

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Ekonomika a management

CAR POLICY A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ

Bakalářská práce

Autor práce: Věra Burianová Picmausová

Vedoucí práce: Ing. Jakub Dostál, Ph.D.

Jihlava 2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Věra Burianová Picmausová
Studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Finance a řízení
Název práce:	Zhodnocení Car Policy ve vybrané formě v kontextu motivace zaměstnanců
Cíl práce:	Předmětem práce je Car Policy a přesahy tohoto konceptu na motivaci zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem bakalářské práce je zhodnocení Car Policy ve vybrané firmě včetně alternativních systémů fungování. Jednotlivé varianty budou zanalyzovány z hlediska finančních dopadů pro zaměstnavatele a zaměstnance. Na tomto základě budou diskutovány dopady Car Policy a navrhovaných alternativ na motivaci zaměstnanců a formulovány doporučení pro praxi.

Ing. Jakub Dostál, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce

Ing. Martina Kuncová, Ph.D.
vedoucí katedry
Katedra ekonomických studií

Abstrakt

Car Policy patří mezi jeden z nejzásadnějších dokumentů ve společnosti z pohledu řízení lidských zdrojů. Jelikož se jedná o nastavení pravidel týkající se provozu a správy motorových vozidel ve společnosti, má zásadní dopad nejen na zdraví zaměstnanců a s tím spojená rizika, ale i dopad na finance zaměstnavatele a životní prostředí. Služební vozidlo používané jako benefit může zasahovat přímo do oblasti motivace a tím i do výkonu toho nejcennějšího co společnost má – zaměstnance.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů; Personální činnost; Motivace; Fleet management; Car Policy.

Abstract

A Car policy is one of the most important documents in the company from the Human resources management perspective. The car policy deals with the operation and management of motor vehicles in the company. It has a fundamental impact not only on the health of employees and the associated risks but also on the employer's finances and environment. The company vehicle as a benefit can interfere directly into the motivation and thus in the most valuable thing that the company has got - the employees.

Keywords

Human Resources management; Personal activity; Motivation; Fleet management; Car Policy.

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Podle § 47b zákona o vysokých školách souhlasím se zveřejněním své práce podle směrnice prorektora pro studium č. 2/2020, a to bez ohledu na výsledek obhajoby.

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 2. května 2021

.....

Podpis studenta/ky

Poděkování

Ráda bych využila tohoto prostoru a poděkovala mé rodině, zejména mému manželovi, který po celou dobu mého studia zajišťoval veškerý chod domácnosti. Ostatním členům rodiny děkuji za podporu, která udržela mou vůli dotáhnout vše až k těmto stránkám bakalářské práce. Závěrem si dovoluji poděkovat všem pracovníkům Vysoké školy polytechnické Jihlava za jejich čas a zpracování všech potřebných informací, které vedly k prohloubení mých znalostí z teorie a tím prohloubení mých zkušeností a dovedností užitých v praxi.

Obsah

Seznam obrázků.....	7
Seznam tabulek	8
Seznam zkratk.....	9
Úvod	10
1 Teoretická část	11
1.1 Řízení lidských zdrojů	11
1.2 Odměňování zaměstnanců	12
1.3 Motivace	14
1.4 Hierarchie potřeb	14
1.5 Angažovanost zaměstnance	16
1.6 Účel služebního vozidla	16
1.7 Formy pořízení služebních vozidel pro právnickou osobu	17
1.8 Daňové povinnosti spojené se služebním vozidlem	17
1.9 Bezpečnost a rizika pro zaměstnavatele a zaměstnance	18
1.10 Car Policy – Směrnice	18
2 Praktická část	20
2.1 Car Policy zkoumané společnosti a její základní pravidla	20
2.2 Car Policy zkoumané společnosti a životní prostředí.....	21
2.3 Car Policy zkoumané společnosti- financování vozidel	21
2.4 Car Policy zkoumané společnosti - výběr katalogu vozů.....	22
2.5 Car Policy zkoumané společnosti - nárok na služební vozidlo	22
2.6 Car Policy zkoumané společnosti - palivová karta a výkaz počtu ujetých kilometrů..	24
2.7 Car Policy zkoumané společnosti - pravidla pro nárok na služební vozidla	25
2.8 Rozdělení typů vozidel dle jednotlivých kategorií.....	26
2.9 Statistická data	28
2.10 Analýza a zhodnocení formálnosti Car Policy	32
2.11 Analýza přinesené finanční úspory	33
2.12 Analýza transparentnosti	34
2.13 Analýza udržení motivace	34
2.14 Příspěvek na dopravu.....	36
2.15 Posouzení alternativy z pohledu zaměstnance	37
2.16 Doporučení.....	39
Závěr	40
Seznam použité literatury	41

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Rámec vytváření strategie odměňování	13
Obrázek 2 - Maslowa pyramida	15
Obrázek 3 - Pravidla nároku na služební vozidlo	26
Obrázek 4 - Graf s počty vozidel v rozmezí výše leasingové měsíční platby	30
Obrázek 5 - Graf vykázaných km za období dvou let	32
Obrázek 6 - Graf přijmutí komunikace k vrácení služebního vozidla	35

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Katalog vozidel pro kategorie AL1 a AL2	27
Tabulka 2 - Katalog vozidel pro kategorie AL3 – AL5	27
Tabulka 3 - Počty vozidel v rozmezí nasmlouvaných kilometrů.....	28
Tabulka 4 - Počty vozidel v rozmezí zasmluvněné doby v měsících leasingu	29
Tabulka 5 - Statistická data vykázaných km za období 01/03/2020 – 01/03/2021	31
Tabulka 6 - Statistická data vykázaných km za období 01/03/2019 – 01/03/2020	31
Tabulka 7 - Srovnání počtu vozidel v kategoriích a jejich adekvátní měsíční leasingové platby	33
Tabulka 8 - Srovnání příspěvku na dopravu s nákladem zaměstnavatele	36
Tabulka 9 - Srovnání přínosu služebního vozidla a soukromého	38

Seznam zkratek

KPI	Klíčový hodnotící ukazatel (Key Performance Indicator)
ZDP	Zákon o dani z příjmů
TCO	Celkové náklady z vlastnictví (Total Cost of Ownership)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
WLTP	Celosvětově harmonizovaný proces testování lehkých vozidel (Worldwide harmonized Light vehicle Test Procedures)
Km	Kilometr
DPH	Daň z přidané hodnoty
CP	Car Policy
SCP	Stará Car Policy
NCP	Nová Car Policy
SP	Sociální pojištění
ZP	Zdravotní pojištění
AL	Přiřazená úroveň (assigned level)

Úvod

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení Car Policy včetně alternativních systémů fungování. Car Policy je základním dokumentem pro přidělování služebních vozidel a také souhrnem pravidel pro užívání tohoto pracovního nástroje či benefitu. Tato směrnice je zejména nástrojem pro oddělení lidských zdrojů a jistě má dopad na motivaci zaměstnanců. Oblast správy vozového parku, což je překlad ustáleného výrazu z anglického jazyka – Car Fleet, je považována za servisní složku společnosti. Tato složka bývá většinou součástí Facility managementu, který obhospodařuje majetek společnosti, zajišťuje vhodné a bezpečné pracovní prostředí pro zaměstnance a k tomu také patří právě i starost o služební vozidla, ačkoliv se jedná o součást agendy lidských zdrojů (Žižka, 2018).

V současné době, kdy svět bojuje s pandemií nemoci COVID 19, se pohledy na důležitost mohou změnit. Rezonují zde otázky Home Office, nebo-li práce z domova, potřeba mobility v návaznosti na hledání nových digitálních prodejních kanálů, ale také na problematiku spojenou s ochranou životního prostředí. Ochrana životního prostředí je v současné době vnímaná jako jedna ze základních globálních strategií a sem rozhodně patří produkce emisí CO₂ pocházející právě z automobilů. Otázkou tedy je, zda společnost má nadále poskytovat služební vozidla a v jakém rozsahu, či zda může být tento benefit nahrazen jinou alternativou, která poskytne obdobnou úroveň angažovanosti zaměstnanců a bude více v souladu se strategií pro udržitelnost životního prostředí.

1 Teoretická část

Jelikož Car Policy je ustálený název pro směrnici upravující strategii, proces, pravidla a podmínky pro služební vozidla, která jsou používána v rámci společnosti jako nástroj pro výkon práce nebo ve formě benefitu (Žižka, 2018). Zejména z důvodu určité možnosti přidělení služebního vozidla jako druh benefitu, může být tento typ směrnice zařazován do kompetence oddělení zabývající se řízením lidských zdrojů. Z tohoto důvodu se teoretická část věnuje strategickému pohledu z oblasti řízení lidských zdrojů a pokračuje přes definice personálních činností až k motivaci, odměňování a angažovanosti.

V neposlední řadě jsou obsaženy minimální informace o základních daňových požadavcích, které přímo souvisejí s použitím služebního vozidla pro soukromé účely a také základní informace spojené s bezpečností práce a způsoby pořízení motorových vozidel, které mají přímý vliv na finance organizace.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme vnímat jako strategický přístup k řízení lidí. Z pohledu organizace se jedná o přístup k nejcennějšímu zdroji, které organizace mají, tedy k lidem, kteří pro organizaci pracují, a tak přispívají k úspěšnému dosažení vytyčených cílů. K základním faktorům vedoucím k úspěchu organizace je umění nastavit lidské zdroje co nejefektivněji. K maximální efektivnosti, dle důkazů z praxe řízení lidských zdrojů je zjevné, že dochází v případě, kdy organizace dokáže zformovat lidský potenciál a velmi dobře je motivovat k vysokým výkonům společně s jejich dobře nastaveným vztahem k dané organizaci (Caha, 2017).

Charakterizovat řízení lidských zdrojů je možné také jako promyšlený a ucelený přístup k zaměstnávání lidí, tedy zaměstnanců včetně jejich rozvíjení se. Rozvineme-li dále, jedná se o určitou filozofii, která se opírá o teorie chování lidí a organizací. Smyslem řízení lidských zdrojů je zvyšovat efektivitu organizace skrze lidi s dodržováním etických zásad. V rámci této definice je důležitý aspekt uplatňování postupů k zabezpečení lidských zdrojů, jejich vzdělávání, rozvoje, odměňování, benefitů a řídit pracovní výkon, zlepšovat pracovní prostředí nejen fyzické, ale i duševní. V organizaci je zabezpečováno zejména prostřednictvím personálního útvaru, HR oddělením – útvar lidských zdrojů, personalisty a liniiovými manažery (Armstrong, Taylor, 2015).

1.1.1 Personální řízení a činnosti

Personální řízení je činnost, v jejímž zájmu jsou pracovníci. Cílem je využití lidského potenciálu s ohledem na vložené investice vedoucí k dosažení stanovených cílů organizace za pomoci vlastní spokojenosti pracovníků s prováděnou činností a zároveň také s jejich motivací k rozvoji. Personální řízení můžeme definovat jako komplikovanou, živou oblast řízení s citlivým přístupem (Kocianová, 2010).

Personální činnosti rozdělujeme dle Armstrong a Taylora (2015) na:

- Transformační – základem je činnost vedoucí k realizaci strategie organizace a její politiky lidských zdrojů.

- Transakční – zahrnuje personální činnosti zajišťující zabezpečení lidských zdrojů, odměňování, rozvoj a vzdělávání, zaměstnanecké vztahy.

Uvažujeme-li o služebním vozidle jako o určité formě odměňování, pak musíme definovat o jaký proces a na základě čeho se tato oblast odvíjí.

1.2 Odměňování zaměstnanců

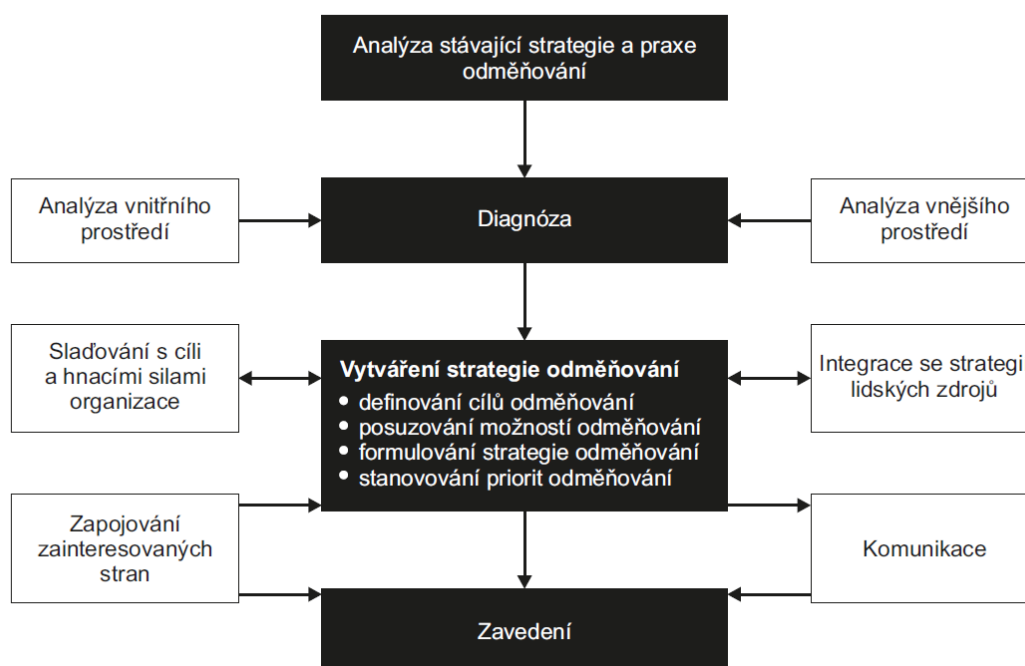
Odměňování patří mezi jednu z nejdůležitějších činností personálního oddělení. Zároveň se jedná o velmi složitý proces. V současné době se nejedná jen o finanční odměnu za odvedenou práci, ale spadají sem různé zaměstnanecké benefity, které vycházejí z firemní strategie, situace na pracovním trhu, a tedy i z přístupu konkurenčních společností. Odměnou může být i styl vedení nadřízeným, náplň práce, pracovní prostředí, možnost rozvoje a vzdělání (Armstrong, Taylor, 2015).

Systém odměňování pracovníků by měl dle Koubka splňovat kritéria spojená s:

- zaujmutím nových pracovníků,
- udržení stávajících pracovníků,
- odměnou pracovníků za jejich plnění výsledků, jejich loajalitu, dle jejich schopností a zkušeností a také úsilí,
- motivací k dosažení udržitelného postavení na trhu v rámci konkurence,
- souladem s možnostmi (finančními) organizace,
- akceptací zaměstnanci,
- motivací pracovníků,
- souladem se zákony a právními normami,
- zvyšováním kvalifikací pracovníků,
- zajištěním kontroly nad náklady práce včetně výše příjmů organizace (Kocianová, 2010).

Z pohledu zaměstnance je pojetí odměny postaveno zejména na peněžním příjmu, zaměstnaneckých naturálních benefitech a smysluplném ocenění jeho práce, které přináší nové výzvy a rozvoj, kdy dochází k jeho uspokojení také v souvislosti s pracovními podmínkami, vztahu mezi kolegy a typem manažerského řízení uplatňovanými nadřízenými (Caha, 2017).

Základem strategie odměňování je uplatňování systému způsobu odměňování pro dosažení tří cílů spojených s výkoností, konkurenceschopností a také spravedlností. Základem je pochopení potřeb daného společenství, tedy zaměstnavatele, jakožto organizace a jejích zaměstnanců. Pro vytvoření této strategie je nutné dodržet základní pravidla strategií a názorně rámeček této strategie je znázorněn na Obrázku č. 1 – Rámeček vytváření strategie odměňování.



Obrázek 1 - Rámec vytváření strategie odměňování
(Armstrong, Taylor, 2015, str. 825)

Pro zachování strategie je nezbytné vytvoření systému odměňování. V rámci systému musí být zohledněny procesy a postupy, které zajistí řízení prospěchu pro organizaci a také pro zaměstnance. Do tohoto systému jsou zahrnuty jak peněžní, tak nepeněžní odměny ve spojitosti s řízením pracovního výkonu a také přínosu (Armstrong, Taylor, 2015).

Pokud zaměstnanec má k dispozici služební vozidlo i pro soukromé účely, nejedná se o peněžní odměnu, ale o jeden z typů benefitů.

1.2.1 Benefity a naturální odměňování

K benefitům, které jsou chápány jako naturální, tedy nepeněžní odměňování patří zejména používání firemního majetku pro osobní účely zaměstnancem. Jedná se zejména o dny placeného volna, služba dětského koutku, podpora vzdělávání, příspěvek na stravné, rekreaci, sportovní a kulturní využití, užívání služebního vozidla, mobilního telefonu, notebooku, atd. (Caha, 2017).

Benefity poskytované organizací svým zaměstnancům lze poskytovat na bázi fixního způsobu, kdy jsou stanoveny ve vnitřních předpisech či v rámci kolektivní smlouvy základní benefity pro všechny zaměstnance a je pouze na něm, zda využije či nikoliv. Nevýhodou je investice do typu benefitu, který v konečné fázi nebude využit. Druhým typem je flexibilní způsob, kdy je stanoven roční limit bodů a je na každém zaměstnanci v jaké oblasti (kultura, sport, vzdělání, atd.) body utratit (Macháček, 2010).

Některé typy zaměstnaneckých výhod mohou mít i daňové výhody, ale i dopady pro obě strany. Pro zaměstnance může být benefit osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti, nebo je

nezahrnován k základu daně, nebo naopak připočten k vyměřovacímu základu. Pro zaměstnavatele vzniká pohled spojený s uznáním daňových výdajů a nedaňových výdajů, poskytování z fondů tvořených ze zisků po zdanění (Macháček, 2010).

Jakýkoliv druh benefitu může určovat určitou motivaci zaměstnance.

1.3 Motivace

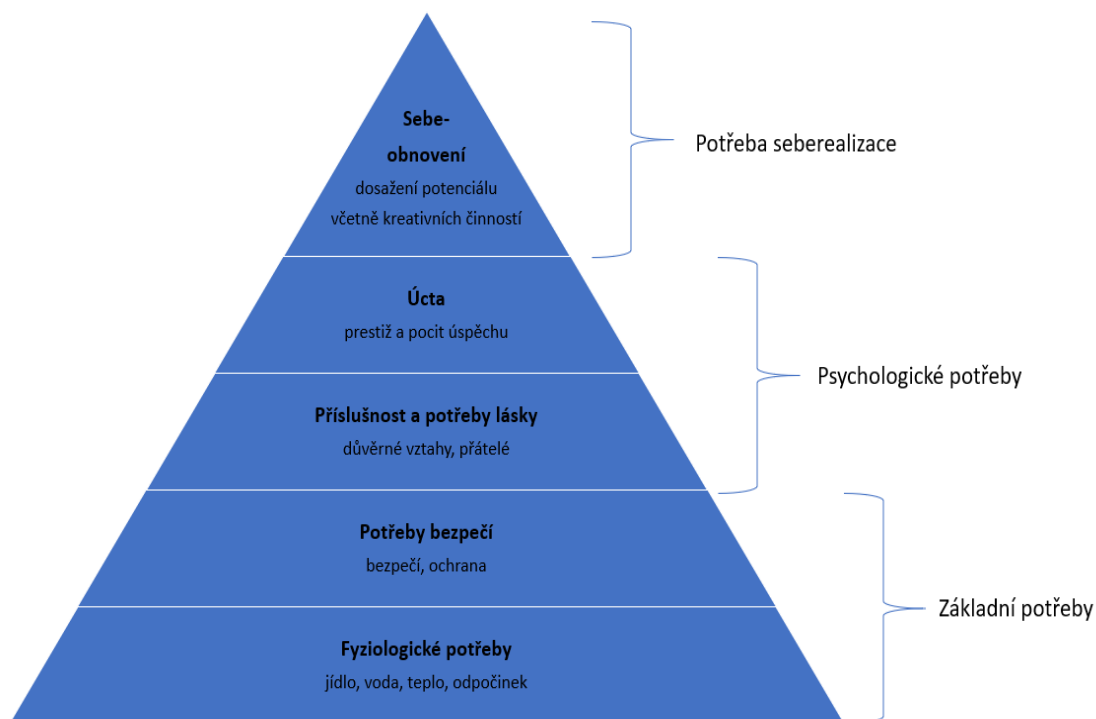
Motivací označujeme faktory, které působí na chování v rámci dosahování vysoké úrovně výkonu. Motivace přímo souvisí s angažovaností (Armstrong, Taylor, 2015). Motivace, jako pojem, se zaměřuje na důvody lidského chování. Snaha člověka, která vede k jeho činům, v tomto směru myšleno snahou dosáhnout cíle organizace, je označována jako motiv. Směrování motivace lze dosáhnout motivováním. V případě vnějšího podnětu se používá ustáleného názvosloví „stimuly“. Může se jednat o vnitřní motivaci či vnější. Smyslem stimulů je vyvolat pozitivní reakci a je nutné brát do úvahy, že v různých situacích a u různých lidí, jeden a ten samý stimul může vyvolat odlišné reakce (Blažek, 2014).

Jelikož se do motivace protíná jak osobnostní charakter, tak aktuální vnitřní stav, je nutné se zaměřit na teorie, které lze rozčlenit dle zaměření:

- na poznání motivačních příčin,
- na průběh motivačního procesu (Blažek, 2014).

1.4 Hierarchie potřeb

Z pohledu poznání motivačních příčin můžeme dále kategorizovat na teorie hierarchie potřeb, potřeby dosáhnout úspěchu, tří kategorií potřeb a také dvou faktorů. Do teorie zacílené na motivačního proces jsou obecně zmiňovány teorie očekávání, rozšířený model očekávání a teorie zesílených vjemů a spravedlivé odměny (Blažek, 2014). Nejznámější je teorie hierarchie potřeb známá pod Maslowa hierarchie potřeb, která spadá do skupiny Poznání motivačních příčin. Tato hierarchie je výstižně znázorněna v pyramidě a znázorňuje seřazení potřeb od „musí“ být uspokojeno, aby mohla být uspokojena následná potřeba vyobrazena na vyšším poli této pyramidy dle obrázku č. 2. – Maslowa pyramida (McLeod, 2020).



Obrázek 2 - Maslowa pyramida
(McLeod, 2020, zpracování vlastní)

Shrne-li se obsah výše uvedené pyramidy, tak nejprve se člověk soustředí na základní či prvotní potřeby, tedy na tzv. fyziologickou (jídlo, voda, teplo a odpočinek). Jsou-li tyto potřeby uspokojeny, člověk se začíná věnovat následující potřebě dle zobrazené pyramidy, tedy bezpečí, ochrany. Následují potřeby psychické, postavené na potřebě vztahů (láska, přátelství, důvěrné vztahy) a potřeby úcty (prestiž). Na poslední příčce se nachází pole se seberealizací. V této fázi člověk je veden motivací k samotnému potenciálu sama sebe.

Lze usuzovat, že jakákoliv odměna za odvedenou práci souvisí také s hierarchií potřeb a ačkoliv je závislá na subjektivním posouzení každého člověka, existuje definice spravedlivé odměny.

1.4.1 Teorie spravedlivé odměny

Podle teorie publikované ve statí Inequity v Social Exchange z roku 1965, která je spojena se jménem Johna S. Adamce se pojednává o srovnávání se lidí mezi sebou s aspektem vloženého úsilí, času do konečného výsledku a odměnou za to, což může být zisk, výhoda, pochvala, uznání. Úměru můžeme definovat vzorcem (Blažek, 2014):

$$\frac{Z}{V} = \frac{Z_i}{V_i} \quad (1)$$

Z = vlastní zisk

V = vlastní vklad

Zi = zisk srovnávané osoby

Vi = vklad srovnávané osoby

(Cit. Blažek, 2014, s 167).

1.5 Angažovanost zaměstnance

Angažovanost ve smyslu zaměstnání patří dle nedávného průzkumu časopisu Harvard Business Review k jedné z hlavních obchodních priorit. Pokud je zaměstnanec angažovaný, dosahuje stanovených cílů a zároveň přináší snížení nákladů spojených s nábořem a také podporu v oblasti inovací a kreativity. Dalším pozitivním prvkem je nadšení, které se přenáší na skupiny. Angažovanost může být chápána jako vnitřní motivace, která může být přenesena na ostatní zaměstnance (Nováková, 2020).

Angažovanost zaměstnanců ovlivňují tzv. hnací síly angažovanosti zaměstnanců, které Crawford a kol. vymezil na podnětnost, autonomii a rozmanitost práce, zpětnou vazbu, přizpůsobování a příležitost k rozvoji, odměny a uznání.

Odměny a uznání v tomto pojetí představují zhodnocení času, který byl investován zaměstnancem do výkonu ve své pracovní roli (Armstrong, Taylor, 2015).

Dle Macey a kol. vyžaduje angažovanost pracovní podmínky, které podporují sdílení informací, poskytují příležitost k učení a podporují rovnováhu v životě lidí, což jsou předpoklady trvalé energie a osobní iniciativy“ (Armstrong, Taylor, 2015).

1.6 Účel služebního vozidla

Služební vozidlo je pojem pro automobil, které je používáno fyzickou či právnickou osobou pro výkon své činnosti. Je využíván jak vedením společnosti či zaměstnanci. Služební automobil může být použit také k soukromým účelům. Vozidlo je benefitem, když je poskytováno bezplatně. V případě platby za použití vozidla by se již nejednalo o benefit, nýbrž o nájem. Ačkoliv je poskytnuto vozidlo „bezplatně“, musí být dodrženy zákonné požadavky, zejména daňové náležitosti, které mají dopad na zaměstnavatele, zaměstnance (Dubová, 2018).

Služební vozidlo dle výše uvedeného odstavce má být používáno pro výkon své činnosti. Má-li zaměstnanec služební vozidlo přiděleno z potřeby k výkonu své pracovní pozice, můžeme automobil považovat za pracovní nástroj. Bez vozidla by zaměstnanec nemohl vykonávat své pracovní činnosti a jedná se v tomto případě o nutnost přidělení služebního vozidla. Zaměstnavatel může povolit používání služebního vozidla i pro soukromé cesty.

Statusovým či benefitním vozidlem můžeme označovat vozidla, která nejsou potřebná pro výkon své pracovní pozice zaměstnancem. Jedná se o vozidla, která jsou přidělována na základě statusu – k pozici. Jedná se zejména o manažerské pozice. V tomto případě je vozidlo používáno zejména pro soukromé účely.

1.7 Formy pořízení služebních vozidel pro právnickou osobu

Klíčovým parametrem pro společnost, zejména oddělení Fleet managementu je způsob pořízení vozidel, od kterého se odvíjí následné nastavení celé služby správy vozového parku. Vozidla mohou být pořízena nákupem:

- „Za hotové“ – organizace nakoupí vozidlo plně ze svých vlastních prostředků. Vozidlo je v majetku pořizovatele.
- Prostřednictvím finančního leasingu či úvěru – často využíváno menšími a středně velkými společnostmi při nedostatku dostatečné hotovosti. Po splacení vozidlo zůstává v majetku pořizovatele.
- Přes operativní leasing – vozidlo nepřechází do majetku pořizovatele. Nákup je operativním výdajem a užívání vozidla je omezeno počtem let a nájezdem.
- Pronájem vozidla – je určeno pro krátkodobý pronájem vozidel – ideálně do 1 roku. Vozidlo není v majetku pořizovatele.
- Přes jiné formy – využívání taxi služeb, veřejné dopravy a v současné době Car sharingových služeb (Asociace procurementu, 2021).

1.8 Daňové povinnosti spojené se služebním vozidlem

S používáním služebního vozidla jsou spojeny daňové dopady jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. V případě, že zaměstnanec užívá vozidlo i pro soukromé účely, postupuje se dle §6 odst. 6 , zákona o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. v platném znění: *„Poskytuje-li zaměstnavatel zaměstnanci bezplatně motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, považuje se za příjem zaměstnance částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla. Jde-li o vozidlo najaté nebo pořízené na finanční leasing, vychází se ze vstupní ceny vozidla u původního vlastníka, a to i v případě, že dojde k následné koupi vozidla. Pokud ve vstupní ceně není zahrnuta daň z přidané hodnoty, pro účely tohoto ustanovení se o tuto daň zvýší,, (Zákon č. 586/1992 Sb.).*

Dále je z pohledu zaměstnavatele nezbytné být v souladu s § 78 zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, týkající se nákladů jak z pohledu dlouhodobého majetku, tak z nákladů spojených se spotřebou pohonných hmot, konkrétně dle odstavce c) *„ poměrný koeficient nebo vypořádací koeficient, má-li plátce nárok na odpočet daně pouze v částečné výši, popřípadě součin obou koeficientů, dojde-li k souběhu nároku na odpočet daně v poměrné výši podle § 75 a nároku na odpočet daně v krácené výši“, rozlišovat poměrnou část, která byla spotřebována pro soukromé účely a pro služební účely (Zákon č. 235/2004 Sb.).*

Pro správnou výši k požadovaným odvodům musí zaměstnavatel zajistit evidenci soukromých a služebních kilometrů a také náklady dle formy pořízení. (Uminský, 2018)

1.8.1 Pořizovací a další náklady spojené s provozem služebního vozidla

Z pohledu organizace je nutné pro analýzy a přehled o nákladech znát TCO – Total Cost of Ownership, v překladu: celkové náklady z vlastnictví. TCO udává celkové předpokládané (či

skutečné) náklady spojené s provozem vozidla ze všech pohledů. Obsahuje odpisy, náklady za pohonné hmoty, náklady za opravy, obměnu pneumatik, silniční asistenci, pojištění, daně, poplatky a také náklady spojené se správou vozového parku (Deloitte, 2017).

Vozidlo v užívání není jen o nákladech, ale při užívání mohou vzniknout různá rizika s dopadem na zdraví a život zaměstnanců. Tato oblast je upravena legislativou a týká se bezpečnosti práce.

1.9 Bezpečnost a rizika pro zaměstnavatele a zaměstnance

I v této oblasti je zaměstnavatel i zaměstnanec povinen dodržovat zákony týkající se bezpečnosti, neboli BOZP. Dle Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. § 349 odst. 1 patří dopravní předpisy tedy i zákon o provozu na pozemních komunikacích mezi právní a ostatní předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Pokorný, 2006).

Tento zákoník definuje za jakých podmínek se může zaměstnavatel zprostit odpovědnosti zcela při vniku pracovního úrazu zaměstnance. Při stanovení odpovědnosti za způsobenou škodu zapříčiněnou pracovním úrazem anebo jen hmotnou škodou na vozidle, bude rozhodováno o splnění povinnosti stanovené zákonem s ohledem na rizika možného ohrožení na životě a zdraví. Toto se vztahuje i v případě použití soukromého vozidla zaměstnance pro splnění pracovních činností (Pokorný, 2006).

Smyslem je však ochrana před riziky samotného zaměstnance, tak i případných náhrad zaměstnavatele. Neméně důležité je kladení důrazu na bezpečnostní přestávky dle Nařízení vlády č. 168/2002Sb. přílohy č. 1 odstavce 3, kdy po maximálně 4,5 hodinách řízení musí být řízení přerušeno a po dobu 30 min. provedena bezpečnostní přestávka. Během této doby nesmí být vykonávána žádná činnost vyplývající z pracovních povinností (Pokorný, 2006).

Zaměstnavatel je povinen zajistit vedení evidence buď v listinné formě, nebo pomocí technických zařízení denní evidence o době řízení a také čerpání těchto bezpečnostních přestávek (Pokorný, 2006).

V rámci zákonných předpisů zůstává i nadále platné zabezpečit zaměstnance pracovními nástroji, které odpovídají zásadám bezpečnosti práce ve všech směrech.

1.10 Car Policy – Směrnice

Každá organizace v rámci aplikování strategie a fungování celé organizace potřebuje mít nastavené procesy. Procesy jsou popsány v interních směrnicích. V oblasti Fleet managementu je nejdůležitější směrnicí „Car Policy“. Car Policy lze definovat jako předpis s konkrétními pravidly pro správu vozového parku z dlouhodobého hlediska. Podrobněji popsáno, jedná se o směrnici, která upravuje pravidla pro provoz služebních vozidel od nákupu, užívání až výměnu včetně popisu odpovědnosti všech zainteresovaných osob. Mezi základní pilíře bezpochyby patří pravidla pro přidělování služebních vozidel zaměstnancům, postup při pořízení nového vozidla a také odměnu vozového parku, odpovědnost zaměstnanců a případné náhrady za způsobené škody, pravidla pro soukromé použití a náhrady za PHM, způsob pojištění vozidel, povinnost o zajištění servisních prohlídek a běžnou údržbu, nastavení systému školení a následné kontroly, evidenci bezpečnostních přestávek, služebních a soukromých kilometrů, atd.

Při sestavování závazného dokumentu je potřeba zvážit několik hledisek – interní potřeby organizace včetně pohledu motivačního a její finanční a procesní možnosti (Flotila, 2011).

2 Praktická část

Pro vypracování praktické části byla použita data o vozovém parku vybrané společnosti, která je pro tyto účely anonymizována, jelikož smyslem této práce je zejména obecná rovina, která může přinést nový pohled ostatním společnostem bez vlivu definované oblasti podnikání.

Začátek praktické části je věnován výpisu hlavních bodů přijaté Car Policy vybrané společnosti, které jsou podkladem pro formální posouzení přijaté směrnice z pohledu celé problematiky poskytování služebních vozidel. Následně praktická část pokračuje zpracováním základních statistických dat, které vytvoří obraz současného vozového parku dané společnosti a taktéž získaná data, respektive průměrné hodnoty, jsou použita pro jednotlivá srovnání ve zpracovaných analýzách. Jednotlivé analýzy jsou zaměřeny na srovnání původní Car Policy a dopadů nově přijaté směrnice, jak z pohledu finančního, tak z hlediska transparentnosti až k udržení motivace zaměstnanců.

Pro analýzu motivace byly nejprve provedeny nestrukturované rozhovory se všemi dotčenými zaměstnanci, kteří v roce 2020 ztratili nárok na služební vozidlo. Poznatky z těchto rozhovorů byly následně formalizovány do dotazníku, který následně obdrželi tito konkrétní zaměstnanci. Dotazník byl odeslán sedmi zaměstnancům pro jejich anonymní vyplnění a všech sedm dotazníků bylo odevzdáno, následně zpracováno dle požadované struktury. Ačkoliv se jedná ze statistického pohledu jen o cca 2 % z celkových počtů zaměstnanců, přesto jejich odpovědi poskytly základ pro vytvoření posuzované alternativy.

Použitá data byla získána z interní databáze vybrané společnosti a zpracovávána se souvisejícími obdobími, tedy před implementací Car Policy a po ní.

Pro tyto účely byla vybraná společnost působící v České republice spadající pod nefinanční podniky soukromé pod zahraniční kontrolou v kategorii dle počtu zaměstnanců v rozmezí 250 – 499. (Ares, 2021)

2.1 Car Policy zkoumané společnosti a její základní pravidla

Dokument stanovil základní body, kterými se musí řídit všichni relevantní pracovníci při rozhodování, aktualizaci a uplatňování těchto pravidel. Jedním z těchto bodů je podpora flexibility, kterým by měla být zajištěna nabídka alternativ ke služebnímu vozidlu, například příspěvek za používání vlastního vozidla a také umožnění vylepšení výbav vozidel na náklady zaměstnanců. Jedním z bodů je i požadavek na omezení nabídky vozidel pro služební účely.

Tyto body taktéž obsahují snahu podpořit odpovědné řízení této oblasti a zejména dodržování stanovených pravidel zaměstnanci. Společnost musí vyžadovat bezpečné chování od zaměstnanců tak, aby nedošlo k poškození zdraví, zároveň ale maximálně zvýšit převzetí odpovědnosti zaměstnancem za jeho jednání a chování, respektive zaměstnanci musí nést náklady způsobené jejich nevhodným chováním.

2.2 Car Policy zkoumané společnosti a životní prostředí

Z oblasti životního prostředí směrnice obsahuje zejména následující body, které mají přímý dopad na výměr typů vozidel a jejich motorizaci:

- Je-li na trhu dostatečná nabídka hybridních vozů a elektromobilů, pokud je prokázána efektivita z hlediska nákladů, podporuje se toto zařazení do flotily vozidel s ohledem na cíl společnosti z oblasti společenské odpovědnosti.
- V souladu se závazkem snižování emisí skleníkových plynů (CO₂) musí vozidla používaná pro obchodní účely zohledňovat spotřebu.
- V souladu s aktivitou snížit uhlíkovou stopu společnosti v rámci Environmentální strategie společnosti do roku 2025 produkci emisí CO₂ o 50 % oproti roku 2015. Každý rok příslušné oddělení stanoví limit na daný rok. Pro rok 2020 byl stanoven limit 138 g / 100 km pro vozidla používaná jako pracovní nástroj a u benefitních vozidel je limit nastaven na max. 158 g / 100 km. Oba limity se posuzují dle metody WLTP.

Pro rok 2021 zůstává limit pro emise CO₂ na stejné úrovni jako v roce 2020.

2.3 Car Policy zkoumané společnosti- financování vozidel

Přijatý dokument doporučuje pro pořízení služebních vozidel výhradně formu dlouhodobého leasingu, respektive pronájem – nebo-li operativní leasing a dále určuje, že poskytovatelé operativního leasingu mají být vybírány na základě výběrového řízení s preferencí využití globálních společností, se kterými je podepsaná globální smlouva.

Doba trvání individuálních leasingových smluv (na jednotlivá vozidla) by měla být od 2 do 5 let. Maximální počet ujetých km by měl odpovídat skutečným nájezdům, je doporučováno vyhnout se smlouvám na 100 000 km nebo ekvivalentu.

Vybraná leasingová společnost by dle směrnice měla poskytovat následující služby:

- finanční leasing,
- preventivní údržbu,
- správu palivových karet,
- správu mýtných karet,
- výměnu pneumatik,
- školení bezpečnosti jízdy pro zaměstnance,
- asistenční služby,
- dočasné vozidlo v případě potřeby,
- registraci vozidla,
- program školení pro dosažení úspor.

Tato kapitola Car Policy zároveň doporučuje nastavení podpory flexibility pro zaměstnance peněžitými platbami anebo příspěvky jako náhrada či alternativa jako benefit místo služebního vozu. Příspěvek nesmí překročit náklady na vůz v dané kategorii.

2.4 Car Policy zkoumané společnosti - výběr katalogu vozů

Implementovaný dokument apeluje na omezení rozsahu značek ve vozovém parku. Sestavení katalogu by měl preferovat koncerny automobilek, se kterými je podepsaná smlouva se zvýhodněnými finančními podmínkami. Seznam preferovaných značek podléhá pravidelnému přezkumu a je odpovídajícím způsobem upravován.

Všechny vybrané nové musí být osobní a být zařazeny v segmentu:

- městské vozy,
- kompaktní/rodinné vozy,
- sedany,
- crossover/SUV.

Je výslovně zakázáno provedení 4x4 a veškeré sportovní typy vozidel.

2.5 Car Policy zkoumané společnosti - nárok na služební vozidlo

Dále uvedená Car Policy nastavuje, že služební vozidla musí být zaměstnancům poskytována v závislosti na:

- povaze jejich práce: jedná se o nástroj potřebný k plnění jejich pracovních povinností bez ohledu na jejich úroveň na globální škále společnosti,
- manažerská vozidla – jsou přidělována na základě úrovně pracovní pozice, dále označována jako benefitní vozidla.

Hranice pro vznik nároku na služební vozidlo je třeba posuzovat ve vztahu ke globální škále společnosti a úrovni benefitu spočívajícím v nároku na služební vůz.

2.5.1 Podmínky a rozsah přidělení služebního vozidla

Na základě těchto zásad se zaměstnanec zavazuje pečovat o přidělené vozidlo a vrátit jen po skončení doby, na kterou mu bylo přiděleno nebo při odchodu ze společnosti či v případě, kdy je vyžádán oddělení správou vozového parku.

Používání služebního vozidla pro soukromé účely musí být upraveno v souladu s odpovídající úrovní pojistného řešení. Může být tedy dle typu pojištění omezeno jen na zaměstnance či povoleno použití rodinných příslušníků či všem, kteří mají platný řidičský průkaz.

V případě dlouhodobé nepřítomnosti zaměstnance je nutné řešit lokálně:

- neplacené volno (rodičovská dovolená, start podnikání, apod.) zaměstnanci vrátí předem dnem svého odchodu,

- placené volno (dlouhodobá nemoc, mateřská dovolená, atd.) je zpravidla možno pokračovat v používání vozidla po určitou maximální dobu (např. 9 měsíců). Po překročení této doby může společnost vyžádat vrácení vozidla.

Pravidlo tohoto určení je plně v dikci místního odpovědného manažera za tuto oblast.

Zaměstnanec je povinen okamžitě vrátit služební vozidla v případě pozastavení pracovní smlouvy. Dále pokud zaměstnanec:

- řídil vozidlo bez platného řidičského průkazu,
- řídil vozidlo pod vlivem alkoholu či omamných látek,
- zanedbává své povinnosti týkající se údržby a oprav vozidla,
- způsobil dopravní nehodu nebo škodu při používání vozidla úmyslně nebo z hrubé nedbalosti,
- překročil povolenou rychlost,
- byl opakovaně označen za vysoce rizikového řidiče.

2.5.2 Car Policy – Zdraví a bezpečnost

Pro účel zajištění bezpečnosti zaměstnanců nesmí být služební vozidlo používáno pro účely, než pro které je určeno. Zaměstnanec odpovídá za jakoukoliv škodu vzniklou v důsledku porušení níže uvedených pravidel a mohou být povinni nahradit společnosti vzniklé škody:

- zaměstnanec, jako řidič, nedodrží pravidla silničního provozu,
- uživatel dovybavil vozidlo příslušenstvím, které může mít vliv na bezpečnost služebního vozidla,
- v době, kdy je řidič pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek došlo ke vzniku pojistné události,
- vozidlo je používáno k tažení jiných vozidel nebo návěsů, pro něž nebylo konstruováno a není tak pojistně kryto,
- vozidlo je používáno mimo silniční komunikaci,
- vozidlo je používáno k účasti na jakékoli automobilové sportovní akci,
- vozidlo je používáno k výdělečné činnosti, podnájmu nebo poskytování služeb třetím osobám,
- v případě pokusu o sebevraždu.

Dále je dokumentem zakázáno ponechávání služebních nebo osobních věcí bez dozoru uvnitř vozidla a brání stopařů či jiných cizích osob. Zaměstnanec odpovídá za jednání spolujezdců a tedy jakékoliv škody z tohoto plynoucí. Zároveň je doporučováno zamykání vozidla.

Mezi zajímavé požadavky na řízení je připomenuto používat bezpečnostní pás pro všechny cestující a zákaz používání mobilního telefonu či jakéhokoliv jiného elektronického zařízení při řízení. Zákaz rovněž platí pro konzumaci jídla či pití v době řízení.

V neposlední řadě je důležité zmínit požadavek na umístění veškerých přepravovaných věcí v kufru vozidla s ohledem při nehodě, kdy volně položené předměty jsou smrtící zbraní. V případě vzdálenosti nad 300 km / den je třeba zvážit jiné způsoby dopravy – autobus, vlak, letadlo.

V rámci této směrnice je doporučována telematika, jejíž cílem má být kontrola stylu řízení s ohledem na bezpečnost a zároveň na monitorování palivové spotřeby, aby pomohla snížit spotřebu paliva a tím produkci emisí CO₂.

2.6 Car Policy zkoumané společnosti - palivová karta a výkaz počtu ujetých kilometrů

Palivová karta je doporučována jako jediné řešení pro platby za pohonné hmoty. Není povoleno tankování prémiového paliva. Palivová karta může být používána pro pořízení dalších položek či služeb souvisejících s provozem motorového vozidla – např. kapalina do ostřikovače, motorový olej, mytí vozidla, dálniční známka, atd.

U vozidel přidělena jako pracovní nástroj může být používání palivové karty omezeno počtem dnů, částkou nebo množstvím paliva či počtem čerpání. U vozidel používaných jako benefitní vozidla je toto nastavení třeba nejprve dojednat s místním manažerem odpovědným za tuto oblast.

2.6.1 Car Policy - Daně a pokuty za vozidla

Daně vyplývající z užívání vozidla musí být uhrazeny v souladu s daňovými předpisy účinnými v daném roce. Daně vyplývající pro zaměstnavatele dle aktuálně účinných právních předpisů nemohou být přenášena na zaměstnance.

Pokuty spojené s užíváním služebního vozidla jsou v plné odpovědnosti uživatele / zaměstnance. Pokutu hradí zaměstnanec. Zaměstnanec je odpovědný taktéž za kontrolu platnosti osvědčení o pojištění.

2.6.2 Pojištění

Služební vozidlo pořízené přes dlouhodobý leasing či vozidlo ve vlastnictví společnosti by mělo být pojištěno pro jakékoliv cesty – tedy služební či soukromé v tuzemsku a v zemích uvedených na osvědčení o pojištění pro jakékoliv přepravované osoby.

Je-li vozidlo řízeno bez platného řidičského průkazu nebo pod vlivem alkoholu či jiných návykových látek, bude vůči řidiči uplatněn odpovědnostní nárok a případně kárný postih včetně rozvázání pracovního poměru.

Nastavení pojištění musí být zasmluvněno alespoň tyto druhy pojistného krytí:

- odpovědnost za škodu (pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při používání služebního vozidla) bez spoluúčasti plus pojištění právních výdajů,
- úrazové pojištění pro řidiče a všechny spolujezdce.

Dále se doporučuje uzavřít havarijní pojištění se spoluúčastí.

V případě, že zaměstnanec použije pro služební potřeby své soukromé vozidlo či jiné, musí zajistit aby jeho osobní pojištění vozidla poskytovalo přinejmenším minimální pojistné krytí. Společnost v tomto případě nenese odpovědnost v případě pojistné události. Minimální pojistné krytí zaměstnance by se měla vztahovat na osobní použití a profesní činnost.

V souladu s místními předpisy může být spoluúčast hrazena zaměstnancem.

2.7 Car Policy zkoumané společnosti - pravidla pro nárok na služební vozidlo

Služební vozidla jsou zaměstnancům poskytována dle parametrů a člení se na:

- benefitní – neboli manažerská: nárok vzniká na základě celosvětové struktury společnosti, tedy dle pracovního zařazení,
- pracovní nástroj – za účelem výkonu pracovní pozice, bez vlivu celosvětové struktury společnosti, pracovního zařazení.

Klíčové principy uplatňované v rámci přijetí nové Car Policy jsou:

- návaznost na globální pravidla společnosti,
- zlepšení modelů vozidel,
- lepší možnost výběru,
- konkurenceschopnost,
- transparentní pravidla,
- doručení požadovaných úsporných opatření,
- možnost flexibility (finančního plnění namísto služebního vozidla v kategorii benefitní).

2.7.1 Nárok na služební vozidlo

Pro konkrétní rozdělení nároku na služební vozidlo dle pracovního zařazení a rozdělení na benefitní vozidla a pracovního nástroje je použit obrázek č. 4 - Pravidla nároku na služební vozidlo.

KATEGORIE BENEFIT*

Pozice nad job grading L3-1 (s výjimkou viz níže)
anebo při užití jako pracovního nástroje

KATEGORIE PRACOVNÍ NÁSTROJ

SALES - dle pracovní pozice

Kategorie vozidel	Popis*
AL 5	L5 + L4-2
AL 4	L4-1
AL 3	L3-2
AL 2	L3-1 + L2-2 pokud pozice z oblasti marketing and trade marketing + pokud je pozice Medical Head + pokud je pozice Customer Service Manager
AL 1*	L2-2 pokud je pozice z oblasti BOS** and CSU*** Nebo splňuje podmínku pracovního nástroje (+3 dny pro práci v týdnu)

Kategorie vozidel	Popis
AL 5	
AL 4	
AL 3	Head od Sales/ Sales Managers
AL 2	DM, KAM, MSL, Product & Sales Managers (SGZ)
AL 1	Medical Representatives, CPLs

*pouze zaměstnanci na plný úvazek

** CRM Project Lead, Business Analyst, Multichannel & Digital Manager, Business Support Business Partner,

*** CSU E System Expert, Regional Trial Manager

3

Obrázek 3 - Pravidla nároku na služební vozidlo

Zdroj: vybraná společnost

2.8 Rozdělení typů vozidel dle jednotlivých kategorií

Nároky na služební vozidla jsou rozděleny do pěti kategorií, tzv. AL (přiřazená úroveň z anglického výrazu). Každá kategorie má svá specifika. U kategorie AL1 a AL2 je výbava vozidla specifikována a lze si pouze vybrat typ vozidla a barvu omezenou na základní metalickou, popřípadě uhradit ze svých vlastních prostředků výbavu nad rámec specifikace, která však nesmí mít vliv na TCO.

Zaměstnanci s nárokem na služební vozidlo v kategoriích AL3 – AL5 si vybírají jakékoliv vozidlo ze seznamu a výbavu si specifikují sami. Při specifikaci vozidla musí být splněny dvě podmínky:

- Specifikace vozidla se musí vejít do stanoveného limitu výše měsíční leasingové splátky a to při kalkulaci na 48 měsíců, 120 000 km
- Specifikace vozidla musí obsahovat minimální požadovanou výbavu.

V Tabulce č. 1 – Katalog vozidel pro kategorie AL1 a AL2 jsou zpracované jednotlivé možnosti výběru vozidla s danou specifikací. Součástí každé objednávky vozidla je povinná výbava vozidla, gumové koberečky, bezpečnostní šrouby a rezervní pneumatika. Vybrané vozy splňují nastavené limity pro emise CO₂, typ motoru je diesel.

Tabulka 1 - Katalog vozidel pro kategorie AL1 a AL2

Kategorie vozidla	Značka a typ vozidla	Provedení	Výkon	Převodovka	Stupeň výbavy	Přidaná výbava
AL1	Škoda Octavia	Hatchback	85 kW	automatická, manuální	Style	zadní a přední parkovací senzory, zadní stěrač
	Škoda Octavia	Combi		manuální	Style	zadní a přední parkovací senzory
	Škoda Karoq	SUV		automatická	Style	asistent změny jízdního pruhu
AL2	Škoda Octavia	Combi	110 kW	automatická	Ambition	ambition plus
	Škoda Octavia	Hatchback		automatická	Style	zadní a přední parkovací senzory, zadní stěrač
	Škoda Octavia	Combi		manuální	Style	zadní a přední parkovací senzory
	Škoda Octavia	Hatchback		manuální	Style	zadní a přední parkovací senzory, zadní stěrač
	Karoq	SUV		manuální	Style	asistent změny jízdního pruhu
	Škoda SuperB	Hatchback		manuální	Ambition	zadní stěrač

Zdroj: vybraná společnost, zpracování vlastní

Pro kategorie AL3 – AL5 je použita Tabulka č. 2 – Katalog vozidel pro kategorie AL3 – AL5, která obsahuje měsíční limity pro leasingovou splátku dané kategorie při kalkulaci 48 měsíců a najetí 120 000 km současně s výpisem povinné výbavy. I v těchto kategoriích je limit pro emise CO2 povinný a neměnný.

Tabulka 2 - Katalog vozidel pro kategorie AL3 – AL5

Značka a typ vozidla	Měsíční limit leasingové splátky v Kč			Povinná výbava
	AL3	AL4	AL5	
Škoda Superb	12 288	15 360	17 920	3bodový bezpečnostní pás
Škoda Kodiaq				hlavové opěrky na všech sedadlech
VW Tiguan				6 airbagů, povinně: airbag na předních sedadlech
VW Passat				ABS, ESC plus AEB
VW Sharan				Kryt zavazadlového prostoru, gumové koberce
VW Arteon				Povinná výbava, bezpečnostní šrouby
VW Touran				Senzor zapnutých pásů
AUDI A4				Přední a zadní senzor
AUDI A5				Mlhová světla
AUDI Q3				Kontrola mrtvého úhlu

Zdroj: databáze vybrané společnosti, vlastní zpracování

V roce 2021 došlo k drobným úpravám katalogu s ohledem na aktuální dostupnosti typů vozidel, motorizací s ohledem na limit emisí CO₂ a taktéž výši leasingových splátek. Z tohoto důvodu byla v roce 2021 snížena výbava o položku kontroly mrtvého úhlu a u vozidla v provedení COMBI s automatickou převodovkou v kategorii AL1, AL2 snížen stupeň výbavy.

2.8.1 Způsob pořízení vozidel – finance

Vozidla jsou provozována přes operativní leasing, v jehož měsíční splátce jsou zahrnuty služby:

- finanční splátka,
- údržby a oprav (pravidelné servisní prohlídky),
- sady zimních a letních pneumatik, jejich uskladnění a výměny (neomezeně),
- pojistné za pojištění odpovědnosti způsobené provozem motorového vozidla (povinné ručení), havarijního pojištění; 10 % min. 10 000 Kč,
- pojištění sedadel,
- pojištění skel,
- asistenční služby,
- rozhlasové poplatky, silniční daň,
- náhradní vozidlo stejné třídy,
- správy pojistných událostí,
- tolerance +/- 10 000 km.

Vybraná společnost má přes operativní leasing 222 vozidel. Vozidla jsou objednávana dle předpokládaných nájezdů s maximálním limitem 120 000 km a v maximální době 48 měsíců.

Palivové karty nejsou součástí operativního leasingu, jsou zajišťovány na přímo s provozovatelem čerpacích stanic s adekvátními výhodnými podmínkami.

2.9 Statistická data

Vybraná společnost používá 222 vozidel. Rozložení vozidel dle očekávaných celkových nájezdů na konci leasingu je zpracováno v Tabulce č.3 – Počty vozidel v rozmezí nasmlouvaných kilometrů.

Tabulka 3 - Počty vozidel v rozmezí nasmlouvaných kilometrů

Rozmezí kilometrů	Počet vozidel	Absolutní četnost
30 000 - 49 999	4	2 %
50 000 - 69 999	17	8 %
70 000 - 89 999	23	10 %
90 000 -10 9999	43	19 %
110 000 - 129 999	132	59 %
130 000 a více	3	1 %
Celkový součet	222	100 %

Zdroj: databáze vybrané společnosti, zpracování vlastní

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že nejvíce vozidel se pohybuje s nájezdem 110 000 – 129 999 km a to v 59 %. Nejnižší počet vozidel, ve 2 % se pohybuje ve skupině s předpokládaným nájezdem v rozmezí 30 000 až 49 999 kilometrů. Z nesetříděných dat jsou další statistické ukazatele v těchto hodnotách:

- Minimum: 30 012 km (minimální zaslavněný celkový nájezd km)
- Maximum: 170 000 km (maximální zaslavněný celkový nájezd km)
- Medián: 120 000 km (střední hodnota celkového nájezdu km)
- Průměr: 105 154 km
- Dolní kvartil: 90 000 km (1/4 vozidel se nachází pod tímto celkovým nájezdem)
- Horní kvartil: 120 000 km (1/4 vozidel se nachází nad tímto celkovým nájezdem)

Z výše uvedeného můžeme konstatovat, že se ve flotile služebních vozidel nacházejí automobily, které přejíždějí nastavenou doporučenou hodnotu 120 000 km na konci leasingové smlouvy, konkrétně 170 000 km. Průměrný počet celkových očekávaných kilometrů je 105 154 a tato hodnota se přibližuje k mediánu 120 000 km.

Pro posouzení zaslavněné doby, kdy je dle směrnice doporučováno 48 měsíců a s ohledem na nastavení 120 000 km, jako cílového nájezdu, je nutné mít přehled i o rozložení vozidel v jednotlivých skupinách dle celkové doby používání vozidel. Dle Tabulky č. 4 – Počty vozidel v rozmezí zaslavněné doby v měsících dle leasingových individuálních smluv je zřejmé, že více jak polovina vozidel je ve skupině s požadovanými 48 měsíci.

Tabulka 4 - Počty vozidel v rozmezí zaslavněné doby v měsících leasingu

<i>Rozmezí doby v měsících</i>	<i>Počet vozidel</i>	<i>Absolutní četnost</i>
22 – 27	9	4 %
28 – 32	27	12 %
33 – 37	37	17 %
38 – 42	22	10 %
43 – 47	5	2 %
48 a více	122	55 %
Celkový součet	222	100 %

Zdroj: databáze vybrané společnosti, zpracování vlastní

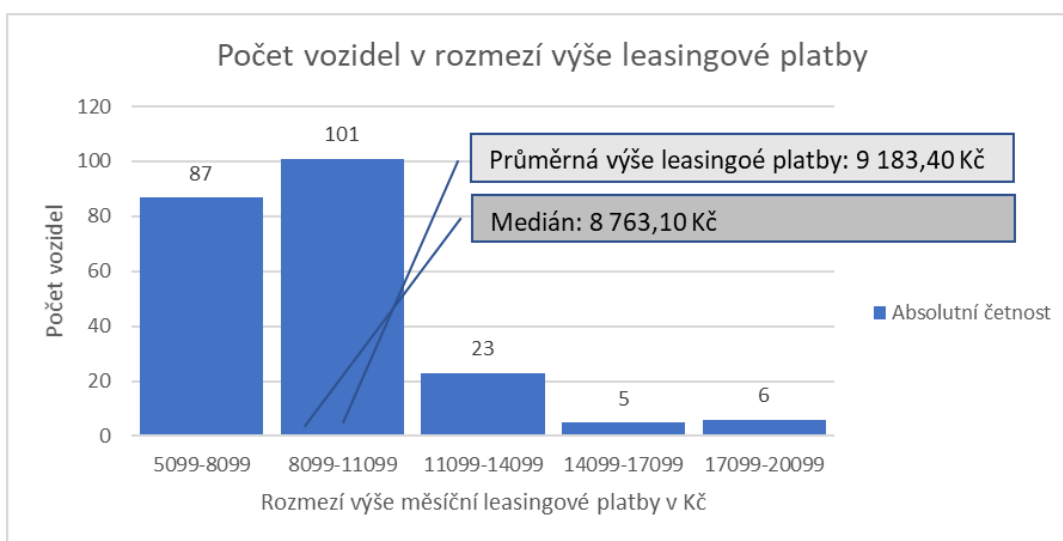
Dle nesetříděných dat jsou známy následující hodnoty:

- Minimum: 24 měsíců
- Maximum: 48 měsíců
- Medián: 48 měsíců
- Průměr: 42 měsíců
- Dolní kvartil: 36 měsíců

- Horní kvartil: 48 měsíců

Dle zjištěných hodnot můžeme potvrdit, že nasmlouvaná doba je ve vozovém parku maximálně ve 48 měsících. Průměrná zasloužená doba leasingu je 42 měsíců a střed se nachází ve zmíněných 48 měsících.

Třetím důležitým ukazatelem je leasingová platba. Pro porovnání byl jako základ použit pohled na zaslouženou délku leasingového kontraktu. Jednotlivé počty vozidel v rozmezí měsíčních leasingových plateb je zobrazen pomocí grafu na Obrázku č. 4 – Graf s počty vozidel v rozmezí výše leasingové platby.



Obrázek 4 - Graf s počty vozidel v rozmezí výše leasingové měsíční platby

Zdroj: databáze vybrané společnosti, vlastní zpracování

Na grafu z Obrázku č. 4 je viditelné, že nejvíce vozidel zasloužených individuální leasingovou smlouvou má měsíční náklad v rozmezí leasingové platby od 8 099 Kč do 11 099 Kč. Počet vozidel v této kategorii je 101. Druhou nejvíce početně zastoupenou skupinou je kategorie s měsíční leasingovou platbou v rozmezí od 5 099 Kč do 8 099 Kč.

Další statistické ukazatelé z nesetříděných dat dokreslující základní údaje o finančním rozložení služebních vozidel:

- Minimum: 5 099,30 Kč (nejnižší leasingová platba)
- Maximum: 18 763,40 Kč (nejvyšší leasingová platba)
- Průměr: 9 183,40 Kč (průměrná leasingová platba)
- Medián: 8 763,10 Kč (střední hodnota leasingové platby)
- Dolní kvartil: 7 618,20 Kč (1/4 leasingových plateb je pod touto hodnotou)
- Horní kvartil: 10 274,70 Kč. (1/4 leasingových plateb je nad touto hodnotou)

Propojíme-li veškerá výše uvedená statistická data ohledně zasmluvněných podmínek, pak můžeme konstatovat, že průměrná doba vozového parku je 42 měsíců a průměrný počet km je 105 000 km (zaokrouhleno) s průměrnou leasingovou platbou 9 183,40 Kč / vozidlo.

Pro analýzu dopadu z pohledu financí pro společnost je potřebné znát i další ukazatele, týkající se zejména ujetých km pro služební a soukromé účely. Poměr služebních / soukromých km má přímý dopad na odvod DPH. Pro účely analýzy jsou použita data za poslední dva roky, s ohledem na současnou pandemickou situaci.

Pro srovnání byla použita data aktivních uživatelů služebních vozidel ke dni 1/3/2021 a výsledky jsou uvedeny v Tabulce č. 5 a č. 6 – Statistická data vykázaných km.

Tabulka 5 – Statistická data vykázaných km za období 01/03/2020 – 01/03/2021

<i>Ukazatel</i>	<i>Soukromé km</i>	<i>Služební km</i>	<i>Celkem km</i>	<i>Soukromých km</i>	<i>Služebních km</i>
Celkem vykázané km	1 705 859	2 633 980	4 339 839	39 %	61 %
Průměr	7 971	12 308	20 280	54 %	46 %
Medián	6 780	7 266	18 061	51 %	49 %
Minimum	140	0	140	2 %	0 %
Maximum	28 094	66 496	68 042	100 %	98 %
Dolní kvartil	2 906	300	11 772	14 %	2 %
Horní kvartil	11 690	22 397	27 721	98 %	86 %

Zdroj: databáze vybrané společnosti, zpracování vlastní, 2021

Poměr služebních km za rok 2020 byl ve výši 61 %. Jsou uživatelé, kteří nenajedou ani jeden služební kilometr, u soukromých je nejnižší hodnota 140 km za rok celkem. Z porovnání je patrné, že maximální ujetí služebních km za jedno vozidlo / rok se pohybovalo ve výši 66 496 km. Nejvíce uživatelů vykazuje soukromé km ve výši 51 %. 2/3 uživatelů se pohybují celkové km mezi 11 773 a 27 721 za rok.

Tabulka 6 - Statistická data vykázaných km za období 01/03/2019 – 01/03/2020

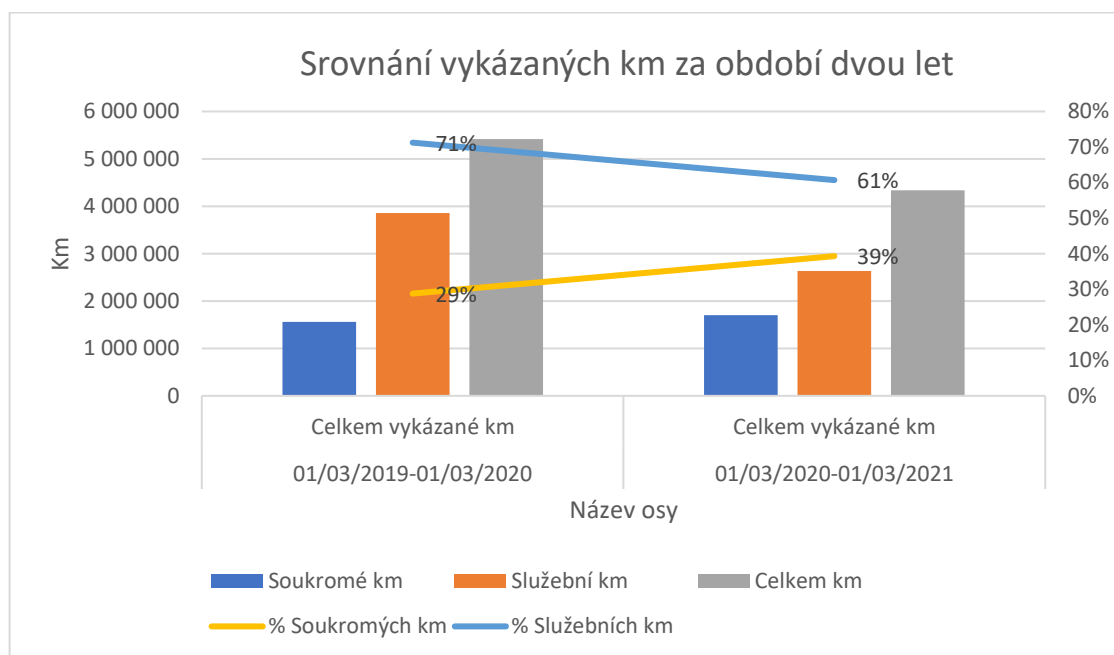
<i>Ukazatel</i>	<i>Soukromé km</i>	<i>Služební km</i>	<i>Celkem km</i>	<i>Soukromých km</i>	<i>Služebních km</i>
Celkem vykázané km	1 557 779	3 856 383	5 414 162	29 %	71 %
Průměr	8 242	20 404	28 646	42 %	58 %
Medián	6 070	13 910	25 992	23 %	77 %
Minimum	0	0	630	0 %	0 %
Maximum	32 123	76 260	84 680	100 %	100 %
Dolní kvartil	3 230	2 398	14 556	9 %	19 %
Horní kvartil	11 470	35 667	41 322	81 %	91 %

Zdroj: databáze vybrané společnosti, zpracování vlastní

V přechozích 12 měsících, tedy od 01/03/2019 k 01/03/202 byl poměr služebních km za byl ve výši 71 % z celkových. Jsou uživatelé, kteří nenajeli ani jeden služební kilometr, u soukromých

je nejnižší hodnota 630 km za rok celkem. Z porovnání je patrné, že maximální ujetí služebních km za jedno vozidlo / rok se pohybovalo ve výši 76 260 km. Nejvíce uživatelů vykazuje soukromé km ve výši 23 %. 2/3 uživatelů se pohybovali celkové km mezi 14 556 a 41 322 za rok.

Na grafu zobrazeného níže na Obrázku č. 5 – Srovnání vykázaných km za poslední dva roky vidíme, že celkové km se v roce 2020 snížili. Změnil se i poměr služebních a soukromých km. Soukromé km ujeté služebními vozidly se snížili, služební naopak zvýšili o 10 %.



Obrázek 5 - Graf vykázaných km za období dvou let

Zdroj: databáze vybrané společnosti, vlastní zpracování

2.10 Analýza a zhodnocení formálnosti Car Policy

Dle teorie obsažené v bodě 1.10 této bakalářské práce je doporučováno, aby směrnice upravující oblast provozování služebních vozidel obsahovala pravidla upravující provoz služebních vozidel od A až po Z, od nákupu, užívání až výměnu včetně popisu odpovědnosti všech zainteresovaných osob, až po detaily tankování pohonných hmot.

Z výše uvedených vypsaných hlavních bodů dokumentu Car Policy vybrané společnosti můžeme potvrdit, že směrnice obsahuje z formálního hlediska veškeré dotčené oblasti spojené s pravidly přidělování služebních vozidel:

- definuje jednotlivé odpovědnosti dotčených pracovníků a vedoucích oddělení,
- odkazuje se na dlouhodobou strategii z oblasti udržitelnosti životního prostředí a nastavuje limity pro emise skleníkových plynů (CO₂) s důrazem na spotřebu pohonných hmot,
- nastavuje základní pravidla pro financování a zajištění konkrétních služeb spojených s provozem vozidel ze strany zaměstnavatele,

- apeluje na převzetí odpovědnosti uživatelem,
- definuje použití služebních vozidel – benefitrů či jako pracovní nástroj,
- upřesňuje pravidla pro používání služebního vozidla a důvodu vedoucí k vrácení automobilu,
- podporuje možnost vlastního financování zaměstnance do výbavy vozidla,
- nastavuje pravidla pro užívání (zákaz používání mobilních zařízení, doporučená hranice 300 km denně, bezpečnostní přestávky, atd.) služebních vozidel s ohledem na bezpečnost,
- pamatuje na daňové povinnosti,
- zavádí možnost využití peněžního příspěvku za nevyužití služebního vozidla,
- formu pořízení vozidel včetně nastavení ideálních nájezdů a doby leasingu,
- atd.

a tak splňuje, dle dostupné teorie, veškeré potřebné náležitosti vedoucí k platnosti závazné směrnice.

2.11 Analýza přinesené finanční úspory

Jedním z předpokladů přijetí nové CP byl požadavek na přínos finančních úspor z oblasti správy vozového parku. Pro zjištění, zda k požadované úspoře došlo, musí být použita data srovnatelná. Z tohoto důvodu byla k aktivním vozidlům z jednotlivých kategorií přiřazena průměrná částka z předešlé CP k původnímu rozložení počtu vozidel v jednotlivých kategoriích a následně porovnáno dle aktuálních počtů vozidel v jednotlivých kategoriích s novou cenovou hladinou. Vždy byla použita průměrná částka v dané kategorii dle zjištěných průměrných hodnot ze statistických dat, tj. přepočtení měsíční leasingové platby ke 42 měsícům a nájezdu 100 000 km.

Zpracovaná data jsou uvedena v Tabulce č. 7 – Srovnání počtu vozidel v kategoriích a jejich adekvátní měsíční leasingové platby. Označení SCP je použito pro Původní starou Car Policy, označení NCP pro Novou Car Policy.

Tabulka 7 - Srovnání počtu vozidel v kategoriích a jejich adekvátní měsíční leasingové platby

Kategorie	Počet SCP	Počet NCP	Rozdíl	SCP částka v Kč	NCP částka v Kč	SCP celkem v Kč	NCP celkem v Kč	Rozdíl v Kč
AL1	86	76	-10	6 691	7 983	575 426	606 731	31 305
AL2	94	92	-2	7 190	8 418	675 860	774 493	98 633
AL3	38	21	-17	9 972	11 674	378 936	245 146	-133 790
AL4	4	19	15	18 960	14 592	75 840	277 248	201 408
AL5	0	7	7	19 190	17 024	0	119 168	119 168
Celkem	222	215	-7			1 706 062	2 022 785	316 723

Zdroj: databáze vybrané společnosti, zpracování vlastní

Z tabulky vyplývá, že ačkoliv došlo ke snížení nároků na služební vozidla v prvních třech kategoriích a celkově ke ztrátě 7 nároků, *očekávaná úspora nebyla přinesena*. Celkové měsíční leasingové platby jsou vyšší o 16 %. Hlavním důvodem je vyšší celková měsíční částka v kategorii AL4, AL5 a AL2, AL1.

Při detailnějším srovnání je patrné, že ačkoliv došlo ke snížení limitu pro vozidla v kategorii AL5 a AL4, přesto s ohledem na zvýšení počtu nároků v těchto kategoriích je celkový výsledek více nákladný pro společnost.

U kategorií AL1 a AL2 došlo ke zvýšení leasingové platby, ke kterému došlo zvýšením výbavy jednotlivých vozidel a také díky 10 % zdražení výrobců vozidel, které však nebylo kompenzováno snížením počtu vozidel v kategoriích.

2.12 Analýza transparentnosti

Dalším cílem nové CP byla vyšší transparentnost. Dle teorie v kapitole 1.5 je angažovanost zaměstnanců odměnou a uznáním, ale zároveň vyžaduje pracovní podmínky, které podporují sdílení informací a rovnováhu v životě. Pracovní podmínky souvisí nejen s bezpečností, ale také s rovnocenným přístupem ke každému zaměstnanci. Z tohoto pohledu dochází k roztřídění pracovních pozic s vymezením příslušné odměny. V tomto kontextu používáme služební vozidlo jako benefit, určitý druh motivace.

Dle znění nové CP došlo k otevřené komunikaci, týkající se nároků, jako motivace k pracovním pozicím zařazených od určité úrovně. Toto roztřídění je veřejné a definované a lze konstatovat, že nová Car Policy je transparentní nebudeme-li rozporovat vypsání pozice z úrovně L2.2 vypsání v kategoriích pro nárok na služební vozidlo v kategorii AL2 a AL1.

2.13 Analýza udržení motivace

Jelikož motivace je pro každého jednotlivce různá a důvody lidského chování nelze změřit, budeme pro analýzu pracovat s předpoklady, které zahrnují průběh motivačního procesu. Dle Maslowy pyramidy, lze usuzovat, že první dva stupně – fyziologická potřeba a potřeba bezpečí, ochrany je splněna – zaměstnanec má kde spát, má k dispozici finanční prostředky na obživu podpořenou benefitními také složkami typu stravenek, kafeterie na pracovišti, ale může být vozidlo považováno za stupeň určitého pocitu bezpečí, ochrany? U zaměstnanců, kteří vykonávají svou práci s nutností použití vozidla jako pracovního nástroje, můžeme vozidlo zařadit do této kategorie, jelikož jde o jejich bezpečí a ochranu při řízení. U vozidel benefitních lze služební vozidlo zařadit do vyšší kategorie a to do pokrytí potřeby určité úcty, v tomto případě spíše prestiže.

Vyjdeme-li z analýzy spojené s finanční úsporou, pak můžeme konstatovat, že vzhledem ke zvýšení výbavy vozidel v kategorii AL1, AL2 došlo ke zlepšení pocitu bezpečí, u pozice AL3 ke zvýšení prestiže. U kategorií AL4 a AL5 také, jelikož původně byli zaměstnanci (22) zařazeni do nižší kategorie.

Z výše uvedeného lze konstatovat, že motivace dle teorií, by u většiny zaměstnanců měla být udržena na stejné úrovni, popřípadě i zvýšena.

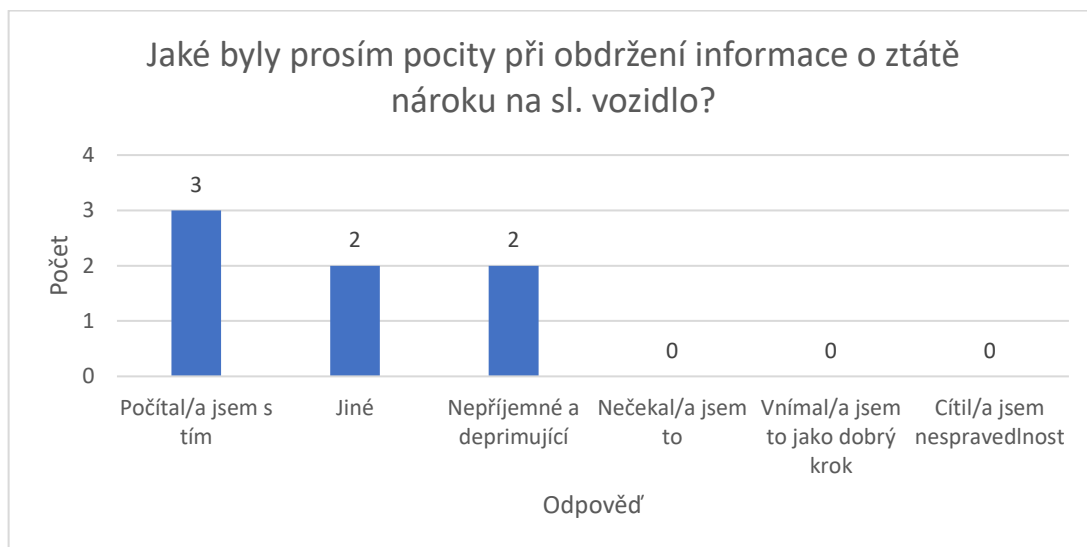
2.13.1 Posouzení alternativy z pohledu zaměstnavatele

Ačkoliv z výše uvedených analýz vyplývá, že je CP implementována dle pravidel korporace a s ohledem na motivaci zaměstnanců, přesto je zde prostor pro zefektivnění, zejména v oblasti životního prostředí a možných úspor pro společnost. Přidanou hodnotou může být nezávislost zaměstnance na společnosti a větší spravedlivosti, zařazení každého do plnění cílů společnosti. K tomuto tvrzení přispěly odpovědi 7 zaměstnanců, kteří ztratili dle nové Car Policy nárok na služební vozidlo a museli automobil odevzdat. Smyslem dotazníku bylo zjistit, zda tato změna měla či má přímý dopad na jejich vztah k zaměstnavateli a tedy lze očekávat změnu pracovního výkonu. Tito zaměstnanci obdrželi jednorázovou finanční částku, aby byli minimalizovány negativní dopady na jejich motivaci. Současně byla nabídnuta i možnost bezúročné půjčky.

Výsledky dvou vyhodnitelných odpovědí, které se staly základem pro navržené alternativy a jejich srovnání, jsou obdržené odpovědi na:

- Jaký byl první pocit při obdržení informace o ztrátě nároku na vrácení vozidla a tedy vrácení automobilu?
- Prostor pro jakýkoliv komentář.

K první výše uvedené otázce slouží k odpovědi graf na obrázku č. 6 – Přijmutí komunikace k vrácení služebního automobilu:



Obrázek 6 - Graf přijmutí komunikace k vrácení služebního vozidla

Zdroj: vlastní

Z odpovědí vyplývá, že 3 zaměstnanci ze 7 přijmuli zprávu jako očekávanou změnu spojenou s novou Car Policy, pro 2 osoby byla tato změna velmi nepříjemná a u 2 není možné určit vnímání vzniklé situace.

Z odpovědí v poskytnutém prostoru pro komentář je patrné, že dotčení zaměstnanci uvádějí problém s implementací CP, s přístupem k zaměstnancům a finálním dopadem implementace – konkrétně minimální finanční úspory oproti účelovým změnám kategorií, přidělování výjimek. V této souvislosti je zmíněná netransparentnost a určitý pocit degradace (5 respondentů).

Jeden respondent považoval služební vozidlo jako určitou formu ohodnocení práce pro společnost, ale chápe, že jeho pracovní zařazení neodpovídalo nároku na přiřazení služebního vozidla. O neadekvátnosti své pracovní pozice k užíváním služebního vozidla zmínil ještě jeden respondent.

Zajímavé také jsou odpovědi na otázku: Co ztráta služebního vozidla pro ně znamenala.

Z odpovědí vyplývá, že:

- 3 respondenti omezí svůj pobyt v kanceláři,
- 2 respondenti uvedli, že cítí ztrátu sounáležitosti k zaměstnavateli,
- 2 respondenti změnu pociťují bez jakékoliv vlivu na vztah k zaměstnavateli.

Jelikož bylo možno vybrat i více odpovědí, změna přispěla u 2 respondentů k pozitivní změně životního stylu – více chůze, využití ekologičtějších alternativ a 1 respondent i zaznamenal pozitivní změnu v určité nezávislosti na zaměstnavateli a také díky příspěvku na pořízení vozidla, 1 respondent vidí pozitivum v možnosti zakoupení si vozidla po kterém touží.

2.14 Příspěvek na dopravu

Pro posouzení jiného přístupu společnosti k problematice služebních vozidel může být například plně využita strategie 3P – planeta, lidé a profit (v této společnosti komunita). Společnost se cítí být současnou planetou a ráda by zmírnila dopady emisí CO₂, jak je zakotveno přímo v CP. Cestou může být použití služebního vozidla pouze v případě nutnosti, tedy jen v případě použití jako pracovního nástroje. Pokud by se společnost rozhodla omezit pořizování služebních vozidel a tím podpořit maximální využívání hromadné městské dopravy, může aplikovat finanční příspěvek, který je již nyní implementován.

Výše tohoto příspěvku včetně propočtu finančních dopadů na zaměstnavatele byla použita pro srovnání s náklady spojených s leasingovými platbami a dopadu na DPH (služební x soukromé km). Srovnání je k dispozici v Tabulce č. 8 – Srovnání příspěvku na dopravu s nákladem zaměstnavatele. Použitý průměr poměru služebních vozidel činí 61 %.

Tabulka 8 - Srovnání příspěvku na dopravu s nákladem zaměstnavatele

<i>Kategorie</i>	<i>Počet</i>	<i>Náklad celkem po zpracování DPH</i>	<i>Příspěvek dle NCP v Kč – Brutto</i>	<i>Příspěvek s odvody SP a ZP zaměstnavatele v Kč</i>
AL1	14	120 920	71 680	95 908
AL2	49	446 285	313 600	419 597
AL2	19	239 964	170 240	227 781
AL4	19	299 955	218 880	292 861
AL5	7	128 928	93 184	124 680
Celkem	108	1 236 051	867 584	1 160 827

Zdroj: databáze vybrané společnosti, zpracování vlastní

Při implementaci alternativy uplatnění vyplácení příspěvku místo pořizování služebních vozidel zařazených a používaných ve skupině benefit by společnost, dle současně nastaveného příspěvku, ušetřila měsíčně 75 224 Kč. Ročně 902 688 Kč.

Pokud k této úspoře připočteme poměrnou částku (108/215) z 1 766 755 Kč, tj. 883 377 Kč, která byla vyplacena v roce 2020 za další vzniklé náklady (spoluúčasti, drobné opravy, poškození vozidel) spojené s provozem vozidel, otvírá se prostor pro efektivnější využití úspory v celkové výši Kč: 1 786 065 za rok.

Otázkou zůstává, zda náklady spojené se služebními cestami populace zaměstnanců, která má vozidlo v užívání jako benefit, nezpůsobí výrazné navýšení nákladů vynaložených pro tyto účely za předpokladu užívání jiného modelu zajištění vozidel na tyto cesty, a tím nedojde k efektu prodražení uvedené alternativy.

2.14.1 Hypotéza služebních cest u populace s benefitem vozidlem

Dle výkazu soukromých a služebních km, ze stejné databáze použité pro výpočet vlivu DPH odvodů u vybrané části populace s používáním vozidla z benefitem pohledu je celkový poměr služebních km ve výši 16 % v počtu km 291 537.

Jelikož nelze přesně určit frekvenci služebních cest v pracovních dnech včetně počtu nutných vozidel v jednotlivých dnech. Je použit princip výpočtu a navržení vhodné alternativy následovně:

- denní předpoklad ujetých služebních km v pracovních dnech: 1 156,
- 1 vozidlo k dispozici pro tyto účely – tzv. dispoziční.

Za tohoto předpokladu, v případě že by společnost provozovala pro tyto účely 1 vozidlo v nejnižší hladině leasingové platby, tj. z kategorie AL1 za průměrný měsíční náklad viz předešlé analýzy: 7 983 Kč bez DPH, tj. v ročním nákladu: 95 796 Kč bez DPH.

Při úvaze, že ve vozovém parku se v různé období nacházejí volná vozidla od uživatelů, kteří ukončili svůj pracovní poměr a lze je v případě náhlé potřeby využít, pak se nejedná o další náklad, nýbrž o zefektivnění správy vozového parku.

2.15 Posouzení alternativy z pohledu zaměstnance

Z pohledu zaměstnance používání služebního vozidla přináší výhody zejména z oblasti bezstarostnosti a také nevkládání vlastních prostředků do dopravního prostředku. Pro analýzu srovnání služebního vozidla a soukromého vozidla využijeme vzorce pro úměru vzorce č. 1:

$$\frac{Z}{V} = \frac{Z_i}{V_i} \text{ (Blažek, 2014).}$$

Vytvoříme-li hypoteticky 2 varianty:

Srovnáváme-li jako zisk prodeje vozidla (50 % z pořizovací ceny vozidla) a náklad vynakládané či vynaložené prostředky za automobil, pak by pro zaměstnance se služebním vozidlem znamenal výsledek 0, pro souseda s vlastním vozidlem 0,5.

Vezmeme-li do úvahy, že ziskem jsou pro zaměstnance se služebním vozidlem ušetřené peníze, které poměrnou částkou nevrátil do vozidla, pak je výsledek následující:

$$\frac{299\,683}{65\,457} = 4,58$$

Z = ½ pořizovací cena vozidla vč. DPH

V = odvody daní za 42 m

Z výsledků obou variant můžeme konstatovat, že služební vozidlo je výhodnější po dobu používání vozidla za předpokladu, že ušetřené finanční prostředky považují za zisk či přidanou hodnotu.

2.15.1 Srovnání služebního vozidla a příspěvku na dopravu

Bude-li zaměstnavatel uplatňovat alternativu, která přinese úspory dle zpracované analýzy v odstavci 2.9.1, obdrží zaměstnanec příspěvek na dopravu. Příspěvek spadá pod odvod SP a ZP a je vyměřovacím základem pro daň z příjmu. V Tabulce č. 9 – Srovnání přínosu služebního vozidla a soukromého jsou vypsány čtyři situace, které lze směřodatně posoudit a zároveň je zde výpočet dopadu příspěvku či nákladu z pohledu daní pro zaměstnance. Nadále byly použity průměrné hodnoty dle základní statistiky.

Tabulka 9 - Srovnání přínosu služebního vozidla a soukromého

<i>Popis</i>	<i>služební vozidlo</i>	<i>soukromé vozidlo</i>
Neinvestování vlastních finančních prostředků	X	
Vlastní preference typu a značky vozidla		X
Snazší rozhodování o změně zaměstnavatele		X
Flexibilnější řešení mobility v rámci pracovního času	X	
Příspěvek od zaměstnavatele BRUTTO na 42 m		268 800
Leasingová platba v Kč bez DPH za 42 m	301 980	
Daň zaměstnance za 42 m (jen z částky benefitu) v Kč	-61 320	-35 910
Celkem: výhoda / užitek	2 / 240 660	2 / 232 890

Poznámka: x – platnost tvrzení

Zdroj: vlastní

Ze srovnání vychází lépe o necelých 8 000 Kč za 42 měsíců lépe služební vozidlo. Nedá se jednoznačně prohlásit, že varianta příspěvku na dopravu dle zpracovaného návrhu je méně výhodná pro zaměstnance než služební vozidlo s ohledem na minimální vypočítaný finanční pohled a také z důvodu subjektivního hodnocení vybraných 4 bodů, které mohou být rozšířeny a zároveň ohodnoceny určitou vahou dle vlastních potřeb.

Srovnáním je však dokázáno, že příspěvek na dopravu je vhodnou alternativou pro udržení svých zaměstnanců.

2.16 Doporučení

Z výsledků provedených teoretickým srovnáním je mým jediným doporučením využít současného nastavení příspěvku za nevyužití služebního vozidla, rozšířit pro všechny pracovní pozice, tedy i pro zaměstnance, kteří nemají v současnosti nárok na služební vozidlo za předpokladu, že veškerá benefitní vozidla budou odebrána.

Podporou pro výrok tohoto doporučení jsou výsledky z provedených analýz:

- změnou Car Policy i při snížení počtů nároků na služební vozidlo došlo ke zvýšení o 316 723 Kč bez DPH,
- při uplatnění příspěvku místo užívání služebního vozidla pro benefitní vozidla by došlo k roční úspoře 902 688 Kč.

Ačkoliv při takto razantní změně je nutné počítat s možnými novými náklady za služební cesty i u zaměstnanců, kteří nemají vozidlo pro výkon své práce, při současných počtech vykázaných služebních km, by se jednalo minimálně o roční náklad ve výši Kč: : 95 796. I zde však lze snížit náklady změnou např. místa výkonu práce z kanceláře na celou Prahu či Českou republiku.

Změna by v rámci společnosti musela být vhodně komunikována a bez promyšleného postupu by mohlo dojít ke krátkodobé vnitřní nestabilitě s ohledem na současné vnímání služebního vozidla jako určité prestiže a zároveň maximální bezstarostnosti s provozem a údržbou automobilu. V případě, že by byl uplatňován jednotný postup, tedy stanovení konkrétního data, kdy by dotčení zaměstnanci vrátili vozidla v užívání, přineslo by to dopad i na druhou skupinu tvořící zaměstnanci s vozidly potřebné pro výkon pracovních povinností, jelikož by v rámci minimalizování nákladů za předčasné vrácení vozidel zpět leasingové společnosti, musela předat použitá vozidla těmto zaměstnancům. Dopad na přímou radost z objednání nového automobilu. Lze očekávat, že při tomto řešení by náklady jednorázově stouply.

Druhou alternativou a méně nákladnou by byl postupný přechod dle nasmlouvaných termínů konce leasingových smluv. Při tomto scénáři by sice jedna skupina byla dočasně zvýhodněna užíváním služebního vozidla, ale z hlediska financí by se jednalo o preferovanější způsob, bez dopadu na druhou skupinu zaměstnanců s vozidlem jako pracovní nástroj.

I přes výše uvedené komplikace, by však změna přinesla vyšší transparentnost uvnitř organizace a společnost by si udržela svou konkurenceschopnost, zpříjemnila by atmosféru na pracovišti. Míra motivace a vlastního sebezlepšování, vlastního růstu zaměstnance by byla a bude podpořena rozdílnou výší příspěvku v jednotlivých třídách zařazení pracovních pozic.

Závěr

V této práci jsem shrnula teoretické definice související s řízením lidských zdrojů zejména spojenou s oblastí motivace, typu benefitů a zákonných aspektů, které souvisejí přímo či nepřímo se služebními vozidly. Při posuzování samotné směrnice upravující tuto oblast a přes základní statistická data a následných zpracovaných analýz zaměřených zejména na finanční hledisko, došlo k potvrzení, že směrnice formálně splňuje požadovaná pravidla pro užívání služebních vozidel ve společnosti. Dokument obsahuje potřebné instrukce k aplikování souvisejících strategií dané společností.

Dále bylo konstatováno, že implementací nové Car Policy nedošlo k úsporám, které jsou požadovány samotnou směrnicí. V kontextu ztráty nároku na služební vozidlo u sedmi zaměstnanců argument nutné změny z hlediska přinášení úspor tedy nemohl a nemůže obstát.

Samotná ztráta nároku na služební vozidlo sebou přináší smíšené pocity uživatele, obzvláště za situace, kdy se jedná o relativně zanedbatelný počet a není zcela vyjasněné, na základě jakých instrumentů bylo posuzováno oprávnění nároků na služební vozidlo u jiných pracovních pozic zařazených do stejné úrovně. Z těchto důvodů a vzniklých pochybností, byl vytvořen dotazník pro zmíněných konkrétních 7 osob, jejichž odpovědi pomohly pro formulaci transparentnější alternativy.

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení Car Policy ve vybrané firmě včetně alternativních systémů fungování. Vybrané společnosti by navrhovaná a posuzovaná alternativa přinesla či by zvýšila motivaci a angažovanost zaměstnanců a zároveň by byla v maximální míře naplněna idea ze strategie udržitelnosti životního prostředí s ohledem na využití všech nabízených dopravních možností přes hromadnou veřejnou dopravu až ke sdílení vozidel či pořízení si vlastního vozidla v rodině zaměstnance, jelikož se lze oprávněně domnívat, že příspěvek na dopravu by každý zaměstnanec užil dle svých vlastních preferencí s ohledem na svou hierarchii potřeb.

S ohledem na současné dění spojené s rok trvající pandemií, je stále častěji skloňovaná otázka možných změn pracovních zvyklostí v lidském společenství. Jedná se zejména o vyšší míru využívání benefitu práce z domova, která může být tím hlavním iniciátorem změny v myšlení nejen ve vztahu k mobilitě jako takové, ale celkového přístupu k vlastnímu životu, soukromému a pracovnímu. V kontextu těchto nových možností by investice vkládané do služebních vozidel mohly být využity jiným způsobem a to např. vytvoření kreativního pracovního prostředí, které se může stát hlavním místem pro sociální kontakty a tím přispět také k větší vnitřní spokojenosti zaměstnance a následným přímým pozitivním dopadem na zaměstnavatele, tedy danou organizaci. Touto změnou by zároveň došlo minimálně k nižší mobilitě části zaměstnanců a tím i naplněním strategie snižování emisí CO₂ v maximálně možném pojetí užívání nejen služebních vozidel.

Seznam použité literatury

- ARES, administrativní registr ekonomických subjektů [online]. 2021 [cit. 17.4.2021]. Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>
- ARMSTRONG Michael, TAYLOR Stephen, Řízení lidských zdrojů Moderní pojetí a postupy, 13. vydání, 2015, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9882-0.
- ASOCIACE PROCUREMENTU, Služební vozidla [online]. 2021 [cit. 23.1.2021]. Dostupné z: <http://www.procurement.cz/fleet-management/sluzebni-vozidla/>
- BLAŽEK, Ladislav, Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování, 2. rozšířené vydání, 2014, Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-9354-2.
- CAHA, Zdeněk. Management lidských zdrojů, 2017, Německo: Ram-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1.
- DELOITTE, Fleet management in Europe, growing importance in a world of changing mobility, 2017 [cit. 23.1.2021]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/consumer-and-industrial/cz-fleet-management-in-europe.pdf>
- DUBOVÁ, Markéta, CAFINews, [online]. 2018 [cit. 22.1.2021]. Dostupné z: <https://news.cafin.cz/studie/firemni-benefity-auto-k-soukromym-ucelum---danovy-pohled>
- FLOTILA, České firmy stále podceňují Car Policy [online]. 12.6.2011 [cit. 23.1. 2020]. Dostupné z: <https://www.e-flotila.cz/2011/06/12/ceske-firmy-stale-podcenuji-car-policy/>
- ŽIŽKA, Přemysl, IFLEET, Tvorba Car Policy: K čemu auta? [online]. 25.7.2018 [cit. 17.4. 2021]. Dostupné z: <http://www.ifleet.cz/aktuality/fleet-manazer/tvorba-car-policy-k-cemu-auta.html>
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce, 2010, Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení, 2010, Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MCLEOD, Saul, Maslow's hierarchy of needs [online]. 20.9.2020 [cit. 21.1.2021]. Dostupné z: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- NOVÁKOVÁ, Dita, First Aid for Employees [online]. 2020 [cit. 21.1.2021]. Dostupné z: <https://fae-hr.cz/angazovanost.html>
- POKORNÝ, Petr, Řízení vozidla a bezpečnost práce [online]. 19.12.2006 [cit. 23.1.2021]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/rizeni-vozidla-bezpecnost-prace>
- UMINSKÝ, Pavel, Daňové souvislosti poskytování automobilů zaměstnancům pro služební i soukromé účely [online]. 3.4.2018 [cit. 23.1.2021]. Dostupné z: <https://www.dauc.cz/dokument/?modul=li&cislo=244429#:~:text=Poskytnut%C3%AD%20vozidla%20pro%20slu%C5%BEBn%C3%AD%20i%20soukrom%C3%A9%20C3%BA%C4%8Dely%20se%20z%20hlediska,6%20z%C3%A1kona%20C4%8D.&text=Za%20nepen%C4%9B%C5%BEen%C3%AD%20p%C5%99%C3%ADjem%20pova%C5%BEuj%C3%AD%20tento,odv>

ody%20soci%C3%A1ln%C3%ADho%20a%20zdravotn%C3%ADho%20poji%C5%A1t%C4%9B
n%C3%AD.

Zákon č. 586/1992 Sb. , o dani z příjmů (zákon o dani z příjmů). [online]. Dostupné z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty). [online]. Dostupné z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>

Přílohy

Příloha A Dotazníky

Příloha A.1 Otázky v dotazníku

Dotazník byl zpracován v internetovém programu Survio dostupné na www.my.survio.com

Služební vozidlo - ztráta nároku

- 1. Hodnocení komunikace při procesu vrácení služebního vozidla: Obdrželi jste informaci o ztrátě nároku na služební vozidlo v dostatečném časovém předstihu?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím
- 2. Hodnocení komunikace při procesu vrácení služebního vozidla: Informace o ztrátě nároku Vám byla sdělena*

Vyberte jednu odpověď

- Nadřízeným pracovníkem
- HR pracovníkem
- Nadřízeným pracovníkem a HR pracovníkem společně
- Dozvěděl jsem se z jiných zdrojů - kolegové
- Dozvěděl jsem se o této skutečnosti při obdržení SOP
- Jiná...
- 3. Hodnocení komunikace při procesu vrácení služebního vozidla: Jaké byly prosím Vaše první pocity při obdržení této informace?*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- velmi deprimující a nepříjemné
- počítal/a jsem s tím, byl/a jsem na tuto situaci vnitřně připraven/a
- bylo mi to jedno
- cítil/a jsem nespravedlivost
- vnímal/a jsem to jako dobrý a nutný krok pro společnost
- překvapení, vůbec jsem toto nečekal/a
- jiné

- 4. Hodnocení procesu vrácení služebního vozidla: Obdržela jsem veškeré potřebné instrukce k vrácení vozidla včas*

Vyberte jednu odpověď

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nevím
- 5. Hodnocení procesu vrácení služebního vozidla: Komunikace (všichni zúčastnění na 1 společném TC) byla adekvátní? Vyhovovalo mi, bylo účelné, transparentní...*

Vyberte jednu odpověď

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nevím
- 6. Hodnocení kompenzace - jednorázové finanční částky: Výše částky mi připadá*

Vyberte jednu odpověď

- zcela vyhovující a adekvátní
- velmi nízká
- vysoká
- 7. Hodnocení kompenzace - finanční jednorázová částka: Termín výplaty*

Vyberte jednu odpověď

- mi vyhovoval
- mi způsobil komplikace
- neměl na nic vliv
- 8. Hodnocení možnosti bezúročného úvěru: Tuto možnost hodnotím jako*

Vyberte jednu odpověď

- smysluplnou, jsem ráda, že společnost nabídla
- neadekvátní, je to jen nástroj jak si zajistit abych nedal výpověď
- nijak
- 9. Hodnocení dopadu ztráty nároku na služební vozidlo: Ztráta služebního vozidla pro mě znamená*

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- velkou komplikaci s ohledem na zajištění jiného dopravního prostředku (například díky velké vzdálenosti bydliště od kanceláří)
- ztrátu sounáležitosti ke společnosti
- omezení mého pobytu v kanceláři (např. práce do večerních hodin)
- změnu v pozitivním světle - větší nezávislost na společnosti
- pořízení si vlastního vozidla po jakém toužím
- ztrátu motivace s dopadem na výkon mé pozice
- nemá jakýkoliv vliv na můj vztah k zaměstnavateli
- pozitivní změnu mého životního stylu - více chůze, využití alternativních a tedy ekologičtějších způsobů přepravy
- Jiná...
- 10. Celkové hodnocení: Prostor pro jakékoliv připomínky, hodnocení.*

Prosím, využijte prostoru na jakékoliv Vaše hodnocení, připomínky k problematice ztráty nároku na služební vozidlo.

- Napište jedno nebo více slov..
- 500
- 11. Vlastní motivace - motivační nástroje: Můžete prosím popsat, zda byl pro Vás významnější jiný benefit než služební auto? Pokud služební vozidlo bylo tím nejvýznamnějším motivátorem, jaký benefit je nyní pro Vás nejdůležitější?*
- Napište jedno nebo více slov....
- 500
- 12. Poslední dotaz: Smysluplnost nové Car Policy: věříte, že je nyní nová Car Policy přináší spravedlivost v rámci organizace?*

Vyberte jednu odpověď

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nevím

Příloha A.2 Odpovědi na dotazník

1. Hodnocení komunikace při procesu vrácení služebního vozidla: Obdrželi jste informaci o ztrátě nároku na služební vozidlo v dostatečném časovém předstihu?

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ano	7	100%
Nevím	0	0%
Ne	0	0%
Spíše ne	0	0%
Spíše ano	0	0%

2. Hodnocení komunikace při procesu vrácení služebního vozidla: Informace o ztrátě nároku Vám byla sdělena

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Nadřízeným pracovníkem a HR pracovníkem společně	4	57.1%
Nadřízeným pracovníkem	2	28.6%
HR pracovníkem	1	14.3%
Dozvěděl jsem se o této skutečnosti při obdržení SOP	0	0%
Dozvěděl jsem se z jiných zdrojů - kolegové	0	0%
Jiná...	0	0%

3. Hodnocení komunikace při procesu vrácení služebního vozidla: Jaké byly prosím Vaše první pocity při obdržení této informace?

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
počítal/a jsem s tím, byl/a jsem na tuto situaci vnitřně připraven/a	3	42.9%
jiné	2	28.6%
velmi deprimující a nepříjemné	2	28.6%
překvapení, vůbec jsem toto nečekal/a	0	0%
vnímala jsem to jako dobrý a nutný krok pro společnost	0	0%
cítila jsem nespravedlivost	0	0%
bylo mi to jedno	0	0%

4. Hodnocení procesu vrácení služebního vozidla: Obdržela jsem veškeré potřebné instrukce k vrácení vozidla včas

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
ano	5	71.4%
spíše ne	2	28.6%
nevím	0	0%
ne	0	0%
spíše ano	0	0%

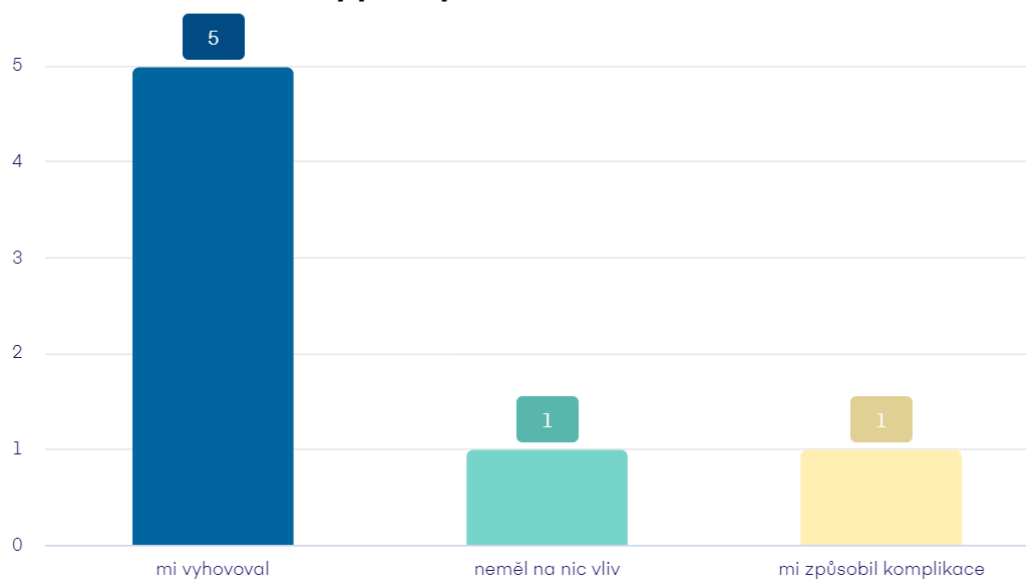
**5. Hodnocení procesu vrácení služebního vozidla:
Komunikace (všichni zúčastnění na 1 společném
TC) byla adekvátní? Vyhovovalo mi, bylo účelné,
transparentní...**

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
ano	3	42.9%
spíše ano	2	28.6%
spíše ne	2	28.6%
nevím	0	0%
ne	0	0%

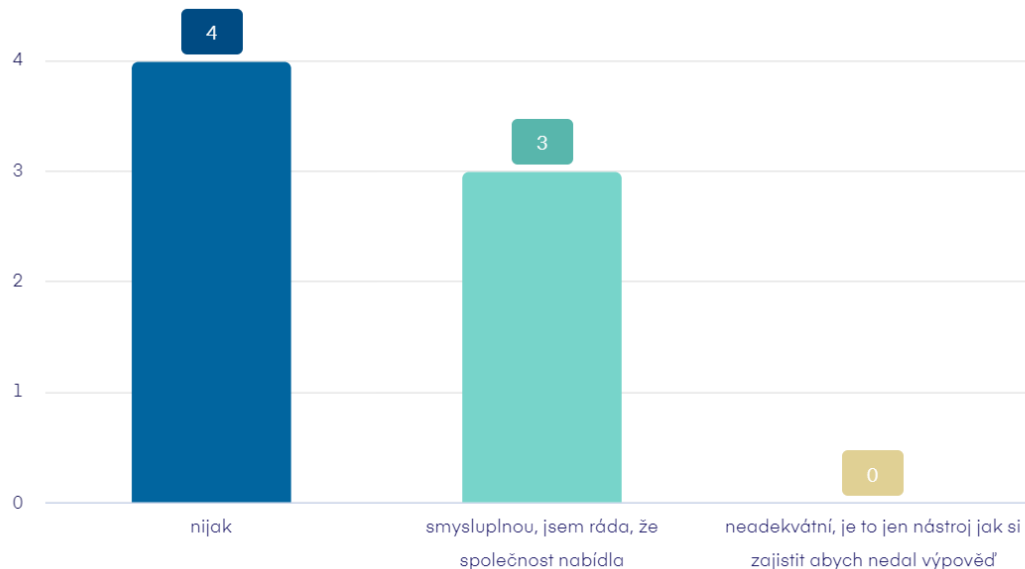
6. Hodnocení kompenzace - jednorázové finanční částky: Výše částky mi připadá

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
zcela vyhovující a adekvátní	6	85.7%
velmi nízká	1	14.3%
vysoká	0	0%

7. Hodnocení kompenzace - finanční jednorázová částka: Termín výplaty



8. Hodnocení možnosti bezúročného úvěru: Tuto možnost hodnotím jako



9. Hodnocení dopadu ztráty nároku na služební vozidlo: Ztráta služebního vozidla pro mě znamená

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
omezení mého pobytu v kanceláři (např. práce do večerních hodin)	3	42.9%
nemá jakýkoliv vliv na můj vztah k zaměstnavateli	2	28.6%
ztrátu sounáležitosti ke společnosti	2	28.6%
pozitivní změnu mého životního stylu - více chůze, využití alternativních a tedy ekologičtějších způsobů přepravy	2	28.6%
Jiná...	1	14.3%
velkou komplikaci s ohledem na zajištění jiného dopravního prostředku (například díky velké vzdálenosti bydliště od kanceláří)	1	14.3%
pořízení si vlastního vozidla po jakém toužím	1	14.3%
změnu v pozitivním světle - větší nezávislost na společnosti	1	14.3%

10. Celkové hodnocení: Prostor pro jakékoliv připomínky, hodnocení.

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
každý víme, co je v životě důležité, takže vlastně nejde ani tak o ztrátu nároku na sl. vůz, ale o způsob: a) jakým se nová CP implementovala; b) jakým se k jednotlivým zaměstnancům přistupovalo a jak se s nimi komunikovalo; c) jak byl celý projekt nakonec pojat a jaký byl jeho finální dopad jeho implementace (minimální/nulové finanční úspory oproti plánovaným, účelová změna job gradů, výjimky pro část zaměstnanců atd. atd.)	1	14.3%
Nebyla jsem vůbec spokojená s průběhem poskytnutí bezúročných půjček, se kterou jsem podle původních informací ze strany HR počítala před úhradou odkupovaného vozidla, přesto, že jsem o ni požádala v řádném termínu, byla mi vyplacena v polovině ledna, ale úhrada vozu měla proběhnout v polovině prosince. Dále mi vadila netransparentnost, kdy některým kolegům v době mezi oznámením a společnou TC byly navýšeny	1	14.3%
ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
restriktivní kroky, které nikterak zaměstnanci nemotivují .. v tomto smyslu je pozitivní pandemická situace .. pokud by pandemická situace nenastala, určitě by bylo hlubší zvažování na setrvání ve společnosti	1	14.3%
Možnost využívat služební vozidlo jsem brala i jako určitou formu ohodnocení mé práce pro společnost. Bylo jasné, že s nástupem nových vizí a strategie firmy je tento benefit pro mé pracovní zařazení neudržitelný. Kladně hodnotím finanční "kompenzaci" za odebrané vozidlo i nabídku bezúročného úvěru.	1	14.3%
Překvapilo mě, že odebraných vozidel bylo tak málo a předpokládala jsem, že budou odebrány lidem i na jiných pozicích, jelikož vůz zcela jistě k výkonu své práce nepotřebuji	1	14.3%
Připadalo mi to jako degradace.	1	14.3%
na odebrání vozu jsem byla připravena vzhledem k mé pozici	1	14.3%

11. Vlastní motivace - motivační nástroje: Můžete prosím popsat, zda byl pro Vás významnější jiný benefit než služební auto? Pokud služební vozidlo bylo tím nejvýznamnějším motivátorem, jaký benefit je nyní pro Vás nejdůležitější?

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Významnější benefit nebyl a není, nyní žádný.	1	14.3%
adekvátní náhrada tohoto benefitu neexistuje	1	14.3%
Ne	1	14.3%
dostupnost MVP	1	14.3%
služební auto byl pro mě velký benefit	1	14.3%
home office	1	14.3%
Auto bylo významným benefitem, ale bylo jasné, že i z důvodu "smart saving" programu, je tento benefit pro některé firemní pracovníky neudržitelný. Máme jiné pěkné benefity např.: Flexi card, telefon a jiné. Benefity nehodnotím podle důležitosti, jsem ráda, že jsou.	1	14.3%

12. Poslední dotaz: Smysluplnost nové Car Policy: věříte, že je nyní nová Car Policy přináší spravedlivost v rámci organizace?

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
spíše ne	3	42.9%
ne	2	28.6%
nevím	1	14.3%
spíše ano	1	14.3%
ano	0	0%