aký zásadný význam hrajú zamestnanecké benefity v dnešnej dobe.



Obr. 3 Percentuálne výsledky na otázku č.1

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Len 2 % respondentov si myslí, že poskytovanie zamestnaneckých benefitov určite nie je v dnešnej dobe dôležité. Ako je jasné z nižšie uvedenej kontingenčnej tabuľky, túto odpoveď označili iba ženy, žiaden muž sa nestotožňuje s odpoveďou určite nie.

Tab. 16 Mienka o dôležitosti poskytovania zamestnaneckých benefitov podľa pohlavia

(1) Je podľa Vás poskytovanie zamestnaneckých benefitov v dnešnej dobe dôležité?	(18) Aké je Vaše pohlavie?		
	Žena	Muž	Riadk. (súčty)
Určite áno	27,43	41,59	69,02
Skôr áno	7,97	16,81	24,78
Skôr nie	2,66	1,77	4,43
Určite nie	1,77	0,00	1,77
Celkom	39,83	60,17	100,00

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

K testovaniu platnosti danej nulovej hypotézy je využitá komparácia vypočítanej p-hodnoty s 5% hladinou významnosti α .

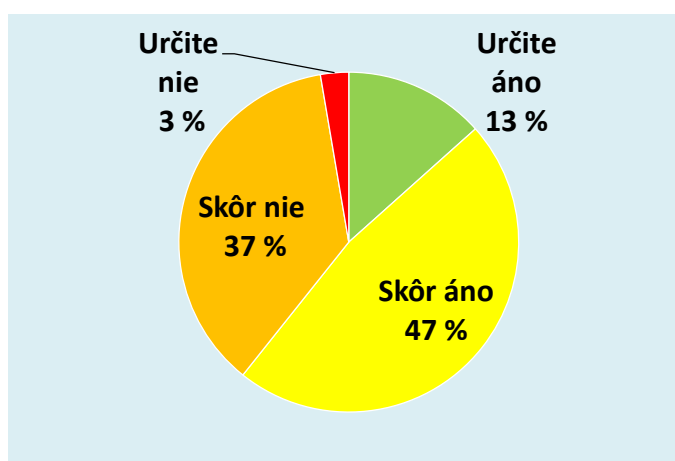
H₀1: Mienka o dôležitosti poskytovania zamestnaneckých benefitov nie je závislá na pracovnej pozícii.

H_A1: Mienka o dôležitosti poskytovania zamestnaneckých benefitov je závislá na pracovnej pozícii.

Vypočítaná p-hodnota 0,20691 je väčšia ako hladina významnosti $\alpha=0,05$, takže nulová hypotéza sa nezamieta, teda neexistuje závislosť medzi mienkou o dôležitosti poskytovania zamestnaneckých benefitov a pohlavím. Cramerov koeficient je 0,2009, čo značí malú koreláciu medzi pozorovanými premennými (viď príloha C).

2. Myslíte si, že ste dobre informovaná/ý o možnostiach čerpania zamestnaneckých výhod?

Druhá otázka má zistiť, či sú zamestnanci dobre informovaní o využívaní poskytovaných zamestnaneckých benefitov a zároveň pomôže odpovedať na tretiu vedľajšiu výskumnú otázku - Do akej miery sú pracovníci o zamestnaneckých benefitoch informovaní? Úplne istých si je len 13 % respondentov, skôr áno odpovedala takmer polovica opýtaných. 37 % si naopak myslí, že nie sú dobre informovaní o možnostiach čerpania zamestnaneckých benefitov. Z týchto výsledkov je vidieť určité medzery v informovanosti zamestnancov, na ktoré by sa mal podnik v budúcnosti zamerať, aby dosiahol vyššej efektívnosti.



Obr. 4 Percentuálne výsledky na otázku č.2

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Príčinou nízkej informovanosti zamestnancov o poskytovaných zamestnaneckých benefitoch môže byť to, že spoločnosť nemá vytvorený intranet, kde by boli informácie o aktuálne poskytovaných zamestnaneckých benefitoch zamestnancom prístupné na jednom mieste.

Tab. 17 Informovanosť o možnostiach čerpania zamestnaneckých benefitov v závislosti na pracovnej pozícii

(21) Aká je Vaša pracovná pozícia v spoločnosti? [%]	(2) Myslíte si, že ste dobre informovaná/ý o možnostiach čerpania zamestnaneckých výhod? [%]				Riadk. (súčty)
	Určite áno	Skôr áno	Skôr nie	Určite nie	
Technicko-hospodársky pracovník	7,97	35,40	25,66	1,77	70,80
Manažérska pozícia	1,77	1,77	1,77	0,00	5,31
Výrobný pracovník	2,66	7,08	7,97	0,00	17,71
Režijný pracovník	0,88	2,65	1,77	0,88	6,18
Celkom	13,28	46,90	37,17	2,65	100,00

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Nasledujúcou hypotézou bude overený fakt, či nie je niektorá skupina zamestnancov diskriminovaná vzhľadom na množstvo a intenzitu aktuálnych informácií o možnostiach čerpania zamestnaneckých benefitov.

H0₂: *Informovanosť o možnostiach čerpania zamestnaneckých výhod nie je závislá na pracovnej pozícii.*

HA₂: *Informovanosť o možnostiach čerpania zamestnaneckých výhod je závislá na pracovnej pozícii.*

P-hodnota dosahuje hodnoty 0,58334 (viď príloha C), čo je väčšie ako stanovená hladina významnosti, takže nulová hypotéza sa nezamieta. Je možné predpokladať, že neexistuje žiaden vzťah medzi informovanosťou o zamestnaneckých benefitoch a pracovnou pozíciou v spoločnosti.

Tab. 18 Informovanosť o možnostiach čerpania zamestnaneckých výhod v závislosti na počte odpracovaných rokov v spoločnosti

(20) Aký je Váš počet odpracovaných rokov v tejto spoločnosti? [%]	(2) Myslíte si, že ste dobre informovaná/ý o možnostiach čerpania zamestnaneckých výhod? [%]				Riadk. (súčty)
	Určite áno	Skôr áno	Skôr nie	Určite nie	
20,1 a viac rokov	4,43	12,39	8,85	0,88	26,55
17,1-20 rokov	0,88	0,88	0,88	0,00	2,64
14,1-17 rokov	0,88	4,43	1,77	0,88	7,96
11,1-14 rokov	0,00	3,54	4,43	0,00	7,97
8,1-11 rokov	1,77	4,42	1,77	0,00	7,96
5,1-8 rokov	0,88	5,31	5,31	0,00	11,50
2,1-5 rokov	2,67	5,31	6,19	0,88	15,05
0-2 roky	1,77	10,64	7,96	0,00	20,37
Celkom	13,28	46,92	37,16	2,64	100,00

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Odpoveď skôr áno označilo najviac zamestnancov, ktorý sú v spoločnosti zamestnaní viac ako 20 rokov, a to vyše 12 %. V ďalšom kroku je overovaná závislosť medzi informovanosťou zamestnancov a počte odpracovaných rokov v spoločnosti.

H0₃: *Informovanosť o možnostiach čerpania zamestnaneckých výhod nie je závislá na počte odpracovaných rokov v spoločnosti.*

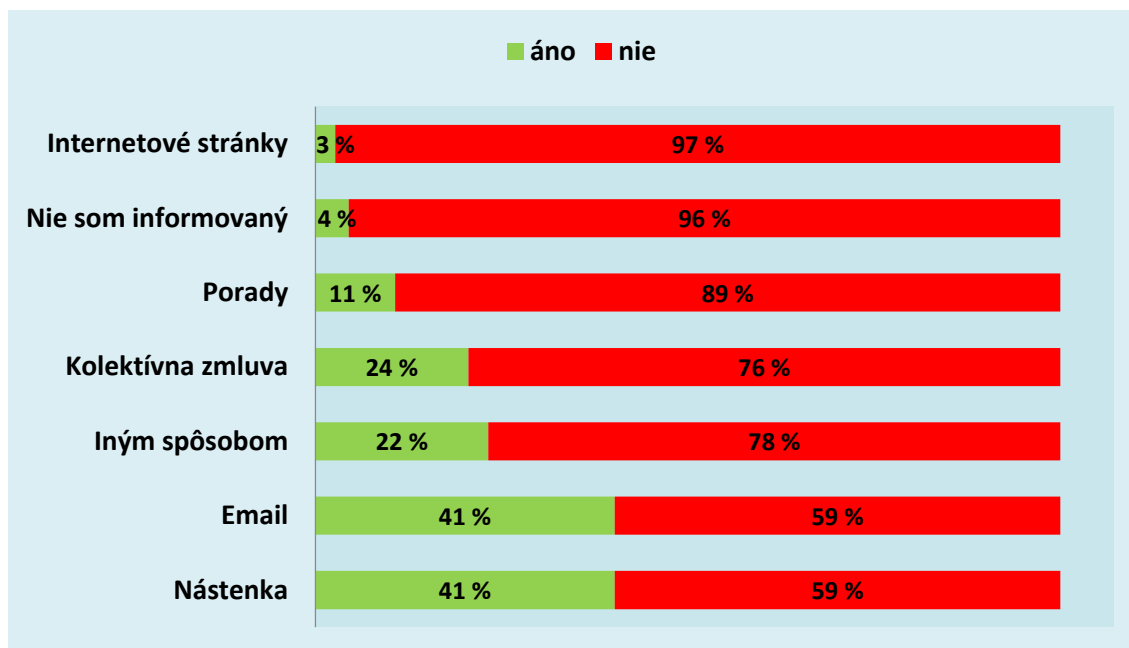
HA₃: *Informovanosť o možnostiach čerpania zamestnaneckých výhod je závislá na počte odpracovaných rokov v spoločnosti.*

Výsledná p-hodnota je 0,9406, čo je opäť väčšie ako stanovená 5% hladina významnosti (viď príloha C). Z testovania vyplýva, že nulová hypotéza o nezávislosti sa nezamieta. Korelácia medzi premennými je malá, o čom svedčia hodnoty Cramerovho koeficientu (0,1878).

Predpokladá sa, že nulová hypotéza platí, a teda nie je žiadna závislosť medzi informovanosťou zamestnancov a počtom odpracovaných rokov v spoločnosti.

3. Akou cestou sú k Vám komunikované možnosti čerpania zamestnaneckých výhod?

Viac ako 40 % respondentov získava informácie o aktuálnych možnostiach čerpania zamestnaneckých benefitov z nástenky alebo prostredníctvom e-mailu. Iné komunikačné prostriedky (napr. internetové stránky a porady) sú takmer zanedbateľné.



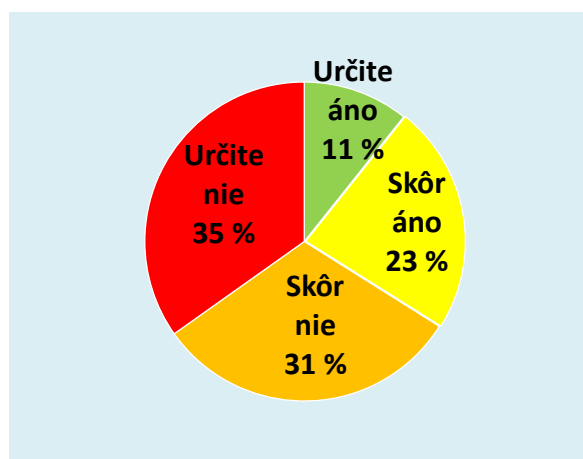
Obr. 5 Percentuálne výsledky na otázku č.3

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Na odpoveď iným spôsobom odpovedalo 20 respondentov firemný časopis, ktorý vychádza raz mesačne, 4 uviedli rozhovory so svojimi kolegami a 1 človek získava informácie o možnostiach čerpania zamestnaneckých benefitov z podnikových smerníc (vid' Obr. 5).

4. Brali ste v úvahu systém zamestnaneckých benefitov pri uchádzaní sa o prácu vo Vašom podniku?

Táto otázka je určená k zisteniu, do akej miery ovplyvňujú potenciálnych zamestnancov ponúkané zamestnanecké benefity a či hrajú dôležitú rolu pri rozhodovaní sa o prijatí ponuky na dané pracovné miesto. Určite áno odpovedalo len 11 % opýtaných, 23 % odpovedalo skôr áno.



Obr. 6 Percentuálne výsledky na otázku č.4

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Určite nie odpovedalo až 35 % opýtaných, možnosť skôr nie označilo 31 %. Na základe vyhodnotenia tejto otázky je možné vyvodiť záver, že systém poskytovania zamestnaneckých benefitov nehrá významnú rolu pri získavaní nových pracovníkov. Výsledky tejto otázky môžu byť skreslené, pretože dotazníkové šetrenie prebiehalo v Prešovskom kraji, kde miera evidovanej nezamestnanosti dosahovala v septembri 2014 hodnotu 17,48 %⁷. Pre porovnanie je vhodné uviesť, že miera evidovanej nezamestnanosti v Bratislavskom kraji bola v tom istom období 6,35 %.

Tab. 19 Branie v úvahu zamestnanecké benefity pri uchádzaní sa o prácu v závislosti na vzdelaní.

(22) Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie? [%]	(4) Brali ste v úvahu systém zamestnaneckých benefitov pri uchádzaní sa o prácu vo Vašom podniku? [%]				
	Určite áno	Skôr áno	Skôr nie	Určite nie	Riadk. (súčty)
Vysokoškolské – magisterské, inžinierske	3,55	9,73	14,16	14,16	41,60
Vysokoškolské – bakalárske	0,88	0,00	0,88	0,88	2,64
Úplné stredné s maturitou	0,00	7,96	11,51	7,96	27,43
Stredné odborné s maturitou	1,77	4,43	3,55	7,96	17,71
Stredné odborné bez maturity	4,43	0,88	0,88	4,43	10,62
Celkom	10,63	23,00	30,98	35,39	100,00

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Z vyššie uvedenej tabuľky je vidieť, že viac ako polovica respondentov nebrala v úvahu zamestnanecké benefity pri rozhodovaní sa o prijatí pracovnej ponuky. Prekvapujúce je zistenie, že odpoveď určite áno označilo viac respondentov so stredným odborným vzdelaním bez maturity než respondenti s vysokoškolským

⁷ <http://www.nup.sk/poradie-okresov-podla-nezamestnanosti/2014-09>

vzdelaním. Možnosť skôr áno zvolilo najviac pracovníkov s vysokoškolským vzdelaním, a to takmer 10 %.

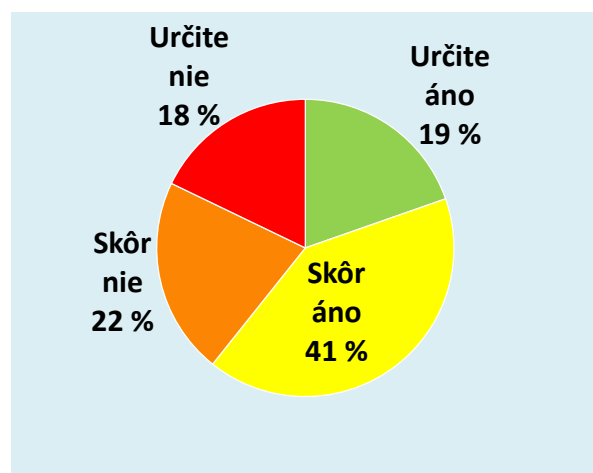
H0₄: *Branie v úvahu zamestnanecké benefity pri uchádzaní sa o prácu nie je závislé na vzdelaní.*

HA₄: *Branie v úvahu zamestnanecké benefity pri uchádzaní sa o prácu je závislé na vzdelaní.*

V tomto prípade je p-hodnota (0,0250) menšia ako stanovená $\alpha=0,05$, takže nulová hypotéza o nezávislosti premenných sa zamieta. Existuje teda závislosť medzi bráním v úvahu zamestnanecké benefity pri uchádzaní sa o prácu a najvyšším dosiahnutým vzdelaním, aj keď je táto závislosť podľa hodnoty Cramerovho koeficientu (0,2624) pomerne malá.

5. Motivujú Vás zamestnanecké benefity k lepšiemu výkonu?

Otázka číslo 5 sa zameriava na zistenie skutočnosti, či majú zamestnanecké benefity vplyv na lepší pracovný výkon zamestnancov spoločnosti. Prostredníctvom vyhodnotenia tejto otázky bude možné odpovedať na druhú vedľajšiu výskumnú otázku - *Aká je previazanosť systému zamestnaneckých benefitov s motiváciou zamestnancov?* Určite áno odpovedalo necelých 19 % respondentov, skôr áno dokonca 41 % opýtaných.



Obr. 7 Percentuálne výsledky na otázku č.5

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Na základe tejto otázky je jasne viditeľné prepojenie zamestnaneckých benefitov s motiváciou zamestnancov, čo nakoniec ústí vo vyšší pracovný výkon a efektívnosť celej spoločnosti.

Tab. 20 Motivácia zamestnancov benefitmi v závislosti na pracovnej pozícii.

(21) Aká je Vaša pracovná pozícia v spoločnosti? [%]	(5) Motivujú Vás zamestnanecké benefity k lepšiemu výkonu? [%]				
	Určite áno	Skôr áno	Skôr nie	Určite nie	Riadk. (súčty)
Technicko-hospodársky pracovník	13,28	32,75	14,17	10,62	70,82
Manažérska pozícia	0,00	1,77	2,65	0,88	5,30
Výrobný pracovník	6,19	4,42	3,54	3,54	17,69
Režijný pracovník	0,00	1,77	1,77	2,65	6,19
Celkom	19,47	40,71	22,13	17,69	100,00

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Možnosť skôr áno zvolilo až 32,75 % technicko-hospodárskych pracovníkov. Následne bude overená v poradí piata nulová hypotéza o nezávislosti javov.

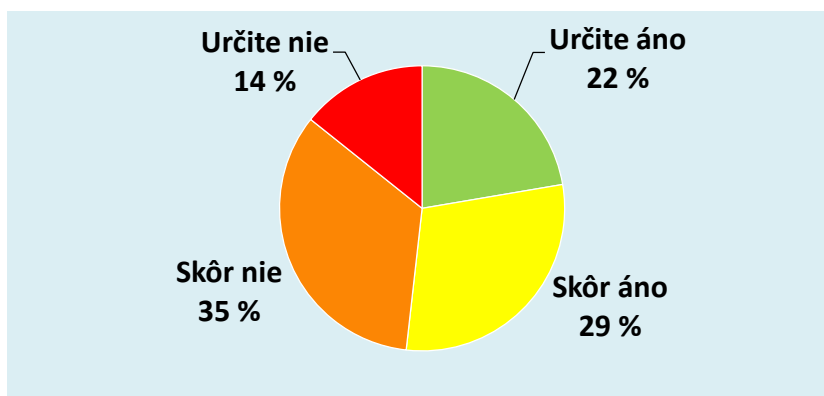
H₀₅: *Motivácia zamestnancov benefitmi nie je závislá na pracovnej pozícii.*

H_{A5}: *Motivácia zamestnancov benefitmi je závislá na pracovnej pozícii.*

V tomto prípade vyšla p-hodnota 0,1857, čo je väčšie ako stanovená hladina významnosti, takže H₀₅ sa nezamieta. Je prijatá nulová hypotéza a dá sa predpokladať, že skúmané premenné nie sú na sebe závislé. Malú závislosť potvrdila aj hodnota Cramerovho koeficientu, ktorá je 0,1922 (viď príloha C).

6. Myslíte si, že by poskytovanie zamestnaneckých benefitov malo byť závislé na pracovnom výkone?

Názory respondentov na túto otázku sú pomerne rovnomerne rozdelené. Najviac respondentov označilo odpoveď skôr nie, a to 35 %. Skôr áno označilo 29 % opýtaných a odpoveď určite áno vybralo 22 % respondentov.

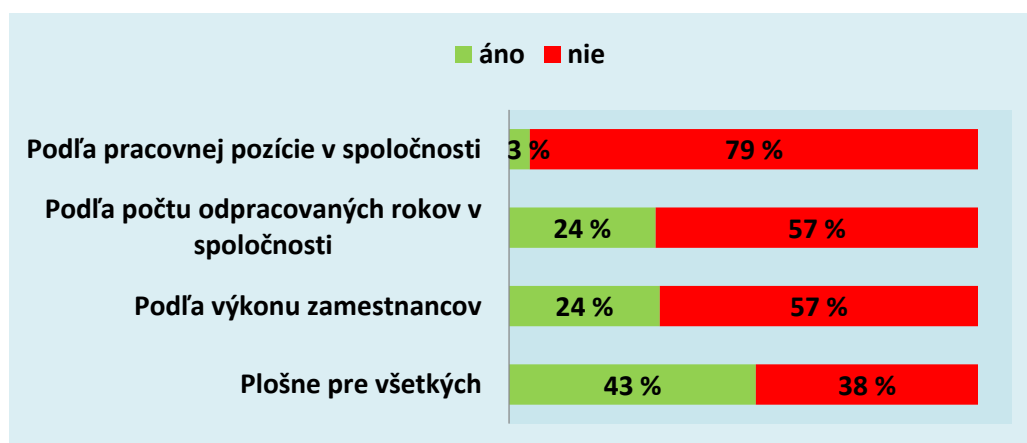


Obr. 8 Percentuálne výsledky na otázku č.6
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Odpoveď skôr nie označilo najviac technicko-hospodárskych pracovníkov, a to 28 %. Až 45 % výrobných pracovníkov označilo odpoveď určite áno.

7. Ako by mali byť podľa Vás zamestnanecké výhody poskytované?

Otázka číslo 7 je zameraná na zistenie názoru respondentov na spôsob poskytovania zamestnaneckých benefitov. Najväčšie zastúpenie respondentov, a to celých 43 % si myslí, že by mali byť poskytované plošne pre všetkých. Možnosti podľa výkonu zamestnancov a podľa počtu odpracovaných rokov dosiahli rovnaké percentuálne zastúpenie – 24 %. 3 % opýtaných si myslia, že by mali byť poskytované benefity závislé na pracovnej pozícii. Túto možnosť však označili len respondenti na manažérskej pozícii alebo na pozícii technicko-hospodárskeho pracovníka. Naopak až 79 % respondentov si myslí, že by poskytovanie zamestnaneckých benefitov nemalo byť závislé na pracovnej pozícii. S týmto názorom sa stotožňujú predovšetkým výrobní, režijní pracovníci a väčšia časť technicko-hospodárskych pracovníkov.



Obr. 9 Percentuálne výsledky na otázku č.7
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Poskytovanie zamestnaneckých benefitov je potrebné veľmi precízne naplánovať a premyslieť tak, aby sa niektorí zamestnanci necítili ukrižovaní. Tento stav by mohol mať za následok zníženie lojality k spoločnosti, zámerné zníženie pracovnej efektivity zamestnancov, šírenie zlého mena spoločnosti, alebo v krajnom prípade aj demonštrácie zamestnancov.

8. Myslíte si, že má Vaša spoločnosť dobre vypracovaný systém zamestnaneckých benefitov?

Na základe nižšie uvedených výsledkov dotazníkového prieskumu je vidieť, že až 68 % respondentov si myslí, že by sa dal súčasný systém zamestnaneckých benefitov spracovať lepšie vzhľadom k individuálnym potrebám zamestnancov. Z toho 29 % tvoria ženy a 39 % sú muži. Aktuálny systém zamestnaneckých benefitov vyhovuje len 4 % žien a 12 % mužom. Celkovo 14 % opýtaných vidí v systéme zamestnaneckých benefitov veľké nedostatky.

Tab. 21 Mienka o aktuálnom systéme zamestnaneckých benefitov v závislosti na pohlaví.

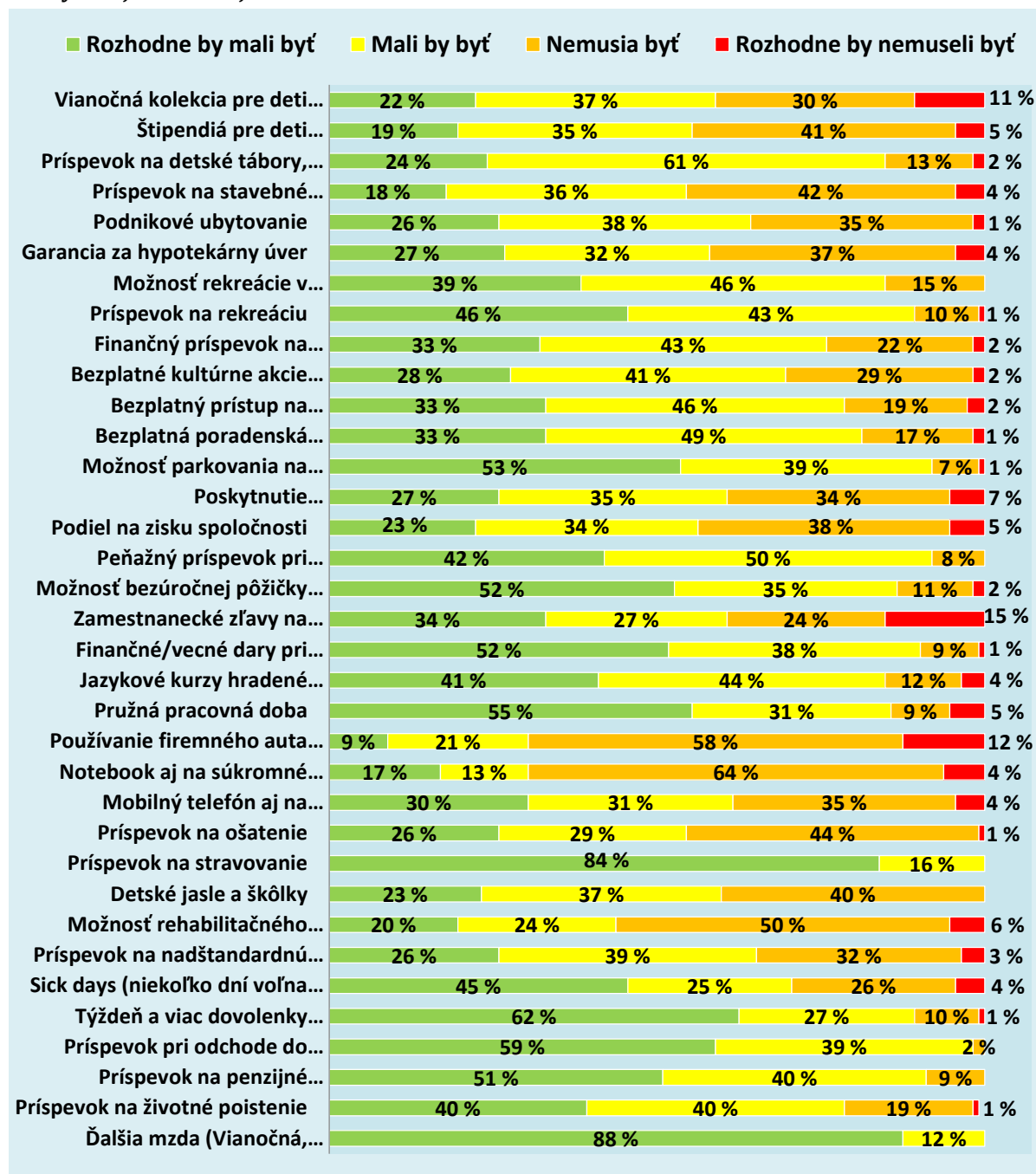
(8) Myslíte si, že má Vaša spoločnosť dobre vypracovaný systém zamestnaneckých benefitov?	(18) Aké je Vaše pohlavie?		
	Žena [%]	Muž [%]	Riad. (súčty)
Určite áno, som s ním absolútne spokojná/ý	0,00	1,77	1,77
Skôr áno, systém zamestnaneckých benefitov mi vyhovuje	4,42	11,50	15,92
Skôr nie, dal by sa vypracovať lepšie vzhľadom k potrebám zamestnancov	29,22	38,94	68,16
Určite nie, vidím v ňom veľké nedostatky	6,19	7,96	14,15
Celkom	39,83	60,17	100,00

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Len 2 % respondentov označilo možnosť určite áno, z čoho boli všetci muži.

9. Uved'te, ktoré zamestnanecké benefity by mali byť podľa Vás zamestnávateľmi poskytované.

Nasledujúca batéria otázok bola spracovaná podľa Ing. Dudy a slúži predovšetkým k identifikácii konkrétnych benefitov, ktoré by sa u zamestnancov, respektíve vybraných skupín zamestnancov mohli stretnúť s ohlasom a o ktoré naopak zamestnanci veľký záujem nemajú.



Obr. 10 Percentuálne výsledky na otázku č.9

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

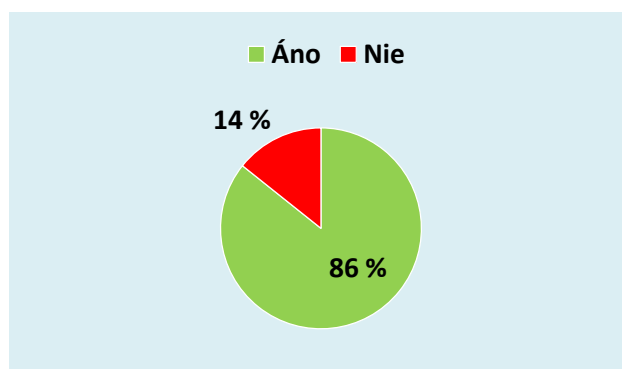
Ako je vidieť na vyššie uvedenom obrázku, až 88 % respondentov označilo, že by rozhodne mali byť poskytované ďalšie mzdy, ako napríklad dodatočný príspevok na Vianoce prípadne pred letom. Druhým najdôležitejším benefitom, ktorý by mal byť poskytovaný sú príspevky na stravovanie. Možnosť rozhodne by mali byť označilo až 84 % opýtaných. Za tretí najpodstatnejší benefit považujú respondenti týždeň dovolenky navyše nad rámec zákona. Ďalšími dôležitými benefitmi sú napríklad príspevok pri odchode do dôchodku, pružná pracovná doba, možnosť bezplatného parkovania na podnikových parkoviskách, možnosť bezúročnej pôžičky od zamestnávateľa a finančné alebo vecné dary pri významných životných a pracovných jubileách.

Medzi benefity, ktoré by rozhodne nemuseli byť poskytované patria napríklad zamestnanecké zľavy na výroby, čo v prípade spoločnosti Lokomotíva ani nie je možné, ďalej používanie služobného auta aj na súkromné účely a vianočná kolekcia pre deti zamestnancov.

Preferencie zamestnaneckých výhod väčšinou závisia na ich individuálnych potrebách a samotnej realizácii distribúcie týchto odmien zo strany zamestnávateľa. Každý benefit väčšinou nájde odozvu u iných skupín zamestnancov.

10. Súhlasíte s názorom, že voliteľný systém zamestnaneckých výhod, tzv. kafetéria systém (kde volíte určité zamestnanecké výhody podľa vlastného výberu) je pre potreby zamestnancov lepší než štandardný systém zamestnaneckých výhod (kde zamestnávateľ určuje druhy zamestnaneckých výhod sám)?

Otázka č. 10 má za úlohu zistiť názor respondentov na tzv. kafetéria systém, kde si majú zamestnanci možnosť sami určiť, kedy a na čo využijú poskytované zamestnanecké benefity. Jedná sa o moderný a veľmi obľúbený spôsob odmeňovania zamestnancov.



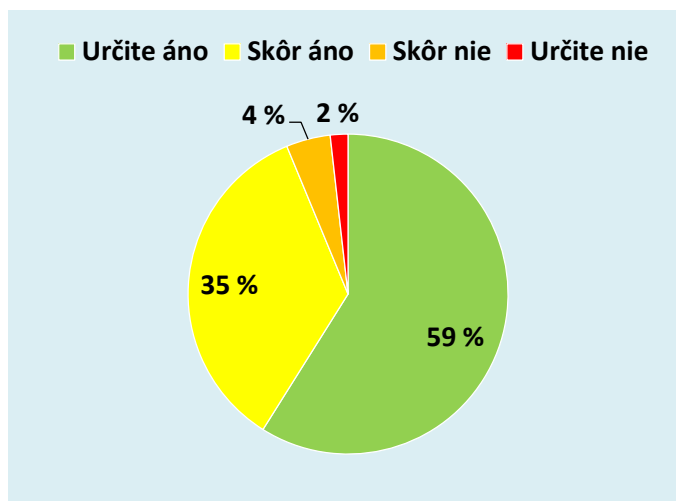
Obr. 11 Percentuálne výsledky na otázku č.10

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Až 86 % respondentov odpovedalo na položenú otázku kladne, teda že si myslia, že je voliteľný systém zamestnaneckých benefitov pre potreby zamestnancov lepší ako štandardný systém zamestnaneckých výhod.

11. Uvítali by ste voliteľný systém zamestnaneckých výhod vo Vašej spoločnosti?

Táto otázka nadväzuje na predchádzajúcu a má od respondentov zistiť, či by ocenili voliteľný systém zamestnaneckých benefitov priamo v spoločnosti, v ktorej pracujú. Výsledky sú uvedené na nižšie uvedenom obrázku.



Obr. 12 Percentuálne výsledky na otázku č.11

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Takmer 60 % odpovedalo, že by určite uvítali Kafetéria systém v spoločnosti kde pracujú, 35 % respondentov označilo odpoveď skôr áno. Určite nie odpovedali len 2 % respondentov. Výsledky tejto otázky sa jasne prikláňajú k zavedeniu systému voliteľných benefitov v danej spoločnosti.

V nasledujúcej kontingenčnej tabuľke je skúmaná závislosť medzi preferenciou voliteľného systému zamestnaneckých benefitov a pracovnou pozíciou.

Tab. 22 Preferovanie voliteľného systému zamestnaneckých výhod v závislosti na pracovnej pozícii

(22) Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie? [%]	(11) Uvítali by ste voliteľný systém zamestnaneckých výhod vo Vašej spoločnosti? [%]				Riadm. (súčty)
	Určite áno	Skôr áno	Skôr nie	Určite nie	
Vysokoškolské – magisterské, inžinierske	28,32	11,52	0,88	0,88	41,60
Stredné odborné s maturitou	0,88	1,77	0,00	0,00	2,65
Úplné stredné s maturitou	14,16	12,39	0,88	0,00	27,43
Vysokoškolské – bakalárske	8,85	5,31	2,65	0,88	17,69
Stredné odborné bez maturity	7,08	3,55	0,00	0,00	10,63
Celkom	59,29	34,54	4,41	1,76	100,00

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Ďalším krokom je overenie platnosti nasledujúcej hypotézy:

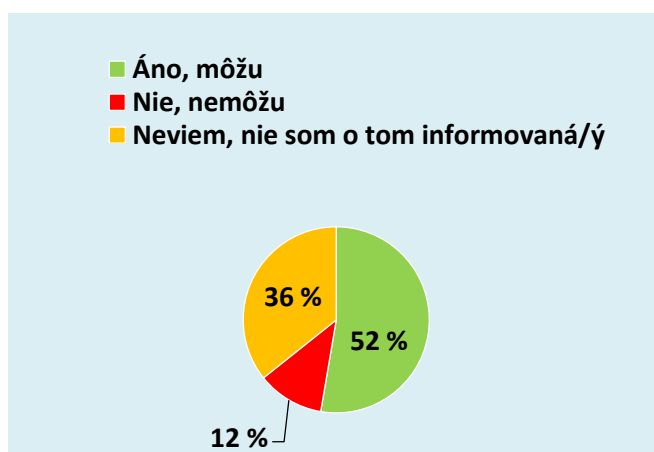
H0₆: *Preferovanie voliteľného systému zamestnaneckých výhod nie je závislé na pracovnej pozícii.*

HA₆: *Preferovanie voliteľného systému zamestnaneckých výhod je závislé na pracovnej pozícii.*

Vypočítaná p-hodnota 0,3875 je väčšia ako 5% hladina významnosti, takže nulová hypotéza o nezávislosti javov sa nezamieta. Predpokladáme nezávislosť skúmaných premenných, o čom svedčia aj výsledky testu závislosti pomocou Cramerovho koeficientu, ktorého hodnota je 0,1939, čomu odpovedá malá korelácia (viď príloha C).

12. Môžu zamestnanecké výhody využívať aj členovia Vašej rodiny?

Otázka má za úlohu zistiť nakoľko sú zamestnanci informovaní o možnostiach čerpania benefitov aj pre členov rodiny zamestnancov. Vizuálne výsledky sú uvedené na obrázku č. 13.



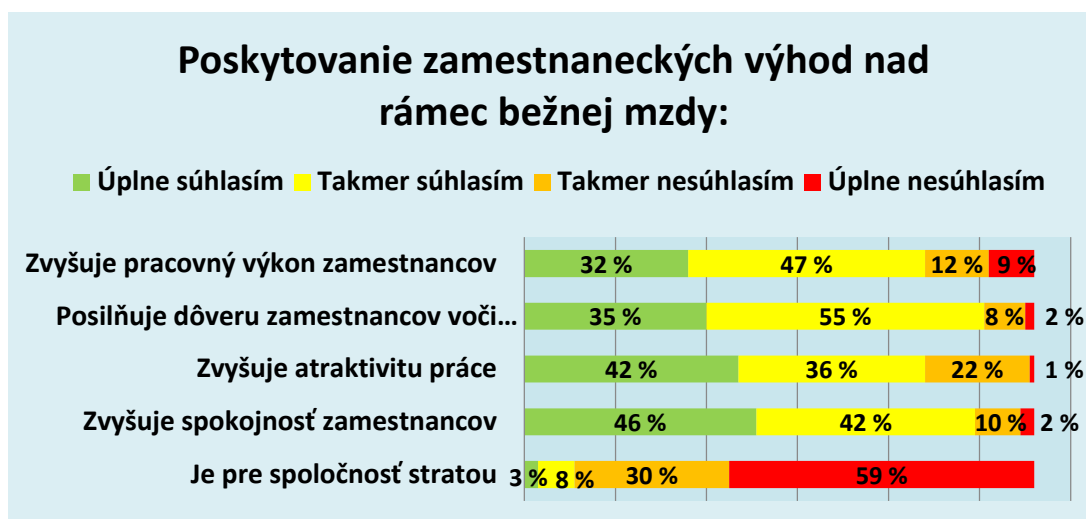
Obr. 13 Percentuálne výsledky na otázku č.12

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

52 % respondentov je informovaných o benefitoch, ktoré môžu využívať aj členovia rodiny, avšak 36 % opýtaných nie je o týchto možnostiach vôbec informovaných.

13. Uveďte mieru Vášho súhlasu s jednotlivými výrokmi.

Otázka je zameraná na zistenie súhlasu respondentov s výrokmi o pracovnom výkone, dôvere zamestnancov voči spoločnosti, atraktivite práce a spokojnosťou pri poskytovaní zamestnaneckých výhod nad rámec bežnej mzdy. Škálová otázka bola vyhodnotená metódou priradeného priemeru, pomocou ktorej je možné jednotlivé výsledky zovšeobecniť. Škále boli priradené koeficienty od 1-úplne súhlasím po 4-úplne nesúhlasím.



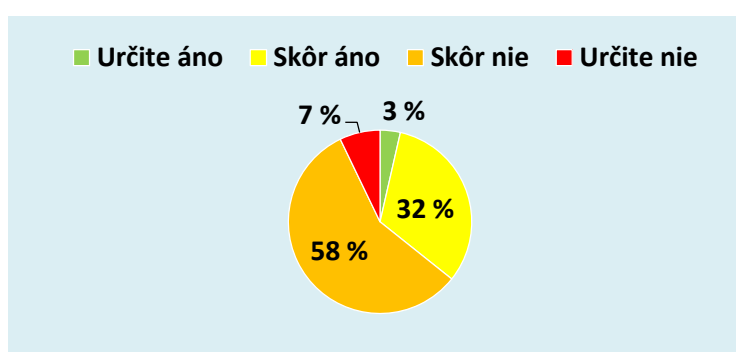
Obr. 14 Percentuálne výsledky na otázku č.13

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Hodnota priradeného priemeru pre výrok: *Zvyšuje pracovný výkon zamestnancov* je 1,96, čo sa približuje číslu 2. Výrok je považovaný za pravdivý, pretože s ním väčšina respondentov takmer súhlasí. Priemer druhého výroku: *Posilňuje dôveru voči spoločnosti* je 1,83. Aj tento výrok je považovaný za pravdivý. Hodnota priemeru tretieho výroku: *Zvyšuje atraktivitu práce* je 1,81, takže aj tretí výrok je možné označiť za pravdivý. Vypočítaný priemer výroku: *Zvyšuje spokojnosť zamestnancov* je 1,67, preto sa dá predpokladať pravdivosť tohto výroku. U posledného výroku: *Je pre spoločnosť stratou* je hodnota priemeru 3,46. Výrok je možné považovať za nepravdivý, pretože s ním väčšina respondentov takmer nesúhlasí.

14. Ste spokojná/ý so súčasnými zamestnaneckými benefitmi, ktoré poskytuje Vaša firma?

Otázka č. 14 má zistiť spokojnosť s aktuálne poskytovanými zamestnaneckými benefitmi.



Obr. 15 Percentuálne výsledky na otázku č.14

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Viac ako polovica respondentov, konkrétne 58 %, označilo odpoveď *skôr nie*, z čoho približne 30 % tvorili muži a zvyšných takmer 28 % ženy. 7 % zamestnancov odpo-

vedalo *určite nie*, pričom viac nespokojní boli muži ako ženy. Tieto výsledky sú pomerne zarážajúce a môžu mať vážnejší vplyv na chod celej spoločnosti. Takmer 32 % opýtaných je pomerne spokojných so súčasným systémom zamestnaneckých benefitov, aj keď ženské zastúpenie tvorí v tomto prípade len 9,73 %.

Tab. 23 Spokojnosť so súčasnými benefitmi v závislosti na pohlaví

(14) Ste spokojná/ý so súčasnými zamestnaneckými benefitmi, ktoré poskytuje Vaša spoločnosť? [%]	(18) Aké je Vaše pohlavie? [%]		
	Žena	Muž	Riadk. (súčty)
Určite áno	0,00	3,54	3,54
Skôr áno	9,73	22,12	31,85
Skôr nie	27,43	30,09	57,52
Určite nie	2,66	4,43	7,09
Celkom	39,82	60,18	100,00

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Platnosť hypotézy o nezávislosti spokojnosti so súčasnými benefitmi a pohlavím bude overená v ďalšom kroku.

H07: *Spokojnosť so súčasnými benefitmi nie je závislá na pohlaví.*

HA7: *Spokojnosť so súčasnými benefitmi je závislá na pohlaví.*

Vypočítaná p-hodnota 0,2972 je väčšia ako stanovená hladina významnosti, z toho dôvodu sa nulová hypotéza nezamieta. Je predpokladaná nezávislosť medzi skúmanými premennými. Cramerov koeficient je 0,1776, čo vypovedá o malej korelácii znakov (viď príloha C).

Následne je prevedené overenie závislosti medzi spokojnosťou so zamestnaneckými benefitmi a pracovnou pozíciou.

Tab. 24 Spokojnosť so súčasnými benefitmi v závislosti na pracovnej pozícii

(21) Aká je Vaša pracovná pozícia v spoločnosti? [%]	(14) Ste spokojná/ý so súčasnými zamestnaneckými benefitmi, ktoré poskytuje Vaša spoločnosť? [%]				
	Určite áno	Skôr áno	Skôr nie	Určite nie	Riadk. (súčty)
Technicko-hospodársky pracovník	2,65	23,89	40,72	3,55	70,81
Manažérska pozícia	0,88	1,77	2,65	0,00	5,30
Výrobný pracovník	0,00	6,19	8,86	2,65	17,70
Režijný pracovník	0,00	0,00	5,31	0,88	6,19
Celkom	3,53	31,85	57,54	7,08	100,00

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Ôsma nulová hypotéza znie takto:

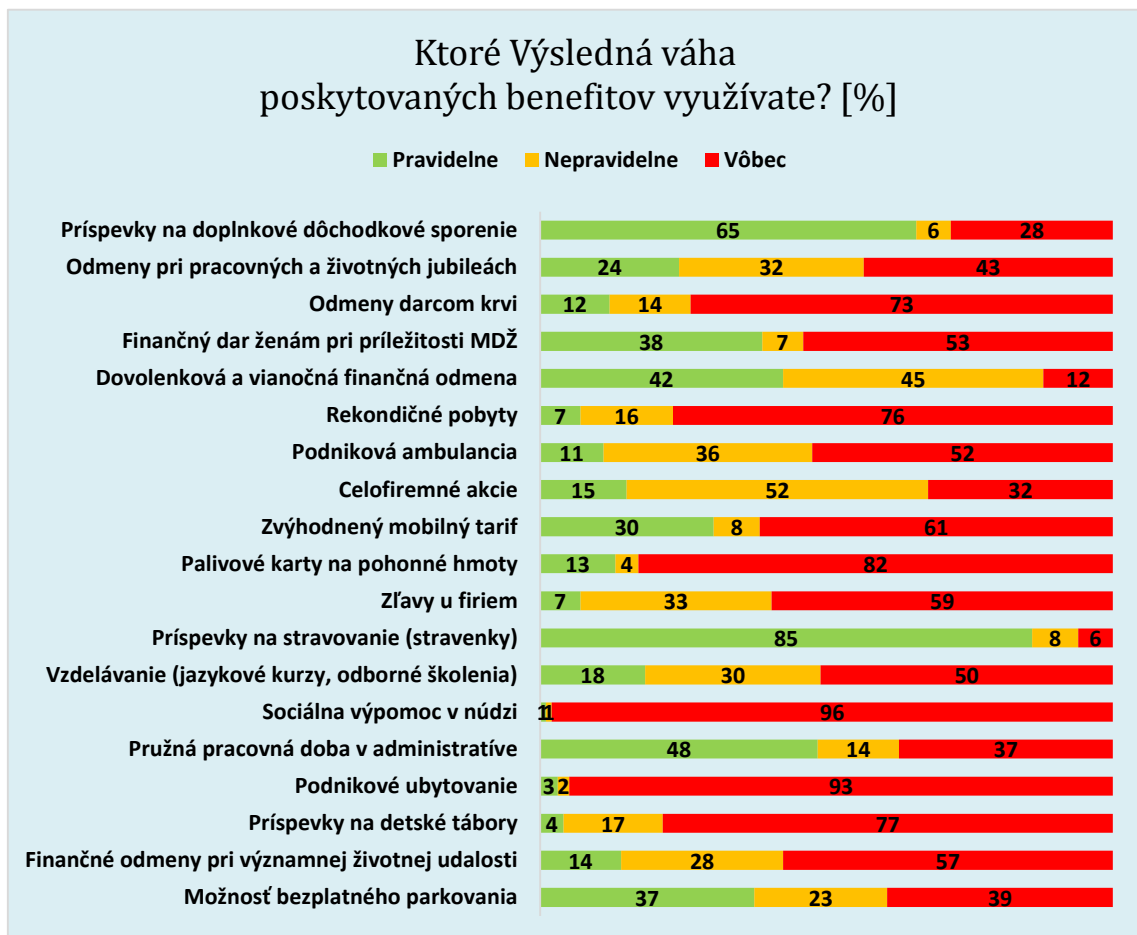
H0₈: *Spokojnosť so súčasnými benefitmi nie je závislá na pracovnej pozícii.*

HA₈: *Spokojnosť so súčasnými benefitmi je závislá na pracovnej pozícii.*

V tomto prípade vyšla p-hodnota $0,1308 > \alpha = 0,05$, preto nulová hypotéza o nezávislosti znakov nie je zamietnutá. Je prijatá nulová hypotéza a teda že spokojnosť so súčasnými benefitmi nie je závislá na pracovnej pozícii. Hodnota Cramerovho koeficientu je $0,2233$, čo vypovedá o malej závislosti skúmaných znakov (viď príloha C).

15. Ktoré z poskytovaných zamestnaneckých benefitov využívate?

Otázka č. 15 má za úlohu zistiť, ktoré aktuálne poskytované benefity zamestnanci spoločnosti využívajú a ako často. Vyhodnotenie odpovedí pomôže odpovedať na štvrtú vedľajšiu výskumnú otázku - *Do akej miery využívajú pracovníci poskytované zamestnanecké výhody?* Výsledky otázky sú zhrnuté na nižšie uvedenom obrázku, kde sú percentuálne vyobrazené. Za pravidelné sa považuje využívanie 1xdeň, mesiac, rok v závislosti na type benefitu (napr. príspevky na stravu sa využívajú každý deň, príspevok pri medzinárodnom dni žien sa využíva raz za rok) a za nepravidelne sa považuje čerpanie benefitov len pri špeciálnej príležitosti.



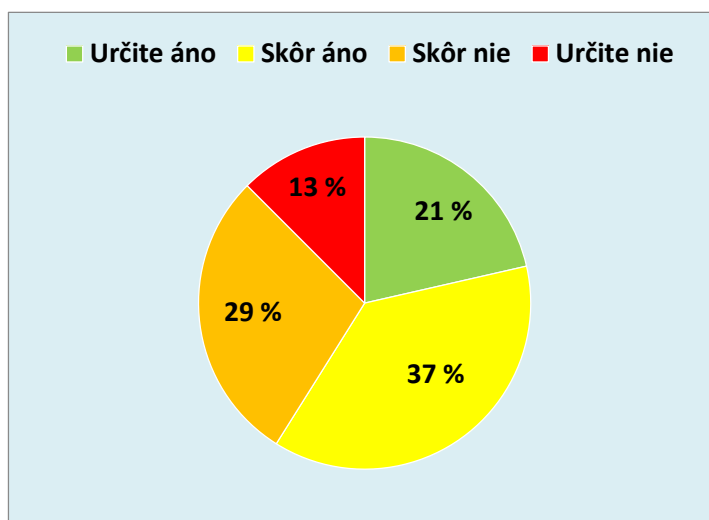
Obr. 16 Percentuálne výsledky na otázku č.15

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Pravidelne využíva najviac zamestnancov príspevky na stravovanie a to až 85 % (vid' Obr. 16). Príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie využíva pravidelne 65 % respondentov a tretím pravidelne najvyužívanejším benefitom je pružná pracovná doba v administratíve. Znepokojujúcim zistením je, že väčšinu poskytovaných zamestnaneckých benefitov vôbec nevyužíva veľká časť respondentov. Najmenej využívané sú benefity ako sociálna pomoc v núdzi, čo je v konečnom dôsledku pozitívne zistenie. Podnikové ubytovanie vôbec nevyužíva 93 % respondentov a 83 % vôbec nevyužíva palivové karty na pohonné hmoty. Medzi ďalšie takmer vôbec nevyužívané zamestnanecké benefity patria príspevky na detské tábory, rekondičné pobyty, odmeny darcom krvi a zvýhodnený mobilný taríf.

16. Myslíte si, že poskytovanie zamestnaneckých výhod pomáha znižovať odchody zamestnancov z firmy?

Táto otázka predpokladá zistenie názoru respondentov na problematiku fluktuácie pracovníkov a či môžu byť zamestnanecké benefity dôvodom k jej poklesu. Výsledky výskumu sú graficky znázornené na obrázku č. 17.



Obr. 17 Percentuálne výsledky na otázku č.16

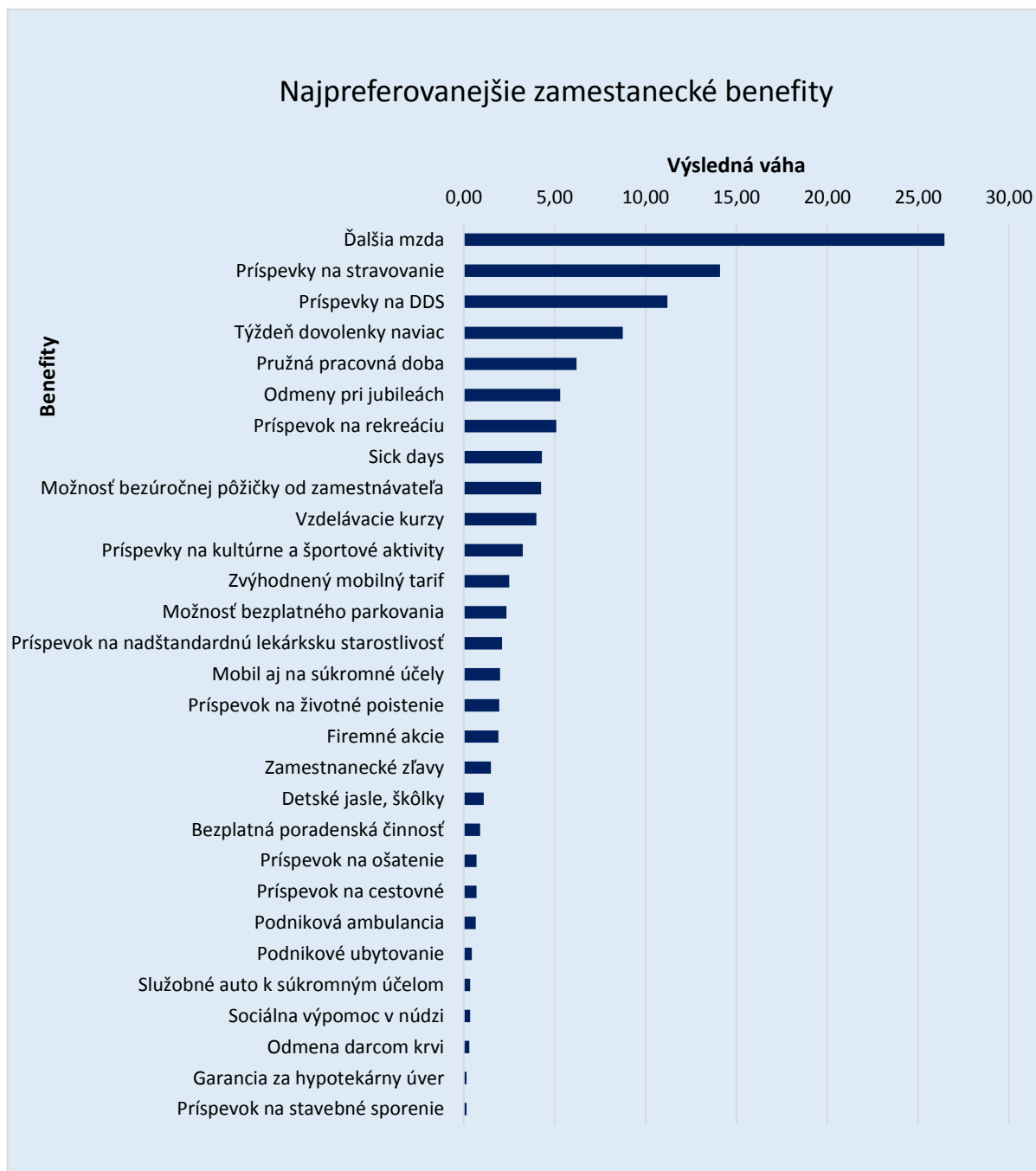
Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Možnosť určite áno označilo 21 % respondentov, 37 % označilo možnosť skôr áno. Tento pomer kladných odpovedí jasne vypovedá o významnom pozitívnom vplyve zamestnaneckých benefitov v problematike fluktuácie pracovníkov. Odpoveď určite nie vybralo 13 % opýtaných.

17. Vymenujte 5 zamestnaneckých výhod, ktoré považujete za najdôležitejšie

Otázka č. 17 bola položená z dôvodu zistenia ich preferencií v zamestnaneckých benefitoch. Respondenti mali za úlohu vypísať 5 ľubovoľných zamestnaneckých benefitov, ktoré považujú za najdôležitejšie. Otázka bola vyhodnotená metódou stanovenia váh podľa dôležitosti. Presnejší postup je popísaný v kapitole 1.3 Materiál

a metodika. Výsledky sú pre väčšiu prehľadnosť graficky vyobrazené na nižšie uvedenom obrázku.



Obr. 18 Vyhodnotenie otázky č.17

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

3.3.1 Štruktúra respondentov

V tabuľke č. 25 je uvedený prehľad štruktúry respondentov dotazníkového šetrenia, ktorý prebiehal v marci 2014 na pracovisku vybranej spoločnosti.

Tab. 25 Štruktúra respondentov dotazníkového prieskumu

	Četnosť	Kumulatívni (četnosť)	Rel.četnosť	Kumulatívni (rel.četnosť)
Aké je Vaše pohlavie?				
Žena	45	45	39,000	39,000
Muž	68	113	60,000	100,000
ChD	0	113	0,000	100,000
Do akej vekovej kategórie spadáte?				
18-25 rokov	5	5	4,000	4,000
26-35 rokov	37	42	32,000	37,000
36-45 rokov	28	70	24,000	61,000
46-56 rokov	34	104	30,000	92,000
57 a viac rokov	9	113	7,965	100,000
ChD	0	113	0,000	100,000
Aký je Váš počet odpracovaných rokov v tejto spoločnosti?				
0-2 roky	23	23	20,354	20,354
2,1-5 rokov	17	40	15,000	35,000
5,1-8 rokov	13	53	11,000	46,000
8,1-11 rokov	9	62	7,965	54,000
11,1-14 rokov	9	71	7,965	62,000
14,1-17 rokov	9	80	7,965	70,000
17,1-20 rokov	3	83	2,000	73,000
20,1 a viac rokov	30	113	26,000	100,000
ChD	0	113	0,000	100,000
Aká je Vaša pracovná pozícia v spoločnosti?				
Manažérska pozícia	6	6	5,000	5,000
Technicko-hospodársky pracovník	80	86	70,000	76,000
Režijný pracovník	7	93	6,000	82,000
Výrobný pracovník	20	113	17,000	100,000
ChD	0	113	0,000	100,000
Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?				
Stredné odborné bez maturity	12	12	10,000	10,000
Stredné odborné s maturitou	20	32	17,000	28,000
Úplné stredné s maturitou	31	63	27,000	55,000
Vysokoškolské – bakalárske	3	66	2,000	58,000
Vysokoškolské – Mgr., Ing.	47	113	41,000	100,000
ChD	0	113	0,000	100,000

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výsledkov dotazníkového prieskumu (N=113)

Keďže sa jedná o priemyselnú spoločnosť, väčšie zastúpenie tvorila mužská časť.

3.4 Porovnanie vybraných ukazateľov s odvetvím

V nasledujúcom texte budú porovnané základné ekonomické ukazovatele pododvetvia SK NACE 30-Výroba ostatných dopravných prostriedkov s ekonomickými ukazovateľmi vybranej spoločnosti.

Spoločnosť Lokomotíva, a. s. patrí jednoznačne k lídrom na slovenskom trhu v rámci pododvetvia Výroba ostatných dopravných prostriedkov. Tento fakt potvrdzuje porovnanie vypočítaných ekonomických ukazovateľov pre odvetvie a vybranú spoločnosť, ktoré sú uvedené v prílohe D. Základné ekonomické ukazovatele spoločnosti Lokomotíva sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 26 Základné ekonomické ukazovatele spoločnosti Lokomotíva, a. s.

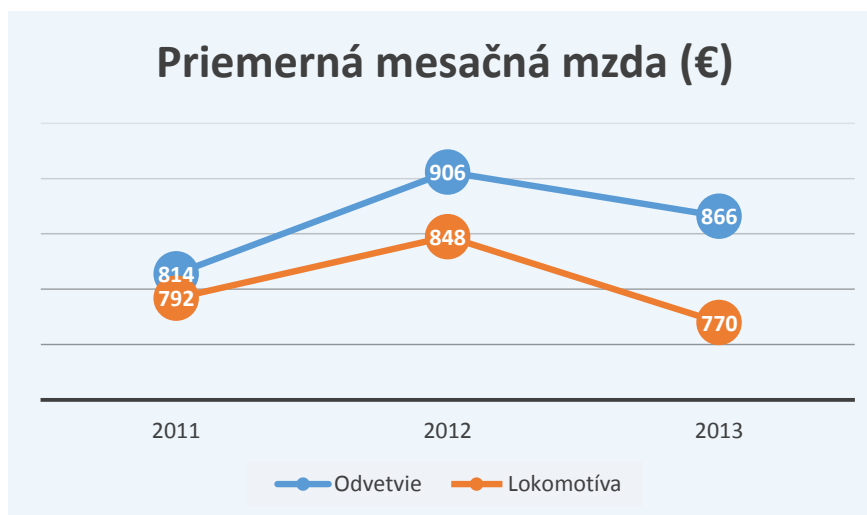
Lokomotíva, a. s.	m. j.	Rok		
		2011	2012	2013
Priemerný evidenčný počet zamestnancov	fyz. os.	1 836	1 848	2 150
Priemerná mesačná mzda	€	792	848	770
Tržby za vlastné výkony a tovar	€	176 037 536	190 487 425	173 328 568
Celkové náklady	€	184 378 797	187 324 309	180 487 092
Mzdové náklady za rok	€	17 449 875	18 796 112	19 862 941
Pridaná hodnota	€	39 453 129	41 864 222	41 906 639
Produktivita práce počítaná z tržieb	€	95 881	103 078	80 618
Produktivita práce počítaná z pridanej hodnoty	€	21 489	22 654	19 491
Mzdová produktivita	-	2,26	2,23	2,11
Pomer mzdových nákladov k pridanej hodnote	%	44,23	44,90	47,40
Pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch	%	9,46	10,03	11,01

Zdroj: Vlastný výpočet na základe výkazu zisku a strát spoločnosti

V roku 2013 bol celkový počet zamestnancov v sledovanom odvetví 4001 (vid' príloha D). Je nutné poukázať na to, že viac ako polovica týchto zamestnancov pracuje v spoločnosti Lokomotíva, a. s. Tento fakt potvrdzuje, že táto spoločnosť patrí k jednoznačným lídrom v odvetví. V posledných troch sledovaných rokoch bol v odvetví *Výroba ostatných dopravných prostriedkov* zaznamenaný priemerný medziročný pokles počtu pracovníkov o 4,48 %. Z roku 2012 na rok 2013 klesol počet pracovníkov v odvetví o takmer 4 %. Zaujímavý je fakt, že spoločnosť Lokomotíva, a. s. v tomto období prijala viac ako 300 nových zamestnancov, čo predstavuje zvýšenie počtu zamestnancov o 16,34 %. Na základe tohto vývoja je možné konštatovať, že aj napriek poklesu počtu zamestnancov v odvetví vybraná spoločnosť plánovala rozšírenie výroby, prijala potrebné opatrenia a navyšovala počty zamestnancov.

Priemerná mesačná mzda sa z roku 2011 na rok 2012 zvýšila aj v odvetví aj v spoločnosti, avšak medzi rokmi 2012 a 2013 klesla v oboch prípadoch. V odvetví

klesla priemerná mzda o 4,42 %, ale v spoločnosti Lokomotíva, a. s. bol tento pokles dvojnásobný, priemerná mzda poklesla o viac ako 9 %. Vo všetkých skúmaných obdobiach bola priemerná mesačná mzda v Lokomotíve, a. s. pod odvetvovým priemerom (viď Obr. 19). V roku 2013 bola priemerná mzda v odvetví vyššia o 96 € ako v spoločnosti Lokomotíva, a. s.



Obr. 19 Porovnanie priemernej mesačnej mzdy v odvetví a v spoločnosti
Zdroj: Vlastná práca

Tržby za vlastné výkony a tovar z roku 2012 na rok 2013 poklesli o viac ako 16 %, spoločnosť Lokomotíva, a. s. zaznamenala menší medziročný pokles, a to o 9 %. Celkové náklady v odvetví sa medziročne znížili o 17 %. Tento pokles sa na prvý pohľad javí ako priaznivý, ale pokles celkových nákladov v odvetví bol spojený prevažne so znížením produkcie a nie s väčšou efektívnosťou pracovných procesov. Spoločnosť Lokomotíva, a. s. sa celkové náklady z roku 2012 na rok 2013 znížili o takmer 4 %.

Znižovanie počtu zamestnancov v odvetví malo priamy vplyv aj na ročné mzdové náklady, ktoré sa medzi rokmi 2012 a 2013 znížili o 8 %. Z dôvodu navyšovania počtu zamestnancov o 300 v spoločnosti Lokomotíva, a. s. vzrástli aj ročné mzdové náklady, avšak priemerná mesačná mzda v roku 2013 bola stále o 96 € nižšia ako bol odvetvový priemer.

Pridaná hodnota v odvetví vzrástla medzi rokmi 2011 a 2012 o viac ako 11 %, avšak medzi rokmi 2012 a 2013 zaznamenala výrazný prepád o 19 %. Spoločnosť Lokomotíva vykazovala počas sledovaných rokov nárast produktivity o 6 % medzi rokmi 2011 a 2012 a veľmi mierny nárast pridanej hodnoty o 0,1 % medzi rokmi 2012 a 2013. Je treba podotknúť, že zvýšenie pridanej hodnoty je pomerne zanedbateľné vzhľadom k počtu nových pracovníkov. Pridaná hodnota sa takmer nezmenila aj napriek prijatiu 302 nových zamestnancov.

Produktivita práce v odvetví klesla z roku 2012 na rok 2013 o 16 %, spoločnosť Lokomotíva, a. s. zaznamenala miernejší, avšak veľmi podobný priebeh ako v odvetví. Pokles produktivity práce bol o 14 %. Následne vyvstáva otázka, ako je možné, že spoločnosť prijala viac ako 300 nových zamestnancov, ale produktivita práce výrazne poklesla. Možností sa naskytuje hneď niekoľko. Noví zamestnanci boli prijatí

prevažne do výroby, pretože spoločnosť Lokomotíva, a. s. rozširuje svoju produkciu a plánuje vyrábať nové typy vagónov. Je možné, že pracovníci boli prijatí ku koncu kalendárneho roka a museli prejsť podrobným odborným zaučením, takže sa nestihli podieľať na raste pridanej hodnoty a z toho dôvodu sa produktivita práce znížila. Svoju úlohu v poklese produktivity práce však mohli zohrať aj ďalšie faktory ako napríklad vysoká poruchovosť strojov, prestoje vo výrobe, zlé odberateľsko-dodávateľské vzťahy, nízka vybavenosť zamestnancov potrebným pracovným náradím a pomôckami. Avšak po dôkladnom preštudovaní výkazov zisku a strát bolo zistené, že sa v roku 2013 výrazne znížili (o 73 %) ostatné náklady na hospodársku činnosť, kde spadajú zmluvné pokuty, penále a úroky z omeškania. Ostatné náklady na hospodársku činnosť sa znížili z hodnoty 4 732 451 € v roku 2012 na hodnotu 1 265 549 € v roku 2013. Je možné, že noví výrobní pracovníci pomohli urýchlene dokončiť zákazky, ktoré mohli byť včas doručené odberateľom. Tým pádom sa nepodielali na vytváraní novej pridanej hodnoty, ale pomohli výrazne znížiť zmluvné pokuty a úroky z omeškania dodávky.

Ukazovateľ mzdovej produktivity je vyšší vo všetkých sledovaných obdobiach v spoločnosti Lokomotíva, a. s. V roku 2013 dosahoval ukazovateľ mzdovej produktivity hodnoty 2,11, čo znamená, že na 1€ miezd pripadá o 0,25 € viac výnosov v spoločnosti Lokomotíva ako v odvetví, kde mal tento ukazovateľ hodnotu 1,86.

Aby spoločnosť dosahovala zisk, musí byť čiastka pridanej hodnoty dostatočná predovšetkým na krytie mzdových nákladov a druhotne na ďalšie nákladové položky výsledovky (odpisy, finančné náklady a iné). Tento ukazovateľ poskytuje predstavu o tom, koľko % z pridanej hodnoty tvoria mzdové náklady, preto je žiaduca jeho klesajúca hodnota. Z toho dôvodu je vhodné sledovať ukazovateľ krytie mzdových nákladov z pridanej hodnoty v trende.

Pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch sa každoročne mierne zvyšuje. Tento pomer je vo všetkých sledovaných rokoch približne o 2 percentné body vyšší v odvetví Výroby ostatných dopravných prostriedkov, než v spoločnosti Lokomotíva, a. s. V roku 2013 tvorili v odvetví mzdové náklady 13,4 % z celkových nákladov, v spoločnosti Lokomotíva, a. s. bol tento pomer o mierne nižší. 11 % z celkových nákladov tvorili mzdové náklady.

3.5 Analýza konkurencie v odvetví

V nasledujúcom texte budú porovnané základné ekonomické ukazovatele sledovanej spoločnosti s konkurenciou v odvetví Výroby ostatných dopravných prostriedkov.

3.5.1 Analýza konkurencie na Slovensku

Na slovenskom trhu aktuálne figuruje sedemnást' podnikov spadajúcich do pododvetvia výroby ostatných dopravných prostriedkov. Tieto podniky sa výrazne líšia objemom svojich predajov a predovšetkým počtom zamestnancov. Medzi najväčších producentov železničných vagónov patrí spoločnosť Lokomotíva, a. s., ktorej je venovaná najväčšia pozornosť v rámci tejto diplomovej práce. Medzi ďalšie významné podniky patrí napr. ŽOS Vrútky, a. s., Loko Trans Slovakia, s. r. o., ZTS TESS VOS, a. s.,

BEVEX, s. r. o. a Compel rail, a. s. Keďže spoločnosť Lokomotíva, a. s. nemá v rámci slovenskej republiky výraznejšiu konkurenciu, bude jej aktuálna situácia porovnaná aj s českým trhom. Medzi najvýznamnejšie konkurenčné podniky na českom trhu patria CZ LOKO, a. s., Krnovské opravny a strojírny, s. r. o. a Škoda Transportation, a. s. Súčasne na trhu figuruje veľké množstvo menších spoločností, ktoré sa zameriavajú len na opravu železničných vagónov, koľajníc alebo na výrobu jednotlivých častí vagónov (napr. okná, sedačky a iné). Menšie výrobné spoločnosti nie sú schopné konkurovať veľkým domácim ani zahraničným výrobcami. V tejto podkapitole budú analyzované a komparované jednotlivé ekonomické ukazovatele zamerané na zistenie produktivity práce, priemernej mesačnej mzdy a podielu mzdových nákladov na celkových nákladoch v jednotlivých spoločnostiach.

ŽOS Vrútky, a. s.

Železničné opravovne a strojárne vo Vrútkach sú tradičnou slovenskou, modernou, technicky vyspelou a dynamicky sa rozvíjajúcou spoločnosťou s bohatou strojárskou a elektrotechnickou tradíciou úspešne aplikovanou do výrobkov, akými sú vlastné železničné koľajové vozidlá i vlastné komponenty týchto vozidiel. S dostatočnou flexibilitou realizuje vlastný návrh, vývoj a výrobu nových koľajových vozidiel, najmä osobných vozňov, medziregionálnych prímestských motorových a elektrických jednotiek a tiež ich modernizáciu, revitalizáciu a opravy. (ŽOS-Vrútky, 2013) Základné ekonomické ukazovatele sú zhrnuté v nižšie uvedenej tabuľke.

Tab. 27 Základné ekonomické ukazovatele spoločnosti ŽOS Vrútky, a. s.

ŽOS Vrútky, a. s.	m. j.	Rok		Zmena [%]
		2012	2013	
Priemerný evidenčný počet zamestnancov	fyz. os.	1 414	1 100	-22,21
Priemerná mesačná mzda	€	849	736	-13,23
Pridaná hodnota	€	30 086 083	18 350 345	-39,01
Produktivita práce počítaná z pridanej hodnoty	€	21 277	16 682	-21,60
Mzdová produktivita	-	2,09	1,89	-9,64
Pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch	%	11,64	14,26	22,56

Zdroj: Vlastný výpočet na základe výkazu zisku a strát spoločnosti

Priemerný evidenčný počet zamestnancov sa oproti roku 2012 znížil o 314, čo predstavuje pokles o viac ako 22 %. Lokomotíva, a. s. naopak zaznamenala nárast počtu zamestnancov o 16,34 %. Priemerná mesačná mzda sa v roku nízila o 13 %, na hodnotu 736 €, čo je o až o 130 € menej ako dosahuje priemerná mzda v pododvetví výroby ostatných dopravných prostriedkov. Priemerná mesačná mzda spoločnosti Lokomotíva, a. s. bola v roku 2013 vo výške 770 €. Pridaná hodnota ŽOS Vrútky klesla oproti roku 2012 o takmer 40 %, spoločnosť Lokomotíva vykazovala malý nárast pridanej hodnoty oproti roku 2012, a to nárast o 0,1 %. Produktivita práce počítaná z pridanej hodnoty v ŽOS Vrútky medziročne poklesla o takmer 22 %, v Lokomotíva, a. s. poklesla o 14 %. Produktivita práce v celom pododvetví poklesla z roku 2012 na rok 2013 o 15,69 %. Ukazovateľ mzdovej produktivity je v oboch rokoch vyšší v spoločnosti Lokomotíva, a. s., čo znamená, že na 1 € miezd pripadá

väčšie množstvo výnosov. V roku 2013 vzrástol pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch spoločnosti ŽOS Vrútky, a. s. oproti roku 2012 o 23 %. Mzdové náklady tvorili 14,26 % z celkových nákladov vynaložených v roku 2013. V spoločnosti Lokomotíva, a. s. je pomer mzdových nákladov na celkových v porovnaní s ŽOS Vrútky v oboch rokoch nižší.

ŽOS Vrútky ponúkajú svojim zamestnancom taktiež radu zaujímavých benefitov, ako napríklad rôzne kurzy, školenia, závodnú zdravotnú starostlivosť, stravovanie v závodnej jedálni, sociálny program, náborový príspevok, uhrádzanie nákladov na ubytovanie do určitej výšky, uhrádzanie nákladov na cestovné do miesta trvalého bydliska, 13. plat, peňažné dary pri pracovných jubileách, peňažný dar pri narodení dieťaťa, peňažný dar darcom krvi, rekondičné pobyty a príspevok na úhradu nákladov za poskytnutú zdravotnú starostlivosť. Spoločnosť ŽOS Vrútky prevádzkuje taktiež vlastnú zväračskú školu.

LOKO TRANS Slovakia, s. r. o.

Jedná sa o poprednú slovenskú spoločnosť, zaoberajúcu sa komplexnými službami v oblasti železničnej techniky, prepravy a strojárkej výroby. Na trhu začala pôsobiť v roku 1997, a to v oblasti obchodu so železničnou technikou, poskytovania opráv a servisu železničných lokomotív. Spoločnosť svoju opravárenskú a výrobnú činnosť vykonáva v certifikovaných priestoroch v Dubnici nad Váhom. Vo vlastných výrobných priestoroch sú vytvorené podmienky pre opravy, revízie a rekonštrukcie železničnej techniky. (LOKO TRANS Slovakia, 2014) Prehľad ekonomických ukazovateľov spoločnosti Loko Trans Slovakia, s. r. o. je uvedený v Tab. č. 28.

Tab. 28 Základné ekonomické ukazovatele spoločnosti Loko Trans Slovakia, s. r. o.

LOKO TRANS Slovakia, s. r. o.	m. j.	Rok		Zmena [%]
		2012	2013	
Priemerný evidenčný počet zamestnancov	fyz.os.	79	94	18,99
Priemerná mesačná mzda	€	746	734	-1,61
Pridaná hodnota	€	2 033 814	1 644 133	-19,16
Produktivita práce počítaná z pridanej hodnoty	€	25 744	17 491	-32,06
Mzdová produktivita	-	2,87	1,99	-30,95
Pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch	%	6,61	6,54	-1,16

Zdroj: Vlastný výpočet na základe výkazu zisku a strát spoločnosti

Aj napriek celkovému poklesu počtu zamestnancov v odvetví takmer o 4 % medzi rokmi 2012 a 2013, priemerný evidenčný počet zamestnancov v spoločnosti Loko Trans, s.r.o. vzrástol, a to o 19 %. Priemerná mesačná mzda sa znížila o 12 €, čo predstavuje oveľa menší pokles ako v spoločnosti Lokomotíva, kde priemerná mesačná mzda klesla v porovnaní so spoločnosťou Loko Trans viac ako šesťnásobne, a to o 78 €. V pododvetví Výroby ostatných dopravných prostriedkov klesla priemerná mesačná mzda klesla o viac ako 40 €. Pridaná hodnota medziročne klesla o 19 %, pričom Lokomotíva, a. s. vykazovala v tomto období mierny nárast o 0,1 %. Produktivita práce klesla v spoločnosti Loko Trans z roku 2012 na rok 2013 o 32 %, Lokomotíva, a. s. zaznamenala pokles produktivity práce o 14 %. Ukazovateľ

mzdovej produktivity vyjadruje, koľko výnosov pripadá na 1 € miezd. V roku 2013 v spoločnosti Loko Trans pripadá na 1 € miezd 1,99 € výnosov. V spoločnosti Lokomotíva, a. s. je hodnota ukazovateľa mzdovej produktivity vyššia, na 1 € miezd pripadá 2,11 € výnosov. Pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch je o viac ako 4 percentné body vyšší v spoločnosti Lokomotíva, a. s.

ZTS TESS VOS, a. s.

Táto spoločnosť sa za 15 rokov svojej existencie vypracovala na stabilnú strojárenskú spoločnosť. Na výrobnjej ploche 3600 m² zabezpečuje výrobu a predaj montovaných zostáv rôzneho stupňa zložitosti výrobku, podľa výkresovej dokumentácie dodanej zákazníkom. (ZTS TESS VOS, 2013)

V nižšie uvedenej tabuľke je znázornený výber dôležitých ekonomických ukazovateľov zameraných na produktivitu práce.

Tab. 29 Základné ekonomické ukazovatele spoločnosti ZTS TESS VOS, a. s.

ZTS TESS VOS, a. s.	m. j.	Rok		Zmena [%]
		2012	2013	
Priemerný evidenčný počet zamestnancov	fyz. os.	33	34	3,03
Priemerná mesačná mzda	€	762	774	1,49
Pridaná hodnota	€	375 544	515 824	37,35
Produktivita práce počítaná z pridanej hodnoty	€	11 380	15 171	33,31
Mzdová produktivita	-	1,24	1,63	31,36
Pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch	%	19,77	20,29	2,64

Zdroj: Vlastný výpočet na základe výkazu zisku a strát spoločnosti

Priemerný evidenčný počet zamestnancov v spoločnosti ZTS TESS VOS, a. s. je v porovnaní s Lokomotívou takmer zanedbateľný. Spoločnosť zamestnávala v roku 2013 ani nie 2 % počtu zamestnancov spoločnosti Lokomotíva. Priemerná mesačná mzda z roku 2012 na rok 2013 vzrástla o 1,5 %, avšak v Lokomotíve, a. s. poklesla o viac ako 9 %. Produktivita práce medziročne vzrástla o 33,31 %, v spoločnosti Lokomotíva produktivita práce taktiež vzrástla, avšak len o 0,1 %. Ukazovateľ mzdovej produktivity dosahuje priaznivejších hodnôt v spoločnosti Lokomotíva, kde v roku 2013 na 1 € miezd pripadalo 2,11 €. Pomer mzdových nákladov je v spoločnosti ZTS TESS VOS pomerne vysoký, mzdové náklady tvoria jednu pätinu celkových nákladov, to je o takmer 7 percentných bodov viac ako je odvetvový priemer. Mzdové náklady v spoločnosti Lokomotíva tvoria 11 % celkových nákladov.

BEVEX, s. r. o.

Spoločnosť BEVEX - BANSKÝ VÝSKUM, spol. s r. o. má bohatú 55-ročnú tradíciu. Jedná sa o stredne veľkú spoločnosť s priemerným počtom 60 zamestnancov. Ponuka zahŕňa vývoj, výrobu, služby a obchod v oblasti banskej závesnej dopravy, na základe potrieb a požiadaviek zákazníka. Špecializuje sa na systém závesnej banskej dopravy, kde má dlhoročné skúsenosti. (BEVEX, 2012)

V tabuľke č. 30 sú uvedené základné ekonomické ukazovatele produktivity práce a mzdovej nákladovosti.

Tab. 30 Základné ekonomické ukazovatele spoločnosti BEVEX, s. r. o.

BEVEX, s. r. o.	m. j.	Rok		Zmena [%]
		2012	2013	
Priemerný evidenčný počet zamestnancov	fyz. os.	60	64	6,67
Priemerná mesačná mzda	€	1 084	1 143	5,46
Pridaná hodnota	€	1 943 040	1 729 079	-11,01
Produktivita práce počítaná z pridanej hodnoty	€	32 384	27 017	-16,57
Mzdová produktivita	-	2,49	1,97	-20,89
Pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch	%	19,20	24,34	26,78

Zdroj: Vlastný výpočet na základe výkazu zisku a strát spoločnosti

Priemerná mesačná mzda je o 373 € vyššia ako v popradskej spoločnosti Lokomotíva, kde dosahuje hodnoty 770 €. Pridaná hodnota poklesla z roku 2012 na rok 2013 o 11 %, Lokomotíve sa podarilo udržať mierne zvýšenie pridanej hodnoty o 0,1 %. Produktivita práce poklesla v oboch sledovaných podnikoch, v spoločnosti BEVEX bol však pokles výraznejší ako v spoločnosti Lokomotíva, a. s. Ukazovateľ mzdovej produktivity je vyšší v spoločnosti Lokomotíva, kde na 1 € miezd pripadá o 0,14 € viac ako v spoločnosti Bevex, s. r. o. Medziročne sa podiel mzdových nákladov na celkových nákladoch v spoločnosti Bevex výrazne zvýšil, a to o takmer 27 %.

COMPEL RAIL, a. s.

Compel Rail je priamym pokračovateľom viac ako štyridaťročnej tradície v tomto odbore. Tradícia spoločnosti je podoprená množstvom vyrobených železničných traťových strojov, prostriedkov malej traťovej mechanizácie ako aj špeciálnych technologických liniek, ktoré boli vyvinuté, skonštruované, vyrobené a dodané zákazníkovi. Spoločnosť Compel Rail má ambície sa výraznejšie presadiť na zahraničnom trhu. (COMPEL RAIL, 2013) Prehľad základných ekonomických ukazovateľov je zobrazený v Tab. 31.

Tab. 31 Základné ekonomické ukazovatele spoločnosti COMPEL RAIL, a. s.

COMPEL RAIL, a. s.	m. j.	Rok		Zmena [%]
		2012	2013	
Priemerný evidenčný počet zamestnancov	fyz. os.	42	40	-4,76
Priemerná mesačná mzda	€	758	795	4,86
Pridaná hodnota	€	525 173	735 023	39,96
Produktivita práce počítaná z pridanej hodnoty	€	12 504	18 376	46,96
Mzdová produktivita	-	1,37	1,93	40,14
Pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch	%	24,58	17,05	-30,62

Zdroj: Vlastný výpočet na základe výkazu zisku a strát spoločnosti

Spoločnosť Compel Rail, a. s. sa počtom zamestnancov radí medzi menšie spoločnosti. Oproti predchádzajúcemu roku sa počet zamestnancov v roku 2013 znížil o takmer 5 %. Priemerná mesačná mzda je v porovnaní s Lokomotívou o 20 € vyššia, vzrástla na úroveň 795 € za mesiac. Z roku 2012 na rok 2013 vzrástla pridaná hodnota o 40 %, v Lokomotíve bol jej nárast takmer zanedbateľný. Pridaná hodnota vykázala v roku 2013 nárast oproti minulému roku o skoro 47 %, avšak Lokomotíva zaznamenala v roku 2013 pokles produktivity práce o 14 %. Ukazovateľ mzdovej produktivity je vyšší v spoločnosti Lokomotíva, a. s., kde na 1 € miezd pripadá o 0,18 € viac ako v konkurenčnej spoločnosti. Pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch v roku 2013 je vyšší v spoločnosti Compel Rail, kde dosahuje 17,05 %. V Lokomotíve tvoria 11 % z celkových nákladov mzdové náklady.

3.5.2 Analýza konkurencie v českej republike

Odvetvie ostatné dopravné prostriedky a zariadenia je charakteristické širokou ponukou dopravných prostriedkov. Skladbou výrobného sortimentu patrí odvetvie medzi prevažne proexportné a zároveň zaštuje značnou mierou dopravné prostriedky pre tuzemsko. Je to odvetvie s bohatou históriou.

Aby bolo možné porovnávať ekonomické ukazovatele slovenských a českých podnikov, bolo nutné previesť české koruny na €. Hodnoty boli prepočítané aktuálnym kurzom⁸ Českej národnej banky k 5. 12. 2014.

CZ LOKO, a. s.

Spoločnosť CZ LOKO patrí k najvýznamnejším podnikom stredoeurópskeho železničného strojárstva. Výrobe a opravám koľajových vozidiel sa venuje viac ako 160 rokov. S využitím po generácie odovzdávaných skúseností a znalostí vyvíja a vyrába nové lokomotívy, modernizuje koľajové vozidlá, opravuje a rekonštruuje hnacie aj špeciálne vozidlá. Neoddeliteľnou súčasťou spolupráce sú prezentačné jazdy, prenájom vozidiel a zaškolenie obsluhy a údržby. (CZ LOKO, 2014) Základné ekonomické ukazovatele sú uvedené v nižšie uvedenej tabuľke.

Tab. 32 Základné ekonomické ukazovatele spoločnosti CZ LOKO, a. s.

CZ LOKO, a. s.	m. j.	Rok		Zmena [%]
		2012	2013	
Tržby za vlastné výkony a tovar	EUR	78 332 779	69 677 062	-11,05
Celkové náklady	EUR	82 155 210	81 306 404	-1,03
Mzdové náklady za rok	EUR	7 682 200	7 945 478	3,43
Pridaná hodnota	EUR	13 880 753	14 180 970	2,16
Mzdová produktivita	-	1,81	1,78	-1,22
Pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch	%	9,35	9,77	4,51

Zdroj: Vlastný výpočet na základe výkazu zisku a strát spoločnosti

⁸ Priamy zápis: 27,6 CZK/EUR

Pre spoločnosť CZ LOKO, a. s. nebolo možné dohľadať počet zamestnancov v rokoch 2012 a 2013, preto budú so spoločnosťou Lokomotíva, a. s. porovnávané mierne odlišné ukazovatele ako v predchádzajúcich vyhodnoteniach. Tržby za vlastné výkony a tovar v roku 2013 poklesli v spoločnosti CZ LOKO o 11 %, Lokomotíva, a. s. zaznamenala o niečo miernejší pokles, a to o 9 %.

Pridaná hodnota vzrástla v spoločnosti CZ LOKO o viac ako 2 % oproti minulému roku, spoločnosť Lokomotíva dosahovala oveľa menší nárast pridanej hodnoty, a to o 0,1 %. V roku 2013 je mzdová produktivita vyššia v spoločnosti Lokomotíva, a. s., kde na 1 € miezd pripadá 2,11 € výnosov, zatiaľ čo v spoločnosti CZ LOKO pripadá na 1 € miezd 1,78 € výnosov. Pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch je v roku 2013 vyšší v spoločnosti Lokomotíva, a. s., kde mzdové náklady tvoria 11 % z celkových nákladov.

Škoda Transportation, a. s.

Táto spoločnosť je významný výrobca s dlhoročnou tradíciou v odbore výroby koľajových vozidiel - železničných i vozidiel pre mestskú hromadnú dopravu. Úspešné investície do nových produktových radov sú spolu s dlhodobou zaistenými zákazkami a finančnou stabilitou firmy dokladom toho, že sa spoločnosť Škoda Transportation, a. s. vo svojom obore opäť radí medzi vedúce európske firmy v oblasti koľajového priemyslu. (Škoda Transportation, 2014) Základné ekonomické ukazovatele spoločnosti sú zobrazené v tabuľke č. 33.

Tab. 33 Základné ekonomické ukazovatele spoločnosti Škoda Transportation, a. s.

Škoda Transportation, a. s.	m. j.	Rok		Zmena [%]
		2012	2013	
Priemerný evidenčný počet zamestnancov	fyz. os.	1 162	1 228	5,68
Priemerná mesačná mzda	EUR	1 240	1 243	0,30
Pridaná hodnota	EUR	80 104 450	76 725 109	-4,22
Produktivita práce počítaná z pridanej hodnoty	EUR	68 936,70	62 479,73	-9,37
Mzdová produktivita	-	4,63	4,19	-9,64
Pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch	%	9,34	9,58	2,57

Zdroj: Vlastný výpočet na základe výkazu zisku a strát spoločnosti

Priemerný evidenčný počet zamestnancov spoločnosti Škoda Transportation vzrástol z 1162 pracovníkov v roku 2012 na 1228 pracovníkov v roku 2013, čo predstavuje takmer 6 % nárast. Spoločnosť Lokomotíva, a. s. z dôvodu rozšírenia výroby prijala viac ako 300 zamestnancov, čo predstavuje nárast v počte zamestnancov o 16,34 %. Pridaná hodnota v podniku Škoda Transportation poklesla približne o 4 %, avšak v spoločnosti Lokomotíva, a. s. zaznamenali v roku 2013 mierne zvýšenie pridanej hodnoty. V spoločnosti Škoda Transportation sa z roku 2012 na rok 2013 znížila produktivita práce o 9,37 %, avšak spoločnosť Lokomotíva, a. s. dosiahla ešte výraznejšieho poklesu produktivity práce, a to o takmer 14 % v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Mzdová produktivita je u spoločnosti Škoda Transportation výrazne vyššia, ako u iných konkurenčných podnikov. V roku 2013 dosahuje hodnotu 4,19, to znamená, že na 1 € miezd pripadá 4,19 € výnosov, čo je

v porovnaní so spoločnosťou Lokomotíva takmer dvojnásobná hodnota. Pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch spoločnosti Škoda Transportation sa medziročne zvýšil o vyše 2,5 %, v roku 2013 tvorili mzdové náklady 9,58 % celkových nákladov. V spoločnosti Lokomotíva tvorili v roku 2013 mzdové náklady 11 % z celkových nákladov spoločnosti.

Krnovské opravny a strojárny, s. r. o.

Spoločnosť Krnovské opravny a strojárny, s. r. o. Krnov je výrobne opravárenským podnikom. Ako dielňa pre opravy železničných koľajových vozidiel začala svoju činnosť už v roku 1872. Medzi hlavné činnosti firmy patria opravy, modernizácia osobných a nákladných železničných vozidiel, električiek a strojárna výroba pre vagónový priemysel. (Krnovské opravny a strojárny, 2014) Prehľad základných ekonomických ukazovateľov je uvedený v Tab. 34.

Tab. 34 Základné ekonomické ukazovatele spoločnosti Krnovské opravny a strojárny, s. r. o.

Krnovské opravny a strojárny, s. r. o.	m. j.	Rok		Zmena [%]
		2012	2013	
Priemerný evidenčný počet zamestnancov	fyz. os.	744	671	-9,81
Priemerná mesačná mzda	EUR	1 133	899	-20,63
Pridaná hodnota	EUR	13 915 738	11 104 088	-20,20
Produktivita práce počítaná z pridanej hodnoty	EUR	18 703,95	16 548,57	-11,52
Mzdová produktivita	-	1,38	1,53	11,48
Pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch	%	34,11	26,11	-23,44

Zdroj: Vlastný výpočet na základe výkazu zisku a strát spoločnosti

Spoločnosť Krnovské opravny a strojárny, s. r. o. znižovala z roku 2012 na rok 2013 stavy zamestnancov o takmer 10 %. V roku 2013 zamestnávala spoločnosť 671 pracovníkov. Výrazný pokles zaznamenala aj hodnota priemernej mesačnej mzdy, ktorá v roku 2013 poklesla v porovnaní s predchádzajúcim rokom o takmer 21 %. Priemerná mesačná mzda v roku 2013 v Krnovských opravniach a strojárniach dosiahla úroveň 899 €, čo je o 129 € viac ako dosahuje priemerná mesačná mzda v spoločnosti Lokomotíva, a. s. Pridaná hodnota zaznamenala v spoločnosti Krnovské opravny a strojárny výrazný pokles o viac ako 20 % v porovnaní s rokom 2012. Pokles produktivity práce bol výraznejší v spoločnosti Lokomotíva, kde dosiahol úroveň takmer 14 %. Ukazovateľ mzdovej produktivity je vyšší v slovenskej spoločnosti, kde na 1 € miezd pripadá 2,11 € výnosov. V spoločnosti Krnovské opravy a strojárny pripadá na 1 € miezd 1,53 € výnosov v roku 2013. Pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch je v Krnovských opravniach a strojárniach dosť vysoký, v roku 2013 tvoria mzdové náklady viac ako jednu štvrtinu celkových nákladov spoločnosti.

3.6 Návrhy a odporúčania

V tejto kapitole bude zodpovedaná posledná vedľajšia výskumná otázka, ktorá znie nasledovne: *Akým spôsobom sa dá súčasný systém odmeňovania zamestnancov upraviť, aby prispel k navýšeniu pracovnej motivácie zamestnancov?*

Na základe dotazníkového prieskumu bolo zistené, že až 94 % respondentov považuje poskytovanie zamestnaneckých benefitov v dnešnej dobe za dôležité, preto je veľmi podstatné venovať tejto forme odmeňovania patričnú pozornosť. Testovanie hypotézy č. 1 nepotvrdilo závislosť medzi mienkou o dôležitosti poskytovania zamestnaneckých benefitov a pohlavím, je teda možné predpokladať, že názory na poskytovanie zamestnaneckých benefitov sú individuálne a nezávisia na tom, či je respondent muž alebo žena.

Ak spoločnosť zvažuje zavedenie zamestnaneckých benefitov alebo sa rozhodne k zmene ich štruktúry, dodávateľa či podmienok ich vyplácania, vždy je nutné zodpovedať niekoľko otázok. Najprv si spoločnosť musí na základe toho, čo chce podporovať a čo chce dosiahnuť, stanoviť ciele pre systém benefitov.

Preto, aby bol systém benefitov efektívny, musí spoločnosť systém vopred dobre premyslieť a prepojiť firemné ciele s požiadavkami zamestnancov a nastaviť ich v rámci daných rozpočtových obmedzení. Iba po splnení týchto požiadaviek budú benefity naplňovať firemnú stratégiu, a tým zlepšovať napr. udržanie existujúcich zamestnancov, zjednodušovať nábor nových zamestnancov, uspokojovať ich meniace sa potreby či celkovo zlepšovať externé aj interné vnímanie zamestnávateľa. Je vhodné vykonať prieskum spokojnosti s poskytovanými/zamýšľanými zamestnaneckými benefitmi a súčasne zistiť, akú hodnotu pre zamestnancov majú.

Po vykonaní prieskumu preferencií zamestnancov, z ktorého plynie zistenie, čo zamestnanci skutočne ocenia, je vhodné spracovať analýzu výhod vychádzajúcej z nákladovej efektívnosti. Nie všetky benefity sú rovnako výhodné ako pre zamestnávateľa, tak aj pre zamestnancov. Ideálne zamestnanecká výhoda by mala byť oslobodená od dane z príjmu fyzických osôb, nemala by podliehať odvodom na sociálne a zdravotné poistenie a mala by byť daňovo uznateľným nákladom pre zamestnávateľa. V nižšie uvedenej tabuľke je zobrazený prehľad daňovej výhodnosti 10-tich najpreferovanejších zamestnaneckých benefitov, ktoré boli vyhodnotené na základe preferencií respondentov v prevedenom dotazníkovom prieskume medzi zamestnancami spoločnosti, ktorá je lídrom v odvetví výroby ostatných dopravných prostriedkov.

Tab. 35 Daňová výhodnosť najpreferovanejších zamestnaneckých benefitov

Najpreferovanejšie zamestnanecké benefity	Oslobodené od dane z príjmu FO	Daňovo uznateľné náklady pre PO
1. Ďalšia mzda	X	✓
2. Príspevok na stravovanie	✓	✓
3. Príspevok na penzijné pripoistenie	✓	✓
4. Týždeň dovolenky navyše	-	-
5. Pružná pracovná doba	-	-
6. Finančné/vecné dary pri jubileách	X	X
7. Príspevok na rekreáciu	X	X
8. Sick days	-	-
9. Možnosť bezúročnej pôžičky od zamestnávateľa	X	X
10. Vzdelávacie kurzy	✓	✓

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe platnej legislatívy

Ako daňovo najefektívnejšie sa javia zamestnanecké benefity príspevok na stravovanie, príspevok na penzijné pripoistenie a vzdelávacie kurzy pre zamestnancov, ktoré súvisia s výkonom ich práce (viď Tab. 35). Tieto zamestnanecké benefity sú oslobodené od dane z príjmu fyzických osôb a taktiež patria medzi daňovo uznateľné náklady, o ktoré si môžu právnické osoby znížiť základ dane.

Nepeňažné zamestnanecké benefity vo forme príspevku do žiadaných oblastí ako zdravý životný štýl, kultúra, cestovanie, prevencia zdravia, vzdelávanie alebo dovolenka sú investíciou, ktorá sa firme vždy vyplatí, pretože tieto benefity pomáhajú zamestnancom docieľiť rovnováhu medzi prácou a voľným časom, budú sa cítiť spokojnejší, čo výrazne posilní lojalnosť k zamestnávajúcej spoločnosti.

3.6.1 Porovnanie výhodnosti benefitu a navýšenia mzdy

V nasledujúcej časti bude porovnané poskytnutie benefitu s navýšením mzdy o hodnotu zamestnaneckého benefitu. Ak by pre zamestnanca nebolo poskytnutie benefitu výhodnejšie ako bežná odmena za prácu, jeho poskytovanie by strácalo zmysel. Z toho dôvodu je výhodné poskytovať nepeňažné plnenia, ktoré:

- u zamestnanca nie sú predmetom dane z príjmu zo závislej činnosti,
- sú od dane oslobodené,
- nepodliehajú odvodom sociálneho a zdravotného poistenia.

Pokiaľ by sa navyše jednalo o plnenie, ktoré budú zároveň daňovým nákladom zamestnávateľa, úspora oproti bežnej mzde bude na strane zamestnávateľa o to významnejšia.

V nasledujúcich tabuľkách sú uvedené porovnania čistého príjmu v prípade, že zamestnávateľ navýši zamestnancovi mzdu o 100 € (Tab. 36) a v prípade, že zamestnávateľ poskytne zamestnancovi benefit v hodnote 100 €, ktorý je oslobodený od dane (Tab. 37). Vo výpočtoch sa nepredpokladá žiadne vyživované nezaopatrené dieťa a uplatňuje sa nezdaniteľná časť základu dane.

V nasledujúcej tabuľke je uvedený postup výpočtu čistej mzdy za predpokladu navýšenia mzdy zamestnanca o 100 €.

Tab. 36 Výpočet čistej mesačnej mzdy s navýšením mzdy o hodnotu benefitu

Hrubá mesačná mzda - 800 € (pôvodne 700 €)		
	Zamestnanec [€]	Zamestnávateľ [€]
Zdravotné poistenie (4 %/10 %)	32,0	80,0
Sociálne poistenie (9,4 %/25,2 %)	75,2	201,6
Odvody spolu:		
Odvody spolu (13,4 %/35,2 %)	107,2	281,6
Daň z príjmu:		
Mesačný základ dane	692,8	-
Mesačná NČZD ⁹	316,9	-
Mesačný základ dane pred zdanením	375,9	-
Daň z príjmu (19 %/25 %)	71,4	-
Čistá mesačná mzda:		
Čistá mesačná mzda	621,4	-
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca:		
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca		1 081,6
Benefit	0,0	0,0
Spolu:	621,4	1 081,6

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vo vyššie uvedenej tabuľke sa predpokladá navýšenie mesačnej mzdy o 100 €, teda z hodnoty 700 € na hodnotu 800 €. Povinné odvody na sociálne a zdravotné poistenie u zamestnanca sú 107,2 €, takže mesačný základ dane je 692,8 €. Po odpočítaní dane z príjmu dostane zamestnanec čistú mzdu v hodnote 621,4 €. Celkové mesačné náklady zamestnávateľa na jedného zamestnanca sú 1081,6 €.

V nasledujúcej tabuľke je uvedený postup výpočtu čistej mzdy za predpokladu poskytnutia zamestnaneckého benefitu, ktorý je oslobodený od dane z príjmu fyzických osôb v hodnote 100 €.

⁹ Nezdaniiteľná časť základu dane

Tab. 37 Výpočet čistej mesačnej mzdy s poskytnutím benefitu

Hrubá mesačná mzda - 700 €		
	Zamestnanec [€]	Zamestnávateľ [€]
Zdravotné poistenie (4 %/10 %)	28,0	70,0
Sociálne poistenie (9,4 %/25,2 %)	65,8	176,4
Odvody spolu:		
Odvody spolu (13,4 %/35,2 %)	93,8	246,4
Daň z príjmu:		
Mesačný základ dane	606,2	-
Mesačná NČZD	316,9	-
Mesačný základ dane pred zdanením	289,3	-
Daň z príjmu (19 %/25 %) ¹⁰	55,0	-
Čistá mesačná mzda:		
Čistá mesačná mzda	551,2	-
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca:		
Mzdové náklady zamestnávateľa na zamestnanca		946,4
Benefit	100,0	100,0
Spolu:	651,2	1046,4

Zdroj: Vlastné spracovanie

Po odpočítaní odvodov na sociálne a zdravotné poistenie tvorí mesačný základ dane 606,2 €, ktorý je následne znížený o mesačnú nezdaniteľnú časť základu dane. Mesačný základ dane je 289,3 €, z ktorého je vypočítaná daň z príjmu. Keďže čiastka základu dane nepresahuje hranicu 2918,52 €, bola použitá 19 % daň z príjmu. K čistej mesačnej mzde je pripočítaný zamestnanecký benefit v hodnote 100 €, ktorý je oslobodený od dane z príjmu. Konečný príjem zamestnanca je 651,2 €. Zamestnávateľove mesačné náklady na zamestnanca sú 1046,4 €.

V nasledujúcej tabuľke je zobrazené porovnanie príjmov zamestnanca a nákladov zamestnávateľa v oboch vyššie uvedených prípadoch.

Tab. 38 Porovnanie poskytnutia benefitu s navýšením mzdy

	Benefit	vs.	Navýšenie mzdy	Rozdiel
Zamestnanec-čistá mzda	651,3 €	>	621,4 €	+29,9 €
Spoločnosť-náklady	1 046,4 €	<	1 081,6 €	-35,2 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľky 38 je zrejmý významný rozdiel v tom, čo zamestnancovi ostane po odvodoch poistného a po zdanení. Pre zamestnanca aj zamestnávateľa je výhodnejšie poskytnúť zamestnanecký benefit ako navýšiť mzdu o hodnotu benefitu. Zamestnanec dostane v prípade poskytnutia benefitu o 29,9 € mesačne viac, ako keby mu bola

¹⁰ 19 % daň z príjmu sa použije do výšky 2 918,52 € základu dane, 25 % daň z príjmu sa použije nad 2 918,52 € základu dane

mzda zvýšená o 100 €. Ročne zamestnanec získa o 358,8 € viac, ako keby poberal o 100 € vyššiu mesačnú mzdu.

Z pohľadu zamestnávateľa je taktiež výhodnejšie poskytovať zamestnancom odmeny vo forme zamestnaneckých benefitov, pretože mesačné náklady sú o 35,2 € nižšie, ako v prípade navýšenia mzdy. Ročne by spoločnosť ušetrila na jednom zamestnancovi 422,4 €. Spoločnostiam s vyšším počtom zamestnancov môže takéto rozhodnutie ušetriť veľké množstvo finančných prostriedkov, ktoré môžu byť využité na iné účely. Pre lepšiu predstavu je možné uviesť príklad, že spoločnosť s počtom zamestnancov 2150 by ročne ušetrila až 908 160 €.

Hypotézou č. 2 a č. 3 boli overované predpoklady, či nie je niektorá skupina zamestnancov diskriminovaná vzhľadom na množstvo a intenzitu aktuálnych informácií o možnostiach čerpania zamestnaneckých benefitov. Nulová hypotéza sa v oboch prípadoch nezamietla, takže je možné predpokladať, že neexistuje žiaden vzťah medzi informovanosťou o zamestnaneckých benefitoch a pracovnou pozíciou v spoločnosti a taktiež neexistuje žiaden vzťah medzi informovanosťou a počtom odpracovaných rokov v spoločnosti. Avšak na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu je možné konštatovať, že zamestnanci nie sú dostatočne informovaní o daňovej výhodnosti benefitov, pretože respondenti uviedli ako najpreferovanejší zamestnanecký benefit ďalšiu mzdu, ktorá je v porovnaní s poskytnutím benefitu v tej istej hodnote pre zamestnancov menej výhodná.¹¹ Nielen vybraná spoločnosť, ale aj všetky ostatné spoločnosti by sa mali zamerať na rozširovanie týchto informácií medzi svojich zamestnancov, pretože poskytovanie zamestnaneckých benefitov je výhodnejšie pre obe strany.

Prostredníctvom ukazovateľa pomeru mzdových nákladov na celkových nákladoch je možné porovnať, koľko peňazí vybrané spoločnosti investujú do svojich zamestnancov. Pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch bol v sledovaných rokoch 2012 a 2013 približne o 2 percentné body vyšší v odvetví Výroby ostatných dopravných prostriedkov, než v spoločnosti Lokomotíva, a. s. V roku 2013 tvorili v odvetví mzdové náklady 13,4 % z celkových nákladov, v spoločnosti Lokomotíva, a. s. bol tento pomer mierne nižší. 11 % z celkových nákladov tvorili mzdové náklady. Podobne je na tom aj spoločnosť Loko Trans Slovakia, s. r. o., ktorej pomer mzdových nákladov na celkových je taktiež nižší ako je odvetvový priemer. Na základe vyššie uvedeného je vhodné tento pomer zvýšiť vo všetkých spoločnostiach, ktoré nedosahujú odvetvového priemeru, a to aspoň na úroveň odvetvia, aby si spoločnosti udržovali štatút dobrého zamestnávateľa. Mzdové náklady je možné efektívne navýšiť poskytovaním zamestnaneckých benefitov formou kafetéria systému.

Výsledky dotazníkového prieskumu rovnako potvrdili predpoklad, že zamestnanecké benefity motivujú k lepšiemu pracovnému výkonu, kde kladne odpovedalo až 60 % respondentov. Niektorí zamestnávateľia právom vnímajú benefity ako nástroj na znižovanie fluktuácie a nákladov, ktoré so sebou tento jav nesie. Otázka č. 16 bola položená za účelom zistenia názoru respondentov na problematiku fluktuácie

¹¹ V prípade, že sa jedná o benefit, ktorý je oslobodený od dane z príjmu fyzických osôb podľa § 9 Zákona č. 595/2003 Z. z. - Zákon o dani z príjmov

pracovníkov a či si myslia, že zamestnanecké benefity môžu byť dôvodom jej zníženia. Kladne odpovedalo 58 % respondentov. Pomer odpovedí vypovedá o pozitívnom vplyve zamestnaneckých benefitov v problematike fluktuácie pracovníkov.

Vhodná ponuka zamestnaneckých odmien môže významne dodať zamestnávateľovi na atraktivite a podporiť jeho konkurencieschopnosť na trhu práce. Za zmienku stojí aj pozitívny vplyv tejto modernej a atraktívnej formy odmeňovania zamestnancov na tvorbu firemných PR.

Výsledky dotazníkového prieskumu poukazujú na skutočnosť, že poskytovanie zamestnaneckých benefitov vo vybranej spoločnosti nie je ideálnym riešením. Na otázku, či si myslia, že je momentálny systém zamestnaneckých benefitov vypracovaný dobre, odpovedalo vyše 82 % záporne. Z toho 68 % respondentov si myslí, že by sa dal súčasný systém zamestnaneckých benefitov spracovať lepšie vzhľadom k individuálnym potrebám zamestnancov a 14 % opýtaných v ňom vidí dokonca veľké nedostatky.

3.6.2 Návrh kafetéria systému

Návrhová časť nadväzuje na kapitolu 3.3 Výsledky dotazníkového prieskumu, ktorá sa týkala vyhodnotenia dotazníkového šetrenia a z podkapitoly 3.5 Analýza konkurencie v odvetví. Z tohto prieskumu boli zistené skutočnosti, ktoré sú podkladom pre následný návrh systému.

V projekte budú navrhnuté určité zmeny v systéme zamestnaneckých benefitov vybranej spoločnosti. Celý projekt bude rozdelený do nasledujúcich častí:

- Cieľ projektu
- Návrh zmien
- Personálne obsadenie
- Časová analýza
- Nákladová analýza
- Identifikácia možných rizík
- Identifikácia prínosov

Z dotazníkového prieskumu tiež vyplynulo, že viac ako polovica respondentov vôbec nevyužíva až 12 zamestnaneckých benefitov z 19-nástich, ktoré spoločnosť momentálne poskytuje svojim zamestnancom. Na otázku, či by uvítali voliteľný systém zamestnaneckých benefitov, tzv. kafetéria systém, odpovedalo až 94 % respondentov kladne. Na základe týchto výsledkov sa javí kafetéria systém ako najvhodnejšie riešenie pre všetky spoločnosti, ktoré si uvedomujú hodnotu ľudského kapitálu a dbajú na preferencie vlastných zamestnancov vo výbere zamestnaneckých benefitov.

Cieľ projektu

Hlavným cieľom projektu je návrh zmien v spôsobe poskytovania zamestnaneckých benefitov a doplnenie systému tak, aby boli uspokojené potreby zamestnancov, ktoré boli zistené dotazníkovým šetrením.

Ďalším cieľom projektu je:

1. Umožniť zamestnancom individuálny výber benefitov
2. Zvýšiť komfort zamestnancov pri čerpaní benefitov
3. Znížiť administratívnu záťaž spojenú s poskytovaním benefitov

Konkrétne sa bude jednať o zavedenie kafetéria systému a poskytovanie zamestnaneckých benefitov, o ktoré zamestnanci spoločnosti prejavili záujem – týždeň dovolenky navyše, sick days a možnosť poskytovania bezúročnej pôžičky od zamestnávateľa. Tieto zmeny by mali spoločnosti priniesť zvýšenie lojality zamestnancov voči firme, zníženie fluktuácie, časovú a finančnú úsporu a vyššiu spokojnosť zamestnancov s čím súvisí aj vyššia produktivita práce.

Návrh zmien

Kafetéria je špeciálny systém poskytovania zamestnaneckých benefitov, kde je každému zamestnancovi pridelený určitý počet bodov na jeho osobný účet. Po prihlásení do kafetéria systému si z tohto účtu zamestnanec čerpá body na nákup jednotlivých benefitov, ktoré považuje za najvhodnejšie.

Zavedenie kafetéria systému do spoločnosti je možné riešiť buď štandardne v rámci spoločnosti s využitím vlastných výpočtových kapacít a firemnej IT štruktúry (vlastný server, pripojenie, energie, správca, zálohovanie dát, databázový server a iné) alebo prostredníctvom outsourcingového riešenia, a teda s využitím externých cloudových služieb pre kompletný outsourcing služieb súvisiacich s prevádzkou kafetéria systému.

V testovacej fáze kafetéria systému je výhodnejšie využiť outsourcing služieb, ktorý je menej nákladný ako vlastné navrhnutie aplikácie na správu zamestnaneckých benefitov. Ak sa kafetéria systém v spoločnosti osvedčí, môže spoločnosť začať uvažovať o vlastnej správe kafetéria systému. Prístup do kafetéria systému budú mať jeho užívatelia odkiaľkoľvek, nie len z pracovných počítačov v sídle spoločnosti. Výhodou je, že systém nevyžaduje žiadne ďalšie hardwarové vybavenie a nezasahuje do existujúcich softwarových riešení. Systém, je aj cez svoju používateľskú jednoduchosť veľmi bezpečný a ponúka už vo svojej základnej verzii nadštandardné možnosti, ktoré vedú k vysokej efektívnosti spravovania benefitov. Jedná sa napríklad o tvorbu štatistík odberu benefitov pre personalistov, neustále rozširovanie a zatraktívňovanie ponuky pre zamestnancov spoločnosti. Vizuálna stránka kafetéria systému bude prispôbená firemnému dizajnu spoločnosti.

Systém bude pozostávať z nasledujúcich modulov:

1. *Základný kafetéria modul* – modul je určený všetkým užívateľom kafetéria systému, poskytuje jednoduché a prehľadné zobrazenie ponúkaných benefitov, z ktorých môžu zamestnanci čerpať tie, ktoré považujú za najvhodnejšie
2. *Modul poskytnutých odmien* – model slúži prevažne manažérom, ktorí môžu jednoducho a prehľadne vyčíslávať všetky mzdové aj nemzdové odmeny pre jednotlivých zamestnancov
3. *Vzdelávacie modul* – nástroj, pomocou ktorého budú zamestnanci riadiť svoj osobný rozvoj, prípadne im môžu manažéri tento rozvoj odporučiť alebo

naplánovať (napr. jazykové kurzy, MS Office, manažérske alebo obchodné zručnosti, autoškola a iné). Vzdelávací modul môže slúžiť aj ako nástroj pre online školenia zamestnancov – napr. BOZP.

4. *Manažérsky modul* – poskytuje manažérom prehľad o pridelených a čerpaných odmenách, manažéri majú navyše možnosť prideliť do kafetérie extra bonus za mimoriadny výkon konkrétnemu zamestnancovi, prípadne môžu prostredníctvom modulu vystaviť pochvalný certifikát
5. *Užívateľské zľavy* – tento modul bude dostupný všetkým zamestnancom, kde bude mať každý zamestnanec možnosť využiť zvýhodnené cenové ponuky zmluvných partnerov z rôznych oblastí využitia
6. *Sociálny modul* – v rámci tohto modulu budú mať zamestnanci možnosť ohodnotiť spokojnosť s poskytovanými benefitmi, diskutovať o jednotlivých benefitoch, budú im doručované newsletter-e a novinky v možnostiach čerpania benefitov, môžu sa zapojiť do rôznych ankiet a podobne. Úžitok z tohto modulu teda plynie ako manažérom, tak aj samotným zamestnancom.

Systém kafetérie funguje na nasledujúcom princípe. Každý zamestnanec má vytvorený vlastný prístupový účet, na ktorý mu sú pridelené body podľa predom stanovených kritérií. Registrovaný zamestnanec, ktorý má záujem o objednanie služby alebo produktu, sa prihlási za použitia zaslaného prihlasovacieho mena a hesla do internetového rozhrania kafetéria systému. V ňom sa mu zobrazí počet kreditov, ktoré môže použiť na úhradu svojich benefitov a tiež štruktúrovaná ponuka odmien. Tú si zamestnanec môže podľa vlastných kritérií filtrovať a efektívne tak vyhľadávať položky, o ktoré má záujem. Ak si určitý benefit vyberie, objedná ho kliknutím na jeho ikonu a následne sa vygeneruje kód, ktorým sa bude identifikovať pri odbere objednávky u dodávateľa. Pred potvrdením objednávky benefitu bude zamestnanec upozornený na dôležité súvisiace informácie (napr. nemožnosť stornovať objednávku, nutnosť objednať sa k odberu služieb u dodávateľa s časovým predstihom, špeciálne zľavové akcie, maximálny počet kusov tovaru k odberu, neštandardné podmienky objednania / odberu a pod.).

Nastavenie podmienok kafetéria systému:

- každý zamestnanec bude mať vlastné konto, na ktoré mu budú pravidelne pripisované body
- body budú pripisované raz za 3 mesiace
- 1 bod na účte bude odpovedať hodnote 1 €
- nevyčerpané body sa nebudú prevádzať do ďalšieho kalendárneho roku
- body budú pridelené podľa dvoch kritérií – podľa pracovnej pozície a podľa počtu odpracovaných rokov v spoločnosti

Tabuľky č. 39 a č. 40 opisujú spôsob pridelenia bodov zamestnancom podľa pracovnej pozície a podľa odpracovaných rokov. Na najvyššiu čiastku budú mať nárok pracovníci manažmentu. Firma sa musí snažiť udržať si kľúčových vedúcich zamestnancov.

Tab. 39 Pridelenie bodov na základe pracovnej pozície

Pracovná pozícia	Počet bodov na zamestnanca za rok
Management	400
THP	350
Režijní pracovníci	300
Výrobní pracovníci	300

Zdroj: vlastné spracovanie

Zvýhodnení budú tiež zamestnanci, ktorí budú mať vo firme odpracovaný určitý počet rokov. Týmto spôsobom budú odmenení za lojalitu a dlhoročnú vernosť spoločnosti (viď tabuľka č. 40).

Tab. 40 Pridelenie bodov na základe počtu odpracovaných rokov

Počet odpracovaných rokov	Počet bodov na zamestnanca za rok
0-5	20
6-10	40
11-15	60
16-20	80
21 a viac	100

Zdroj: vlastné spracovanie

Množstvo pridelených bodov sa bude v priebehu rokov zvyšovať s prihliadnutím na vývoj cien na trhu.

Rozšírenie ponuky voliteľných zamestnaneckých benefitov

Ponuka poskytovaných zamestnaneckých benefitov bude na základe výsledkov dotazníkového prieskumu rozšírená o nasledujúce benefity:

1. Týždeň dovolenky navyše
2. Sick days
3. Možnosť bezúročnej pôžičky od zamestnávateľa - zamestnanci budú mať v rámci sociálneho programu možnosť využiť tri druhy bezúročných pôžičiek:
 - a) do výšky 2000 € na účely zariadenia bytových priestorov alebo založenia stavebného sporenia,
 - b) na nákup nehnuteľnosti alebo stavebné úpravy do 3500 €,
 - c) stabilizačnú pôžičku za účelom bývania až do 15000 €.

Splatnosť bezúročných pôžičiek bude od troch do desiatich rokov v závislosti od výšky poskytnutých finančných prostriedkov. O ďalšiu pôžičku bude môcť zamestnanec požiadať po 18 mesiacoch od splatenia predchádzajúcej pôžičky.

Ak zamestnávateľ poskytne zamestnancovi zo sociálneho fondu bezúročnú návratnú pôžičku, zdaniteľným nepeňažným príjmom zamestnanca je zvýhodnenie z dôvodu, že nemusí zaplatiť úrok (má ju poskytnutú „zadarmo“). Ide o zvýhodnenie (fiktívny úrok), ktorý sa kvalifikuje ako „dar“ v súvislosti s výkonom závislej činnosti, ktorý je predmetom dane z príjmov.

Toto zvýhodnenie (úrok vo výške úroku „bežného“ na trhu) sa musí zdaňovať zamestnancovi priebežne až do splatenia pôžičky. Počíta sa z nesplateného zostatku. Príjmy zo závislej činnosti sa musia zdaňovať priebežne (mesačne). Pri poskytnutí bezúročných pôžičiek alebo pôžičiek s úrokom nižším, ako je bežný, je každé takéto zvýhodnenie zdaniteľným príjmom. Ak splatenie pôžičky zamestnávateľ odpustí, zostatok, ktorý zamestnanec nemusí vrátiť, je zdaniteľným príjmom zo závislej činnosti.

Rozsah zamestnaneckých benefitov v kafetéria systéme bude doplnený o predplatené poukážky v rôznych oblastiach, z ktorých si môže zamestnanec vybrať v rámci stanoveného limitu práve tie, ktoré pre neho majú najväčšiu hodnotu (kultúra, športové aktivity, relax, cestovanie, zdravotná starostlivosť, vzdelávanie, darčeky alebo sociálna oblasť). Poukážky sú akceptované v širokej sieti značkových predajní a zariadení na celom Slovensku. Prehľad daňovej úpravy poukážok je uvedený v prílohe E.

Personálne obsadenie

Za celý projekt zmien systému zamestnaneckých výhod bude zodpovedať personálny riaditeľ/ka, s ktorou bude spolupracovať jeden personálny zamestnanec, ktorý bude komunikovať s outsourcingovou spoločnosťou. Za technickú podporu kafetéria systému bude plne zodpovedať outsourcingová spoločnosť. Zostavovanie zmlúv o poskytnutí bezúročných pôžičiek bude pod vedením firemného právnik. Na informovaní a zaškolení zamestnancov sa budú podieľať ako vedúci pracovníci, tak aj majstri a vedúci jednotlivých oddelení. Vybraným zamestnancom bude ešte pred spustením kafetéria systému k dispozícii demo verzia systému, kde sa budú môcť oboznámiť s jeho fungovaním. Informácie budú ostatným zamestnancom sprostredkované vo video návode kafetéria systému, na poradách, v informačných brožúrach, na nástenkách, prípadne e-mailom či osobnými školeniami.

Časová analýza

Projekt si vzhľadom na svoju rozsiahlosť bude vyžadovať súčinnosť viacerých oddelení a zložiek riadenia v spoločnosti. V prípade efektívnej kooperácie a komunikácie trvá implementácia približne 4 mesiace. Samotnému spusteniu bude predchádzať interná komunikačná kampaň s cieľom vysvetliť zamestnancom výhody kafetéria systému a zoznámiť ich s jeho základnými funkciami.

Nákladová analýza

Konečná finančná kalkulácia služieb outsourcingovej spoločnosti závisí na individuálne stanovených požiadavkách zadávateľskej spoločnosti, je preto veľmi zložitá vykalkulovať presný cenový rozpočet. Konečná cena sa skladá z jednorazového poplatku za zavedenie (tzv. implementačného poplatku) a z mesačného poplatku za využívanie služieb.

Cenový interval bol zistený na základe konzultácie so zástupcom outsourcingovej spoločnosti. Implementačný poplatok sa pohybuje v závislosti na jednotlivých požiadavkách v rozmedzí od 500 € až do 5 000 €. Cena sa odvíja prevažne od množstva využívaných modulov, od počtu zamestnancov, od požadovaného vizuálneho dizajnu, od rýchlosti zhotovenia a podobne.

Cena mesačného poplatku sa pohybuje v intervale od 400 € do 1 200 € a je závislá na forme a výške čerpania zamestnaneckých benefitov. Mesačný poplatok sa odvíja od celkového objemu ročných výdavkov na zamestnancov a závisí aj na množstve iných faktorov, ako napríklad či sú poukážky v elektronickej podobe alebo sú doručované v papierovej podobe – buď do spoločnosti alebo priamo zamestnancom domov atď.

Spoločnosti v odvetví výroby ostatných dopravných prostriedkov zamestnávajú prevažnú časť výrobných pracovníkov, preto je nutné zabezpečiť prístup ku kafetéria systému aj zamestnancom na výrobných pozíciách, ktorí bežne nemajú v práci prístup k počítaču. Vhodným riešením tejto situácie je umiestnenie informačného kiosku v spoločných priestoroch, napr. vo vstupnej hale spoločnosti. Odhad celkových finančných nákladov je uvedený v nižšie uvedenej tabuľke.

Tab. 41 Odhad celkových finančných nákladov

Položka	Cena vrátane DPH v €
Implementačný poplatok	500 -5 000
Základný model kiosku RIKI – RI19K	1 060
Celkom	1 560-6 060

Zdroj: vlastné spracovanie

Celkové odhadované finančné náklady na poskytovanie zamestnaneckých benefitov prostredníctvom outsourcingovaného systému kafetérie sa pohybuje v intervale od 1 560 € do 6 060 €. Cenová kalkulácia je len približná, pretože výsledná cena závisí od špecifických požiadaviek klienta.

Ďalej je potrebné kalkulovať s mesačným poplatkom za prevádzku kafetérie systému, ktorý sa pohybuje v intervale od 400 € do 1 200 €, v závislosti na celkovom objeme ročných výdavkov na zamestnancov a na množstve ďalších faktorov, ako napríklad spôsob poskytovania poukážok, spôsob doručovania poukážok a pod.

Celkové ročné náklady vrátane mesačného poplatku sa pohybujú v intervale od 6 360 €¹² do 20 460 €¹³.

Vďaka externe dodávanému a spravovanému systému odpadá náročná administratívna činnosť, ktorá je spojená so správou benefitov, s kontrolovaním ich čerpania, tvorením štatistík a pod. Po zavedení externého systému zamestnaneckých benefitov sa zníži potrebný počet pracovných miest útvaru ľudských zdrojov o 1 až 2 pracovné miesta. Priemerný hrubý mesačný plat špecialistu odmeňovania a benefitov je na Slovensku 1 439€¹⁴. Ročné úspory nákladov na mzdu jedného špecialistu

¹² 1560+12*400=6 360 €

¹³ 6060+12*1200=20 460 €

¹⁴ <http://www.platy.sk/platy/ludske-zdroje-a-personalistika/specialista-odmenovania-a-benefitov>

na odmeňovanie a benefity by boli približne 17 268 €, v prípade ušetrenia dvoch pracovných miest by boli ročné úspory 34 536 €. Uvedené hodnoty majú len informatívny charakter, pretože priemerné hrubé platy tejto pozície môžu byť v jednotlivých krajoch Slovenskej republiky odlišné.

Vyčíslené náklady na implementáciu a správu kafetéria systému sú nižšie, ako náklady na pozíciu špecialistu na odmeňovanie a benefity, z toho dôvodu je vhodné investovať do implementácie kafetéria systému vo vybranej spoločnosti.

Identifikácia možných rizík

Ako základné riziká zavádzania kafetéria systému možno považovať prekročenie plánovaných nákladov, prekročenie časových termínov projektu, nevhodný výber sprostredkovateľskej spoločnosti, negatívne reakcie zamestnancov prípadne nezáujem o projekt zo strany zamestnancov, nedostatočné prínosy systému a legislatívne zmeny.

Identifikácia prínosov

Na základe minulých skúseností s implementáciou kafetéria systému uvádza outsourcingová spoločnosť zníženie administratívnych nákladov spojených s poskytovaním zamestnaneckých benefitov o 40 % a nárast spokojnosti zamestnancov so systémom poskytovania benefitov o 70 %.

Systém kafetéria je výhodný pre všetky kategórie užívateľov. V nižšie uvedenom texte je uvedený prehľad výhod pre jednotlivé skupiny užívateľov systému.

Vedenie spoločnosti:

- zvyšovanie výkonnosti spoločnosti prostredníctvom motivovaných zamestnancov,
- zníženie administratívnej náročnosti odmeňovania zamestnancov (ušetrenie minimálne jedného pracovného miesta),
- vyššia transparentnosť a kontrola čerpania zamestnaneckých benefitov,
- efektívne riadenie finančných prostriedkov spojených so zamestnaneckými benefitmi,
- jednoduché a rýchle nastavenie limitov pre čerpanie jednotlivých benefitov alebo skupín benefitov,
- možnosť upraviť kafetéria systém presne podľa potrieb spoločnosti (napr. vizuálnu stránku),
- optimalizácia nákladov a prehľad o čerpaní benefitov,
- odlíšenie od konkurencie,
- aktívne využitie motivačnej zložky v hodnotení zamestnancov a ich segmentáciu podľa rôznych kritérií,
- pozitívny dopad na chovanie a lojalitu zamestnancov.

Personálne oddelenie:

- efektívna motivácia zamestnancov,
- jednoduchá administrácia,
- časová úspora pracovníkov personálneho oddelenia,

- dokonalý nástroj pre komunikáciu so zamestnancami o firemných benefitoch a pravidlách spojených s ich čerpaním,
- eliminácia nadmerného užívania výhod určitým jedincom,
- odpadá nutnosť kontrolovať čerpanie jednotlivých benefitov,
- zapojenie zamestnancov do zostavovania vlastných balíčkov benefitov,
- jednoduché zavádzanie nových benefitov do kafetéria systému.

Zamestnanci:

- sloboda výberu benefitov podľa vlastných preferencií,
- vyššia spokojnosť zamestnancov,
- rýchlejšie, jednoduchšie a bezpečné čerpanie benefitov,
- škála benefitov je pestrejšia a prítlačivejšia pre zamestnancov,
- zvýšenie všeobecnej informovanosti o benefitoch u zamestnancov,
- vždy aktuálne informácie o prevedených transakciách a stave bodového konta,
- možnosť podieľať sa na rozvoji siete dodávateľov zamestnaneckých benefitov v celej Slovenskej republike,
- vďaka presne stanoveným limitom je systém férový a rovnako dostupný všetkým zamestnancom.

Spoločnosť ušetrí tým, že bude svojim pracovníkom ponúkať len tie benefity, ktoré sami považujú za atraktívne a nebude ponúkať benefity, o ktoré zamestnanci neprejavujú záujem.

Niektorí zamestnávateľia právom vnímajú benefity ako nástroj na znižovanie fluktuácie a nákladov, ktoré so sebou tento jav nesie. Výsledky dotazníkového prieskumu potvrdili pozitívny vplyv zamestnaneckých benefitov na znižovanie fluktuácie pracovníkov. 58 % respondentov si myslí, že poskytovanie zamestnaneckých výhod pomáha znižovať odchody zamestnancov zo spoločnosti.

Výsledky dotazníkového prieskumu rovnako potvrdili predpoklad, že zamestnanecké benefity motivujú k lepšiemu pracovnému výkonu, kde kladne odpovedalo až 60 % respondentov. Testovaním hypotézy č. 5 sa nepotvrdila viditeľná závislosť medzi motiváciou zamestnancov benefitmi a pracovnou pozíciou zamestnanca.

4 Diskusia

Každý človek je iný, má odlišné potreby, záujmy a hodnoty, je veľmi zložitý určit presný návod, ako motivovať všetkých zamestnancov rovnakým spôsobom. Ako uvádza Armstrong (2009), človek má ako jedinečná osobnosť svoje túžby, prania a ciele. Je dôležité vedieť s týmto faktom pracovať a dokázať jedinca v jeho potrebách podporovať. Najmä vo väčších spoločnostiach je veľmi zložitý nájsť benefitný systém, ktorý by vyhovoval všetkým pracovníkom a ktorý by zaručoval, že každý zamestnanec bude spokojný. Preto väčšina spoločností zavádza veľké množstvo zamestnaneckých výhod, z ktorých si pracovníci môžu vybrať práve tie, ktoré im prináša najväčšie uspokojenie. Podľa Frka, Lukáča, Frka (2004) benefity v dnešnej dobe predstavujú významný konkurenčný nástroj, ktorý firme pomáha získavať nových zamestnancov a udržať si ich vo svojej spoločnosti. Pracovníkom je prostredníctvom poskytovaných benefitov dávané najavo, že si spoločnosť ich prácu váži, a že dokáže ich činnosť náležite oceniť.

Jedným z podstatných krokov, ktoré musí spoločnosť pri zmene štruktúry zamestnaneckých benefitov urobiť, je prieskum a následné zhodnotenie toho, aké typy zamestnaneckých výhod môže svojim zamestnancom poskytnúť. Koubek (2000) tak isto odporúča vykonať vnútropodnikovú analýzu poskytovaných výhod, ktorá by porovnala ponuku výhod s potrebami a preferenciami zamestnancov. Prieskum je vhodné vykonať napríklad pomocou dotazníkového prieskumu alebo ankety. Následne je nutné nájsť optimálnu cestu, ako zosúladiť potreby pracovníkov a možnosti spoločnosti.

Program pridelovania zamestnaneckých benefitov je dvojsečná zbraň a je potrebné zvážiť všetky jej stránky. Ako uvádza Duda (2005), benefitný program môže mať významný vplyv na spokojnosť pracovníkov, na podporu ich motivácie a zníženie fluktuácie. Avšak ak sú zamestnanecké benefity pridelované nespravodlivo, môže to mať naopak demotivujúce dopady na zamestnancov alebo sa môžu výrazne narušiť dobré vzťahy na pracovisku. Je dôležité prihliadať aj na daňovú efektívnosť poskytovania jednotlivých zamestnaneckých benefitov, pretože inak sa môžu výrazne zvýšiť náklady firmy. Jednou zo základných funkcií benefitov je stabilizačný faktor, kedy prispievajú k spokojnosti zamestnancov a ich zotrvaníu v pracovnom pomere. Pokiaľ spoločnosť chce dosiahnuť, aby mali zamestnanecké benefity priaznivý dopad na motiváciu pracovníkov, na ich spokojnosť, stabilitu a lojalitu k spoločnosti, je nutné sa zaujímať o to, ktoré benefity zamestnanci preferujú.

Jusko (2002) tvrdí, že spoločnosti so stabilným postavením na trhu, ktoré si svojich zamestnancov vážia a ktoré si uvedomujú hodnotu ľudského kapitálu, sú si vedomé aj toho, že musia byť v odmeňovaní zamestnancov inovatívne. Predovšetkým veľké organizácie zvyčajne ponúkajú širšiu škálu zamestnaneckých benefitov a mnohé z nich umožňujú svojim zamestnancom, aby si zvolili práve tie výhody, ktoré najviac spĺňajú ich momentálne požiadavky. Podľa Macháčka (2010) by v dnešnej dobe mal poskytovaný benefit ponúkať nielen atraktívny výber služieb a voľnočasových aktivít, ale mal by byť tiež moderným produktom, ktorý umožňuje zamestnancom slobodnú voľbu výberu benefitov. K ľubovoľnému výberu zamestnaneckých benefitov slúži tzv. systém voliteľných blokov alebo kafetéria systém,

ktorý je vhodný aplikovať aj do strojárenského odvetvia na Slovensku. V praxi sa zatiaľ kafetéria systém uplatňuje skôr v zahraničných firmách, avšak spoločností, ktoré tento systém benefitov využívajú je čoraz viac. Systém sa stretáva s kladným ohlasom u zamestnancov, a teda v konečnom dôsledku aj u zamestnávateľov.

V posledných rokoch je obľúbené poskytovanie firemných benefitov prostredníctvom firemnej intranetovej samoobsluhy, tzv. kafetéria aj na Slovensku. Zamestnanci si môžu podľa svojho uváženia a možností ponúk "ušiť" svoj sociálny program priamo na mieru. Systém je založený na kreditnom alebo bodovom ohodnotení každej položky z firemnej ponuky výhod a jednotlivý zamestnanec si vyberie, čo momentálne považuje za najvhodnejšie.

Ako uvádza Dvořáková (2004), systém kafetérie má pozitívny vplyv na pokles fluktuácie zamestnancov, na väčšiu atraktivitu spoločnosti na trhu práce, na vyššiu mieru spokojnosti pracovníkov, ich pracovnú morálku, na väčšiu angažovanosť a lojalitu k spoločnosti. Avšak, nie je možné s presnosťou určiť, čo je priamym dôsledkom zavedenia systému kafetérie, pretože na spokojnosť a motiváciu zamestnancov pôsobí vždy celá rada ďalších faktorov.

V súčasnej dobe existuje na Slovensku aj v Česku niekoľko firiem, ktoré sa špecializujú na outsourcing kafetéria systémov. Ponúkajú univerzálne papierové poukážky alebo internetové samoobslužné aplikácie. Nedávno sa na slovenskom trhu objavil aj systém predplatených platobných kariet, ktorými možno platiť vo vybranej sieti kultúrnych a športových zariadení.

V rámci internetovej aplikácie si každá spoločnosť môže sama navoliť jednotlivé skupiny benefitov, ktoré chce svojim zamestnancom poskytovať. Najčastejšie sa využívajú príspevky na šport, kultúru, cestovanie, vzdelávanie, penzijné pripoisťenie a nadštandardnú zdravotnú starostlivosť. Niektorí zamestnávatelia poskytujú aj daňovo nevýhodné benefity, ako napr. príspevok na benzín, kupón MHD alebo príspevok na stavebné sporenie.

Ak by sa firma rozhodla, že chce spravovanie kafetérie previesť na externého dodávateľa, mala by si najprv stanoviť ciele takejto spolupráce. Každá spoločnosť si musí najprv sama určiť, ako veľkú úlohu by mali zohrávať zamestnanecké výhody v ich systéme odmeňovania. V súlade so svojou firemnou kultúrou a celkovou personálnou stratégiou by si mala stanoviť také podmienky, ktoré budú mať jednoznačný motivačný efekt na existujúcich i potenciálnych zamestnancov.

Podľa veľkosti a počtu zamestnancov by si mala spoločnosť navoliť administratívny systém, ktorý môže mať rôznu kvalitu a cenu. Každopádne budú z voľby kafetéria systému benefitovať obe strany – zamestnávatelia aj ich zamestnanci.

Pri zavádzaní kafetéria systému je nutné dbať na presné podmienky priradovania počtu bodov zamestnancom, aby nedošlo k diskrimináciám na pracovisku, prípadne k pocitu nespravodlivosti, ktoré by vyvolali napätú situáciu. Podmienky využívania benefitov musia byť dopredu jasné všetkým užívateľom, preto je potrebné dbať na zvýšenú komunikáciu nového benefitového systému k zamestnancom. Pre správnu komunikáciu zo strany zamestnávateľa je vhodné vytvorenie brožúry sprievodcu benefitmi, ich vizualizácia na intranete, komunikácia prostredníctvom e-mailov alebo konkrétne zobrazenie na výplatných páskach. Taktiež je potrebné upresniť, či budú mať zamestnanci v skúšobnej lehote, prípadne vo výpovednej lehote nárok na čerpanie všetkých benefitov alebo len určitej skupiny, ako často

sa budú zamestnancom pripisovať body na účet, či sa budú body prevádzkať do ďalších období alebo sa budú k určitému obdobiu nulovať, a pod. Po zavedení systému výhod je vhodné priebežné sledovanie realizácie cieľov a v prípade potreby je nutné systém upraviť.

Ďalšou výhodou kafetéria systému je, že je možné vytvoriť skupiny zamestnancov podľa rôznych kritérií (napr. podľa pracovnej pozície), kde môže zamestnávateľ určiť rôznu výšku a periodicitu pripisovania bodov na zamestnanecký benefitný účet. Zoznam zamestnancov a informácie o výške ich odmeny sú importované poverenou osobou do aplikácie kafetéria systému. Týmto sa spoločnosť aj so svojimi zamestnancami stávajú aktívnymi užívateľmi systému s prístupom do ponuky benefitov.

Pred zavedením kafetéria systému je nutné identifikovať možné riziká. Spoločnosti, ktoré sa chystajú zavádzať kafetéria systém, musia počítať aj s možným finančným navýšením oproti pôvodnému plánovanému rozpočtu alebo s nedodržaním presne definovaného časového harmonogramu. Ďalšie riziko môže predstavovať nevhodne vybraná spoločnosť, ktorá bude systém kafetéria vytvárať a následne udržiavať. Toto riziko je možné eliminovať dôkladným preskúmaním ponúk a referencií jednotlivých spoločností, ktoré sa venujú danej problematike. Výrazné riziko môžu predstavovať aj negatívne reakcie zamestnancov na nový systém poskytovania zamestnaneckých benefitov, avšak pravdepodobnosť tohto rizika je veľmi nízka, pretože každý zamestnanec ocení možnosť výberu benefitu na základe individuálnych požiadaviek a preferencií. Významným rizikom môžu byť taktiež nedostatočné prínosy kafetéria systému pre spoločnosť, ktoré budú nižšie ako očakávané prínosy, napr. nepoklesne fluktuácia zamestnancov, nevzrastie produktivita práce atď. Medzi potenciálne riziká je možné zaradiť aj legislatívne zmeny spojené s poskytovaním zamestnaneckých benefitov a ich daňové dopady na zamestnanca aj na zamestnávateľa.

Zavedenie firemného kafetéria systému benefitov nie je vždy úplne jednoduchou záležitosťou. Musí sa vykonať interná a externá analýza, zváženie nákladov a prínosov, oslovenie a výber dodávateľov, nadviazanie zmluvných vzťahov, testovanie a implementácia systému, podrobné informovania zamestnancov a nastavenie priebežného platobného systému a administratívy.

Návrh architektúry informačného systému, realizácia jednotlivých stavebných kameňov tejto architektúry formou inforatických projektov, údržba a prevádzka jednotlivých aplikácií sú činnosti, ktoré sú veľmi náročné ako na kvalifikáciu pracovníkov, tak na celkový objem ľudských a finančných zdrojov. Pre mnohé spoločnosti sa ukazuje ako finančne a personálne neúnosné alebo dokonca úplne nemožné, aby si všetky činnosti súvisiace s vývojom, prevádzkou a údržbou informačných systémov zabezpečovali vlastnými silami. Pre väčšinu podnikov je výhodnejšie niektoré činnosti preniesť na externých dodávateľov. Inými slovami, snažiť sa realizovať outsourcing. Outsourcing služieb má samozrejme aj určité negatíva, a to napríklad značnú závislosť na poskytovateľovi služby, riziká zadávateľa (napr. nízka úroveň služby, možnosť krachu poskytovateľa) a nekontrolovateľné toky interných informácií mimo spoločnosť.

V praxi nie je možné predpokladať, že by boli zamestnanecké benefity, ktoré poskytuje spoločnosť plošne pre všetkých, rovnako zaujímavé pre všetkých zamestnancov. Preferencie zamestnancov sú podľa Kachaňákovvej (2001) závislé na veku, pohlaví, na rodinnom stave, na počte detí, na životnom štýle, na voľnočasových aktivitách a ďalších faktoroch. Hlavným problémom je, že spoločnosti ponúkajú svojim zamestnancom súbor benefitov zostavený personálnym útvárom alebo vedením spoločnosti. Výrobní pracovníci majú iné požiadavky ako pracovníci na manažérskych pozíciách, preto by bolo vhodnejšie voliť voliteľný systém zamestnaneckých výhod, ktorý umožňuje zamestnancom vybrať si z rady možností v rámci stanovených finančných limitov.

Iba výnimočne je výber benefitov konzultovaný so samotnými zamestnancami, ktorí by mali benefity čerpať. Plošné poskytovanie zamestnaneckých výhod ma navyše nízku motivačnú účinnosť, pretože ho zamestnanci vnímajú ako samozrejmosť.

V spoločnostiach, ktoré nedisponujú vlastným stravovacím zariadením je vhodné zaviesť ďalší doplnkový modul – modul stravovacích poukážok, ktorý poskytuje dokonalý prehľad o celkovej hodnote stravovacích poukážok a výške príspevku zamestnávateľa.

Z finančného hľadiska možno povedať, že vďaka nepeňažnej forme plnenia je možné chápať vhodne prevedenú investíciu do zamestnaneckých benefitov ako výraznú výhodu oproti zvyšovaniu miezd. Hlavným dôvodom tejto výhodnosti je možnosť daňového uplatnenia benefitu na strane spoločnosti alebo jeho charakter nezdaniteľného príjmu na strane zamestnanca. Mnohé benefity sú teda lacnejšou alternatívou navyšovania platov zamestnancov a v prípade outsourcingu efektívneho kafetéria systému navyše zákaznickej spoločnosti odpadajú skryté náklady spojené s tvorbou a správou interného systému, ku ktorým sa viažu pomerne náročné administratívne a organizačné úkony. Ďalší, aj keď konkrétne zložito kvantifikovateľný zisk súvisí s pozitívnymi vplyvmi tohto typu odmeňovania na zamestnanca, ktorými sú napríklad zníženie fluktuácie, vyššia lojálnosť k spoločnosti, vyššia motivačná účinnosť, lepšia rovnováha medzi pracovným a súkromným životom zamestnanca, čo sa môže pozitívne prejavovať v jeho produktivite.

5 Záver

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce bolo navrhnúť a odporučiť zmeny v systéme odmeňovania zamestnancov rôznych spoločností. Práca bola zameraná na spracovanie problematiky zamestnaneckých benefitov podľa platnej štátnej úpravy s dôrazom na daňové zaťaženie ako na strane zamestnávateľa, tak aj na strane zamestnanca. V práci bol taktiež predložený všeobecný súhrn výhodnosti najpreferovanejších zamestnaneckých benefitov z pohľadu zamestnávateľa aj zamestnanca a ich daňových dopadov, ktorý môže slúžiť ako návod pre ostatné spoločnosti.

Díľčím cieľom bolo vypracovať podrobný prehľad odbornej literatúry, ktorý sa venuje danej problematike, a ktorý zároveň slúžil ako podklad k vypracovaniu praktickej časti diplomovej práce. Ďalším díľčím cieľom bolo spracovať analýzu súčasného stavu odmeňovania zamestnancov, ktorá poukázala na slabé miesta v aktuálne nastavenom odmeňovacom systéme. Následne boli navrhnuté zmeny a potrebné opatrenia na jeho zefektívnenie.

Díľčím cieľom diplomovej práce bolo preskúmať vzťahy, príčiny a dôsledky medzi systémom zamestnaneckých benefitov, motiváciou a produktivitou práce zamestnancov. V práci bola zhodnotená spokojnosť s aktuálnym systémom zamestnaneckých benefitov vo vybranej spoločnosti, ktorá pôsobí ako líder v odvetví výroby ostatných dopravných prostriedkov na Slovensku. Celkovo bolo vo výskume získaných 113 platných dotazníkov, ktoré boli následne vyhodnotené. Po podrobnej analýze dotazníkového prieskumu, platnej legislatívy a ekonomických ukazovateľov konkurencie v odvetví boli navrhnuté zmeny v spôsobe poskytovania zamestnaneckých benefitov, ktoré je možné uplatniť aj v iných spoločnostiach.

Návrhy na odstránenie slabých miest budú predložené managementu vybranej spoločnosti ako návod na zlepšenie nepeňažného odmeňovania pracovníkov, ktorý prispeje k spokojnosti zamestnávateľa aj zamestnancov, k ich lojalite k spoločnosti, k zvýšeniu motivácie zamestnancov a tým aj k zlepšovaniu pracovných výkonov.

Vplyv globalizácie postupne prináša vyrovnávanie podmienok v rôznych častiach sveta a najmä v Európe dochádza k postupnému uplatňovaniu štandardov vyspelých ekonomík aj v ostatných štátoch. Rozvoj technológií a s ním spojená vyššia rýchlosť komunikácie medzi zákazníkmi a dodávateľmi prináša vyššie nároky na kvalitu pracovnej sily. Mnohé spoločnosti si uvedomujú, že sú to predovšetkým zamestnanci, kto prináša nové nápady, poznatky a sú tvorivým zdrojom podniku. Z toho dôvodu sa spoločnosti stále viac zameriavajú na starostlivosť o zamestnancov, zaisťovanie ich personálneho rozvoja a poskytovanie celej rady sociálnych výhod. Úroveň starostlivosti o zamestnancov sa postupne stáva porovnávacím kritériom súčasných aj potenciálnych zamestnancov porovnanie jednotlivých spoločností. Na základe analýzy daňovej výhodnosti zamestnaneckých benefitov je možné konštatovať, že je pre zamestnanca aj pre zamestnávateľa výhodnejšie, ak zamestnávateľ poskytne zamestnanecký benefit miesto navýšenia mzdy o hodnotu benefitu. Zamestnanec dostane v prípade poskytnutia benefitu o 29,9 € mesačne

viac, ako keby mu bola mzda zvýšená o 100 €. Ročne zamestnanec získa o 358,8 € viac, ako v prípade, že by poberal o 100 € vyššiu mzdu.

Z pohľadu zamestnávateľa je taktiež výhodnejšie poskytovať zamestnancom odmeny vo forme zamestnaneckých benefitov, pretože mesačné náklady na jedného zamestnanca sú o 35,2 € nižšie, ako v prípade navýšenia mzdy o 100 €. Ročne by spoločnosť ušetrila na jednom zamestnancovi až 422,4 €. Spoločnostiam s vyšším počtom zamestnancov môže takéto rozhodnutie ušetriť veľké množstvo finančných prostriedkov, ktoré môžu byť využité na iné účely. Spoločnosti by sa mali zamerať na rozširovanie týchto informácií medzi svojich zamestnancov, pretože poskytovanie zamestnaneckých benefitov je výhodnejšie ako pre zamestnávateľa, tak aj pre jednotlivých zamestnancov.

Preto, aby bol systém benefitov efektívny, musí spoločnosť systém vopred dobre premyslieť a prepojiť firemné ciele s požiadavkami zamestnancov a nastaviť ich v rámci daných rozpočtových obmedzení. Iba po splnení týchto požiadaviek budú benefity napĺňať firemnú stratégiu, a tým zlepšovať napr. udržanie existujúcich zamestnancov, zjednodušovať nábor nových zamestnancov, uspokojovať meniace sa potreby zamestnancov či celkovo zlepšovať externé aj interné vnímanie zamestnávateľa.

V prieskume Platy.sk (2013b) bolo zistené, že zamestnancom v odvetví výroby dopravných prostriedkov sú zamestnanecké benefity poskytované v oveľa menšej miere ako zamestnancom v ostatných odvetviach na Slovensku. Najviac zamestnancov dostáva dni dovolenky nad rámec zákona v prípade, že pracuje v štátnej správe (35 %). V odvetví výroby dopravných prostriedkov majú nárok na dovolenku navyše len 3 % zamestnancov. Na flexibilný pracovný čas môžu najčastejšie pracovať ľudia z firiem v informačných technológiách (43 %), avšak len 17 % zamestnancov v odvetví výroby dopravných prostriedkov môže využívať flexibilný pracovný čas. Mobilný telefón aj na súkromné účely môžu najčastejšie používať zamestnanci pracujúci v telekomunikáciách (37 %), tento benefit môže využívať len 15 % zamestnancov v odvetví výroby dopravných prostriedkov. Preplatené voľno na zotavenie, tzv. sick days, môžu využiť len 2 % zamestnancov v odvetví výroby dopravných prostriedkov, kdežto napríklad v odvetví centier zdieľaných služieb má túto možnosť 44 % zamestnancov.

Rozdiely v poskytovaní benefitov v jednotlivých odvetviach na Slovensku sú veľmi výrazné. Odvetvie výroby dopravných prostriedkov sa radí medzi odvetvia s najmenej poskytovanými zamestnaneckými benefitmi, preto je vhodné zapracovať na rozvoji tejto oblasti a pokúsiť sa vyrovnáť rozdiely medzi jednotlivými odvetviami na Slovensku.

Nižší pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch je vhodné zvýšiť vo všetkých spoločnostiach, ktoré nedosahujú odvetvového priemeru, a to aspoň na úroveň odvetvia, aby si spoločnosti udržovali štatút dobrého zamestnávateľa. Mzdové náklady je možné efektívne navýšiť poskytovaním zamestnaneckých benefitov formou kafetéria systému.

Spoločnosti so stabilným postavením na trhu, ktoré si svojich zamestnancov vážia a ktoré si uvedomujú hodnotu ľudského kapitálu, sú si vedomé aj toho, že musia byť v odmeňovaní zamestnancov prispôbovať aktuálnym trendom

a konkurencii. Predovšetkým veľké organizácie zvyčajne ponúkajú širšiu škálu zamestnaneckých benefitov a mnohé z nich umožňujú svojim zamestnancom, aby si zvolili práve tie výhody, ktoré najviac spĺňajú ich momentálne požiadavky.

Na základe týchto výsledkov sa javí kafetéria systém ako najvhodnejšie riešenie pre všetky spoločnosti, ktoré si uvedomujú hodnotu ľudského kapitálu a dbajú na preferencie vlastných zamestnancov vo výbere zamestnaneckých benefitov. Systém kafetérie je vhodný aplikovať aj do strojárenského odvetvia na Slovensku, z toho dôvodu bol v tejto diplomovej práci spracovaný návrh na jeho zavedenie do spoločností.

Kafetéria systém je nástrojom, vďaka ktorému je možné jednoducho a efektívne realizovať politiku nepeňažného odmeňovania zamestnancov prostredníctvom webu. Prístup do kafetéria systému majú jeho užívatelia odkiaľkoľvek, nie len z pracovných počítačov v sídle spoločnosti, systém navyše nevyžaduje žiadne ďalšie hardwarové vybavenie a taktiež nezasahuje do existujúcich softwarových riešení. Vzhľadom k tomu, že sa jedná o automatizovaný, externe dodávaný a spravovaný systém, odpadá pri jeho využívaní nutnosť vyťažovať správu benefitov firemného špecialistu. Systém, je aj cez svoju používateľskú jednoduchosť veľmi bezpečný a ponúka už vo svojej základnej verzii nadštandardné možnosti, ktoré vedú k vysokej efektivite spravovania benefitov. Jedná sa napríklad o tvorbu štatistík odberu benefitov pre personalistov, neustále rozširovanie a zatraktívňovanie ponuky pre zamestnancov spoločností.

Priamym dôsledkom využívania kafetéria systému je zvýšenie lojality a spokojnosti zamestnancov a vplyv na úspešnosť tvorby firemnej kultúry. Benefity sú tiež nástrojom na zvyšovanie pracovnej motivácie a potenciálu zamestnancov, navyše podporujú dlhodobé zlepšovanie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom zamestnanca, tzv. work-life balance.

Medzi hlavné výhody outsourcingovaného kafetéria systému z manažérskeho pohľadu je možné zaradiť zvyšovanie výkonnosti spoločnosti prostredníctvom motivovaných zamestnancov, zníženie administratívy spojenej s poskytovaním benefitov, efektívne riadenie finančných prostriedkov na zamestnanecké benefity, jednoduché a rýchle nastavenie limitov pre čerpanie jednotlivých benefitov alebo skupín benefitov, možnosť upraviť kafetéria systém presne podľa potrieb spoločnosti, optimalizácia nákladov, podrobný prehľad o čerpaní benefitov, aktívne využitie motivačnej zložky v hodnotení zamestnancov a ich segmentáciu podľa rôznych kritérií, pozitívny dopad na chovanie a lojalitu zamestnancov.

Pre personálne oddelenie je hlavnou výhodou kafetéria systému efektívna motivácia zamestnancov, jednoduchá administrácia, šetrenie času. Zároveň sa jedná o dokonalý nástroj na komunikáciu so zamestnancami o firemných benefitoch a o pravidlách spojených s ich čerpaním, eliminuje sa nadmerné užívanie výhod určitým jedincom, odpadá nutnosť kontrolovať čerpanie jednotlivých navolených benefitov. Výhodou je tiež zapojenie zamestnancov do zostavovania vlastných balíčkov benefitov, jednoduché zavádzanie nových benefitov do kafetéria systému a iné.

Významnou výhodou kafetéria systému je možnosť stanovenia maximálneho finančného stropu, v rámci ktorého si môžu zamestnanci zostavovať svoje balíčky benefitov. Tento typ poskytovania zamestnaneckých benefitov poskytuje vedeniu

spoločnosti presnejšie a efektívnejšie vedenie nákladov na jednotlivé zložky benefitov, je taktiež možné sledovať štruktúru najžiadanejších benefitov a to aj v rámci jednotlivých kategórií zamestnancov.

Z ekonomického pohľadu je hlavnou výhodou to, že personálne náklady na zamestnanca zostávajú konštantné, pretože nie je zamerané na maximalizáciu, ale na optimálne rozdelenie benefitov. Navyše spoločnosť zaplatí len za tie služby, ktoré zamestnanec reálne využije.

V priebehu času sa preferencie zamestnancov menia (napríklad so zmenou rodinného stavu, s narodením dieťaťa a pod.), preto kafetéria systém prináša množstvo výhod taktiež zamestnancom spoločnosti, a to napríklad slobodu výberu benefitov podľa vlastných preferencií, rýchle, jednoduché a bezpečné čerpanie benefitov, pestrejšiu a prítlačlivejšiu škálu benefitov, zvýšenie všeobecnej informovanosti o benefitoch, vždy aktuálne informácie o prevedených transakciách a stave bodového konta, možnosť podieľať sa na rozvoji siete dodávateľov zamestnaneckých benefitov a iné. Vďaka presne stanoveným podmienkam pridelovania bodov do kafetérie je systém férový a rovnako dostupný všetkým zamestnancom.

Konečná cena sa skladá z jednorazového poplatku za zavedenie (tzv. implementačného poplatku) a z mesačného poplatku za využívanie služieb. Implementačný poplatok sa môže pohybovať v závislosti na jednotlivých požiadavkách zadávateľa v rozmedzí od 500 € do 5000 €. Cena sa odvíja prevažne od množstva využívaných modulov, od počtu zamestnancov, od požadovaného vizuálneho dizajnu a od rýchlosti zhotovenia.

Spoločnosti v odvetví výroby ostatných dopravných prostriedkov zamestnávajú prevažnú časť výrobných pracovníkov, preto je nutné zabezpečiť prístup ku kafetéria systému aj zamestnancom na výrobných pozíciách, ktorí bežne nemajú v práci prístup k počítaču. Vhodným riešením takejto situácie je umiestnenie informačného kiosku v spoločných priestoroch, ktorý bol zahrnutý do celkovej kalkulácie.

Celkové odhadované finančné náklady na poskytovanie zamestnaneckých benefitov prostredníctvom outsourcingovaného systému kafetérie sa pohybujú v intervale od 1560 € do 6060 €. Cenová kalkulácia je len približná, pretože výsledná cena závisí od špecifických požiadaviek klienta.

Ďalej je potrebné kalkulovať s mesačným poplatkom za prevádzku kafetéria systému, ktorý sa pohybuje v intervale od 400 € do 1200 €, v závislosti na celkovom objeme ročných výdavkov na zamestnancov.

Všeobecne platí, že ľudia sú najdôležitejším aktívom podniku, preto je dôležité dbať na ich spokojnosť. Významné sú nielen ich znalosti, zručnosti, kreatívne myslenie a talent, ale hlavne ich motivácia k práci, ktorá výrazne ovplyvňuje výšku pracovného nasadenia zamestnancov, preto je dôležité poskytnúť zamestnancom spektrum benefitov, z ktorých si budú môcť sami vyberať tie, ktoré majú pre nich najvyšší motivačný účinok.

6 Literatúra

- ADAMS, Katherine, Sue HUTCHINSON, John PURCELL, Bruce RAYTON a Juani SWART. 1991. *Externalisation vs Specialisation: What is Happening to Personnel?*. Human Resource Management Journal. vol. 1, issue 4, s. 40-54. DOI: 10.1111/j.1748-8583.1991.tb00236.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1748-8583.1991.tb00236.x>
- ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- BARTÁK, Milan. 2003. *Dvojitý pohled na zaměstnanecké výhody*. Marketing & Media [online]. [cit. 2014-01-02]. Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-13653160-dvoji-pohled-na-zamestnanecke-vyhody>
- BEER, M. a A E. WALTON. 1987. *Organization Change and Development*. Annual Review of Psychology. vol. 38, issue 1, s. 339-367. DOI: 10.1146/annurev.ps.38.020187.002011. Dostupné z: <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.38.020187.002011>
- BENEFITS RESOURCES. 2013. *International Benefits Network* [online]. [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.internationalbenefits.net/benefits-resources/>
- BEVEX. 2012. *O nás* [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.bevex.sk/index.php/sk/>
- BRANHAM, Leigh. 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- CALDWELL, Raymond. 2004. *Rhetoric, facts and self-fulfilling prophecies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM*. Industrial Relations Journal. vol. 35, issue 3, s. 196-215. DOI: 10.1111/j.1468-2338.2004.00309.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1468-2338.2004.00309.x>
- COHEN, Jacob. 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd ed. Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates, xxi, 567 p. ISBN 08-058-0283-5.
- COMPEL RAIL. 2013. *Profil společnosti* [online], [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.compel-rail.sk/sk/o-spolocnosti/profil-spolocnosti.html>
- CZ LOKO. 2014. *Profil společnosti* [online]. [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.czloko.cz/cz>
- DOYLE, Alison. 2013. *Most Important Employee Benefits*. Job Search [online]. [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://jobsearch.about.com/b/2013/07/05/most-important-employee-benefits.htm>

- DUDA, J. 2003. *Ekonomické aspekty poskytování vybraných zaměstnaneckých výhod*. In Sborník prací z mezinárodní konference poslucháčů doktorského studia MENDELNET 2002/3, Brno: PEF MZLU, ISBN 80-7302-047-5.
- DUDA, J. 2005. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 64 s. Folia universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis = Monografie, Facultas oeconomica. ISBN 80-7157-895-9.
- DUDA, J. 2007. *Hodnocení poskytování zaměstnaneckých výhod v souvislosti s pohlavím zaměstnanců*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis.. zv. LV, č. 6, s. 209-214. ISSN 1211-8516.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2004. *Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivácii zamestnancov*. HRM Profi: Pro personalisty a management [online]. [cit. 2013-12-30]. Dostupné z: <http://www.hrm-profi.cz/?cid=102676&wa=WWW04E3+HR&odkud=ENHR>
- FISHMAN, Charles. 1998. *The war for talent*. Fast Company [online]. [cit. 2013-12-30]. Dostupné z: <http://www.fastcompany.com/34512/war-talent>
- FRK, V., LUKÁČ, M. a FRK, B. 2004. *Základy personálneho a sociálneho riadenia v organizácií*. Prešov: Akcent Print, 188s., ISBN 80-969274-0-X.
- FURMANÍK, Peter. 2012. *Daňové výdavky a náklady: Čo si môžeme uplatniť?*. Investujeme [online]. Bratislava, [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <http://www.investujeme.sk/danove-vydavky-a-naklady-co-si-dat-do-nakladov/>
- GLÁSEROVÁ, J. 2009. *Vykazování zaměstnaneckých požitků -- komparace české právní úpravy a mezinárodních účetních standardů*. In ŽUFAN, P. Firma a konkurenční prostředí - 2. část. 1. vyd. Brno: MSD, s. r. o., 2009, s. 132-139. ISBN 978-80-7392-085-2.
- GOLDTHORPE, LOCKWOOD, BECHOFER a PLATT. 1968. *The affluent worker: political attitudes and behaviour*. Reprinted. Cambridge [u.a.]: Cambridge Univ. Press, ISBN 978-052-1095-266.
- GUEST, David E. 2000. *Human resource management: when research confronts theory*. *The International Journal of Human Resource Management*. vol. 12, issue 7, s. 1092-1106. DOI: 10.1080/09585190110067837. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190110067837>
- HENDL, J. 2012. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
- HERRIOT, P. - Hirsh, W. - Riley, P. 1998. *Trust and Transition: Managing the employment relationship*. Chichester, Wiley.
- HOPE-HAILEY, MCGOVERN, Patrick, Lynda GRATTON, Veronica, Philip STILES a Catherine TRUSS. 1998. *Human resource management on the line?: What is Happening to Personnel?*. *Human Resource Management Journal*. vol. 7, issue 4,

- s. 12-29. DOI: 10.1111/j.1748-8583.1997.tb00286.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00286.x>
- ING POISŤOVŇA. 2012. *Firmám sa darí viac, v roku 2013 chcú zvýšiť benefity pre zamestnancov* [online]. [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <https://www.ingpoistovna.sk/tlacove-centrum/ing-magazin/magazin-ing-poistovne-11/firmam-dari-viac-roku-2013-chcu-zvysit-benefity-zamestnancov.html>
- ING Pojišťovna. 2013. [online]. [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <https://www.ingpojistovna.cz>
- INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT. 1994. *People make the difference: an IPD position paper*. London, IPD.
- JUSKO, Peter. 2002. *Základy sociálnej politiky*. Banská Bystrica: PF UMB, 111 s., ISBN 80-80353-94-7.
- KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2001. *Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 215 s., ISBN 80-88848-72-5.
- KARIERAINFO.SK, 2013. *5 najčastejšie poskytovaných benefitov na Slovensku*. [online]. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://karierainfo.zoznam.sk/cl/1000147/1366317/5-najcastejsie-poskytovanych-benefitov-na-Slovensku>
- KOCOUREK, Jiří. 2004. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR. 4., aktualiz. a dopl. vyd.* Olomouc: ANAG, 839 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 80-726-3226-4.
- KOUBEK, Josef. 2000. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2. vyd.* Praha: Management Press, 350 s. ISBN 80-859-4351-4.
- KRNOVSKÉ OPRAVNÝ A STROJÍRNY. 2014. *ACRI Asociace podniků českého železničního průmyslu* [online]. [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.acri.cz/cz/zeleznicni-prumysl/kolejova-vozidla---vyroba-opravy-modernizace/krnovske-opravny-a-strojirny-s-r-o>
- LOKO TRANS Slovakia. 2014. *Profil spoločnosti* [online], [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.lokotransslovakia.sk/profil-spolocnosti/>
- MACHÁČEK, Ivan. 2008. *Zaměstnanecké benefity a daně. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: ASPI, 153 s. Téma. ISBN 978-80-7357-368-3.
- MACHÁČEK, I. 2010. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H.BECK, 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MANAŽÉRSKE CENTRUM. 2013. *Platová štúdia PayWell 2013: Najlepšie odmeňuje farmácia, najhoršie strojárstvo*. [online]. [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.manazerskecentrum.sk/clanok/ezisk-platova-studia-paywell-2013.htm>

- MIKUŠ, Ladislav. 2014. Štatistický úrad Slovenskej republiky . *Štatistická správa o základných vývojových tendenciách v hospodárstve SR v 2. štvrťroku 2014*. [online]. s. 99 [cit. 2014-11-28]. Dostupné z: <http://slovak.statistics.sk/Portal-Traffic/fileServlet?Dokument=6847de30-3db7-4023-92fe-bab6aee25156>
- MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2011. *Charakteristika strojárskoho priemyslu SR v roku 2010*. [online]. s. 52 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://www.economy.gov.sk/strojarsky-priemysel-5840/127525s>
- MINISTERSTVO PÔDOHOSPODÁRSTVA A ROZVOJA VIDIEKA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2007. *Štatistická klasifikácia ekonomických činností SK NACE*. [online]. [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: www.mpsr.sk/download.php?fID=8600
- NOVOTNÝ, Jiří. -SUCHÁNEK, Petr. 2004. *Nauka o podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 164 s. ISBN 8021033339
- OTAVOVÁ a GLÁSEROVÁ. 2009. *Acta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně: Zaměstnanecké požitky v souladu s IAS/IFRS a podle české národní úpravy včetně daňových dopadů*. Brno: Ediční středisko MZLU v Brně, 179-188 s. ISBN 1211-8516.
- PERICHTOVÁ, Beata. 2008. *Pracovné podmienky a rodová rovnosť*. 1. vyd. Bratislava: IVPR, ISBN 978-80-7138-127-3.
- PLATY.SK. 2009. *Odmeňovanie zamestnancov v strojárskom priemysle*. [online]. [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: <http://www.platy.sk/analyzy/odmenovanie-zamestnancov-v-strojarskom-priemysle/42122>
- PLATY.SK, 2013a. *Ludia by namiesto benefitov chceli vidieť viac peňazí na výplatnej páske*. [online]. [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: <http://www.platy.sk/analyzy/ludia-by-namiesto-benefitov-chceli-vidiet-viac-penazi-na-vyplatnej-paske/50116>
- PLATY.SK. 2013b. *Firmy dávajú svojim zamestnancom najmä benefity z oblasti, v akej pôsobia*. [online]. [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: <http://www.platy.sk/analyzy/firmy-davaju-svojim-zamestnancom-najma-benefity-z-oblasti-v-akej-posobia/50097>
- PORTER, Lyman W., Richard M. STEERS, Richard T. MOWDAY a Paul V. BOULIAN. 1974. *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. Journal of Applied Psychology. vol. 59, issue 5, s. 603-609. DOI: 10.1037/h0037335. Dostupné z: <http://content.apa.org/journals/apl/59/5/603>
- PURCELL, John, KINNIE, Nicholas, Sue HUTCHINSON, Bruce RAYTON a Juani SWART. 2005. *Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all*. Human Resource Management Journal. vol. 15, issue 4, s. 9-29. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00293.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00293.x>

- PURCELL, J., K. KINNIE, S. HUTCHINSON, B. RAYTON a J. SWART. 2009. *People management and performance*. Abingdon, Oxon: Routledge, ISBN 978-020-3885-604.
- SARIO.2012. *Strojársky priemysel*. s. 17. [online]. [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: www.sario.sk/sites/default/files/content/files/strojarsky_priemysel.pdf
- SISSON, Keith. 1995. *In Search of HRM*. British Journal of Industrial Relations. vol. 31, issue 2, s. 201-210. DOI: 10.1111/j.1467-8543.1993.tb00389.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-8543.1993.tb00389.x>
- STOREY, John. 1989. *New perspectives on human resource management*. New York: Routledge, xiv, 205 p. ISBN 04-150-1040-3.
- STASZKIEWICZ, Lucia. 2008. *Zamestnanecké výhody*. Poradca podnikateľa [online]. [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: http://www.pp.sk/6613/Zamestnanecke-vyhody_A-PAM31151.aspx
- STATDAT: Verejná databáza údajov. 2014. Štvrťročné údaje HDP podľa odvetví v bežných cenách. [online]. [cit. 2014-11-28]. Dostupné z: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosVie-wer&ui.action=run&ui.object=storeID\("i417B7022436A4F8CB0FBA6BD9553B3AE"\)&ui.name=Štvrťročné%20údaje%20HDP%20podľa%20odvetví%20v%20bežných%20cenách%20%5bnu0005qs%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fports%2fcommon%2fclose.html&run.outputLocale=sk](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosVie-wer&ui.action=run&ui.object=storeID()
- ŠKODA TRANSPORTATION. 2014. *ACRI Asociace podniků českého železničního průmyslu* [online]. [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.acri.cz/cz/zeleznicni-prumysl/kolejova-vozidla---vyroba-opravy-modernizace/skoda-transportation-a-s>
- ŠSTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2014a. *Ročenka priemyslu SR 2014*. [online].s. 139 [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://www7.statistics.sk/PortalTraffic/fileServlet?Dokument=916496fa-7b7c-4a5e-8f3a-989967e6ba17>
- ŠSTATISTICKÝ ÚRAD SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2014b. *Výsledky štvrťročných zisťovaní v priemysle SR a výroba vybraných výrobkov za 2. štvrťrok 2014*. [online].s. 73 [cit. 2014-11-23]. Dostupné z: <http://slovak.statistics.sk/PortalTraffic/fileServlet?Dokument=1603d051-83bb-4674-9b49-73af878a6b92>
- THOMPSON, M. 1998. *Trust and reward*, v: Perkins, S. - Sandringham, St. J. (ed.): *Trust, Motivation and Commitment: A reader*. Farringdon, Strategie Remuneration Research Centre. Thompson, P. (2002): *Total Reward*. London, CIPD.
- TREND.SK. 2004. *Úctom už banky veria viac*. [online]. [cit. 2014-02-19]. Dostupné z: <http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/uctom-uz-banky-veria-viac.html>

- TYSON, Shaun. 1987. *The Management Of The Personnel Function*. Journal of Management Studies. vol. 24, issue 5, s. 523-532. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1987.tb00461.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00461.x>
- ULRICH, David a Dale G LAKE. 1990. *Organizational capability: competing from the inside out*. New York: Wiley, xii, 339 p. ISBN 04-716-1807-1.
- VOJTOVIČ, Sergej. 2011. *Koncepcie personálneho řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
- WALTON, R. E. 1985. *Towards a strategy of eliciting employee commitment based on principles of mutuality*, v: Walton, R. E. - Lawrence, P. R. (ed.): HRM Trends and Challenges. Boston (MA), Harvard Business School Press.
- WHY MET LIFE. 2007. *Study of International Employee Benefits Trends* [online]. New York, [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <https://www.whymetlife.com/international/downloads/iEBTS.pdf>
- WOOD, S. a L. DE MENEZES. 1998. *High Commitment Management in the U.K: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey*. Human Relations. vol. 51, issue 4, s. 485-515. DOI: 10.1177/001872679805100403. Dostupné z: <http://hum.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/001872679805100403>
- ZÁKON O BEZPEČNOSTI A OCHRANE ZDRAVIA PRI PRÁCI A O ZMENE A DOPLNENÍ NIEKTORÝCH ZÁKONOV. Slovenská republika.. In: *Predpis č. 124/2006*. 2006, 052/2006. Dostupné z: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2006-124>
- ZÁKON O DANÍ Z PRÍJMOV. Slovenská republika In: *Predpis č. 595/2003 Z. z. 2003*, 595/2003 Z. z., 243. Dostupné z: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2003-595>
- ZÁKON O DOPLNKOVOM DÔCHODKOVOM SPORENÍ A O ZMENE A DOPLNENÍ NIEKTORÝCH ZÁKONOV. Slovenská republika. In: *Predpis č. 650/2004*. 2004, 275/2004. Dostupné z: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2004-650>
- ZÁKONNÍK PRÁCE. Slovenská republika. In: *Predpis č. 311/2001 Z. z. 2001*, 311/2001 Z. z., 130/2001. Dostupné z: <http://www.zakonypreludi.sk/zz/2001-31>
- ZTS TEES VOS. 2013. *O spoločnosti* [online], [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.zts-vos.sk>
- ŽOS-Vrútky. 2013. *Charakteristika spoločnosti* [online], [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: http://www.zos-vrutky.sk/index_sk.html

Firemný mesačník spoločnosti

Internetové stránky vybranej spoločnosti

Prílohy

A Najrozšírenejšie benefity v jednotlivých odvetviach

Odvetvie	Dovolenka navyše	Flexibilný pracovný čas	Mobilný telefón na súkromné účely	Nápoje zadarmo (káva, čaj, minerálky a pod.)	Notebook aj na súkromné účely	Práca z domu	Preplatenie dopravy do práce	Preplatenie športových, kultúrnych aktivít	Príspevok na bývanie	Príspevok spoločnosti na dôchodkové sporenie	Sick day, preplatené voľno na zotavenie	Strava nad rámec zákona	Vzdelávanie	Zamestnanecké zľavy	Zdravotné pripistenie
Hotely, penzióny, ubytovne a pod.	2%	7%	10%	24%	6%	3%	3%	2%	5%	2%	2%	10%	10%	26%	4%
Advokátske kancelárie	7%	12%	16%	38%	10%	8%	3%	2%	1%	2%	9%	4%	20%	3%	2%
Štátna správa	35%	23%	6%	5%	5%	1%	4%	3%	4%	24%	1%	10%	18%	3%	3%
Automobilový priemysel, výroba dopravných prostriedkov	3%	17%	15%	25%	11%	4%	13%	5%	3%	12%	2%	10%	27%	11%	4%
Personálne poradenstvo, sprostredkovanie práce a študijných pobytov	11%	16%	37%	38%	23%	12%	7%	4%	2%	4%	10%	7%	19%	4%	2%
Chemický priemysel	7%	26%	26%	29%	14%	9%	5%	9%	2%	29%	10%	17%	25%	13%	9%
Informačné technológie	20%	43%	24%	36%	33%	37%	5%	13%	1%	14%	22%	15%	34%	18%	4%
Výroba, prenos a rozvod elektriny	34%	34%	31%	23%	17%	5%	9%	11%	0%	35%	4%	16%	34%	12%	4%
Telekomunikácie	14%	34%	37%	26%	24%	29%	4%	11%	1%	18%	24%	24%	33%	34%	5%
Centrá zdieľaných služieb	33%	42%	16%	31%	44%	45%	4%	10%	2%	16%	44%	23%	50%	37%	5%

B Dotazníkový arch

Vážení pracovníci,

dovoľte mi požiadať Vás o krátku spoluprácu. Som študentkou Provozně ekonomickej fakulty Mendelovej univerzity v Brne a chcela by som Vás poprosiť o vyplnenie tohto dotazníka, ktorý bude slúžiť ako podklad k vypracovaniu mojej diplomovej práce na tému **Zamestnanecké výhody**. Na základe Vašich odpovedí bude vyhodnotená Vaša spokojnosť so zamestnaneckými výhodami v podniku a výsledky budú predložené taktiež vedeniu spoločnosti k prípadnému zlepšeniu zamestnaneckých výhod vo Vašej spoločnosti. Vyplnenie dotazníka je **anonymné**.

Vopred Vám ďakujem za Váš čas a vyplnenie dotazníka.

Bc. Libuša Glovňová

1. Je podľa Vás poskytovanie zamestnaneckých benefitov v dnešnej dobe dôležité?

- Určite áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Určite nie

2. Myslíte si, že ste dobre informovaná/ý o možnostiach čerpania zamestnaneckých výhod?

- Určite áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Určite nie

3. Akou cestou sú k Vám komunikované možnosti čerpania zamestnaneckých výhod?

- Nástenka
- Internetové stránky
- Porady
- E-mail
- Kolektívna zmluva
- Nie som informovaná/ý
- Viac informačných kanálov (uved'te aké): _____
- Iným spôsobom (uved'te akým): _____

4. Brali ste v úvahu systém zamestnaneckých benefitov pri uchádzaní sa o prácu vo Vašom podniku?

- Určite áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Určite nie

5. Motivujú Vás zamestnanecké benefity k lepšiemu výkonu?

- Určite áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Určite nie

6. Myslíte si, že by poskytovanie zamestnaneckých benefitov malo byť závislé na pracovnom výkone?

- Určite áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Určite nie

7. Ako by mali byť podľa Vás zamestnanecké výhody poskytované?

- Plošne pre všetkých
- Podľa výkonu zamestnancov
- Podľa počtu odpracovaných rokov v spoločnosti
- Podľa pracovnej pozície v spoločnosti
- Inak (uved'te ako):

8. Myslíte si, že má Vaša spoločnosť dobre vypracovaný systém zamestnaneckých benefitov?

- Určite áno, som s ním absolútne spokojná/ý
- Skôr áno, systém zamestnaneckých benefitov mi vyhovuje
- Skôr nie, dal by sa vypracovať lepšie vzhľadom k potrebám zamestnancov
- Určite nie, vidím v ňom veľké nedostatky

9. Uved'te, ktoré zamestnanecké benefity by mali byť podľa Vás zamestnávateľmi poskytované (1-Rozhodne by mali byť, 2-Mali by byť, 3-Nemusia byť, 4-Rozhodne by nemuseli byť).

	1	2	3	4
Ďalšia mzda (Vianočná, dovolenková odmena)				
Príspevok na životné poistenie				
Príspevok na penzijné pripoistenie				
Príspevok pri odchode do dôchodku				
Týždeň a viac dovolenky navyše				
Sick days (niekoľko dní voľna bez straty zárobku)				
Príspevok na nadštandardnú lekársku starostlivosť				
Možnosť rehabilitačného cvičenia v pracovnej dobe				
Detské jasle a škôlky (príspevok, vlastné zariadenie)				
Príspevok na stravovanie				
Príspevok na ošatenie				
Mobilný telefón aj na súkromné účely				
Notebook aj na súkromné účely				
Používanie firemného auta aj na súkromné účely				
Pružná pracovná doba				
Jazykové kurzy hradené zamestnávateľom				
Finančné/vecné dary pri významných životných udalostiach (svadba, narodenie dieťaťa, životné jubileum)				
Zamestnanecké zľavy na výrobky				
Možnosť bezúročnej pôžičky od zamestnávateľa				
Peňažný príspevok pri mimoriadnej soc. situácii v rodine				
Podiel na zisku spoločnosti				
Poskytnutie zamestnaneckých akcií				
Možnosť parkovania na podnikových parkoviskách				
Bezplatná poradenská činnosť (právna, daňová)				
Bezplatný prístup na športovisko				
Bezplatné kultúrne akcie vybrané zamestnávateľom				
Finančný príspevok na kultúrne akcie podľa svojho záujmu				
Príspevok na rekreáciu				
Možnosť rekreácie v podnikových rekreačných zariadeniach				
Garancia za hypotekárny úver				
Podnikové ubytovanie				
Príspevok na stavebné sporenie				
Príspevok na detské tábory, školy v prírode				
Štipendiá pre deti zamestnancov				
Vianočná kolekcia pre deti zamestnancov				

10. Súhlasíte s názorom, že voliteľný systém zamestnaneckých výhod, tzv. kafe-téria systém (kde volíte určité zamestnanecké výhody podľa vlastného výberu) je pre potreby zamestnancov lepšie než štandardný systém zamestnaneckých výhod (kde zamestnávateľ určuje druhy zamestnaneckých výhod sám)?

- Áno
 Nie

11. Uvítali by ste voliteľný systém zamestnaneckých výhod vo Vašej spoločnosti?

- Určite áno
 Skôr áno
 Skôr nie
 Určite nie

12. Môžu zamestnanecké výhody využívať aj členovia Vašej rodiny?

- Áno, môžu
 Nie, nemôžu
 Neviem, nie som o tom informovaná/ý

13. Uved'te mieru Vášho súhlasu s jednotlivými výrokm.

(1- Úplne súhlasím, 2-Takmer súhlasím, 3-Takmer nesúhlasím, 4-Úplne nesúhlasím)

Poskytovanie zamestnaneckých výhod nad rámec bežnej mzdy:	1	2	3	4
Zvyšuje pracovný výkon zamestnancov				
Posilňuje dôveru zamestnancov voči spoločnosti				
Zvyšuje atraktivitu práce				
Zvyšuje spokojnosť zamestnancov				
Je pre spoločnosť stratou				

14. Ste spokojná/ý so súčasnými zamestnaneckými benefitmi, ktoré poskytuje Vaša spoločnosť?

- Určite áno
 Skôr áno
 Skôr nie
 Určite nie

15. Ktoré z poskytovaných zamestnaneckých benefitov využívate? (Políčko označte krížikom)

1-využívam pravidelne (1x za deň, mesiac, rok – podľa typu benefitu) 2-Využívam nepravidelne (pri špeciálnej príležitosti) 3-Nevyužívam vôbec

	1- využívam pravidelne	2-využívam nepravidelne	3-nevyužívam vôbec
Príspevky na doplnkové dôchodkové sporenie			
Odmeny pri pracovných a životných jubileách			
Odmeny darcom krvi			
Finančný dar ženám pri príležitosti MDŽ			
Dovolenková a vianočná finančná odmena			
Rekondičné pobyty			
Podniková ambulancia			
Celofiremné akcie			
Zvýhodnený mobilný taríf			
Palivové karty na pohonné hmoty			
Zľavy u firiem			
Príspevky na stravovanie (stravenky)			
Vzdelávanie (jazykové kurzy, odborné školenia)			
Sociálna výpomoc v núdzi			
Pružná pracovná doba v administratíve			
Podnikové ubytovanie			
Príspevky na detské tábory			
Finančné odmeny pri významnej životnej udalosti			
Možnosť bezplatného parkovania			

16. Myslíte si, že poskytovanie zamestnaneckých výhod pomáha znižovať odchody zamestnancov zo spoločnosti?

- Určite áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Určite nie

17. Vymenujte 5 zamestnaneckých výhod, ktoré považujete za najdôležitejšie
(1-najdôležitejší benefit)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

18. Aké je Vaše pohlavie?

- Žena
 Muž

19. Do akej vekovej kategórie spadáte?

- 18-25 rokov
 26-35 rokov
 36-45 rokov
 46-56 rokov
 57 a viac rokov

20. Aký je Váš počet odpracovaných rokov v tejto spoločnosti?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0-2 roky | <input type="checkbox"/> 11,1-14 rokov |
| <input type="checkbox"/> 2,1-5 rokov | <input type="checkbox"/> 14,1-17 rokov |
| <input type="checkbox"/> 5,1-8 rokov | <input type="checkbox"/> 17,1-20 rokov |
| <input type="checkbox"/> 8,1-11 rokov | <input type="checkbox"/> 20,1 a viac rokov |

21. Aká je Vaša pracovná pozícia v spoločnosti?

- Manažérska pozícia
 Technicko-hospodársky pracovník
 Režijný pracovník
 Výrobný pracovník

22. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

- Základné
 Stredné odborné bez maturity
 Stredné odborné s maturitou
 Úplné stredné s maturitou
 Vysokoškolské – bakalárske
 Vysokoškolské – inžinierske, magisterské
 Vysokoškolské – doktorandské

C Hypotézy

Hypotézy o nezávislosti		p-hodnota	α	rozdiel	Z/N	Cramerov koeficient
H0₁	Mienka o dôležitosti poskytovania zamestnaneckých benefitov nie je závislá na pohlaví.	0,20691	0,05	$p > \alpha$	N	0,2009
H0₂	Informovanosť o možnostiach čerpania zamestnaneckých výhod nie je závislá na pracovnej pozícii.	0,58334	0,05	$p > \alpha$	N	0,1489
H0₃	Informovanosť o možnostiach čerpania zamestnaneckých výhod nie je závislá na počte odpracovaných rokov v spoločnosti.	0,9406	0,05	$p > \alpha$	N	0,1878
H0₄	Branie v úvahu zamestnanecké benefity pri uchádzaní sa o prácu nie je závislé na vzdelaní.	0,0250	0,05	$p < \alpha$	Z	0,2624
H0₅	Motivácia zamestnancov benefitmi nie je závislá na pracovnej pozícii.	0,1857	0,05	$p > \alpha$	N	0,1922
H0₆	Preferovanie voliteľného systému zamestnaneckých výhod nie je závislé na pracovnej pozícii.	0,3875	0,05	$p > \alpha$	N	0,1939
H0₇	Spokojnosť so súčasnými benefitmi nie je závislá na pohlaví.	0,29723	0,05	$p > \alpha$	N	0,1776
H0₈	Spokojnosť so súčasnými benefitmi nie je závislá na pracovnej pozícii.	0,1308	0,05	$p > \alpha$	N	0,2233

D Porovnanie podniku s odvetvím

SK NACE Rev. 2, kód 30-Výroba ostatných dopravných prostriedkov			POROVNANIE ODVETVIA A PODNIKU	Lokomotíva, a. s.		
Rok				Rok		
2011	2012	2013		2011	2012	2013
4 385	4 159	4 001	Priemerný evidenčný počet zamestnancov [fyz. os.]	1 836	1 848	2 150
814	906	866	Priemerná mesačná mzda [€]	792	848	770
323 014 339	328 687 451	274 999 395	Tržby za vlastné výkony a tovar [€]	176 037 536	190 487 425	173 328 568
377 007 054	375 507 992	310 011 743	Celkové náklady [€]	184 378 797	187 324 309	180 487 092
42 832 680	45 216 648	41 578 392	Mzdové náklady za rok [€]	17 449 875	18 796 112	19 862 941
85 612 474	95 287 734	77 287 852	Pridaná hodnota [€]	39 453 129	41 864 222	41 906 639
73 663	79 030	68 733	Produktivita práce počítaná z tržieb [€]	95 881	103 078	80 618
19 524	22 911	19 317	Produktivita práce počítaná z pridanej hodnoty [€]	21 489	22 654	19 491
2,00	2,11	1,86	Mzdová produktivita [-]	2,26	2,23	2,11
9 768	10 872	10 392	Priemerný mzdový náklad na pracovníka za rok [€]	9 504	10 171	9 239
50,00	47,00	54,00	Pomer mzdových nákladov k pridanej hodnote [%]	44,23	44,90	47,40
11,36	12,04	13,41	Pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch [%]	9,46	10,03	11,01

SK NACE Rev. 2, kód 30-Výroba ostatných dopravných prostriedkov			POROVNANIE ODVETVIA A PODNIKU	Lokomotíva, a. s.		
Zmena 2012/2011 [%]	Zmena 2013/2012 [%]	Priemerný medziročný rast/pokles [%]		Zmena 2012/2011 [%]	Zmena 2013/2012 [%]	Priemerný medziročný rast/pokles [%]
-5,15	-3,80	-4,48		Priemerný evidenčný počet zamestnancov [fyz. os.]	0,65	16,34
11,30	-4,42	3,44	Priemerná mesačná mzda [€]	7,02	-9,17	-1,08
1,76	-16,33	-7,29	Tržby za vlastné výkony a tovar [€]	8,21	-9,01	-0,40
-0,40	-17,44	-8,92	Celkové náklady [€]	1,60	-3,65	-1,03
5,57	-8,05	-1,24	Mzdové náklady za rok [€]	7,71	5,68	6,70
11,30	-18,89	-3,79	Pridaná hodnota [€]	6,11	0,10	3,11
7,29	-13,03	-2,87	Produktivita práce počítaná z tržieb [€]	7,51	-21,79	-7,14
17,35	-15,69	0,83	Produktivita práce počítaná z pridanej hodnoty [€]	5,42	-13,96	-4,27
5,43	-11,79	-3,18	Mzdová produktivita [-]	-1,49	-5,28	-3,38
11,30	-4,42	3,44	Priemerný mzdový náklad na pracovníka za rok [€]	7,02	-9,17	-1,08
-6,00	14,89	4,45	Pomer mzdových nákladov k pridanej hodnote [%]	1,51	5,57	3,54
5,99	11,38	8,68	Pomer mzdových nákladov na celkových nákladoch [%]	6,02	9,68	7,85

E Daňová úprava poukážok

Názov produktu	Gastro Pass	Universal Pass, Flexi Pass, Relax Pass, Vital Pass, Holiday Pass, Smart Pass*	Smart Pass
Daň z príjmov - zamestnávateľ	príspevok až do výšky 55 % stravného za pracovnú zmenu, poskytovaného pri trvaní pracovnej cesty 5 až 12 hodín	nepenažné plnenie na vrub nedaňových nákladov, zo zisku po zdanení alebo zo sociálneho fondu	v prípade preukázateľného použitia na zvyšovanie kvalifikácie súvisiaceho s činnosťou zamestnávateľa – daňový náklad
Legislatíva	zák. č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov § 19 ods. 2 písmeno c ods. 5, zák. č. 311/2001 Z. z. Zákonníku práce § 152	v prípade príspevku zo sociálneho fondu podľa § 7 odst. 1 zák. č. 152/1994 Z. z. o sociálnom fonde, sa jedná o daňový náklad podľa zák. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov, § 21 odst. 2 písm. d, v ostatných prípadoch nedaňové	zák. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov § 19 odst. 2 písm. c bod 3
Zdravotné poistenie-zamestnávateľ	nespadá do vymeriavacieho základu	spadá do vymeriavacieho základu *Smart Pass (mimo doškoľovania zamestnancov)	v prípade preukázateľného použitia na zvyšovanie kvalifikácie súvisiaceho s činnosťou zamestnávateľa – nespadá do vymeriavacieho základu
Legislatíva	zák. č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení	zák. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení § 13 odst. 1 a odst. 4 *Smart Pass: § 10b odst. 4	zák. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení § 13 odst. 1 a odst. 4 § 10b odst. 4
Sociálne poistenie-zamestnávateľ	nespadá do vymeriavacieho základu	spadá do vymeriavacieho základu *Smart Pass (mimo doškoľovania zamestnancov)	v prípade preukázateľného použitia na zvyšovanie kvalifikácie súvisiaceho s činnosťou zamestnávateľa – nespadá do vymeriavacieho základu
Legislatíva	zák. č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení	zák. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení § 138 odst. 1 a odst. 8	zák. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení § 138 odst. 1 a odst. 8

Názov produktu	Gastro Pass	Universal Pass, Flexi Pass, Relax Pass, Vital Pass, Holiday Pass, Smart Pass*	Smart Pass
Daň z príjmov - zamestnanec	oslobodené	nepeňažný príjem formou poukážok sa považuje za príjem zo závislej činnosti, zdaňuje sa	v prípade preukázateľného použitia na zvyšovanie kvalifikácie súvisiaceho s činnosťou zamestnávateľa – oslobodený príjem
Legislatíva	zák. č. 595/2003 o dani z príjmov § 5 ods. 7 písmeno b	zákon č. 595/2003 o dani z príjmov § 5 odst. 1 a 2	zák. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov § 5 odst. 1 a 2 Smart Pass: § 5 odst. 7 písm. a
Zdravotné poistenie- zamestnanec	nespadá do vymeriavacieho základu	spadá do vymeriavacieho základu *Smart Pass (mimo doškoľovania zamestnancov)	v prípade preukázateľného použitia na zvyšovanie kvalifikácie súvisiaceho s činnosťou zamestnávateľa – nespadá do vymeriavacieho základu
Legislatíva	zák. č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení	zák. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení § 13 odst. 1 *Smart Pass: § 10b odst. 4	zák. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení § 13 odst. 1, § 10b odst. 4
Sociálne poistenie – zamestnanec	nespadá do vymeriavacieho základu	spadá do vymeriavacieho základu *Smart Pass (mimo doškoľovania zamestnancov)	v prípade preukázateľného použitia na zvyšovanie kvalifikácie súvisiaceho s činnosťou zamestnávateľa – nespadá do vymeriavacieho základu
Legislatíva	zák. č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení	zák. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení § 138 odst. 1	zák. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení § 138 odst. 1