

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

Fakulta podnikatelská

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Brno, 2023

Ondřej Tálský



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY A NÁVRH NA JEJICH ROZVOJ V ODDĚLENÍ INŽENÝRINGU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

EMPLOYEE BENEFITS AND PROPOSAL FOR DEVELOPMENT IN ENGINEERING DEPARTMENT OF
SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ondřej Tálský

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Mirko Dohnal, DrSc.

BRNO 2023

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: Ondřej Tálský
Vedoucí práce: prof. Ing. Mirko Dohnal, DrSc.
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Zaměstnanecké výhody a návrh na jejich rozvoj v oddělení inženýringu vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postup zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použitých zdrojů
Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému benefitů poskytovaných zaměstnancům oddělení konkrétní společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů působících na daný systém. Shrnout výsledky analýz, vyvodit klíčové závěry a navrhnout vhodné změny.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

D'AMBROSOVÁ, H. a kol. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: Anag, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2021. 272 s. ISBN 978-80-7676-193-3.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje způsobu odměňování zaměstnanců pomocí benefitů ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou zkoumány vlivy prostředí na odměňování a jednotlivé aspekty benefitů. Praktická část vyhodnocuje trendy na trhu benefitů a zkoumá aktuální situaci ve společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. pomocí dotazníku, analýz a rozhovoru s vedením společnosti. Dále také zkoumá možnosti systému cafeteria, který slouží k flexibilnímu rozdělování benefitů podle potřeby jednotlivých zaměstnanců. Návrh pak předkládá přínosy systému cafeteria, způsob implementace aktuálních i nových benefitů do tohoto systému a náklady na něj.

Klíčová slova

zaměstnanecské výhody, odměňování, daně, cafeteria systém, pracovní spokojenost, loajalita

Abstract

Bachelor thesis describes method of remuneration by employee benefits in selected company. The theoretical part examines impact of surroundings on remuneration and various aspects of benefits. The practical part describes trends on market of benefits and analyse current situation in Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. with methods such as questionnaire, analyses, interview with management. It also describes options provided by cafeteria plan and its flexibility for benefits distribution to each employee. Suggestion presents benefits of cafeteria plan, how old and new benefits should be implemented into this plan, and what it costs.

Key words

employee benefits, remuneration, taxes, cafeteria plan, welfare, loyalty

Bibliografická citace

TÁLSKÝ, Ondřej. *Zaměstnanecké výhody a návrh na jejich rozvoj v oddělení inženýringu vybrané společnosti* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/152206>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce prof. Ing. Mirko Dohnal, DrSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. 5. 2023

Ondřej Tálský

autor

Poděkování

Chtěl bych poděkovat celé své rodině a Terce, za nepřetržitou podporu během psaní této bakalářské práce. Dále také všem ze společnosti Thermo Fisher Scientific Brno, především Mgr. & Mgr. Renátě Millerové a kolegům z inženýringu, kteří se mnou ochotně spolupracovali a poskytli mi potřebná data. A v neposlední řadě Ing. Markétě Kruntorádové Ph.D. za její odbornou pomoc a poskytování cenných rad během konzultací.

Obsah

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	15
1.1 Odměňování	15
1.1.1 Definice odměňování	15
1.1.2 Model celkové odměny	16
1.1.3 Vnitřní vlivy prostředí.....	17
1.1.4 Vnější vlivy prostředí.....	19
1.2 Historie a vznik zaměstnaneckých výhod.....	20
1.2.1 Počátek zaměstnanecký výhod ve světě.....	20
1.2.2 Začátek benefitů v České republice	20
1.3 Charakteristika zaměstnaneckých výhod	21
1.3.1 Strategie zaměstnaneckých výhod	22
1.3.2 Politika zaměstnaneckých výhod	22
1.3.3 Úskalí poskytování zaměstnaneckých výhod.....	22
1.3.4 Četnost zaměstnaneckých výhod	23
1.3.5 Doba platnosti zaměstnaneckých výhod	23
1.4 Členění zaměstnaneckých výhod	23
1.4.1 Podle zaměření	23
1.4.2 Podle způsobu	24
1.5 Základní zaměstnanecké výhody	27
1.5.1 Zdravotní benefity.....	27
1.5.2 Důchodové benefity	28
1.5.3 Benefity poskytované na pracovišti	29
1.5.4 Benefity zaměřené na využití pracovního volna	29
1.5.5 Benefity směřující ke vzdělání.....	30
1.5.6 Platové a finanční benefity.....	30
1.5.7 Benefity směřující k vybavení zaměstnance	30
1.6 Financování zaměstnaneckých benefitů.....	30
1.7 Daňové řešení zaměstnaneckých benefitů.....	31
1.7.1 Daňové řešení pro zaměstnance	31
1.7.2 Daňové řešení pro zaměstnavatele	34
1.8 Definice pracovní spokojenosti a loajality k zaměstnavateli	36
1.8.1 Pracovní spokojenost	36

1.8.2	Pracovní loajalita.....	37
1.9	Shrnutí teoretických východisek.....	38
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	39
2.1	Představení Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o.	39
2.1.1	Informace o společnosti	39
2.1.2	Ekonomická situace společnosti.....	41
2.2	Analýza vnitřních a vnějších vlivů prostředí.....	48
2.2.1	Vnitřní vlivy prostředí.....	48
2.2.2	Vnější vlivy prostředí.....	52
2.3	Analýza stávajícího systému benefitů ve společnosti	62
2.3.1	Poskytované benefity	63
2.3.2	Členění benefitů společnosti	71
2.3.3	Daňové řešení benefitů.....	72
2.4	Analýza spokojenosti zaměstnanců inženýringu se současným systémem benefitů... 72	
2.4.1	Charakteristika oddělení inženýringu.....	72
2.4.2	Dotazníkové šetření.....	73
2.5	Analýza postoje vedení k benefitům	84
2.5.1	Aktuální stav a vize v oblasti benefitů	84
2.5.2	Postoj společnosti k systému cafeteria a novým benefitům	85
2.6	Poskytovatelé externího systému cafeteria	85
2.6.1	Sodexo (Cafeteria mojeBenefity).....	86
2.6.2	Endered (Endered Benefit Café)	86
2.6.3	Benefit Plus (Benefit Plus Cafeterie)	86
2.6.4	Benefity (Cafeterie Benefity).....	87
2.7	Shrnutí analýz	87
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	90
3.1	Přínosy cafeteria systému.....	90
3.2	Volba typu cafeteria systému	91
3.3	Návrh na benefity v cafeteria systému	92
3.3.1	Stávající benefity.....	92
3.3.2	Nové benefity	94
3.3.3	Výsledná podoba cafeteria	95
3.4	Výběr dodavatele cafeteria systému.....	97
3.5	Harmonogram zavedení cafeteria systému	98
3.6	Nákladové zhodnocení cafeteria systému	99

3.6.1	Určení průměrných nákladů na benefity	99
3.6.2	Varianty budoucího růstu nákladů	99
3.6.3	Výsledné náklady	101
ZÁVĚR		103
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		105
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ		110
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK		111
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ		112
SEZNAM POUŽITÝCH ROVNIC		113
SEZNAM PŘÍLOH		114

ÚVOD

Téma práce se věnuje systému benefitů ve vybrané společnosti. Odměňování pracovníků v dnešní podobě není jen o výši mzdy či platu, případně o jiné peněžní formě, kterou společnost poskytuje pracovníkovi za vykonanou práci. Moderní odměňování je mnohem komplexnější a zahrnuje různé nepeněžní odměny jako například povýšení, uznání, vzdělávání, nebo právě zaměstnanecké výhody (benefity), které zaměstnanec může čerpat nezávisle na svém pracovním výkonu či pracovním zařazení.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části teoretickou a praktickou. Teoretická část této práce je věnována především různým pohledům na benefity, které zaměstnavatel může poskytovat svým zaměstnancům. Dále se zabývá tím, jaké benefity jsou v dnešní době nejvíce používány a co přináší nejen zaměstnancům, ale také společnosti, která při jejich financování využívá různé daňové úlevy a výhody stanovené zákonem. Praktická část se zaměřuje na analýzu benefitů ve společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. na oddělení inženýringu, kde analyzuje údaje z interních zdrojů zaměstnavatele, vlastního dotazníkového šetření i rozhovor s vedením společnosti. Dále zkoumá nové trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod a vyhodnocuje další vnější a vnitřní vlivy prostředí, které ovlivňují odměňování pracovníků.

Zvolená společnost Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. se zabývá vývojem, výrobou a servisní podporou elektronových mikroskopů a od roku 2018 zahájila také výrobu spektrometrů. Tyto přístroje se používají na analýzu různých materiálů či živých buněk a vyrábí se v sériích po desítkách až stovkách ročně. Aktuálně má tato společnost v Brně největší výrobu elektronových mikroskopů na světě, zaměstnává tu kolem 1500 zaměstnanců a pravidelně se umísťuje na předních příčkách v anketě zaměstnavatel roku. (Vašíčková, 2022)

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout rozvoj systému benefitů pro oddělení inženýringu ve společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. tak, aby se zvýšila spokojenost a loajalita zaměstnanců.

Ke splnění hlavního cíle slouží cíle dílčí. Patří mezi ně zmapování teoretických poznatků z odborné literatury, analýza současného stavu systému benefitů ve společnosti a analýza vnitřních a vnějších vlivů prostředí.

K dosažení cílů jsou použity uvedené metody:

Faktografická rešerše

Tato metoda spočívá v identifikaci klíčových slov pro hledání vhodné literatury, dále pak vyhledání literatury pomocí různých zdrojů, elektronických databází nebo katalogů. Po vyhledání přichází na řadu kritické posouzení a výběr vhodné literatury a následná organizace dokumentů. Zakončena je napsáním přehledu, který shrnuje a hodnotí zpracovanou literaturu. (Zháněl a kol., 2014)

Analýza

Analýza je vědecká metoda založená na dekompozici celku na elementární části. Je to metoda zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší, základní celky. Cílem analýzy je identifikovat podstatné a nutné vlastnosti elementárních částí celku, poznat jejich podstatu a zákonitosti. (Zháněl a kol., 2014)

Syntéza

Syntéza neboli spojení, sjednocení, systémový souhrn, je metoda kombinující jednotlivé části či prvky v jeden celek (opak analýzy). (Zháněl a kol., 2014)

Komparace

Komparace neboli srovnání, přirovnání je metoda spočívající ve vzájemném přiřazování jevů k sobě a v uvažování o jejich podobnostech a rozdílnostech. (Zháněl a kol., 2014)

Dedukce

Dedukce je myšlenkový postup, při němž se z nějakých daných tvrzení (premis) odvozují jiná tvrzení (závěry), a to podle logických pravidel, která zaručují, že odvozené závěry jsou vždy pravdivé, jsou-li pravdivé všechny premisy. Hovoří se též o tzv. deduktivním usuzování. V tradičním pojetí se jím rozumí myšlenkový přechod od obecného k jednotlivému, což je opakem induktivního usuzování. (Zháněl a kol., 2014)

Indukce

Indukce je vyvození obecného závěru z dílčích poznatků, tedy úsudek směřující od jednotlivého k obecnému. Platí-li pro předmět A1 určitá skutečnost B, pro předmět A2 také skutečnost B, pro n-tý předmět A_n také skutečnost B, pak indukce je název pro náš úsudek, že pro všechny předměty A platí skutečnost B (jedná se o opak dedukce). (Zháněl a kol., 2014)

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je technika sběru informací, postavená na získávání empirických údajů prostřednictvím dotazníku. Tento výzkumný nástroj je v podstatě souborem otázek, na něž jsou vyžadovány písemné odpovědi od respondentů. V zásadě může dotazník obsahovat všechny typy otázek. Vzhledem k požadavku samostatného vyplňování respondentem a vzhledem k relativně velkým výběrovým souborům jsou preferovány otázky uzavřené, které jsou formulované tak, aby nevyžadovaly přídatné ústní vysvětlení. Pokyny pro respondenty i úvodní vysvětlení smyslu výzkumné akce jsou součástí dotazníku. (Zháněl a kol., 2014)

Řízený rozhovor

Řízený rozhovor slouží ke sběru dat. Je postavený na tom, že tazatel se ptá informanta na otázky a shromažďuje odpovědi, které informant poskytuje. Rozhovor lze dělat po telefonu, osobně, nebo po internetu. Při rozhovoru se může tazatel ptát na dodatečné otázky, které upřesní informace, jenž získal. Existují různé typy rozhovorů, jako například uzavřený kvantitativní rozhovor, standardizovaný rozhovor s otevřenými otázkami, rozhovor na základě návodu a neformální konverzace. (Zháněl a kol., 2014)

Postup při zpracování této práce:

Duben 2021 – vybírání vhodného tématu a vedoucího pro bakalářskou práci.

Září 2021 – změna tématu mé bakalářské práce, kvůli nedostatečné kapacitě vedoucího práce.

Září 2021 – domluva možnosti dělat bakalářskou práci pro společnost ve které pracuji.

Září 2021 – zápis bakalářského práce u nové vedoucí.

Říjen 2021 – navázání užší spolupráce se společností.

Listopad 2021 – definování cíle práce, použitých metod a sepsání úvodu.

Prosinec 2021 až únor 2022 – zpracovávání teoretických východisek práce, při použití metod faktografická rešerše a analýza.

Únor až duben 2022 – zpracovávání analýzy současného stavu, při použití metod analýza, syntéza, indukce, dedukce, komparace a dotazníkové šetření.

Květen 2022 – odklad odevzdání bakalářské práce po domluvě s vedoucím.

Září až říjen 2022 – aktualizace údajů a doplnění teoretických východisek práce.

Listopad 2022 až únor 2023 – aktualizace a vypracování dalších analýz.

Únor až duben 2023 – uskutečnění a analýza řízeného rozhovoru a zpracování vlastního návrhu řešení, při použití metod syntéza, dedukce a komparace.

Květen 2023 – závěreční úprava formátování, zdrojů a napsání závěru.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Odměňování

Účelem odměňování pracovníků je především spravedlivě ocenit jejich výkon (finančně či nefinančně) a efektivně je stimulovat k dalšímu vykonávání sjednané práce a k dosahování požadovaných výkonů. Pracovníci získávají díky odměňování možnost se ekonomicky zajistit a uspokojit své potřeby. (Šikýř, 2016, s. 128)

Odměna určuje množství a kvalitu práce budoucí a je tedy jedním z nejefektivnějších nástrojů, který organizace má, protože přímo nebo nepřímo ovlivňuje motivaci zaměstnanců. Odměny se dělí na vnitřní a vnější, a přestože tyto složky odměn mají různou povahu, jsou mezi sebou úzce provázány. Ve vnitřním odměňování totiž může hrát zásadní roli i organizace, když pracovníkovi správně nastaví obsah jeho práce a přiřadí mu úkoly, které budou pro něj přitažlivé a budou vyžadovat schopnosti, kterých si on sám váží a chce je ukázat. Zároveň mu ale zaměstnavatel má nechat určitou autonomii, aby si svoji práci mohl řídit sám a cítil za ni odpovědnost. (Koubek, 2015, s. 284)

1.1.1 Definice odměňování

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou

povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžních forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu“. (Koubek, 2015, s. 283)

1.1.2 Model celkové odměny

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 518), „*Celková odměna je hodnota všech plateb a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou získat*“.

Celková odměna zahrnuje všechny typy odměn, jak přímých a nepřímých, tak i vnitřních a vnějších. Zaměřuje se na každý způsob, jak odměňovat zaměstnance a pomoci jim nalézt uspokojení prostřednictvím práce. Všechny odměny jsou vzájemně provázány a mělo by se s nimi zacházet jako s integrovaným a logickým celkem, a proto mají být vertikálně integrovány s podnikovými strategiemi a horizontálně integrovány s ostatními personálními strategiemi. (Armstrong, 2009, s. 42)

Celková odměna z moderního pojetí řízení lidských zdrojů je ovlivňována jak vnitřními faktory organizace, tak i vnějšími faktory jako je situace na trhu práce. Zaměstnanci většinou chápou celkovou odměnu pozitivně. Níže uvedený model od Armstronga charakterizuje celkovou odměnu a rozděluje ji do čtyř částí na Peněžní odměny, Zaměstnanecké výhody, Vzdělávání a rozvoj a Pracovní prostředí. Části jsou uspořádány podle toho, zda jsou individuální či společné a hmotné či nehmotné. Hmotná (transakční) odměna je převážně tvořena platem či mzdou, jejími druhy a dále pak nefinančními výhodami. Nehmotné (relační) odměňování funguje v podobě vzdělávání a formování pracovního prostředí. (Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců, 2014)

Zaměstnanecké výhody zařazuje Armstrong jako transakční a společné, toto zařazení zdůvodňuje tím, že mají v podstatě také peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a udržení pracovníků, jsou tedy většinou dostupné pro všechny zaměstnance bez rozdílu. Jako nevýhodu k nim zmiňuje jejich snadné kopírování konkurencí. (Armstrong, 2009, s. 44)



Obrázek č. 1: Model celkové odměny

(Zdroj: Armstrong, 2015, s. 424)

Výhody pro zaměstnavatele při použití celkové odměny:

- větší a dlouhodobější vliv na motivaci a oddanost zaměstnanců,
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů v rámci organizace,
- flexibilní uspokojování individuálních potřeb pracovníků,
- atraktivní prostředí pro přilákání a udržení talentovaných a vzdělaných lidí.

(Armstrong, 2009, s. 43)

1.1.3 Vnitřní vlivy prostředí

Charakteristiky organizace ovlivňují politiku a praxi odměňování. Je rozdíl, zda organizace působí v sektoru soukromém, veřejném či neziskovém, dále co je jejím účelem a jaké výrobky či služby nabízí. Tyto všechny charakteristiky ovlivňují také to nejdůležitější a tím je kultura v organizaci. (Armstrong, 2009, s. 33)

Podniková kultura

Kultura organizace je tvořena sdílenými hodnotami, normami, postoji a domněnkami, které významně ovlivňují řízení odměňování ve společnosti. Význam podnikové kultury tkví v tom, že je zakořeněna v hlubokém přesvědčení a je odrazem toho, k čemu došlo a co fungovalo v minulosti. Pozitivní kultura v organizaci vytváří příznivé pracovní prostředí, napomáhá zvýšení výkonu zaměstnanců a vyzdvihuje smysl a účel jejich práce, zároveň poskytuje návod, co je očekáváno. Špatná kultura vytváří bariéry bránící uskutečnění strategických cílů odměňování a vede k odporu ke změnám, menší angažovanosti a snížení oddanosti zaměstnanců. (Armstrong, 2009, s. 33)

Podnikání organizace

Druh podnikání organizace ovlivňuje, jaké typy lidí bude společnost zaměstnávat i to, jak moc bude vystavena změnám a turbulencím. Tyto faktory tedy působí na strategii odměňování v organizaci. (Armstrong, 2009, s. 35)

Technika a technologie

Technika a technologie, kterou společnost využívá, má velký vliv na jeho vnitřní prostředí. Díky inovacím v této oblasti je možno zlepšit organizaci a řízení ve společnosti, což může vyústit až do změn celého systému a procesů. Pak jsou poptávány odlišné dovednosti, pracovníci s vyšší kvalifikací a jsou tvořeny i novější metody práce, čímž dochází i ke změnám v odměňování. (Armstrong, 2009, s. 35)

Lidé

Každý člověk je odlišný, má své zvláštnosti a specifika, kterými ovlivňuje vnitřní prostředí společnosti. Cílem organizace je mít lidi, kteří pro ni budou ochotni a schopni dělat hodnotnější věci než lidé v ostatních organizacích, čímž si společnost vytvoří jedinečnou konkurenční výhodu. Dále pak musí organizace dbát na to, aby takové lidi byla schopna motivovat, rozvíjet a udržet. Proto je důležité zajistit si od svých zaměstnanců zpětnou vazbu a na jejím základě pravidelně upravovat existující praxi v systému odměňování. (Armstrong, 2009, s. 36)

Podniková strategie

Podniková strategie by měla určovat strategii odměňování. Její směřování by mělo co nejeфекtivněji naplňovat poslání organizace. Strategie odměňování pak tedy musí být

definována takovým způsobem, aby bylo jasné, jak přesně přispěje k splnění podnikového plánu. (Armstrong, 2009, s. 36)

1.1.4 Vnější vlivy prostředí

Charakteristiky sektoru, do kterého organizace spadá a konkurence v něm, spolu s globalizací a zásahy od lokální vlády, ovlivňují rovněž politiku a praxi odměňování. (Armstrong, 2009, s. 37)

Globalizace

Tento jev nutí organizace, aby se nezaměřovali jen na svůj lokální trh, ale aby vysílali lidi, nápady, informace a produkty do celého světa na trhy mezinárodní. To se většinou děje tak, že zakládají různé přidružené či sesterské společnosti v zahraničí, čímž rozšiřují své pole působnosti. Tím vzniká potřeba cestování zaměstnanců mezi jednotlivými pobočkami a s tím související nutná úprava odměňování pro ně, jelikož v každé zemi bývá odměňování nastaveno jinak. (Armstrong, 2009, s. 37, 347)

Trendy v zaměstnávání lidí

Je stále rostoucí poptávka po tom, aby manažeři a specialisti ve společnosti měli odborné znalosti a zkušenosti na jimi vykonávanou práci. To společně s nízkou mírou nezaměstnanosti významně ovlivňuje strategii odměňování, která musí být upravována tak, aby přilákala a udržela tyto kvalifikované zaměstnance v organizaci. (Armstrong, 2009, s. 37)

Trendy v populačním vývoji

Odměňování v organizaci musí reagovat i na demografické změny. Jelikož v mnohých vyspělých zemích se délka života lidí prodlužuje, ale porodnost snižuje, ubývá tak ekonomicky aktivních obyvatel a převládají tam lidé v důchodovém věku. To vytváří tlak na firemní penzijní systém, který musí na tuto skutečnost reagovat. (Armstrong, 2009, s. 37)

Tržní mzdové sazby

Aby společnosti udržely svůj systém odměňování konkurenceschopný, musejí pravidelně revidovat a upravovat mzdy či platy podle aktuální úrovně, která je na trhu. (Armstrong, 2009, s. 38)

Scéna kolektivních pracovních vztahů

Postupy v odměňování pracovníků jsou ovlivňovány odbory, které se vyjadřují k různým tématům v organizaci, jako je výše peněžních odměn, rovnoměrné odměňování a poskytují poradenské služby svým členům. Mají také zabránit, aby docházelo k jakýmkoliv změnám ve společnosti pouze ze strany zaměstnavatele bez jejich souhlasu. (Armstrong, 2009, s. 39)

Vláda a zákony týkající se zaměstnávání lidí

Odměňování v soukromých i státních organizacích je také ovlivňováno vládou a zákony daného státu. V České republice je tento základní právní předpis týkající se pracovního práva označen jako zákon číslo č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon stanovuje práva a povinnosti plynoucí z pracovněprávního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. (Práce a právo, ©2022)

1.2 Historie a vznik zaměstnaneckých výhod

1.2.1 Počátek zaměstnanecký výhod ve světě

Mezi lety 1900 až 1950 se v USA vyvinula většina dnes známých benefitů. Díky politickým a sociálním tlakům se postupně měnil systém hodnot ve společnosti a podstatná část odpovědnosti za osobní blaho zaměstnance se přesunula z jedince na společnost a vládu. Ta přijala zákony, které společností umožňovaly se zaměřit na individuální potřeby svých zaměstnanců a poskytnout jim sociální pojištění. V návaznosti na to vznikl v roce 1935 zákon o sociálním zabezpečení (Social Security Act), který kromě dalšího stanovil výplatu starobního důchodu pro zaměstnance a vytvořil program pojištění v případě nezaměstnanosti. Tyto události navždy změnily politickou, ekonomickou a sociální sféru v Americe a později i v celém světě. (Jerrell, 1997)

1.2.2 Začátek benefitů v České republice

V naší zemi se začaly rozvíjet zaměstnanecké benefity s příchodem Tomáše Bati, který je jako první začal ve velké míře poskytovat pro zaměstnance své továrny na obuv, aby je motivoval. Mezi těmito benefity bylo poskytnutí bydlení v baťovských domcích, které

patřily přímo výrobní společnosti, čímž si své pracovníky zavázal, jelikož při opuštění společnosti, by museli se svojí rodinou opustit i dům, ve kterém žili. Dále si dělníci mohli zvyšovat svoji kvalifikaci v Baťově škole práce a díky tomu pak dosáhli na vyšší mzdu. Důležitou složkou bylo také zdraví a bezpečnost zaměstnanců, a proto vznikla Baťova nemocnice, která prováděla vstupní i preventivní prohlídky a řešila případné úrazy v práci. Volnočasové aktivity byly Baťou také podporovány, tak že zaměstnanci mohli využívat všechny sportovní a kulturní zařízení společnosti. Mezi tyto zařízení patřilo tehdy největší kino v České republice, sportovní areál, ve kterém působil klub SK Baťa a další místa jako muzeum, koupaliště či výstavní síň. Pro zajištění stravování zaměstnanců nechal Baťa postavit jatka, pekárnu, jídelny a restaurace, kde se mohli za výhodnou cenu najíst, avšak nesměly zde být podávány alkoholické nápoje, ani se zde nemohlo kouřit. Zajímavý je ještě Baťův podpůrný fond, který sloužil k poskytování darů novorozencům a také poskytoval peněžní podporu dlouhodobě nemocným či zestárlým zaměstnancům. (Berglová, 2018; Lešingrová, 2010, s. 109-112)

Tento balíček výhod pomohl Baťovi k vytvoření loajálních zaměstnanců, kteří byli zdraví a spokojení, což vedlo k vysoké produktivitě celé společnosti, dobré konkurenceschopnosti a maximálnímu zisku.

1.3 Charakteristika zaměstnaneckých výhod

Jak uvádí Koubek (2015, s. 319), *“Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují”*.

System zaměstnaneckých výhod je účinným nástrojem pro to, aby zaměstnanci byli spokojení a cítili sounáležitost se společností, ve které pracují. Současně tyto výhody zlepšují firemní kulturu a týmovou spolupráci zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity slouží také v oblasti osobního života zaměstnance tak, že pomáhají udržovat tzv. *“work-life balance”*, tedy rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem. (Brůha a kol., 2021, s. 182)

1.3.1 Strategie zaměstnaneckých výhod

Společnost si musí určit, co chce poskytovanými benefity sdělit a jak chce působit. Až následně pak přichází rozhodnutí o tom, jaké benefity bude poskytovat, jakým způsobem a v jaké hodnotě. (Brůha a kol., 2021, s. 182)

1.3.2 Politika zaměstnaneckých výhod

Politika je formována na základě strategie, kterou si společnost určila. Zabývá se konkrétními typy zaměstnaneckých výhod, jejichž použití bude mít co největší hodnotu pro zaměstnance a zároveň budou konkurenceschopné a nákladově udržitelné. (Horváthová, Čopíková, 2014, s. 144)

Cílem politiky je poskytovat systém celkových odměn, které budou atraktivní a konkurenceschopné a umožní získat i udržet kvalitní a kvalifikované zaměstnance v dané společnosti, což znamená omezení fluktuace. Součástí je také poskytnout benefity takovým způsobem, aby přinášely daňové výhody jak organizaci, tak i zaměstnancům. (Horváthová, Čopíková, 2014, s. 144)

1.3.3 Úskalí poskytování zaměstnaneckých výhod

Stává se, že tyto nadstandardní benefity jsou často zaměstnanci chápány jako samozřejmé, a tudíž si jich dostatečně neváží. Na druhou stranu o ně rozhodně nechtějí přijít, a je tedy pro společnost obtížné benefity odstranit či významně modifikovat. Dalším úskalím je, že všechny benefity nikdy nemohou stoprocentně vyhovovat všem, a tedy se stává, že některé benefity využívá jen část zaměstnanců, i když společnost platí benefit za všechny, čímž vzniká určitá neefektivita. Pokud výhody nejsou aplikovány plošně pro všechny zaměstnance společnosti, může také jejich rozložení vyvolávat pocity nespokojenosti u pracovníků, kteří na ně nedosáhnou. (Horváthová, Čopíková, 2014, s. 144)

Neméně významným problémem je zavádění benefitů. Ty jsou často tvořeny jen na základě benefitů, které nabízí konkurence, nebo pod tlakem poradenských firem místo toho, aby tomuto předcházely výzkum mezi vlastními řadami zaměstnanců, kteří budou tyto benefity využívat. (Horváthová, Čopíková, 2014, s. 144)

1.3.4 Četnost zaměstnaneckých výhod

Vyšší množství nutně neznamená efektivnější nabídku benefitů, které zvýší spokojenost a motivaci zaměstnanců. Může se totiž stát, že benefitů je tolik, že zaměstnanec stihne využívat jen málo z nich a ostatní budou zbytečným nákladem pro zaměstnavatele. Je tedy žádoucí, aby byly výhody pravidelně monitorovány a kontrolovány a na základě získaných dat bylo vyhodnoceno, zda plní svůj účel, či jsou nadbytečné. Korekce by se měly provádět s důrazem na efektivitu nákladů zaměstnavatele a spokojenost zaměstnanců s jednotlivými benefity. (d'Ambrosová a kol., 2011, s. 188)

1.3.5 Doba platnosti zaměstnaneckých výhod

Poskytování benefitů je možné buď na neomezenou dobu, nebo na dobu vymezenou (1 až 2 roky). Vymezená doba slouží k vyzkoušení benefitu a vyhodnocení jeho nákladové efektivnosti a oblíbenosti mezi zaměstnanci. Následuje pak rozhodnutí, zda tento benefit prodloužit na dobu neomezenou, nebo je třeba jej přehodnotit a nastavit znovu. Tímto způsobem je v případě zrušení benefitu způsobena menší škoda, než kdyby byl benefit plně zaveden a následně po několika letech zrušen, což by mohlo být zaměstnanci, kteří jsou na to citliví, bráno negativně a mohlo by to vést ke ztrátě jejich spokojenosti a loajality. (d'Ambrosová a kol., 2011, s. 188)

1.4 Členění zaměstnaneckých výhod

Poskytováním zaměstnaneckých výhod nad rámec základní mzdy přispívá zaměstnavatel k motivaci a vyšší loajalitě zaměstnanců. Správným nastavením benefitů lze snížit fluktuaci a pracovní neschopnost, naopak lze zvýšit pracovní spokojenost, ochotu k výkonu a sounáležitost jak s organizací, tak i s ostatními zaměstnanci. (Horváthová, Čopíková, 2014, s. 143)

1.4.1 Podle zaměření

Zaměstnanecké benefity lze podle Macháčka (2021, s. 1) rozdělit do sedmi skupin:

- zdravotní benefity,
- důchodové benefity,
- benefity poskytované na pracovišti,

- benefity zaměřené na využití pracovního volna,
- benefity směřující ke vzdělání,
- platové a finanční benefity,
- benefity směřující k vybavení zaměstnance.

Další možné dělení, které používá Horváthová, Čopíková (2014, s. 145-146) a v podobném znění také Koubek (2015, s. 320), je do skupin tří:

- zaměstnanecké výhody se vztahem k práci,
- hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance,
- zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy.

1.4.2 Podle způsobu

Zaměstnanecké benefity lze poskytovat více způsoby:

Fixní způsob

Základní benefity jsou pevně stanovené v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu společnosti a jsou platné pro všechny zaměstnance. Je tedy jen na zaměstnancích, zda je využijí či ne. (Macháček, 2021, s. 2)

Flexibilní způsob (tzv. cafeteria systém)

Zaměstnavatelem je stanoven balíček benefitů a roční limit bodů pro každého zaměstnance. Body lze přidělit buď všem stejně, nebo například podle pracovní pozice zaměstnance, či dle odpracovaných let ve společnosti. Zaměstnanec si pak může zvolit, které benefity jsou pro něj nejrelevantnější a do těch body vložit. Tímto způsobem je schopen lépe optimalizovat portfolio svých benefitů a využít tak naplno výhod poskytnutých zaměstnavatelem. (Macháček, 2021, s. 2)

Kombinace plošného a flexibilního systému

U výhod, o které je všeobecně zájem, lze tímto ušetřit administrativu spojenou s jejich převodem do cafeteria. (Horváthová, Čopíková, 2014, s. 146)

Cafeteria systém

Cafeteria je systém umožňující zaměstnancům určit si ze široké nabídky benefitů svůj personalizovaný balíček výhod, který je pro ně momentálně nejprospěšnější. Každému zaměstnanci je v tomto systému přiřazen určitý počet bodů či virtuálních peněz, za něž si volí výhody pro dané období. (Horváthová, Čopíková, 2014, s. 147)

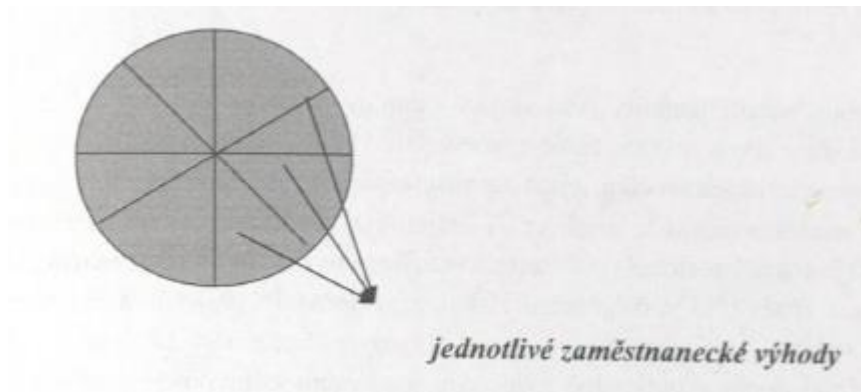
Výhody tohoto systému jsou v tom, že umožňuje uspokojit potřeby zaměstnanců s různými preferencemi, dále zvyšuje konkurenceschopnost společnosti, jelikož umožňuje pružněji reagovat na poptávku po nových benefitech. Také pomáhá zvýšit povědomí zaměstnanců o nákladech na benefity a ušetřit ty náklady, které nejsou využívány většinou zaměstnanců ve společnosti a byly by tedy placeny zbytečně. Přispívá také ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, jelikož jim dává svobodu rozhodnout se, které benefity chtějí využívat. (Horváthová, Čopíková, 2014, s. 148)

Nevýhodou systému je vysoká prvotní investice a administrativní náročnost, pokud je systém spravován přímo společností. Pokud má být systém cafeteria efektivní, musí zaměstnavatel pravidelně komunikovat, provádět průzkum mezi zaměstnanci a sledovat vývoj benefitů u konkurence, aby byl schopen udržovat své výhody aktuální a atraktivní. Nevýhodné je také to, že zaměstnanci nemusejí vždy rozpoznat své aktuální či budoucí potřeby, a tak si mohou zvolit špatné benefity. Pokud pak delší dobu není možnost tuto volbu upravit, promítne se to na jejich spokojenosti, jelikož budou obviňovat společnost z neochoty k pružné změně jejich volby. (Horváthová, Čopíková, 2014, s. 148; Koubek, 2015, s. 322)

Základní varianty systému cafeteria:

- Systém bufetu

Obsahuje jednotlivé zaměstnanecké výhody, z kterých si zaměstnanec vybírá až do výše přidělených bodů. (Horváthová, Čopíková, 2014, s. 149)

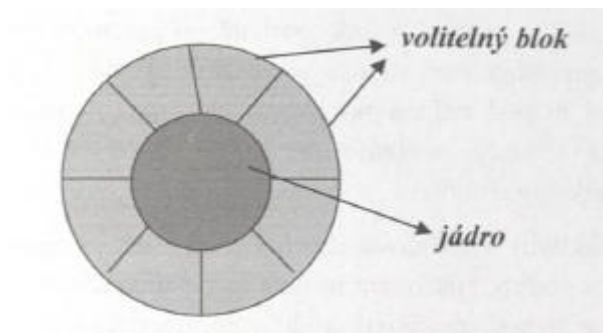


Obrázek č. 2: Systém bufetu

(Zdroj: Horváthová, Čopíková, 2014, s.149)

- Systém jádra

Obsahuje jádro, ve kterém jsou pevně stanoveny základní výhody pro všechny zaměstnance. Zbývající zaměstnanecké benefity si pak zaměstnanec určuje sám na základě přidělených bodů. (Horváthová, Čopíková, 2014, s. 149)

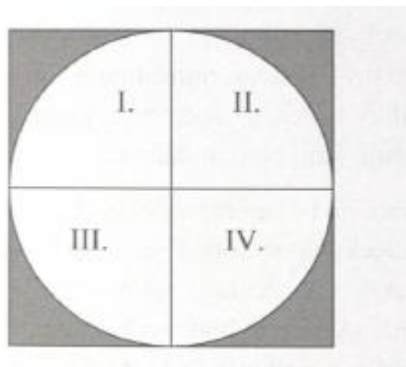


Obrázek č. 3: Systém jádra

(Zdroj: Horváthová, Čopíková, 2014, s. 149)

- **Systém bloků**

V tomto systému jsou nadefinovány jednotlivé kategorie zaměstnanců, ke kterým jsou pak přiřazeny nabídky zaměstnaneckých výhod. (Horváthová, Čopíková, 2014, s. 149)



Obrázek č. 4: Systém bloků

(Zdroj: Horváthová, Čopíková, 2014, s. 149)

Systém cafeteria je také možné outsourcovat, a to za účelem ušetření administrativní práce s ním spojené. Společnost tedy svěří správu cafeteria systému externí specializované organizaci, ale výběr jednotlivých benefitů i určení výše rozpočtu stále zůstává v kompetenci společnosti. (Horváthová, Čopíková, 2014, s. 149)

1.5 Základní zaměstnanecké výhody

1.5.1 Zdravotní benefity

Zdravotní

Zdravotními benefity chápeme jak různé rehabilitační, masážní, či jiné zdravotní programy poskytované zaměstnavatelem, tak i poskytování příspěvků na vitamíny, očkování proti chřipce, placeného osobního volna nebo i prodloužené dovolené nad rámec zákonem stanovené doby. (Macháček, 2021, s.129)

Daňové řešení pro tyto benefity se výrazně liší u zaměstnance i zaměstnavatele na základě toho, zda jsou zaměstnavatelem poskytovány formou peněžního či nepeněžního plnění. (Macháček, 2021, s.129)

1.5.2 Důchodové benefity

Penzijní pojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění

Příspěvek zaměstnancům na penzijní pojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění stále patří mezi nejčastější benefity, které zaměstnavatelé poskytují. (Macháček, 2021, s. 65)

V dnešní době je systém důchodového pojištění realizován pomocí prvního a třetího pilíře. První pilíř obsahuje důchodové pojištění, které je spravováno státem. Funguje jako průběžný systém, do kterého přibývají příspěvky odváděné do fondu sociálního pojištění, a naopak z něj odchází peněžní prostředky použité na výplaty starobních důchodů. Třetí pilíř zahrnuje doplňkové penzijní spoření, tvořené účastnickými fondy, které dávají možnost investování naspořených peněz pomocí různých investičních profilů. (Macháček, 2021, s. 65)

Tabulka č. 1: Výše státního příspěvku u doplňkového penzijního spoření

Měsíční úložka v Kč	Měsíční státní příspěvek v roce 2021 v Kč
100	0
200	0
300	90
400	110
500	130
600	150
700	170
800	190
900	210
1000 a více	230

(Zdroj: Macháček, 2021, s. 65-66)

1.5.3 Benefity poskytované na pracovišti

Stravování zaměstnanců

Podle paragrafu č. 236 zákoníku práce je zaměstnavatel povinen umožnit stravování zaměstnancům ve všech směnách, jedinou výjimkou jsou zaměstnanci na pracovní cestě. (Brůha a kol., 2021, s. 214)

Nejčastější formou řešení stravování pro zaměstnance je poskytování stravenek, které mohou zaměstnanci využít jak v jídelně společnosti, tak v jiných restauracích a obchodech s potravinami. Nominální hodnota stravenek není zákonem daná, a tak si ji může zaměstnavatel nastavit zcela samostatně. Na zaměstnavateli záleží i to, zda si zaměstnanec bude na stravenku doplácet, nebo zda mu bude stravenka poskytnuta zcela zdarma. (Macháček, 2021, s. 41)

Od 1.1.2021 zavedl zákon č.609/2020 Sb. změnu v zákoně o daních z příjmu a umožnil tak další možnost příspěvku na stravování. Nově tedy může zaměstnavatel poskytovat zaměstnanci peněžní příspěvek na stravování (tzv. stravenkový paušál) přímo ve výplatě. (Macháček, 2021, s. 41)

Možnosti, které tedy může zaměstnavatel využít, jsou tři. Buď zajistí stravování ve vlastní jídelně, nebo zajistí stravování pomocí třetí strany (externí společnost, stravenky), či poskytne zaměstnanci peněžní příspěvek na stravování. Je také možné poskytovat jiné možnosti různým skupinám zaměstnanců jedné společnosti, vždy však může jeden zaměstnanec využívat v daňově zvýhodněném režimu jen jednu z těchto možností. (Macháček, 2021, s. 41)

1.5.4 Benefity zaměřené na využití pracovního volna

Příspěvky na volnočasové aktivity

Mezi volnočasové benefity se řadí různé poukazy na sportovní a kulturní aktivity zaměstnanců. V Česku je velmi oblíbená Multisport karta, se kterou může zaměstnanec jít jednou denně zdarma na téměř jakékoliv sportoviště. (Macháček, 2021, s.129)

1.5.5 Benefity směřující ke vzdělání

Vzdělávací program

Do tohoto benefitu patří nabídka dobrovolných vzdělávacích školení, a to nejen na zlepšení profesních znalostí, ale také na osobní rozvoj zaměstnance. Zaměstnavatelé často nabízejí různé jazykové či rekvalifikační kurzy.

1.5.6 Platové a finanční benefity

Příspěvky a dary při významných pracovních událostech

Příspěvky při různých pracovních událostech pomáhají dávat najevo, že si zaměstnavatel cení toho, co pro něj zaměstnanec dělá a chce ho podle toho odměnit. Významnými pracovními událostmi může být například půlkulaté či kulaté výročí práce ve společnosti nebo dokončení významného projektu.

1.5.7 Benefity směřující k vybavení zaměstnance

Zaměstnanecké akcie

V akciových společnostech může organizace nabídnout svým zaměstnancům možnost nákupu svých akcií za výhodných podmínek, pokud tuto možnost má zakotvenou ve svých stanovách společnosti. Tento benefit vychází z myšlenky, že zaměstnanci, kteří vlastní část akcií společnosti, mají větší motivaci k lepšímu pracovnímu výkonu, jelikož tím přispívají k růstu společnosti, a tedy k zvyšování ceny jejich akcií. (Macháček, 2021, s. 185)

1.6 Financování zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké výhody jsou nákladnou součástí celkového souboru hmotných odměn. Mohou tvořit až třetinu nebo i více nákladů na základní platy/mzdy, a proto musí být řádně plánovány a řízeny. (Armstrong, 2007, s. 382)

Zaměstnanecké výhody může zaměstnavatel hradit z FKSP, sociálního fondu, zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů (nákladů). Takto hrazené benefity jsou na straně zaměstnance plně osvobozena od daně a zpravidla nejsou zahrnovány do vyměřovacích základů pro odvod pojistného. (Brůha a kol., 2021, s. 189)

Sociální fond

Tento fond je účelově tvořen k uspokojování kulturních, sociálních a ostatních potřeb zaměstnanců. Tvorba a čerpání sociálního fondu se u zaměstnavatelů, kteří nemají povinnost tvořit FKSP, řídí hlavně zákonem č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, vždy však záleží na právní povaze dané účetní jednotky, a proto musí být dále upraven interní směrnici dané společnosti. Pokud u zaměstnavatele působí odbory, je zaměstnavatel povinen s nimi čerpání prostředků z tohoto fondu projednat. (Machala, ©2022)

1.7 Daňové řešení zaměstnaneckých benefitů

Při splnění určitých podmínek jsou plnění poskytovaná pomocí benefitů, na rozdíl od mzdy či platu, osvobozena od daně z příjmů a nejsou ani zatížena odvody na zdravotní a sociální pojištění. (Brůha a kol., 2021, s. 182)

Zaměstnanecké benefity mohou být na straně zaměstnance buď osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti, dále nezahrnovány či zahrnovány do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na zdravotní a sociální pojištění, případně zdaňovány daní z příjmu ze závislé činnosti. (Macháček, 2021, s. 3)

Na straně zaměstnavatele mohou být zaměstnanecké benefity poskytovány na vrub daňově či nedaňově uznatelných výdajů (nákladů) nebo poskytovány z FKSP, sociálního či obdobného fondu tvořeného ze zisku po zdanění. (Macháček, 2021, s. 3)

Optimálními zaměstnaneckými benefity jsou pak ty, které jsou osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti na straně zaměstnance, nezahrnují se do odvodu pojistného na zdravotní a sociální pojištění a zároveň jsou daňově účinným výdajem (nákladem), o který si zaměstnavatel může snížit svůj základ daně z příjmů. (Macháček, 2021, s. 3)

1.7.1 Daňové řešení pro zaměstnance

Stravování zaměstnanců

Od daně z příjmů ze závislé činnosti je osvobozena hodnota, kterou zaměstnavatel poskytne zaměstnanci jako nepeněžní plnění na stravování v rámci pracoviště či u jiných subjektů. Výše poskytnutého nepeněžního plnění ani výše daňově uznatelných výdajů (nákladů), které zaměstnavatel vynaložil na stravování, nemá žádný vliv na osvobození

od daně z příjmů na straně zaměstnance. Pokud zaměstnavatel poskytuje stravenky, u kterých si zaměstnanec doplácí část hodnoty, případně je společnost poskytuje zdarma, je tento nepeněžní příspěvek od zaměstnavatele vždy osvobozen na straně zaměstnance od daně z příjmů v plné výši. Při poskytování peněžitého příspěvku zaměstnanci na stravování, je podle zákoníku práce výše tohoto příspěvku za jednu směnu omezena na 70 % horní hranice stravného, které lze zaměstnancům poskytnout na pracovní cestu, která trvá 5 až 12 hodin. Limit stravného je každoročně upravován vyhláškou Ministerstva práce a sociálních věcí. Pokud je peněžní příspěvek na stravování v daném roce do výše tohoto limitu, je osvobozen od daně z příjmů a nepodléhá ani sociálnímu a zdravotnímu pojištění. V případě, kdy by tento příspěvek přesáhl zmíněný limit, se musí část příspěvku přesahující limit zdanit, jako příjem ze závislé činnosti, a to jak na straně zaměstnance, tak i na straně zaměstnavatele. Dále se z této části musí odvést sociální a zdravotní pojištění. (Macháček, 2021, s. 42-43)

Penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění

Příspěvek poskytnutý zaměstnavatelem na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění, je u zaměstnance osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti až do výše 50 000 Kč za rok. Tento limit se sleduje u každého zaměstnavatele samostatně. Za daňově uznatelný je považován takový příspěvek, který je zaměstnanci vyplácen přímo na účet penzijní společnosti, případně pojišťovny, se kterou má daný pracovník podepsanou smlouvu. Aby byl tento příspěvek osvobozen, musí si ho zaměstnanec vybrat až po dovršení věku šedesáti let, rozhodne-li se pro předčasný výběr, musí být tento příspěvek od zaměstnavatele zdaněn jako zdanitelný příjem plynoucí poplatníkovi v souvislosti s výkonem závislé činnosti. (Macháček, 2021, s. 66-68)

Poskytování příspěvku na soukromé životní pojištění je daňově účinné pouze tehdy, pokud je toto pojištění založeno pro případ smrti nebo dožití, pouze pro dožití, či jako pojištění na důchod. (Macháček, 2021, s. 66-68)

Daňové výhody není možné uplatnit, pokud je příspěvek na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění poskytováno ve finanční podobě přímo zaměstnanci. (Macháček, 2021, s. 66-68)

Zdravotní a volnočasové benefity

Pokud příspěvek od zaměstnavatele zaměstnanci či jeho rodinnému příslušníkovi je nepeněžní, tak na straně zaměstnance je plně osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti, a to vždy kromě příspěvku na tuzemskou a zahraniční rekreaci, kde je u zaměstnance osvobození limitováno v úhrnu částkou 20 000 Kč za zdaňovací období. (Macháček, 2021, s. 129-130)

V případě, že zaměstnavatel poskytne příspěvek ve formě peněžního plnění přímo zaměstnanci, není tento příspěvek osvobozen a musí být na straně zaměstnance zdaněn a zahrnut do vyměřovacího základu pro výpočet odvodu na sociální a zdravotní pojištění. (Macháček, 2021, s. 138)

Zaměstnanecké akcie

Při nákupu zaměstnaneckých akcií zaměstnancem společnosti, mohou být tyto akcie v rámci benefitů poskytnuty za zvýhodněných podmínek. V tomto případě je předmětem zdanění na straně zaměstnance rozdíl mezi zvýhodněnou cenou akcie, která byla nabídnuta zaměstnanci a aktuální cenou akcie na burze. Zdanění se uplatňuje v okamžiku, kdy společnost zaměstnanci zvýhodněné akcie prodala. V daném měsíci je tedy tento nepeněžní příjem přičten ke zdanitelným příjmům zaměstnance ze závislé činnosti a rovněž je zahrnut do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na zdravotní a sociální pojištění. Pokud se následně zaměstnanec rozhodne tyto akcie prodat a nepřesáhnou-li všechny jeho příjmy z akcií v tomto roce částku 100 000 Kč, je tento prodej akcií osvobozen od daně. Dále jsou prodané akcie osvobozeny od daně i v případě, že je zaměstnanec prodal po více než třech letech od jejich nákupu. (Macháček, 2021, s. 187-188)

Vzdělávací program

Pokud zaměstnavatel platí přímo společnosti, která zajišťuje školení, jedná se na straně zaměstnance o nepeněžní příjem, který je osvobozený od daně z příjmu. (Bartůšková, 2021)

Příspěvky a dary při významných pracovních událostech

Tyto dary pro zaměstnance nepodléhají dani z příjmu pouze, pokud se jedná o dvacáté výročí či každých dalších 5 let od tohoto výročí a příjem je do 2000 Kč. Ve všech ostatních případech podléhá tento dar dani z příjmu a musí být tedy z něj odvedena daň 15 %. (Bartůšková, 2021)

1.7.2 Daňové řešení pro zaměstnavatele

Stravování zaměstnanců

Daňově uznatelné jsou takové výdaje (náklady) zaměstnavatele, které jsou vynaloženy na provoz vlastního stravovacího zařízení nebo na peněžní či nepeněžní příspěvek zaměstnancům na stravování zajištěné jiným subjektem. (Macháček, 2021, s. 43-46)

Při provozu vlastního stravovacího zařízení, jsou daňovými výdaji takové výdaje, které jsou vynaložené na provoz tohoto zařízení, a nikoliv výdaje vynaložené na nakoupené potraviny. Příkladem provozních výdajů jsou výdaje na spotřebované energie, opravu či údržbu zařízení a odpisy dlouhodobého majetku. Výdaje na potraviny k zajištění stravování jsou tedy daňově neuznatelné a musí být hrazeny buď zaměstnancem, nebo zaměstnavatelem z FKSP, sociálního fondu či fondu ze zisku po zdanění. (Macháček, 2021, s. 43-46)

Pokud zaměstnavatel poskytuje nepeněžní příspěvek zaměstnancům na stravování, které je zajištěno prostřednictvím jiných subjektů, může být tento příspěvek ve výši až 55 % ceny jednoho jídla za směnu, ale maximálně do hranice 70 % stravného poskytovaného na služební cestě trvající 5-12 hodin. (Macháček, 2021, s. 43-46)

V případě peněžitého příspěvku na stravování je daňově uznatelná plná výše příspěvku zaměstnanci, pokud jsou splněny tyto podmínky. Zaměstnanec musí odpracovat minimálně 3 hodiny stanovené směny, jinak výdaj (náklad) na jeho stravování není daňově uznatelný. Dále při práci nad 11 hodin, včetně povinné přestávky, může zaměstnavatel uplatnit daňově uznatelný výdaj (náklad) na jeden další příspěvek zaměstnanci na stravování. Také pokud během dne vznikl zaměstnanci nárok na stravné, nelze na něj ještě uplatnit daňově uznatelný výdaj (náklad) na peněžní příspěvek na stravování. (Macháček, 2021, s. 43-46)

Jestli zaměstnavatel chce poskytnout příspěvek na stravování i zaměstnancům, kteří u něj pracují na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr tak, aby byl tento příspěvek daňově účinný, je pro tyto pracovníky nutné stanovit pracovní dobu ve smlouvě. Musí být totiž ošetřeno, aby tito pracovníci odpracovali minimálně 3 hodiny ve dnech, kdy jim zaměstnavatel poskytuje příspěvek na stravování. (Macháček, 2021, s. 43-46)

Penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění

Na straně zaměstnavatele je příspěvek zaměstnanci na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění daňově uznatelným, a to v jakékoliv výši. (Macháček, 2021, s. 68)

Zdravotní a volnočasové benefity

Jsou-li tyto příspěvky uhrazeny zaměstnavatelem pomocí nepeněžního plnění zaměstnanci (např.: nakoupí vstupenky do divadla), pak jsou pro zaměstnavatele nedaňovým výdajem (nákladem), a tedy si o ně nemůže snížit základ daně. Jelikož ale tyto příspěvky jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti, nevstupují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění. (Macháček, 2021, s. 132-133)

Když zaměstnavatel poskytne příspěvek formou peněžního plnění (např.: proplatí zaměstnanci předložené vstupenky do divadla), bude se jednat o daňový výdaj (náklad), o který si zaměstnavatel může snížit základ daně. Tento výdaj může uplatnit v jakékoliv výši. (Macháček, 2021, s. 138)

Zaměstnanecké akcie

Pokud zaměstnanec společnosti nakoupí její akcie za zvýhodněných podmínek, může si společnost jako výdaj uplatnit cenu zaplacenou zaměstnancem při nákupu akcií zvýšenou o slevu, která byla zaměstnanci poskytnuta. Také lze uplatnit veškeré výdaje, které jí vznikly uskutečněním tohoto úplatného převodu akcií. Těmito výdaji mohou být například provize obchodníkovi s cennými papíry, odměna finančnímu poradci nebo poplatek za provedení převodu a další. (Macháček, 2021, s. 189)

Vzdělávací program

Jestliže zaměstnavatel vynaloží nepeněžní plnění na odborný rozvoj zaměstnanců, který souvisí s předmětem činnosti společnosti, pak je toto plnění na straně zaměstnavatele daňovým nákladem bez finančního limitu. (Bartůšková, 2021)

Příspěvky a dary při významných pracovních událostech

Tyto dary jsou z pohledu zaměstnavatele nedaňové, a tedy pro něj nemají žádné daňové výhody. (Bartůšková, 2021)

1.8 Definice pracovní spokojenosti a loajality k zaměstnavateli

1.8.1 Pracovní spokojenost

Spokojenost je velmi relativní, jelikož její podstatou je subjektivní vnímání a cítění. Je to tedy takzvaný měkký indikátor. (Krásná, 2016, str. 21)

Jak uvádí Armstrong (2007, str. 228) „*Termín spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které jedinci prožívají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé pocity pak signalizují nespokojenost s prací.*“

Krásná (2016, str. 22) uvádí, že pro pracovní spokojenost lze určit 3 základní charakteristiky:

- je individuální (subjektivně vyhodnocena),
- je pozitivním osobnostním naladěním jedince,
- má silný sociální význam.

Pracovní spokojenost může být vnímána jako emocionální nebo racionální. Emocionální pracovní spokojenost znamená, jaké emoce prožívá zaměstnanec v práci a jaký má vztah k práci jako celku. Racionální pracovní spokojenost zase charakterizují spíše aspekty jako plat, pracovní doba a zaměstnanecké výhody. (Krásná, 2016, str. 24)

Dalším rozdělením může být dělení na vnitřní, v úvahu se bere druh práce a úlohy v ní zadávané, a na vnější pracovní spokojenost, kde se v úvahu berou pracovní podmínky, odměňování, kolegové a nadřízení. (Krásná, 2016, str. 24)

Nejrozšířenější metody měření pracovní spokojenosti jsou následující:

- rozhovor s pracovníkem,
- diskuze ve skupině,
- dotazníková metoda. (Krásná, 2016, str. 35)

1.8.2 Pracovní loajalita

Loajalita vyjadřuje míru, s jakou se členové cítí být součástí skupiny a s jakou nadále chtějí zůstat jejími členy. (Armstrong, 2015, str. 228)

Hlavními faktory pro budování zaměstnanecké loajality jsou:

- komunikace,
- vedení (leadership),
- benefity. (Svítková, 2008)

Dalšími faktory pak jsou odpovědnost, zajímavá práce, balanc mezi prací a osobním životem, profesní růst a vzdělávání prostřednictvím volitelných školení. (Svítková, 2008)

Zaměstnanecká loajalita má velký vliv na fungování společnosti, jelikož ovlivňuje kvalitu produktů, loajalitu zákazníků a v konečném důsledku také celkovou finanční výkonnost společnosti. Pokud zaměstnanci ve společnosti zůstávají, snižuje se fluktuace a společnost je tak schopna držet si pracovníky, kteří stále rozšiřují své vědomosti, místo toho, aby bylo nutné pořád zaučovat nové lidi. To šetří náklady na nábor, podporuje podnikovou kulturu a následně se to projevuje vyšší produktivitou a kvalitou služeb vůči zákazníkům, což má přímý vliv na zvýšení příjmů společnosti, a tedy i jejího zisku. (Svítková, 2008)

Pro dlouhodobé udržení dobrého vztahu mezi zaměstnancem a společností je však zásadní, aby se kruh uzavřel a neskončil jen u zvýšení ziskovosti. Po zlepšení finančních výsledků společnosti by měli zaměstnanci dostat zpětnou vazbu v podobě odměn za své chování, aby viděli, že si společnost jejich loajality cení a chce si je udržet i nadále. (Svítková, 2008)

1.9 Shrnutí teoretických východisek

Nejprve budou zkoumány vlivy vnitřního a vnějšího prostředí tak, jak je popsal Armstrong. Následně se určí aktuální způsob poskytování benefitů podle způsobů, které definoval Macháček a výzkum se zaměří na benefity, které budou na základě členění podle Macháčka rozděleny do sedmi kategorií na základě jejich zaměření. Benefity budou také rozebrány po daňové stránce, podle Macháčka a Bartůškové, a to jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Poté bude využita dotazníková metoda k získání informací od zaměstnanců společnosti a následovat bude řízený rozhovor s vedením společnosti, sloužící k objasnění postoje vedení k systému benefitů. Tyto metody jsou podle Krásné a Svítkové vhodné pro zkoumání spokojenosti a loajality zaměstnanců.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Představení Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o.

2.1.1 Informace o společnosti

Obchodní společnost: Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2022)

Sídlo: Vlastimila Pecha 1282/12, Černovice, 627 00 Brno. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2022)

Identifikační číslo: 46971629. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2022)

Právní forma: Společnost s ručením omezeným. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2022)

Datum vzniku společnosti: 8. září 1992. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2022)

Předmět podnikání: výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2022)

výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona v oborech činností zapsaných v živnostenském rejstříku. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2022)

Jednatelé společnosti: 3. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2022)

Způsob jednání: Každý jednatel jedná za společnost samostatně. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2022)

Společníci: FEI CPD B.V. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2022)

Základní kapitál: 1 500 000,- Kč. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2022)

Počet zaměstnanců: 1440. (Škarvadová, 2022)

Obrat: 16 791 790 tis. Kč. (Výroční zpráva 2021, 2022, s. 14)

Zisk: 610 851 tis. Kč. (Výroční zpráva 2021, 2022, s. 14)

Velikost: Velký podnik. (Registr ekonomických subjektů, ©2013)

Ekonomický sektor: Sekundární a terciální. (Registr ekonomických subjektů, ©2013)

Obor dle CZ-NACE: C - 26 Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů, 2670 Výroba optických a fotografických přístrojů a zařízení, J - 62 Činnosti v oblasti informačních technologií, 63 Informační činnosti, M - 7219 Ostatní výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd, 72200 Výzkum a vývoj v oblasti společenských a humanitních věd, S - 952 Opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost. (Registr ekonomických subjektů, ©2013)

Společnost byla založena v roce 1993 pod názvem Delmi. V průběhu let pak několikrát změnila název i vlastníka. Nejdřív proběhlo spojení s Philips Electron Optics v roce 1996 a další rok se společností FEI Company. Pod názvem FEI Company působila tato společnost v Brně dlouhou dobu a dosáhla takového úspěchu, že byla v roce 2016 koupena velkou nadnárodní americkou společností Thermo Fisher Scientific. (Výroční zpráva 2021, 2022, s. 3)

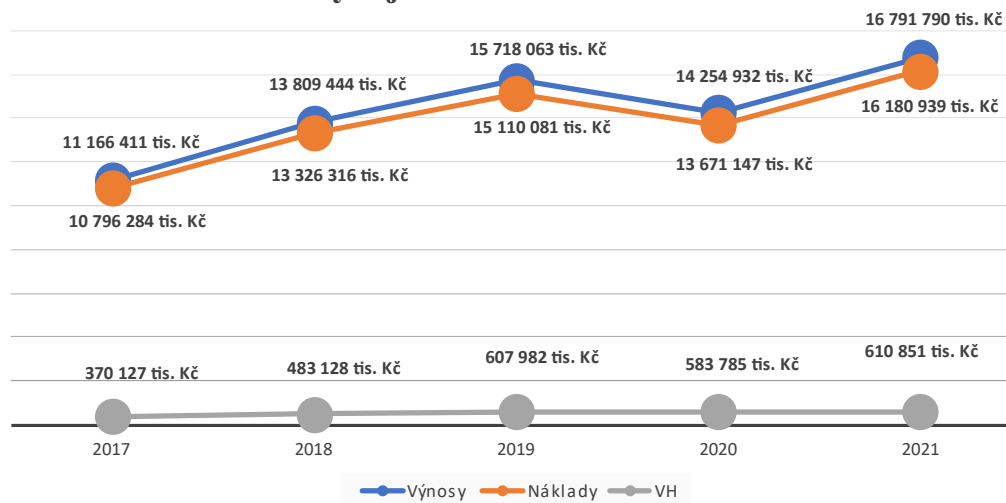
Americká společnost Thermo Fisher Scientific je organizačně rozdělena do čtyř divizí dle tržního zaměření: Analytical Instruments Group, Life Science Solutions Group, Specialty Diagnosis Group a Laboratory Products and Services Group. Skupina FEI se připojením do skupiny Thermo Fisher Scientific přidala k Analytical Instruments Group, konkrétně do Material Structure Division a je organizačně rozčleněna do dvou Business Groups podle tržního zaměření: Industry Group, která zabezpečuje obchodní, servisní a marketingové aktivity k zákazníkům z průmyslu (sídlo Hillsboro USA), Science Group, která zabezpečuje obchodní, servisní a marketingové aktivity zákazníkům z výzkumného a univerzitního prostředí (sídlo Eindhoven Nizozemí). (Výroční zpráva 2021, 2022, s. 3)

Jednotlivá oddělení výrobní společnosti v Brně: Operations, Research and Development, Global Technical Support, Information technology, Human resources, Finance and Accounting, jsou řízena centrálně. Společnost nemá vlastní marketingové útvary ani prodejní síť. Využívá marketingové útvary mateřské společnosti. Pro prodej využívá celosvětové prodejní síť Thermo Fisher Scientific skupiny. Výrobky jsou odesílány přímo ze závodů v Brně zákazníkům do celého světa a instalaci pak provádí servisní divize mateřské společnosti. (Výroční zpráva 2021, 2022, s. 3-4)

Cílem této společnosti je, aby svým zákazníkům umožňovala činit svět zdravější, čistší a bezpečnější. (O nás, ©1995-2022)

2.1.2 Ekonomická situace společnosti

Vývoj ekonomické situace



Graf č. 1: Vývoj ekonomické situace ve společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Příloha č. 1)

Thermo Fisher Scientific Brno působí na globálních trzích, které zahrnují všechny kontinenty. Nejvýznamnější zákazníci však pochází ze třech kontinentů. Primárně je to Asie a Oceánie, která tvoří polovinu tržeb společnosti. Následuje pak Evropa, na kterou připadá třetina tržeb a dále je Amerika, která tvoří šestinu tržeb společnosti. I přes různorodost těchto trhů bohužel dopady pandemie můžeme pozorovat všude. Od roku 2014 společnost stále zvyšovala obrat až do roku 2020, kdy díky pandemii zaznamenala pokles objednávek, což se promítlo i do jejích tržeb. Její obrat, který je přes deset miliard korun, klesl v roce 2020 (13,8 mld. Kč) o 10 % oproti roku 2019 (15,4 mld. Kč), i tak ale byl stále vyšší než roku 2018 (13,6 mld. Kč). Důvodem poklesu v roce 2020 byla hlavně nejistota zákazníků, kteří nevěděli, jak moc je pandemie finančně zasáhne. Avšak po ustálení situace už vědí, s čím mohou kalkulovat, a tak opět začali objednávat přístroje. V roce 2021 tedy došlo k oživení ekonomiky a obrat oproti předchozímu roku výrazně stoupl o 17 % na 16,2 mld. Kč, čímž pokořil hranici z roku 2019 a navázal na dlouhodobý růst v předchozích letech před pandemií. To dokazuje, že se společnost skvěle vyrovnala s nenadálou situací a v roce 2022 má potenciál na další růst výkonu a příjmů, který očekává přibližně okolo 10 % oproti předcházejícímu úspěšnému roku. Je nutno zmínit, že začátkem roku 2022 vyeskalovalo napětí mezi Ruskem a Ukrajinou v ozbrojený konflikt, což bude mít dopad na společnost hlavně kvůli menší dostupnost

některých materiálů od tamních dodavatelů. Společnost ale vyhodnotila, že toto nepředstavuje významné riziko pro její podnikatelské aktivity, a tedy ani pro její budoucí růst. (Výroční zpráva 2021, 2022, s. 3-5,14; Vašíčková, 2022)

Financování společnosti je převážně interní. Je tvořeno ze dvou třetin vlastním kapitálem, přičemž zde převládá nerozdělený zisk minulých let a aktuální výsledek hospodaření. Jednou třetinou je zde pak financování z cizích zdrojů, kde největší podíl mají krátkodobé závazky a z nich závazky z obchodních vztahů. Vzhledem k tomu, že společnost část nákupu i prodejů realizuje v cizí měně, zajišťuje si prodej nebo nákup cizí měny formou derivátů. (Výroční zpráva 2021, 2022, s. 13)

Ekonomická situace společnosti je dále analyzována v letech 2017 až 2021. Vybrané položky z výkazů účetní závěrky za tyto roky lze najít v příloze číslo 1. Výkaz za rok 2022 není nyní k dispozici, jelikož společnost vypracovává výroční zprávu s daňovým poradcem.

Vyhodnocení indexu IN05

Pro detailnější pohled na ekonomickou situaci společnosti byl použit bankrotní model Index IN05, který je nejnovějším ze všech indexů IN od manželů Neumaierových a je určen přímo pro české prostředí.

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

Rovnice č. 1: Vzorec pro výpočet indexu IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky z tohoto vzorce v jednotlivých letech ukazují trend, jakým směrem společnost směřuje. Vyhodnocování jednotlivých hodnot probíhá podle jejich zařazení do intervalů:

- $IN05 > 1,6$ znamená, že společnost tvoří hodnotu
- $0,9 < IN05 < 1,6$ spadá do šedé zóny nevyhraněných výsledků
- $IN05 < 0,9$ vypovídá o tom, že společnost hodnotu netvoří, ale naopak ji ničí (Jak zjistíte, zda vám podnik přináší hodnotu nebo se blíží k bankrotu?, ©2000–2022)

Výsledná klasifikace společnosti v jednotlivých letech:

Tabulka č. 2: Výsledky výpočtu indexu IN05 pro Thermo Fisher Scientific Brno

Ukazatel	2017	2018	2019	2020	2021
A = aktiva / cizí kapitál	2,38	2,25	2,47	2,77	2,54
B = EBIT / nákladové úroky	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
C = EBIT / aktiva	0,08	0,08	0,09	0,09	0,08
D = tržby / aktiva	1,83	1,92	2,01	1,72	1,72
E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky	1,96	1,89	2,11	2,37	2,24
Výsledný index IN05	1,53	1,55	1,67	1,64	1,55

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Příloha č. 4)

Ukazatel A říká, jaká část majetku společnosti je tvořena cizími zdroji, což lze v praxi interpretovat jako míru rizika a finanční zainteresovanosti nesou vlastníci společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost příliš nevyužívá cizí zdroje financování, je finanční zainteresovanost vlastníků vysoká. V jednotlivých letech se ukazatel příliš nemění až v roce 2020 můžeme pozorovat jeho výraznější nárůst a v roce 2021 zase mírný pokles, stále je však na vyšší hodnotě než v minulých letech. (Jak zjistíte, zda vám podnik přináší hodnotu nebo se blíží k bankrotu?, ©2000–2022)

Ukazatel B se snaží zjistit, jak velký podíl mají úroky placené bankám a dodavatelům na zisku společnosti. Lze pozorovat, že nákladové úroky společnosti jsou velmi nízké, a tudíž bylo nutno zastropovat výslednou hodnotu na číslu 9, jak je doporučeno, aby tento ukazatel nezkreslil celkový výsledek indexu. Nákladové úroky jsou ve společnosti dlouhodobě nízké, a proto je výsledná hodnota ukazatele v průběhu let stejná. (Jak zjistíte, zda vám podnik přináší hodnotu nebo se blíží k bankrotu?, ©2000–2022)

Ukazatel C dává informaci, do jaké míry se daří společnosti generovat zisk z aktiv, které má dostupné (rentabilita aktiv). Tento ukazatel v průběhu let stále stoupá, což je pro společnost pozitivní, akorát v posledním roce mírně klesl, jelikož aktiva stouply v tomto roce mnohem výrazněji než zisk společnosti. (Jak zjistíte, zda vám podnik přináší hodnotu nebo se blíží k bankrotu?, ©2000–2022)

Ukazatel D vypovídá o množství prostředků, které je společnost schopna vygenerovat ze zdrojů, které má k dispozici a měří efektivitu s jakou společnost svá aktiva využívá pro podnikání. Ukazatel s postupem let zvyšuje svoji hodnotu, což znamená, že společnost efektivně využívá své zdroje. zde také lze pozorovat propad v roce 2020

v důsledku snížení tržeb v průběhu pandemie COVID-19. (Jak zjistíte, zda vám podnik přináší hodnotu nebo se blíží k bankrotu?, ©2000–2022)

Ukazatel E v podstatě ukazuje běžnou likviditu společnosti, která říká kolikrát je společnost schopna uspokojit pohledávky svých věřitelů ze svých oběžných aktiv. Ukazatel v průběhu let stoupá, ale stále se drží v doporučeném rozmezí 1,8 až 2,5, což je pro společnost dobré, jelikož nemá ani nízkou, ani příliš vysokou likviditu. (Jak zjistíte, zda vám podnik přináší hodnotu nebo se blíží k bankrotu?, ©2000–2022)

Celkově lze říct, že společnost se v minulých letech pohybovala na vrchní hranici šedé zóny (hodnota kolem 1,6), kterou úspěšně překročila, a tudíž se jí daří dobře (tvoří hodnotu) a s vysokou pravděpodobností nezbankrotuje. Za povšimnutí stojí i to, že si společnost udržela celkový výsledek nad 1,6 i v roce 2020, kdy se jí kvůli pandemii COVID-19 propadly tržby a zisk, což mělo negativní dopad na některé ukazatele. V roce 2021 naopak lze vidět mírný pokles pod hodnotu 1,6, což je způsobeno vysokými aktivy a dozníváním dopadů pandemie COVID-19. Tento aktuální pokles by však neměl ovlivnit celkovou dlouhodobě dobrou kondici společnosti v průběhu let.

Horizontální analýza VZZ

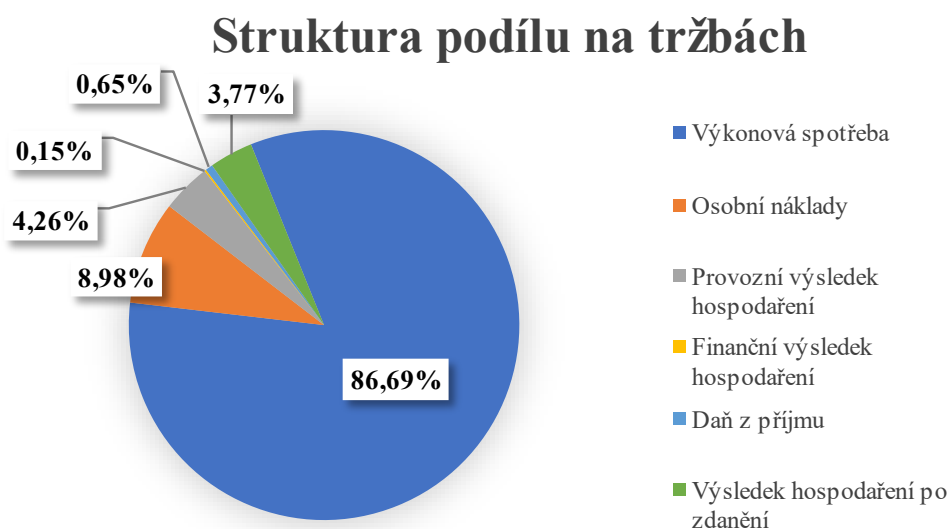
Tabulka č. 3: Horizontální analýza společností Thermo Fisher Scientific Brno

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Horizontální analýza							
	V tis. Kč		%		V tis. Kč		%	
	18/17	19/18	20/19	21/20				
Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 738 420	25,20%	1 751 596	12,87%	-1 573 749	-10,25%	2 438 850	17,69%
Výkonová spotřeba	2 766 907	28,74%	1 313 280	10,59%	-1 740 355	-12,69%	2 094 567	17,50%
Spotřeba materiálu a energie	1 601 643	36,61%	744 966	12,47%	-583 363	-8,68%	1 224 553	19,95%
Služby	1 165 264	22,18%	568 314	8,85%	-1 156 992	-16,56%	870 014	14,92%
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-483 052	-961,32%	113 081	-26,13%	215 297	-67,34%	47 312	-45,31%
Aktivace (-)	6 449	-55,06%	-19 411	368,75%	-275	1,11%	-50 108	200,83%
Osobní náklady	208 120	31,70%	79 552	9,20%	133 976	14,19%	378 767	35,13%
Mzdové náklady	151 042	31,56%	45 718	7,26%	101 273	14,99%	282 137	36,33%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	79 105	125,38%	117 338	82,52%	3 063	1,18%	-41 871	-15,94%
Ostatní provozní výnosy	-15 977	-7,40%	160 484	80,26%	-4 400	-1,22%	159 989	44,94%
Ostatní provozní náklady	10 237	4,79%	130 364	58,25%	32 040	9,05%	51 891	13,44%
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	134 677	27,89%	177 876	28,80%	-221 895	-27,90%	118 281	20,62%
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-2 545	8,02%	-47 704	139,14%	196 110	-239,19%	-90 056	-78,91%
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	132 132	29,29%	130 172	22,32%	-25 785	-3,61%	28 225	4,10%
Daň z příjmu	19 131	23,62%	5 318	5,31%	-1 588	-1,51%	1 159	1,12%
Výsledek hospodaření po zdaněním (+/-)	113 001	30,53%	124 854	25,84%	-24 197	-3,98%	27 066	4,64%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	113 001	30,53%	124 854	25,84%	-24 197	-3,98%	27 066	4,64%
Čistý obrát za účetní období	2 643 033	23,67%	1 908 619	13,82%	-1 463 131	-9,31%	2 536 858	17,80%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Příloha č. 1)

Z výsledků horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát lze vidět, že společnost v roce 2018 výrazně zvýšila své tržby, naopak v období 2019, lze pozorovat snížení nárůstu tržeb, a to pak navazuje na rok 2020, kde došlo dokonce k propadu tržeb oproti roku předchozímu, jak je popsáno výše. Důvodem bylo zavedení restrikcí kvůli pandemii COVID-19 a nejistota mezi odběrateli. Z analýzy je vidět, že velikost propadu se přibližně rovná velikosti nárůstu za rok minulý, a tudíž to není žádný katastrofický propad, který by měl zásadní vliv na chod společnosti. V roce 2021 pak došlo k obnovení růstu tržeb, které smazaly ztrátu z minulého roku. Stejný scénář lze pozorovat u výkonové spotřeby, kde jsou změny v letech téměř identické se změnami, které se udály v tržbách, je zde tedy silná korelace. Ve výkonové spotřebě u služeb lze pozorovat mírně klesající trend růstu nákladů na ně, naopak u spotřeby materiálů a energie je zajímavý skokový nárůst nákladů v roce 2018, jenž byl nejspíš způsoben zavedením výroby spektrometrů. U osobních nákladů, jejichž převážnou většinu tvoří mzdy, lze vidět jejich utlumující se růst, který ukazuje na to, že společnost v letech 2019 a 2020 nabírá méně nových lidí než v letech předchozích. Velký skok však nastal v roce 2021, kde se náklady výrazně zvýšily, jelikož společnost zase začala ve velkém nabírat zaměstnance. Při pohledu na provozní výsledek hospodaření je vidět jeho postupný růst, který se pozastavil až v roce 2020, ve kterém byl v důsledku pandemie nižší než v předchozích letech, dále však navázal v roce 2021, což znamená, že společnost neustále zvyšuje prodej svých výrobků. Finanční výsledek hospodaření je většinou období záporný se zvyšující se zápornou tendencí, až po roce 2020 se dostal do kladných čísel. Záporné hodnoty ve finančním výsledku bývají většinou u nefinančních společností běžné, tudíž to nepůsobí znepokojivě. Výsledek hospodaření této společnosti má po většinu let stálou rostoucí tendenci a nabývá kladných hodnot, z čehož lze usoudit, že společnost je v zisku, který se jí každý rok zvyšuje. Pouze v roce 2020 se zisk v důsledku pandemie snížil o 4 %, což společnost nijak výrazně nepoškodilo.

Vertikální analýza VZZ



Graf č. 2: Struktura výnosů, nákladů a VH vůči tržbám 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva 2021, 2022, s. 14)

Tabulka č. 4: Vertikální analýza společnosti Thermo Fisher Scientific Brno

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	Vertikální analýza
	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	100,00%
Výkonová spotřeba	86,69%
Spotřeba materiálu a energie	45,38%
Služby	41,31%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,35%
Aktivace	0,46%
Osobní náklady	8,98%
Mzdové náklady	6,53%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1,36%
Ostatní provozní výnosy	3,18%
Ostatní provozní náklady	2,70%
Provozní výsledek hospodaření	4,26%
Finanční výsledek hospodaření	0,15%
VH před zdaněním	4,41%
Daň z příjmu	0,65%
VH po zdaněním	3,77%
VH za účetní období	3,77%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva 2021, 2022, s. 14)

Z výsledků vertikální analýzy výkazu zisku a ztrát za rok 2021 je vidět, že se skoro osmdesáti sedmi procenty tvoří převážnou část tržeb výkonová spotřeba, což je pro výrobní společnosti typické. Ta se rovnoměrně dělí mezi spotřebu materiálu a energií a služby. Další významnější položkou jsou osobní náklady (8,98 %), které jsou tvořeny převážně mzdami (6,53 %), přičemž zbytek jsou náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady. Provozní výsledek pak tvoří 4,26 % a díky malému finančnímu výsledku (0,15 %) má největší vliv na výsledek hospodaření, který po zdanění tvoří 3,77 % z celkových tržeb.

Předpověď trendu

Oficiální výroční zprávu společnosti za rok 2022 není možné získat, jelikož společnost ji podává s daňovým poradcem, takže bude zveřejněna až ke konci června roku 2023. Potřebná data je tedy nutné vypočítat na základě získaných dat z předchozích pěti let pomocí regresní analýzy časových řad, určit trend pro výnosy, náklady a výsledek hospodaření společnosti za roky 2022 až 2025.

Potřebné vzorce:

$$b = \frac{n \sum ty - \sum t \sum y}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}$$

Rovnice č. 2: Vzorec pro výpočet parametru b

(Zdroj: Vlastní zpracování)

$$a = \frac{\sum y - b \sum t}{n}$$

Rovnice č. 3: Vzorec pro výpočet parametru a

(Zdroj: Vlastní zpracování)

$$\hat{y} = a + bt$$

Rovnice č. 4: Vzorec pro výpočet lineární regrese

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Po dosažení do vzorce pro výpočet lineární regrese vyjdou tyto rovnice:

$$\hat{y}_v = 10\,839\,254 + 1\,169\,624t$$

Rovnice č. 5: Výpočet lineární regrese výnosů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

$$\hat{y}_n = 10\,482\,711 + 1\,111\,414t$$

Rovnice č. 6: Výpočet lineární regrese nákladů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

$$\hat{y}_{vh} = 356\,543,1 + 58\,210,5t$$

Rovnice č. 7: Výpočet lineární regrese VH

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z rovnic se určí předpověď dosazením za t:

Tabulka č. 5: Předpověď pro roky 2022 až 2025

Rok	Výnosy	Náklady	VH
2022	17 857 001 800 Kč	17 151 195 700 Kč	705 806 100 Kč
2023	19 026 626 400 Kč	18 262 609 800 Kč	764 016 600 Kč
2024	20 196 251 000 Kč	19 374 023 900 Kč	822 227 100 Kč
2025	21 365 875 600 Kč	20 485 438 000 Kč	880 437 600 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Příloha č. 4)

Z výsledků vyplývá, že společnosti by měli v následujících letech růst jak výnosy, tak i náklady a VH. Tento trend se shoduje s výhledem společnosti i s jejími dobrými výsledky z předchozích analýz výše. Je jasně vidět, že čísla z roku 2021 navázala na předchozí trend, který by měl dále pokračovat, a tedy lze říct, že rok 2020 byl ve svém poklesu jedinou výjimkou.

2.2 Analýza vnitřních a vnějších vlivů prostředí

Společnost Thermo Fisher Scientific Brno podniká v soukromém sektoru s velmi drahými výrobky, které si mohou dovolit především velké společnosti či instituce, což výrazně ovlivňuje její vnitřní i vnější prostředí.

2.2.1 Vnitřní vlivy prostředí

2.2.1.1 Podniková kultura

Kultura v rámci organizace je velmi pozitivní, organizace se snaží co nejvíce vytvářet dobré vztahy mezi svými zaměstnanci a taky proto je normální, že si v rámci společnosti všichni tykají, jezdí se společně na různé teambuildingy v rámci teamu nebo i hromadné akce se všemi zaměstnanci, které pořádá speciálně vyčleněný A-team, tvořený ze zaměstnanců společnosti. Společnost také propaguje systém čtyř nejdůležitějších

hodnot, kterými jsou Integrita, Intenzita, Inovace a Angažovanost. (Brno Employee Benefits, 2022)

Společnost se díky svému druhu podnikání, které často vyžaduje specifické znalosti, snaží co nejvíce si udržet specializované pracovníky, které si vyškolila a mají i zkušenosti z praxe. Toto ovlivňuje i strategii odměňování, kdy zaměstnanci například dostávají odměny od společnosti a jsou veřejně chváleni za vymyšlení nového patentu, zavedení úspornějšího procesu ve výrobě, či jim umožňuje spolupracovat se společností i po dosažení důchodového věku v rámci benefitu Emeritní expert. (Brno Compensation Policy, 2022)

V přístupu k odměňování zaměstnanců má společnost nastavena AIP bonus, který je zaměstnanci vyplácen jednou ročně a je upravován na základě výsledků společnosti v daném období. Dochází zde také k pravidelnému zvyšování platu na základě hodnocení, které zapisuje zaměstnanec i manažer do interního systému Workday. (Brno Compensation Policy, 2022)

Důležité je pro společnost i to, aby zaměstnanci mohli ocenit jeden druhého. K tomuto účelu slouží globální program Appreciate, díky kterému může zaměstnanec navrhnout ocenění někoho, kdo pro něj udělal nějakou nestandardní práci, či něco jinak užitečného. Tento návrh pak prochází schválením a pokud je schválen dostane oceněný zaměstnanec body, které pak může využít nákupu poukázek či produktů na speciální stránce programu Appreciate. (Brno Compensation Policy, 2022)

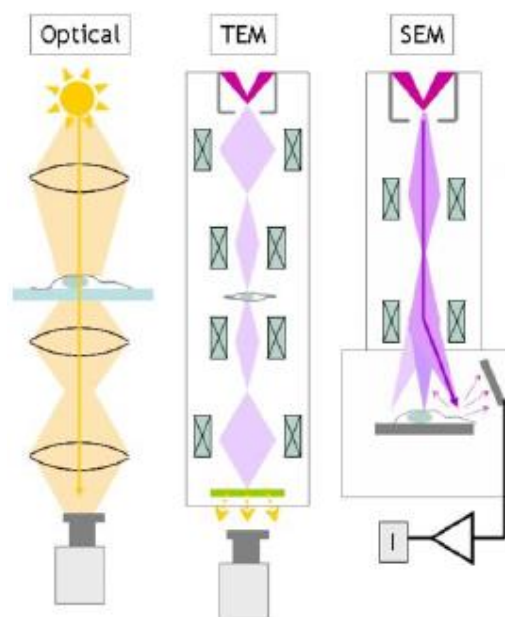
Společnost je držitelem několika ocenění za přístup k zaměstnancům. Mezi tyto ocenění patří:

- Nejžádanější zaměstnavatel Jihomoravského kraje v letech 2015-2019.
- Brněnský Cyklozaměstnavatel roku 2015 a Zlatý evropský cyklozaměstnavatel 2018.
- Nejžádanější zaměstnavatel mezi studenty 2019 a 2022.
- Zaměstnavatel regionu 2022. (O nás, ©1995-2022)

2.2.1.2 Podnikání organizace

Společnost působí v náročném odvětví produktů a služeb určených pro vědu, jde především o obor elektronové mikroskopie a spektroskopie. Zákazníkům nabízí špičkové analytické přístroje určené pro zkoumání všech druhů materiálů i buněčných struktur. Toto odvětví je charakteristické velkým důrazem na schopnost inovovat a posouvat hranice toho, co je možné zkoumat a jak rychle je to možné zkoumat. Společnost tedy má své vlastní velké vývojové pracoviště, kde se neustále pracuje na nových inovacích, které jsou po otestování následně zařazeny do výroby. V době pandemie se elektronové mikroskopy hojně využívaly i ke zkoumání virů, které je nejdřív potřeba zmrazit a pak bezpečně přenést do mikroskopu. K tomu posloužily právě nově vyvinuté mikroskopy, které to jednoduše zajistí bez náhodného poškození vzorku. Budoucností oboru je vyvinout takový mikroskop, který by maximálně zjednodušil práci vědcům a uměl by sám (pomocí umělé inteligence) rozeznat vzorek a provést potřebná nastavení pro optimální obraz. (Vašíčková, 2022)

2.2.1.3 Technika a technologie



Obrázek č. 5: Fungování optického mikroskopu a elektronových mikroskopů

(Zdroj: Electron Microscopy Basics, 2022)

Společnost vyrábí především elektronové mikroskopy, které se primárně dělí na prozařovací a skenovací, podle toho, jakou technologií zkoumají daný vzorek.

Zatímco skenovací mikroskopy (SEM) ukazují povrch vzorku, tak prozařovací mikroskopy (TEM) ukazují jeho strukturu. Oba typy mikroskopů pracují se svazky elektronů, kterými vzorek odstřelují a na základě následně zachycených elektronů určují potřebné údaje o vzorku. (Electron Microscopy Basics, 2022)

Společnost Thermo Fisher Scientific Brno úzce spolupracuje při výrobě mikroskopů se společností AŽD, která pro ni předchystá kostry jednotlivých mikroskopů, které jsou následně v čistých prostorách osazeny citlivou elektronikou a je do nich nainstalován příslušných software, aby byly plně funkční a mohly být zaslány zákazníkovi. (Electron Microscopy Basics, 2022)

Společnost vlastní také velké množství patentů, jen za poslední čtvrtletí 2022 získala další čtyři. Jde o patenty na jednotlivé postupy:

- Metoda získávání difrakčního obrazce.
- Metoda a systém pro zobrazení vícevrstvého vzorku.
- Metoda zkoumání vzorku pomocí mikroskopu s nabitými částicemi.
- Metoda a systém kontroly vad destiček. (O nás, ©1995-2022)

2.2.1.4 Lidé

Počet zaměstnanců ve společnosti se nyní pohybuje kolem jeden a půl tisíce, pracují zde převážně lidé s vysokoškolským vzděláním hlavně v oblasti strojírenství a elektrotechniky. Proto společnost úzce spolupracuje s univerzitami a nabízí pro studenty speciální intership program BeIN, který jim pomáhá se získáním zkušeností a díky flexibilitě pracovní doby jim umožňuje skloubit práci se studiem. Společnost se snaží také dbát na diverzitu, a tak jsou počty mužů a žen celkově velmi vyrovnané. Společnost se snaží zůstat se zaměstnanci na rodičovské dovolené v kontaktu pomocí programu StayIN, v rámci, kterého pro ně nabízí částečné úvazky a pravidelná školení. (O nás, ©1995-2022)

2.2.1.5 Podniková strategie

Společnost Thermo Fisher Scientific Brno uvádí, že posláním společnosti je umožňovat jejím zákazníkům dělat svět zdravější, čistší a bezpečnější. Její strategické zaměření je na výzkum a vývoj, do kterého investuje v průměru jednu miliardu ročně. Na vývoji také

spolupracuje se svými dalšími vývojovými centry ve Spojených státech a Holandsku. (Výroční zpráva 2021, 2022, s. 4)

Cílem společnosti v systému odměňování je zajištění dlouhodobé výkonnosti a prosperity společnosti a dlouhodobé pozitivní motivace jejích zaměstnanců. Společnosti také uvádí, že mzda, která náleží zaměstnanci za vykonanou práci je považována za důvěrnou osobní informaci. (Brno Compensation Policy, 2022)

2.2.1.6 Shrnutí

Tabulka č. 6: Shrnutí vnitřních vlivů

	Dopad interních vlivů na společnost
Podniková kultura	spokojení zaměstnanci
Podnikání organizace	perspektivní obor podnikání
Technika a technologie	velké množství patentů
Lidé	velké množství zaměstnanců
Podniková strategie	vývoj nových metod a přístrojů

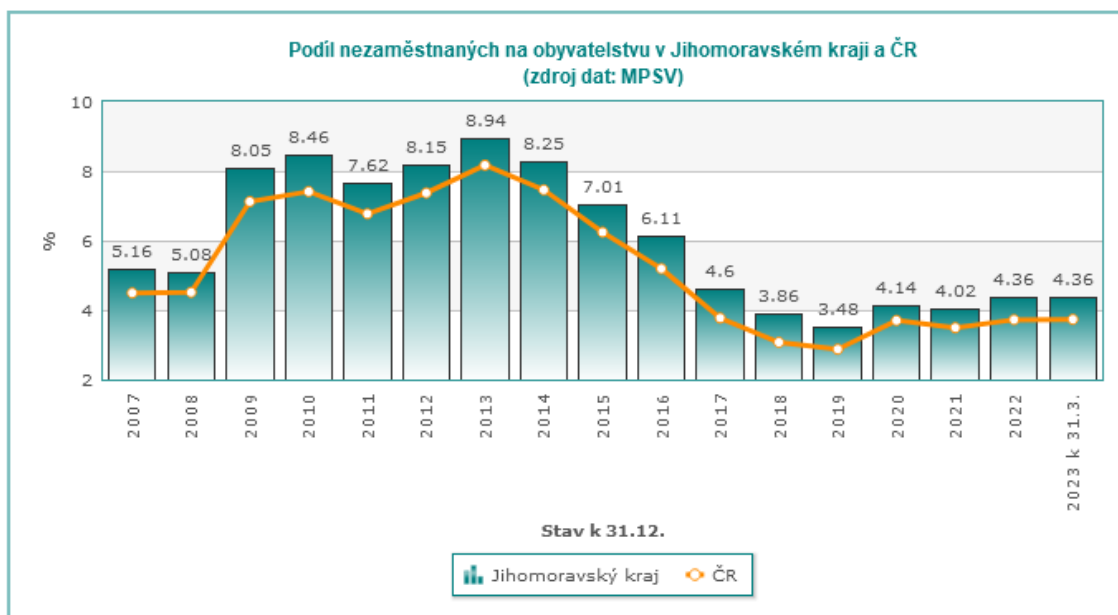
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.2.2 Vnější vlivy prostředí

2.2.2.1 Globalizace

V rámci své specializace má společnost několik největších konkurentů přímo v Brně. Mezi tyto konkurenty patří TESCAN ORSAY HOLDING, a.s. a také Delong Instruments a.s., které se rovněž zaměřují na výrobu elektronických mikroskopů. I když společnost TESCAN patří mezi jednoho z největších výrobců elektronových mikroskopů na světě má v porovnání s Thermo Fisher Scientific Brno významně nižší obrat i menší portfolio produktů. Společnost Delong Instruments je pak ještě o něco menší než TESCAN. Mezi další světovou konkurenci však patří Agilent Technologies, Shimadzu, německá skupina Carl Zeiss a konglomeráty Hitachi, Nikon, Olympus. (Gallistl, 2022)

2.2.2.2 Trendy v zaměstnávání lidí



Graf č. 3: Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji a ČR

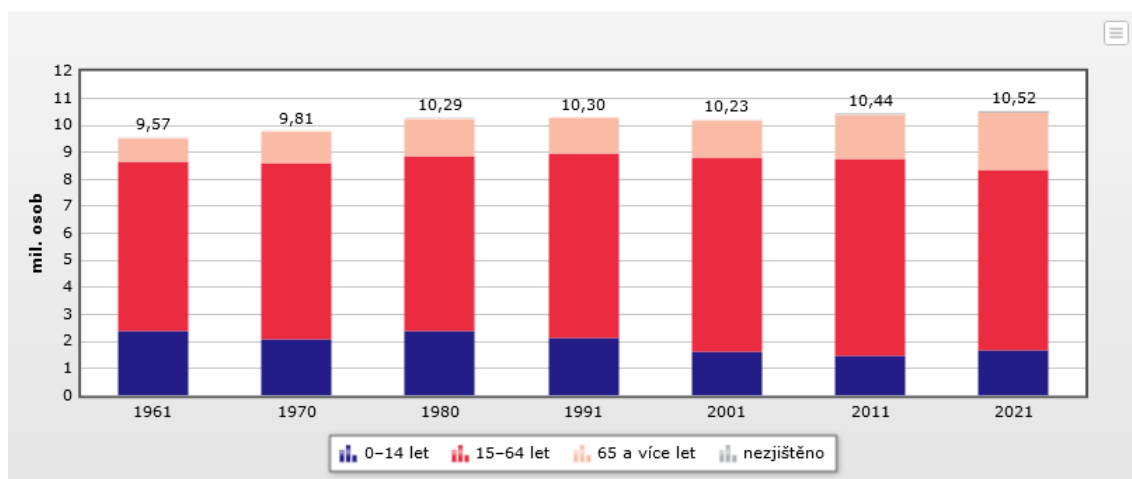
(Zdroj: Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji, 2023)

Nezaměstnanost v České republice je v posledních letech velmi nízká, na začátku roku 2023 byla podle Českého statistického úřadu na hodnotě 4,36 % v Jihomoravském kraji a 3,73 % v celé ČR. V mezinárodním srovnání je pak míra nezaměstnanosti v ČR nejnižší v rámci celé EU. (Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji, 2023)

Díky aktuální nízké nezaměstnanosti bojuje s nedostatkem pracovníků až 60 % společností v Česku. V letošním roce zaměstnanci nejvíce požadují flexibilitu, což zahrnuje nelineární pracovní dobu, střídání práce z kanceláře s home office a možnost zkráceného úvazku. Podle průzkumů také roste zájem zaměstnanců o zvyšování své kvalifikace. V oblasti zaměstnaneckých výhod se ukazuje největší zájem o benefity zaměřené na zdraví. (Trendy v HR, 2023)

Kvůli dlouhodobému nedostatku pracovníků na trhu, pracuje společnost Thermo Fisher Scientific Brno s odměnou za doporučení zaměstnance, který by se hodil na některou z otevřených pozic. Tímto se společnost snaží motivovat vlastní zaměstnance, aby pro ni sháněli pracovníky na pozice, které potřebuje obsadit. (Brno Compensation Policy, 2022)

2.2.2.3 Trendy v populačním vývoji



Graf č. 4: Obyvatelstvo podle věkových skupin

(Věková struktura, 2022)

Aktuální populační vývoj ukazuje celkové stárnutí populace, kdy se zvyšuje počet obyvatel ČR v kategorii 65 a více let, a naopak snižuje počet obyvatel v kategoriích 15-64 let a 0-14 let. Tím, že obyvatelstvo stárne, se snižuje počet lidí v produktivním věku, kteří mohou pracovat. To má přímý dopad na společnosti, které tak musejí vynaložit více úsilí na hledání nových zaměstnanců a více dbát na udržení těch stávajících. (Věková struktura, 2022)

Vzhledem ke stárnoucí populaci v České republice se společnost Thermo Fisher Scientific Brno zaměřuje i na starší zaměstnance, kterých přibývá. Těmto zaměstnancům mohou přijít vhod a mohou být pro ně motivační společností nabízené benefity jako jsou příspěvek na penzijní připojištění, pojistný plán či emeritní expert. (Brno Employee Benefits, 2022)

2.2.2.4 Tržní mzdové sazby

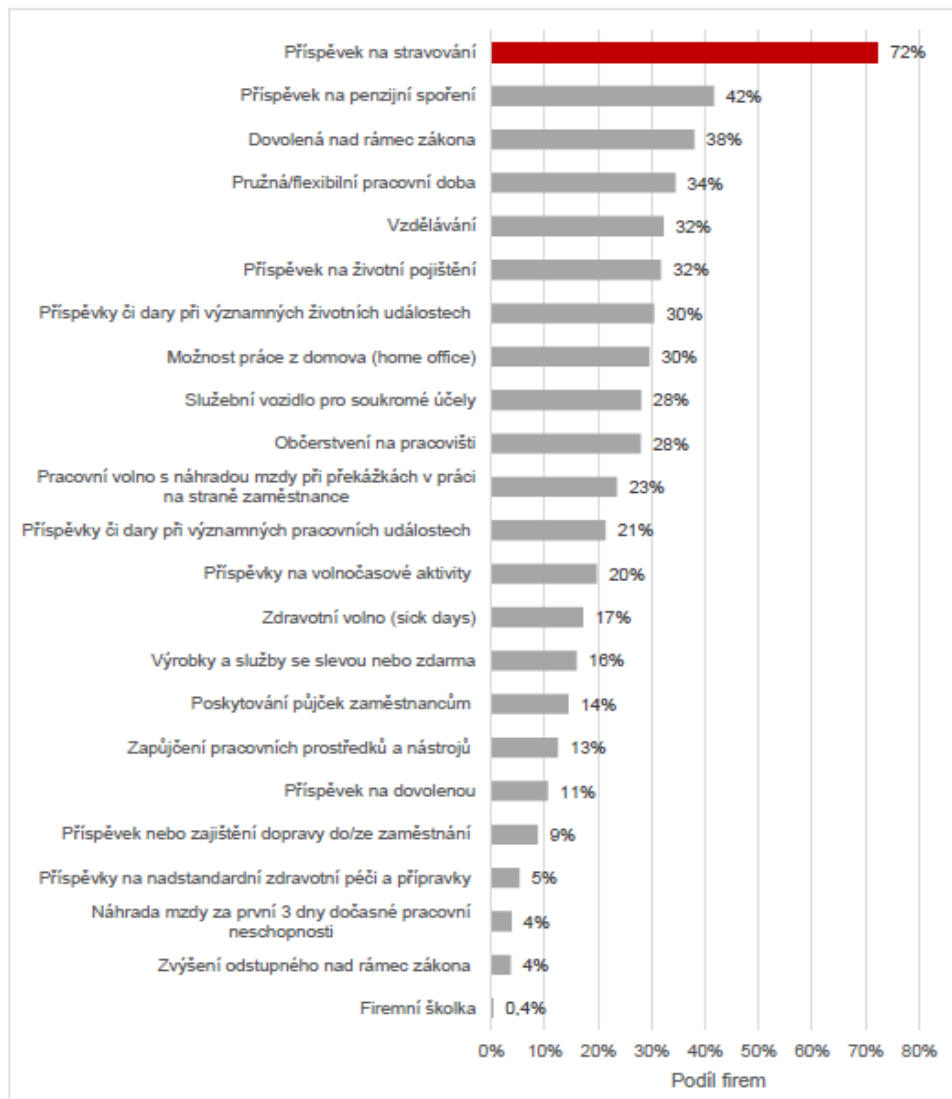
V rámci vlivu tržní mzdové sazby se kvůli zaměření práce analýza soustředila pouze na problematiku benefitů a novinek na trhu s benefity.

Nejčastěji poskytované benefity v ČR

Zajímavé poznatky přináší také průzkum s názvem “BENEFITY 2019”, který byl proveden v České republice v roce 2019 za pomoci Asociace samostatných odborů ČR a následně zpracován a statisticky upraven společností TREXIMA, tak aby výsledky

průzkumu odpovídaly na otázku aktuálních trendů v oblasti zaměstnaneckých výhod za celou mzdovou sféru ČR. Data v šetření sice nezahrnují dopad pandemie COVID-19 v posledních letech, ale i tak je stále možné z nich vyčíst relevantní údaje o tradičních benefitech. (Benefity 2019, ©2019, s. 4-5)

Z výsledků průzkumu vyplývá, že mezi jednoznačně nejvíce poskytované benefity v České republice patří příspěvek na stravování, který poskytuje 72 % společností v ČR. Mezi dalších top 5 poskytovaných benefitů, které poskytuje více než 30 % zaměstnavatelů, patří příspěvek na penzijní spoření, dovolená nad rámec zákona, pružná/flexibilní pracovní doba, vzdělávání a příspěvek na životní pojištění. Naopak na druhém konci, tedy mezi benefity, které poskytuje pod 10 % zaměstnavatelů, lze najít příspěvek nebo zajištění dopravy do/ze zaměstnání, příspěvky na nadstandardní zdravotní péči a přípravky (v době pandemie však zaznamenaly větší rozšíření), zvýšení odstupného nad rámec zákona a úplně nejméně poskytovaným benefitem je firemní školka, kterou poskytuje jen 0,4 % zaměstnavatelů. (Benefity 2019, ©2019, s. 8)



Graf č. 5: Benefity poskytované ve mzdové sféře ČR v roce 2019

(Zdroj: Benefity 2019, ©2019, s. 8)

Benefit “Náhrada mzdy za první 3 dny dočasné pracovní neschopnosti” zmíněný v průzkumu již benefitem není, jelikož zákon platný od 1.července 2019 znovu nařizuje zaměstnavateli vyplácení mzdy od prvního dne dočasné pracovní neschopnosti zaměstnance. Naopak významným benefitem, který by v aktualizovaném průzkumu poskočil výrazně výše, je home office, jenž zavedlo a ustanovilo v interních směrnících mnoho zaměstnavatelů. (Benefity 2019, ©2019, s. 8)

Nový průzkum zpracovaný společností TREXIMA za rok 2021 je dostupný pouze pro společnosti na vyžádání přes email obchod@trexima.cz. Je tak možné dodatečně si dohledat nejaktuálnější data ohledně poskytovaných benefitů v České republice a následně je zohlednit v praxi za pomoci poznatků z této bakalářské práce. (HR MONITOR, ©2022)

Nejnovější trendy v oblasti benefitů

V současné době došlo k většímu přehodnocení systému benefitů díky pandemii COVID-19 a tudíž se do popředí dostávají jiné, než byly v letech před pandemií. Podle Macháčka (2021, s. 2) je mezi předními zaměstnaneckými výhodami hlavně umožnění home office a poskytování příspěvků s tím spojených. Dále jsou to zdravotní benefity všeho druhu, příspěvky na penzijní či soukromé pojištění a v neposlední řadě poskytování stravenek, případně nově i stravenkového paušálu. Mezi zajímavé moderní benefity lze také zařadit placené osobní volno, Flexi Pass či Flexi Pass Card.

Macháček (2021, s. 4) také uvádí tradiční benefity, které v poslední době dočasně ustupují do pozadí, jelikož je lze jen omezeně využívat. Jde o příspěvky na rekreaci zaměstnanců, sportovní či kulturní příspěvky, občerstvení na pracovišti, zřizování mateřských školek a také nabízení zaměstnaneckých akcí.

Zajímavý je také pohled na změnu v trendech očima bývalého cafeteria manažera Tomáše Večerka ze společnosti Sodexo. Ve společnosti byly v letech 2019 až začátek roku 2020, kdy začala pandemie, tradiční benefity jako příspěvek na stravování, jazykové vzdělávání, firemní automobil a mobilní telefon, penzijní a životní pojištění, home office i cafeteria systém. Pomalu se také začaly začleňovat benefity v podobě spacích boxů na pracovišti, flexibilní pracovní doby a celoroční dovolené (sabbatical). Od začátku roku 2020 až do současnosti lze však pozorovat výraznou proměnu ve směřování nových benefitů. Téměř nutným benefitem se za velmi krátké období stal home office, který bylo potřeba na mnoha místech zavést, aby se omezil kontakt zaměstnanců a společnosti tak dál mohly fungovat i v době pandemie. Mezi další populární benefity se zařadil zkrácený pracovní den, podpora v rodičovství, narozeninové volno, a hlavně příspěvek na zdraví,

který se stal jedním z nejžádanějších benefitů a zahrnuje například vitamíny, testování na COVID, zdravotní židle či psychologické online konzultace. (Večerek, 2021)

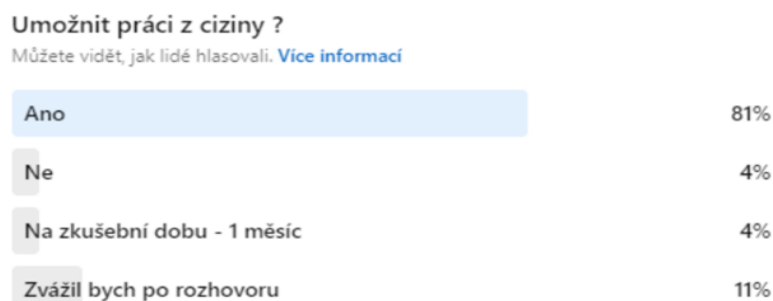


Graf č. 6: Složení volnočasových benefitů v cafeterii u společnosti Sodexo

(Zdroj: Večerek, 2021)

Při porovnání benefitů nabízených v rámci cafeteria systému u společnosti Sodexo, je zde vidět výrazný přesun využití zejména z oblasti cestování (-10 %) a kultury (-4 %) do oblasti zdraví (+14 %), což potvrzuje výše zmíněný trend. (Večerek, 2021)

V tomto článku je také zmíněn možný další vývoj benefitu home office, který by se mohl vyvinout i do možnosti vzdálené práce z ciziny, která by mohla být v dnešní době velmi atraktivním benefitem, kvůli velkému zájmu o cestování a poznávání světa za hranicemi domovské země. Uvádí se zde, že při výzkumu na síti LinkedIn se pro tuto možnost kladně vyjádřilo více než 80 % dotázaných, přičemž dalších 11 % by tuto možnost zvažilo po rozhovoru a pouze 4 % by tento benefit vůbec nevyužili. Tento benefit je zde však zmíněn za podmínky dojíždění 1x za 14 dní na dva pracovní dny do kanceláře, což by při současné ceně letenek a frekvenci letů po Evropě nemusel být pro většinu zaměstnanců problém a mohl by z toho být velmi žádaný benefit budoucnosti. (Večerek, 2021)



Graf č. 7: Anketa ohledně umožnění práce z ciziny

(Zdroj: Večerek, 2021)

Benefity v konkurenčních společnostech

Tabulka č. 7: Analýza benefitů mezi konkurenčními společnostmi

Benefity	Honeywell	Tescan	Siemens Energy
Týden dovolené navíc	✓	✓	✓
Osobní volno (sick day)	×	✓	✓
Očkování	✓	×	✓
Fyzioterapie	✓	×	×
Příspěvek na penzijní připojištění	✓	✓	✓
Pojistný plán	×	×	✓
Flexi Pass	✓	✓	✓
Multisport karta	✓	✓	✓
Sportovní aktivity	✓	✓	✓
Podpora vzdělání	✓	✓	✓
Příspěvek na stravování	✓	✓	✓
Věrnostní poděkování	✓	✓	✓
Akčiový program	×	×	✓
Mobilní tarif	✓	✓	✓
Příspěvek na dopravu	✓	×	×
Příspěvek na MŠ	×	✓	×
Cafeteria	×	×	✓

(Zdroj: Vlastní zpracování dle inzerce jednotlivých společností)

Do srovnání byly zahrnuty společnosti, které působí v Brně a nabízí pracovní pozice pro inženýry. Srovnávány pak byly benefity, které dané společnosti uvádějí na svých stránkách, případně je zveřejňují v inzerátech. Na emailový dotaz ohledně podrobností o benefitech žádná ze společností neodpověděla. Typy benefitů byly stanoveny na základě informací ze stránek společnosti Thermo Fisher Scientific Brno a následně doplněny o benefity z webů ostatních společností. Při vyhodnocování dostupnosti benefitů v jednotlivých společnostech nebylo nutné mít úplně stejný benefit, ale mít alespoň podobný benefit, který měl stejné využití pro zaměstnance.

Budoucnost benefitů

Trendem poslední doby je tedy výrazné rozšiřování benefitů souvisejících se zdravím (fyzickým i mentálním) a osobním volnem, jelikož za doby pandemie bylo a stále je zdraví tím nejdůležitějším a možnost zůstat doma a starat se o své blízké tím nejpotřebnějším. Protože zaměstnavatelé si toto stále více uvědomují, vznikají a rozšiřují se nové benefity, které se snaží o uspokojení právě těchto potřeb. (Čumpelová, 2022)

Mezi novinky, které se poslední dobou začínají prosazovat v zahraničí či v pokrokovějších společnostech v ČR, patří tyto benefity:

- **Narozeninové volno**

Zaměstnanec dostane od svého zaměstnavatele na své narozeniny den volna, aby si je mohl pořádně užít a oslavit. Některé společnosti dokonce dají zaměstnanci volno v daném pracovním týdnu, i když jeho narozeniny připadnou na některý z pracovních dní. (Večerek, 2021)

- **Neomezená dovolená**

Tento benefit vychází z předpokladu, že zaměstnanec ví, kdy je už neproduktivní a potřebuje odpočinek. Během roku si tedy vybere tolik volna, kolik potřebuje a nebude toho zneužívat. Pro zaměstnance je velice příjemné, že nemusí počítat a složitě plánovat, jestli mu letos vyjdou dny dovolené a zaměstnavatel většinou může pozorovat, že někteří lidé si vyberou za rok méně dovolené, než na kterou by měli zákonný nárok a tím pádem pro společnost udělají více práce. (Pšeničková, 2022)

- **Zkrácený pracovní den (při stejné měsíční mzdě)**

Pracovní den se zatím zkracuje většinou o hodinu, tedy z 8 pracovních hodin na 7 pracovních hodin. Koncept vychází z toho, že zaměstnanec bude více produktivní a šťastnější, když nebude muset být v práci standardních 8 hodin. V důsledku toho bude mít zaměstnanec více volného času před nebo po práci, a tak se bude moct v pracovní době více soustředit na zadaný úkol a nebude tolik řešit své osobní věci. (Večerek, 2021)

- **Čtyřdenní pracovní týden (při stejné měsíční mzdě)**

Pracovní týden zkrácený o jeden den dává zaměstnancům možnost více si odpočinout a nabrat síly do dalšího pracovního týdne, ve kterém budou o to více produktivní. Také jim pomůže více balancovat svůj pracovní a osobní život. K tomu přispívá i digitalizace a automatizace, díky čemuž dochází ke zefektivňování práce, a tedy není nutné trávit v práci tolik času. Zajímavou variantou tohoto benefitu jsou takzvané “letní pátky”, což znamená aplikaci čtyřdenního pracovního týdne pouze přes letní měsíce, kdy je většinou krásné teplé počasí a lidé chtějí trávit čas spíše venku než v práci. (Čumpelová, 2022)

- **Péče o mentální a fyzické zdraví**

Tento benefit přináší možnost různé péče o své mentální či fyzické zdraví. Tuto péči lze poskytovat pomocí nasmlouvaných lidí, kteří budou zaměstnance koučovat, masírovat je, cvičit s nimi jógu či učit je meditovat. Zajímavou možností je také terapie se zvířaty, kdy zaměstnanci mohou mít kontakt se speciálně vycvičenými zvířaty, což má za následek různé pozitivní mentální účinky. (Čumpelová, 2022)

- **Poukázky na objednávková jídla od různých rozvážkových platforem**

Objednávání jídla přes internet se stalo během pandemie velmi populární, čehož si všimli někteří zaměstnavatelé, a tak začali svým zaměstnancům nabízet poukázky na různé rozvážkové služby jako například Dáme jídlo, Wolt či Botl. (Sovová, 2022)

- **Virtuální asistent**

V dnešní době, kdy je čas nejdůležitější komoditou, některé společnosti začínají svým zaměstnancům nabízet virtuálního asistenta, na kterého mohou zaměstnanci delegovat část svých osobních povinností, které pak nemají potřebu řešit v pracovní době. Delegovat lze například vyřizování žádostí na úřadech, rezervaci služeb, nákup dárků nebo třeba i hlídání dětí či umytí a přezutí auta. V České republice jako zprostředkovatel tohoto benefitu působí společnost myTimi disponující mnoha zaměstnanci, kteří jsou schopni plnit různé běžné úkoly, které jim jsou zadány. Poptávající společnost tak nakoupí Timiho čas u společnosti myTimi a poskytne ho jako benefit svým zaměstnancům, kteří pak svého Timiho mohou využít na co potřebují. (Jarošová, 2019)

2.2.2.5 Scéna kolektivních pracovních vztahů

Ve společnosti působí také odborová organizace OS Kovo, která se zformovala před několika lety v důsledku rozrůstajícího se počtu zaměstnanců. Tato organizace prosazuje a hlídá, že budou dodrženy zájmy a práva pracovníků, také pak spolupracuje s vedením společnosti na přijímání různých změn a plánů. Kolektivní smlouva však v této společnosti uzavřena není. (Brno Employee Benefits, 2022)

2.2.2.6 Vlášda a zákony týkající se zaměstnávání lidí

Benefity jsou z pohledu zákona nenárokové, a tedy zaměstnavatel nemá povinnost tyto výhody nabízet, je to čistě na jeho rozhodnutí. Pokud je zaměstnavatel nabízí, jsou

podmínky upraveny v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpise společnosti. Zákonem jsou však upraveny daňové výhody benefitů podle zákona o daních z příjmu v § 6. Ten člení benefity na daňové či nedaňové pro zaměstnavatele a osvobozené či zdaněné pro zaměstnance a také určuje výše limitů. Vláda tedy může skrz daňovou politiku ovlivnit výhodnost určitých benefitů a tím i jejich nabídku na trhu. (Bartůšková, 2021)

2.2.2.7 Shrnutí

Tabulka č. 8: Shrnutí vnějších vlivů

	Dopad externích vlivů na společnost
Globalizace	velká konkurence
Trendy v zaměstnávání lidí	zvýšení požadavků na flexibilitu práce
Trendy v populačním vývoji	snížení počtu potenciálních zaměstnanců
Tržní mzdové sazby	náhlá změna požadovaných benefitů
Scéna kolektivních pracovních vztahů	spolupráce se zaměstnanci při přijímání změn
Vláda a zákony týkající se zaměstnávání lidí	změna limitů pro určité benefity a jejich danění

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3 Analýza stávajícího systému benefitů ve společnosti

Benefity ve společnosti se řídí interní směrnici, jelikož v rámci společnosti není sepsaná kolektivní smlouva.

Ve směrnici IMS 7.3.1.4B Brno Employee Benefits (2022) je uvedeno následující:

“Cílem systému benefitů ve společnosti je:

- *motivovat zaměstnance k vyšší výkonnosti,*
- *zvýšit loajalitu a spokojenost zaměstnanců,*
- *posílit pozici společnosti jako atraktivního zaměstnavatele.*

Nárok na benefity mají všichni zaměstnanci společnosti, kteří jsou ke dni poskytování benefitů v evidenčním zaměstnaneckém stavu, pokud u jednotlivých benefitů není upraveno odlišně.

Zaměstnanci přestupující z jiné právní jednotky společnosti (transfer nebo ukončení vyslání) mají nárok na poskytování benefitů od prvního měsíce po transferu do společnosti (tj. nezohledňuje se případná zkušební doba), pokud splňují další podmínky poskytování benefitů (např. výši pracovního úvazku).

Zaměstnanci pracující na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, agenturní zaměstnanci, zaměstnanci pracující jako interní, zaměstnanci pracující na dočasně zřízených pozicích a zaměstnanci čerpající dovolenou po ukončení placené mateřské dovolené, mohou benefity využívat, pokud je to u jednotlivých benefitů výslovně uvedeno.

Změny systému benefitů a pravidel pro jejich poskytování schvaluje HR Country Lead a zástupce odborové organizace OS Kovo.”

Směrnice také popisuje všech 20 zaměstnaneckých výhod, které společnost nabízí svým zaměstnancům. Veškeré zmíněné zaměstnanecké výhody poskytuje společnost Thermo Fisher Scientific všem svým zaměstnancům bez rozdílu, a to ve formě fixních benefitů. (Brno Employee Benefits, 2022)

Zaměstnanecké výhody jsou nyní kompletně spravovány oddělením HR (Human Resources), které se zároveň věnuje veškeré péči o zaměstnance a jejich přijetí do společnosti. V tomto oddělení aktuálně působí 16 zaměstnanců.

Celkové náklady na níže uvedené benefity rozpočítané pro oddělení inženýringu byly v roce 2021 ve výši 3 045 062 Kč. (Hřebačková, 2022)

2.3.1 Poskytované benefity

Stravenkový paušál

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 409 620 Kč. (Hřebačková, 2022)

Nárok na příspěvek na stravování formou stravenkového paušálu mají jak zaměstnanci s pracovní smlouvou (bez ohledu na výši úvazku), tak i zaměstnanci a interní pracující

na dohodu o pracovní činnosti. Příspěvek je ve výši 82 Kč za jednu odpracovanou směnu, která trvala nejméně 4 hodiny a je vyplácen zaměstnanci přímo do jeho měsíční mzdy pod mzdovou složkou 111. Nárok na příspěvek vzniká jak po odpracování 4 hodin v kanceláři, tak i po odpracování 4 hodin na home office či na služební cestě v Brně. Údaje pro výpočet nároku na příspěvek se berou z dat v interním docházkovém systému, a to vždy po uzavření docházky na konci aktuálního měsíce. (Brno Employee Benefits, 2022)

Příspěvek na penzijní připojištění

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 546 461 Kč. (Hřebačková, 2022)

Na příspěvek na penzijní pojištění vzniká nárok zaměstnanci s aktivní pracovní smlouvou (bez ohledu na výši úvazku), který má v České republice na své jméno uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění a který o poskytování příspěvku požádá mzdovou účetní pomocí formuláře do 24. dne v měsíci. Zaměstnanci mohou o příspěvek požádat nejdříve po uplynutí tří kalendářních měsíců v zaměstnání (délka zkušební doby). Výše tohoto příspěvku je stanovena na 3 % ze základní měsíční mzdy stanovené v aktuálním mzdovém výměru zaměstnance. Vyplácení příspěvku je přímo na účet penzijního fondu, se kterým má zaměstnanec uzavřenou smlouvu. Zaměstnavatel však tento příspěvek nehradí v případě neplaceného volna delšího jak jeden měsíc a zaměstnancům na mateřské či rodičovské dovolené. (Brno Employee Benefits, 2022)

Pojistný plán

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 95 556 Kč. (Hřebačková, 2022)

Nárok na pojistný plán vzniká zaměstnancům s aktivní pracovní smlouvou (s úvazkem 20 hodin týdně a výš), kteří pracují ve společnosti nepřetržitě alespoň 12 měsíců a o poskytování benefitu požádají písemnou žádostí v dané termíny. Pojistné je hrazeno zaměstnavatelem v plné výši, přičemž zaměstnanec nese pouze náklady související se zdaněním a odvody na zdravotní a sociální pojištění. Zaměstnavatel pojistné zaměstnanci nehradí v případě neplaceného volna delšího jak jeden měsíc. (Brno Employee Benefits, 2022)

1 týden dovolené navíc nad rámec Zákoníku práce

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 557 817 Kč. (Hřebačková, 2022)

Každý zaměstnanec má nárok na 1 týden dovolené navíc oproti nároku stanoveném v Zákoníku práce. Zaměstnavatel však každoročně stanovuje týdenní celozávodní dovolenou v létě a několik dní zimní dovolené v době mezi vánočními svátky a Novým rokem. Tyto dny dovolené jsou zaměstnavatelem nařízeny a výjimky z tohoto povinného čerpání schvaluje nadřízený zaměstnanec. (Brno Employee Benefits, 2022)

Placené osobní volno (sick days)

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 210 367 Kč. (Hřebačková, 2022)

Nárok na placené osobní volno má zaměstnanec s aktivní pracovní smlouvou (bez ohledu na výši úvazku) a to po absolvování tříměsíční zkušební doby. Společnost poskytuje 3 dny tohoto volna každý rok a není možné si je převést do roku následujícího. Při čerpání je vždy nutné vyčerpat celý den osobního volna a domluvit se na jeho schválení se svým manažerem ideálně předem, či v nejbližší možné době. (Brno Employee Benefits, 2022)

1 den placeného volna na dobrovolnické aktivity

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 0 Kč. (Hřebačková, 2022)

Na den placeného volna na dobrovolnické aktivity má nárok zaměstnanec s aktivní pracovní smlouvou (bez ohledu na výši úvazku). Toto volno je poskytnuto zaměstnanci pro účast na jakékoliv dobrovolnické aktivitě, která je však předem schválena jeho manažerem. (Brno Employee Benefits, 2022)

FlexiPass

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 295 000 Kč. (Hřebačková, 2022)

Nárok na Flexi Pass vzniká zaměstnanci, kterému byl v aktuálním období přidělen bonus AIP, což je roční peněžní bonus, jehož výše se každoročně stanovuje podle výsledků společnosti. Zaměstnanci tak mohou část nebo celý svůj AIP bonus (max 50 000 Kč)

převést na Sodexo Flexi Pass, který pak mohou využívat pro placení různých volnočasových aktivit nabízených společnostmi Sodexo. Hlavní výhodou tohoto převodu je, že takto převedená částka je osvobozena od daně, a tudíž zaměstnanec ušetří to, co by při běžném převodu na účet zaplatil státu jako daň z příjmu. (Brno Employee Benefits, 2022)

MultiSport karta

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 87 265 Kč. (Hřebačková, 2022)

Nárok na MultiSport kartu mají jak zaměstnanci s pracovní smlouvou (bez ohledu na výši úvazku), tak i zaměstnanci a interní pracující na dohodu o pracovní činnosti. MultiSport karta je aktivována zaměstnanci od 2. měsíce ve společnosti, v případě internů od 4. měsíce. Pokud si zaměstnanec nevyzvedne kartu do tří měsíců od vystavení, tak se karta automaticky ruší. Karta zaměstnance opravňuje jednou za den ke vstupu do sportovních a relaxačních center, které jsou partnery programu MultiSport. Náklady na tento benefit jsou hrazeny zaměstnavatelem v plné výši. (Brno Employee Benefits, 2022)

Vitamínový program

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 31 446 Kč. (Hřebačková, 2022)

Nárok na vitamínový program mají zaměstnanci s pracovní smlouvou (bez ohledu na výši úvazku), zaměstnanci a interní pracující na dohodu o pracovní činnosti i dohodu o provedení práce a agenturní zaměstnanci. Benefit spočívá v podpoře zaměstnanců k jejich zdravému životnímu stylu, a to konkrétně tak, že je pro ně každý den nachystán v kantýně na pracovišti jeden druh ovoce či zeleniny, který si mohou zdarma vzít. (Brno Employee Benefits, 2022)

Očkování

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 0 Kč. (Hřebačková, 2022)

Nárok na očkování mají jak zaměstnanci s pracovní smlouvou (bez ohledu na výši úvazku), tak i zaměstnanci a interní pracující na dohodu o pracovní činnosti i dohodu

o provedení práce. Očkování je plně zajišťováno zaměstnavatelem, který také platí veškeré náklady na očkování. Každý rok je určen typ vakcinace, který mohou zaměstnanci využít. Zaměstnavatel má smlouvu se zdravotnickým zařízením o provádění závodní zdravotnické péče. (Brno Employee Benefits, 2022)

Fyzioterapie na pracovišti zaměstnavatele

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 0 Kč. (Hřebačková, 2022)

Nárok na fyzioterapii mají zaměstnanci s pracovní smlouvou (bez ohledu na výši úvazku), zaměstnanci a interní pracující na dohodu o pracovní činnosti i dohodu o provedení práce a agenturní zaměstnanci. Společnost nabízí možnost využití masérských a fyzioterapeutických služeb přímo v prostorách společnosti za zvýhodněné ceny. Čas strávený na masáži je nutné si označit v docházkovém systému jako přestávku. (Brno Employee Benefits, 2022)

Sportovní a společenské aktivity

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 17 390 Kč. (Hřebačková, 2022)

Nárok na účast na sportovních a společenských aktivitách mají zaměstnanci s pracovní smlouvou (bez ohledu na výši úvazku), zaměstnanci a interní pracující na dohodu o pracovní činnosti i dohodu o provedení práce a agenturní zaměstnanci. Organizaci těchto akcí zajišťuje A-tým, který je složený ze zaměstnanců společnosti a spolupracuje s oddělením HR Country Lead. Pro konkrétní akce je vždy stanoveno, zda se akce mohou účastnit i rodinní příslušníci a zda je akce plně placena zaměstnavatelem či si zaměstnanci musejí přispět. (Brno Employee Benefits, 2022)

Zaměstnanecký akciový program

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 0 Kč. (Hřebačková, 2022)

Nárok na zaměstnanecké akcie mají zaměstnanci s pracovní smlouvou (bez ohledu na výši úvazku), která je aktivní k datu nákupu akcií. Tento benefit umožňuje zaměstnancům nákup akcií společnosti se slevou 5 % z jejich tržní hodnoty. Akciový program je globálním benefitem v rámci celé skupiny Thermo Fisher Scientific a řídí se

korporátními pravidly, není tedy ve správě Thermo Fisher Scientific Brno. (Brno Employee Benefits, 2022)

Zvýhodněný mobilní tarif od T-Mobile

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 0 Kč. (Hřebačková, 2022)

Nárok na zvýhodněný program od společnosti T-Mobile mají zaměstnanci s pracovní smlouvou (bez ohledu na výši úvazku), zaměstnanci a interní pracující na dohodu o pracovní činnosti. Zaměstnavatel nabízí zvýhodněnou nabídku tarifů u poskytovatele mobilních služeb T-Mobile a tím dává zaměstnanci možnost si uzavřít zvýhodněnou smlouvu s tímto poskytovatelem až na 5 telefonních čísel najednou. (Brno Employee Benefits, 2022)

Zaměstnanecká asistenční služba

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 0 Kč. (Hřebačková, 2022)

Nárok na zaměstnaneckou asistenční službu mají zaměstnanci s pracovní smlouvou (bez ohledu na výši úvazku), zaměstnanci a interní pracující na dohodu o pracovní činnosti i dohodu o provedení práce. Tento benefit poskytuje zaměstnancům konzultační služby a podporu v rodinné, psychologické, finanční, právní a pracovní oblasti. Služba je dostupná 24 hodin, 7 dní v týdnu a je poskytována nezávislou organizací Cigna. Jedná se o globální benefit v rámci celé skupiny Thermo Fisher Scientific a řídí se korporátními pravidly, není tedy ve správě Thermo Fisher Scientific Brno. (Brno Employee Benefits, 2022)

Podpora rozvoje a vzdělávání

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 210 114 Kč. (Hřebačková, 2022)

Nárok na podporu rozvoje a vzdělávání mají zaměstnanci s pracovní smlouvou (bez ohledu na výši úvazku), zaměstnanci a interní pracující na dohodu o pracovní činnosti i dohodu o provedení práce. Zaměstnavatel tímto podporuje systematický osobní i profesní rozvoj zaměstnanců a pravidelně nabízí různá školení, na která se může

zaměstnanec se schválením manažera přihlásit, přičemž veškeré náklady na školení jsou hrazeny zaměstnavatelem. (Brno Employee Benefits, 2022)

Věrnostní poděkování

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 8 520 Kč. (Hřebačková, 2022)

Nárok na věrnostní poděkování mají zaměstnanci s aktivní pracovní smlouvou v době dovršení požadovaných let v zaměstnání. Pokud je však zaměstnanec v době vzniku nároku na benefit na mateřské či rodičovské dovolené, tak nárok na čerpání tohoto benefitu zaniká, ale období této dovolené se do odpracovaných let započítává. Zaměstnanec může čerpat benefit buď formou dárků nebo poukázek, jejichž výše se odvíjí od délky v zaměstnání, jak je uvedeno v tabulce níže. (Brno Employee Benefits, 2022)

Tabulka č. 9: Výše věrnostních odměn v Thermo Fisher Scientific Brno

Počet odpracovaných let ve společnosti	Hodnota dárku	Hodnota poukázek flexi&holiday
5 let	2 500 Kč	3 400 Kč
10 let	3 100 Kč	4 700 Kč
15 let	4 500 Kč	6 000 Kč
20 let	6 000 Kč	8 000 Kč
25 let	8 000 Kč	10 000 Kč
30 let	10 000 Kč	13 400 Kč
35 let	12 000 Kč	16 100 Kč

(Zdroj: Brno Employee Benefits, 2022)

Dětský koutek

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 0 Kč. (Hřebačková, 2022)

Společnost má u recepce k dispozici dětský koutek pro rodiče s dětmi, kteří zde mají zázemí pro krátkodobý pobyt. Je zde mikrovlnná trouba, přebalovací pult, sociální zařízení a hračky. Hlídní dětí je plně na rodičích a čas strávený hlídáním je nutné v docházkovém systému označit jako přestávku. (Brno Employee Benefits, 2022)

Půjčovací firemní kola

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 293 Kč. (Hřebačková, 2022)

Nárok na půjčení firemních kol mají zaměstnanci s pracovní smlouvou (bez ohledu na výši úvazku), zaměstnanci a interní pracující na dohodu o pracovní činnosti i dohodu o provedení práce a agenturní zaměstnanci. Společnost umožňuje zaměstnancům zapůjčit si kola v době pracovního volna ke krátkodobým projížďkám, jako například na oběd a zpět. Kola jsou v majetku společnosti Thermo Fisher Scientific Brno a je možné si je přes interní systém rezervovat, maximálně však jedno kolo na jeden den. (Brno Employee Benefits, 2022)

Emeritní expert

Náklad na tento benefit pro oddělení inženýringu za rok 2021 je 0 Kč. (Hřebačková, 2022)

Nárok stát se emeritním expertem mají bývalí zaměstnanci na základě udělení čestného titulu “Emeritní expert”. Benefit je určen pro zaměstnance, kteří již odešli do důchodu, ale rádi by se ještě podíleli na chodu společnosti a předávali své získané znalosti dál. Tito zaměstnanci mají právo nadále se účastnit pracovního procesu a používat potřebná zařízení k výkonu práce. Mají i své pracovní místo, svoji kartu, email a individuální pracovní dobu. Udělením tohoto titulu však nevzniká žádný nárok na odměnu, případná odměna je na dohodě zaměstnance se svým manažerem. Tito zaměstnanci také nemají nárok na žádné nabízené benefity s výjimkou účasti na sportovních a společenských akcích pořádané společností. (Brno Employee Benefits, 2022)

2.3.2 Členění benefitů společnosti

Výše uvedené benefity byly v tabulkách níže rozděleny do jednotlivých kategorií podle jejich povahy, aby bylo možné určit, ve které oblasti má společnost benefitů více a ve které naopak méně.

Tabulka č. 10: Členění benefitů do kategorií podle Macháčka

Zdravotní	Důchodové	Poskytované na pracovišti	Zaměřené na využití pracovního volna	Směřující ke vzdělání	Platové a finanční	Směřující k vybavení zaměstnance
6	3	2	4	1	2	2
dovolená navíc	příspěvek na penzijní připojištění	dětský koutek	volno na dobrovolické aktivity	podpora rozvoje a vzdělávání	stravenkový paušál	akciový program
osobní volno	pojistný plán	firmitní kola	flexi pass		věrnostní poděkování	mobilní tarif
vitaminový program	emeritní expert		multisport			
očkování			sportovní aktivity			
fyzioterapie						
asistenční služba						

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V první tabulce lze vidět, že společnost má nejvíce benefitů zaměřených na zdraví zaměstnanců a dále pak na využití pracovního volna. Naopak méně zastoupené jsou benefity směřující ke vzdělání a benefity poskytované na pracovišti. Je to i tím, že benefit zaměřený na vzdělání je sice jeden, ale má široké možnosti, jelikož jsou do něj zahrnuta všechna různorodá školení, která lze absolvovat, přes školící stránku Thermo Fisher University. Do benefitů na pracovišti se dá zahrnout i několik věcí, které nejsou vyjmenovány ve vnitřní směrnici společnosti, třeba jako jídelna s dotovaným jídlem nebo kávovary s kávou zdarma.

2.3.3 Daňové řešení benefitů

Tabulka č. 11: Rozdělení benefitů podle daňových výhod

Osvobozené u zaměstnance a daňové u zaměstnavatele	Osvobozené u zaměstnance a nedaňové u zaměstnavatele	Neosvobozené u zaměstnance a daňové u zaměstnavatele	Neosvobozené u zaměstnance a nedaňové u zaměstnavatele
4	5	4	0
stravenkový paušál	věrnostní poděkování	akciový program	
príspevek na penzijní připojištění	vitaminový program	dovolená navíc	
pojistný plán	očkování	osobní volno	
podpora rozvoje a vzdělávání	flexi pass	volno na dobrovolické aktivity	
	multisport		

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhá tabulka srovnává benefity z hlediska daňového a jsou do ní zahrnuty pouze benefity společnosti, které mají nějaký daňový dopad na zaměstnance či zaměstnavatele. Je zde vidět dobrá optimalizace, žádný poskytovaný benefit není v poslední kategorii, která není daňově výhodná ani pro zaměstnance ani pro zaměstnavatele. Ostatní kategorie jsou naopak zastoupeny rovnoměrně, a tedy společnost i zaměstnanci mají stejně zastoupené pro ně daňově výhodnější i méně výhodné benefity.

2.4 Analýza spokojenosti zaměstnanců inženýringu se současným systémem benefitů

2.4.1 Charakteristika oddělení inženýringu

Toto oddělení tvoří 114 zaměstnanců, z nichž všichni mají vysokoškolské vzdělání v technickém oboru. V oddělení pracuje aktuálně 90 mužů a 24 žen, tedy většina zaměstnanců oddělení jsou muži. Průměrný věk se pohybuje kolem 32 let, jde tedy spíše o mladší a aktivnější zaměstnance. Převážná většina zaměstnanců v tomto oddělení vydrží více než rok, ale méně než pět let. Celkový průměr délky pracovního poměru pak vychází na čtyři roky. Fluktuace v oddělení inženýringu za období 1.11.2021–31.10.2022 byla 5 %. (Škarvadová, 2022)

Tabulka č. 12: Délka pracovního poměru zaměstnanců v oddělení

Méně než 1 rok	1 - 4,99 let	5 - 9,99 let	10 a více let
21 lidí	58 lidí	26 lidí	9 lidí

(Zdroj: Škarvadová, 2022)

Pozice zastoupené na tomto oddělení jsou:

- 32 (28 %) Engineer I, Manufacturing Engineering.
- 42 (37 %) Engineer II, Manufacturing Engineering.

- 24 (21 %) Engineer III, Manufacturing Engineering.
- 7 (6 %) Staff Engineer, Manufacturing Engineering.
- 4 (3 %) Supervisor, Manufacturing Engineering.
- 2 (2 %) Manager, Manufacturing Engineering.
- 3 (3 %) Sr Manager, Manufacturing Engineering. (Škarvadová, 2022)

2.4.2 Dotazníkové šetření

Pro podrobnější prozkoumání aktuální spokojenosti s poskytovanými benefity ve společnosti Thermo Fisher Scientific Brno a pro prozkoumání možného zlepšení byl sestaven dotazník o deseti otázkách ve službě Google Forms. Podoba dotazníku je uvedena v příloze číslo 2.

Dotazník byl navržen tak, aby byl anonymní a jeho vyplnění nezabralo moc času. To vše přispělo k vysokému počtu získaných odpovědí. Pomocí emailu s vygenerovaným odkazem na webovou stránku, byl dotazník rozeslán na členy oddělení inženýringu. Vzhledem ke stručnému koncipování dotazníku zde nejsou demografické otázky, a tudíž je výzkum po této stránce omezen.

Jelikož dotazník byl vyplněn jen 96 ze 114 zaměstnanců, byla spočtena minimální velikost výběrového souboru podle Slovinova vzorce, aby získaná data mohla být vztažena na celé oddělení inženýringu s přípustným rozpětím chyb 5 %.

$$n = \frac{N}{1 + N * (e^2)}$$

Rovnice č. 8: Slovinův vzorec

(Zdroj: Vlastní zpracování)

N = základní soubor

n = minimální výběrový soubor

e = přípustné rozpětí chyb

$$n = \frac{114}{1 + (114 * (0,05^2))} = 89$$

Rovnice č. 9: Výpočet minimálního výběrového souboru podle Slovinova vzorce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Po dosazení do vzorce byla získána odpověď, že minimální výběrový soubor musí být 89 zaměstnanců. Jelikož odpovědi bylo celkově nasbíráno od 96 zaměstnanců, může být vzorek považován za reprezentativní.

2.4.2.1 Obecné vnímání benefitů

První část dotazníku byla věnována obecnějším dotazům ohledně toho, jak zaměstnanci celkově vnímají benefity.

1. Jsou pro vás benefity důležitým faktorem při výběru zaměstnavatele?

Z uvedených odpovědí na tento dotaz vyplynulo, že pro tři čtvrtiny zaměstnanců, jsou benefity důležitým faktorem při výběru zaměstnavatele, a tedy významně ovlivňují jejich rozhodování při výběru zaměstnání. Pouze čtyři procenta uvedli, že pro ně benefity při výběru zaměstnání nehrají žádnou roli.

2. Zvyšují zaměstnanecké výhody vaši spokojenost ve společnosti, v níž pracujete?

U této otázky téměř všichni zaměstnanci odpověděli ano či spíše ano, což v souvislosti s prvním dotazem značí, že i když pro ně benefity nejsou někdy rozhodující při výběru zaměstnání, vždy zvyšují spokojenost zaměstnance a tvoří jeho pozitivní vztah ke společnosti.

3. Zvyšují zaměstnanecké výhody vaši loajalitu ke společnosti, v níž pracujete?

S předchozími dotazy souvisí i tato otázka, jelikož se zaměřuje na loajalitu zaměstnanců ke společnosti, která byla získána skrz nabízené benefity. Zde můžeme vidět podobné rozdělení odpovědí jako u prvního dotazu, tudíž můžeme potvrdit, že jsou benefity pro lidi důležité nejen při nástupu, ale utvářejí vztahy se zaměstnanci i po celou dobu jejich pracovního vztahu ve společnosti. Zaměstnanci jsou tak společnosti více nakloněni a jsou schopni ji podržet i v těžkých časech, kdy by jinak klidně mohli přejít ke konkurenci.

Tabulka č. 13: Souhrn výsledků

Výroky	Procento respondentů, kteří souhlasí
Benefity zvyšují spokojenost	95%
Benefity jsou důležité při výběru zaměstnavatele	78%
Benefity zvyšují loajalitu	78%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

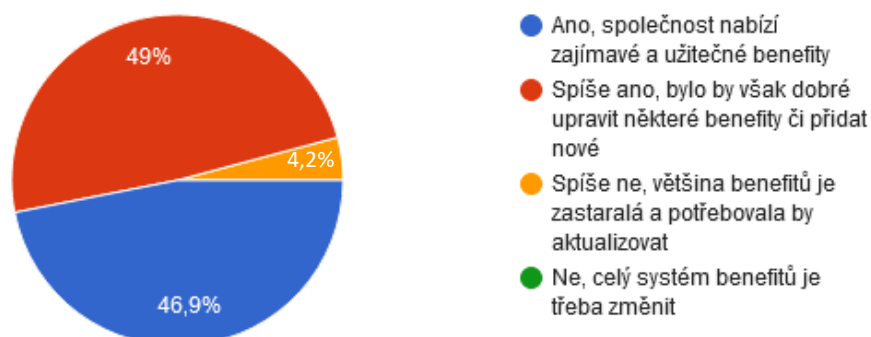
Souhrnně můžeme říct, že benefity mají velký vliv na spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Významný vliv však mají také na loajalitu zaměstnanců a jejich preferenci při výběru nového zaměstnavatele.

2.4.2.2 Hodnocení benefitů ve společnosti

Druhá část dotazníku se věnuje tomu, jaký mají zaměstnanci inženýringu pohled na konkrétní benefity nabízené přímo ve společnosti Thermo Fisher Scientific Brno.

4. Jste celkově spokojeni s nabízenými benefity v naší společnosti?

Zde až na několik výjimek převažuje názor, že benefity ve společnosti jsou zajímavé a užitečné. Polovina respondentů však zvolila, že je se současnými benefity spokojena, ale uvítala by přidání či úpravu některých nabízených benefitů. Jejich konkrétním návrhům se dále věnovaly otázky sedm, osm a deset. Z odpovědí ale také plyne, že malá část považuje většinu benefitů za zastaralé a přivítala by jejich významnou aktualizaci. Dohromady by tedy menší či větší aktualizaci benefitů přivítala více než polovina zaměstnanců, což už je dosti významné na to, abychom se zamysleli, jak tyto benefity aktualizovat, či které přidat.



Graf č. 8: Spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

5. Které benefity nabízené zaměstnavatelem jsou pro vás důležité?

Tato otázka měla zjistit, kterých benefitů si lidé ve společnosti nejvíce váží, které jsou pro ně užitečné a které naopak ne. Z výsledků je jasně nejdůležitějším benefitem 1 týden dovolené navíc, u kterého téměř všichni účastníci průzkumu uvedli, že je pro ně velmi důležitý. To značí, že lidé si ze všeho nejvíc váží svého volného času a jsou spokojenější, když jim ho společnost poskytne více, než je stanoveno zákonem. Mezi další benefity,

které se umístily nejvýše, patří stravenkový paušál a placené osobní volno. Benefit stravenkového paušálu patří mezi tradiční benefity, a tak se těší dlouhodobé přízni. Jeho vysoké hodnocení však mohlo být podpořeno i nedávným zvýšením příspěvku od společnosti na maximální daňově uznatelnou hodnotu. Výhoda placeného osobního volna byla ve společnosti zavedena teprve nedávno, ale evidentně si získala velkou oblibu, jelikož poskytuje další možnost, jak vybalancovat svůj pracovní a osobní život.

Dále zde lze vidět několik benefitů, které jsou pro více jak polovinu zaměstnanců inženýringu velmi nebo spíše důležité, a tak je dobré jim věnovat patřičnou pozornost a péči. Těmito výhodami (v pořadí od nejlépe hodnocených) jsou příspěvek na penzijní připojištění, MultiSport karta, podpora rozvoje a vzdělání, zvýhodněný mobilní tarif od T-Mobile, sportovní a společenské aktivity, vitamínový program a věrnostní poděkování.

Naopak benefity (v pořadí od nejlépe hodnocených), které dostaly od více jak poloviny zaměstnanců inženýringu hodnocení spíše nedůležité a nepodstatné, jsou fyzioterapie na pracovišti zaměstnavatele, zaměstnanecký akciový program, očkování, pojistný plán, emeritní expert, 1 den placeného volna na dobrovolnické aktivity a Flexi Pass.

Mezi posledními benefity, které většina označila za nedůležité, patří zaměstnanecká asistenční služba a dětský koutek. Nízká důležitost u zaměstnanecké asistenční služby může značit, že ji zaměstnanci nepotřebují, což je vlastně dobře, protože to znamená, že nemají problémy, které by s ní museli řešit. Dětský koutek skončil v průzkumu tak nízko, jelikož v inženýringu není velké množství rodičů, kteří by tento benefit potřebovali. Na posledním místě zůstal benefit půjčování firemních kol. Tento benefit má užitek jen pro velmi málo zaměstnanců, jelikož většina má buď své vlastní kolo nebo na kole nejezdí vůbec.

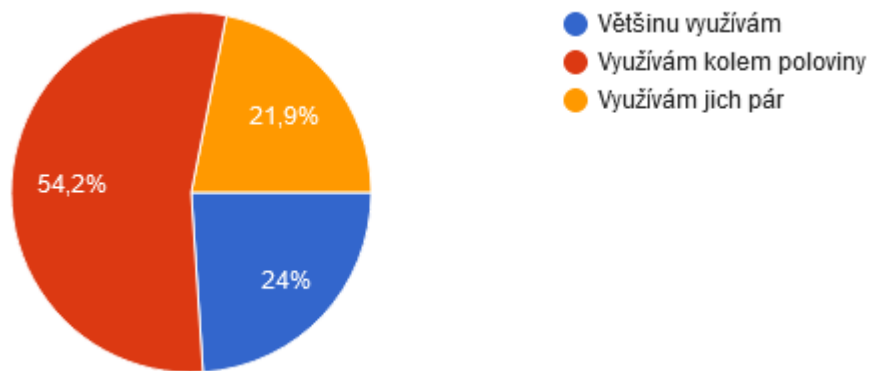
Tabulka č. 14: Důležitost nabízených benefitů podle zaměstnanců

Aktuální benefity	Procento respondentů považujících benefit za důležitý
1 týden dovolené navíc nad rámec Zákoníku práce	100%
Stravenkový paušál	94%
Placené osobní volno (Sick days)	94%
Příspěvek na penzijní připojištění	82%
MultiSport karta	82%
Podpora rozvoje a vzdělávání	80%
Zvýhodněný mobilní tarif od T-Mobile	71%
Sportovní a společenské aktivity	68%
Vitaminový program	65%
Věrnostní poděkování	58%
Fyzioterapie na pracovišti zaměstnavatele	48%
Zaměstnanecký akciový program	47%
Očkování	46%
Pojistný plán	45%
Emeritní expert	43%
1 den placeného volna na dobrovolnické aktivity	41%
Flexi pass	31%
Zaměstnanecká asistenční služba	20%
Dětský koutek	17%
Půjčovací firemní kola	15%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

6. Kolik z nabízených benefitů aktuálně využíváte?

Z toho dotazu je možné určit, jestli zaměstnanci inženýringu ve společnosti využívají systém benefitů naplno, nebo jen z části a je tedy možné s tím pracovat. Jako výsledek vyšlo, že pouze čtvrtina zaměstnanců využívá většinu nabízených benefitů společností. Polovina dotázaných uvedla, že využívá kolem poloviny benefitů a zbylá čtvrtina jich využívá jen málo. Z těchto dat tedy lze vyvodit, že by bylo vhodné umožnit zaměstnancům si benefity personalizovat tak, aby je byli schopni využít co nejvíc, což by mohlo zvýšit jejich spokojenost i loajalitu, která je s využíváním benefitů provázána.



Graf č. 9: Využití benefitů ve společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4.2.3 Nápady na zlepšení benefitů

Třetí a poslední část dotazníku se věnuje nápadům a zájmu o to, jak zlepšit současné benefity a podává i náměty na benefity úplně nové. Zároveň také mapuje, zda zaměstnanci z inženýringu spíše pracují na home office nebo chodí fyzicky do práce. Tato informace je důležitá hlavně pro to, zda je dobré se spíše zaměřit na benefity na pracovišti či mimo něj.

7. Ocenili byste rozšíření u některého benefitu, který společnost aktuálně nabízí?

Tato otázka vychází z aktuálně nabízených benefitů ve společnosti, podává návrhy, jak by se daly benefity rozšířit a o co by byl zájem. Osmdesát procent zaměstnanců inženýringu by ocenilo rozšíření na 2 týdny dovolené navíc nad rámec Zákoníku práce. Vzhledem tomu, že jednotýdenní varianta tohoto benefitu je již v současné době nejdůležitějším benefitem pro zaměstnance, tento výsledek jen potvrzuje, že i možné rozšíření zmíněného benefitu je velmi žádané. Kolem padesáti procent se umístilo navýšení příspěvku na penzijní pojištění i rozšíření placeného osobního volna na 5 dní. Oba tyto benefity jsou také velmi důležité pro zaměstnance a jejich rozšíření by mohlo přinést značné zvýšení spokojenosti ze strany zaměstnanců, a hlavně v případě zvýšení příspěvku na penzijní pojištění i zvýšení loajality.

Součástí otázky byla možnost pro zaměstnance přímo napsat vlastní nápad na rozšíření některého z benefitů. Mezi nejčastějšími odpověďmi bylo navýšení věrnostního poděkování a přidání možností jeho výběru, jako například formou finanční odměny, několik dnů volna navíc, či poskytnutí určitého množství akcií společnosti. Některým zaměstnancům přišla aktuální výše tohoto benefitu v současné době směšně malá, až demotivační, navíc posílání papírových poukázek Flexi Pass je v dnešní době už zastaralé, protože Sodexo již umožňuje využívat nabíjecí kartu Flexi Pass Card, u které lze benefity využívat pohodlněji a ihned. Jelikož tento benefit řadí hodně zaměstnanců mezi důležité a jeho hlavní smysl má být udržení zaměstnanců v rámci společnosti, měla by se společnost zaměřit na jeho aktualizaci a rozšíření. Dalším zajímavým nápadem byla možnost pravidelného příspěvku zaměstnavatele na Flexi Pass kartu, která má široké využití. Jelikož v současné době není Flexi Pass karta hodnocena zaměstnanci jako moc důležitá, mohlo by to pomoci jejímu využívání a zatraktivnění mezi zaměstnanci.

Tabulka č. 15: Možnosti rozšíření stávajících benefitů

Rozšíření benefitů	Počet respondentů, kteří benefit zmínili	Procento respondentů, kteří benefit zmínili
2 týdny dovolené nad rámec zákona	76	79%
Navýšení příspěvku na penzijní pojištění	45	47%
5 dní placeného osobního volna (sick days)	43	45%
Zvýšení věrnostní odměny	4	4%
Pravidelný příspěvek na Flexi Pass kartu	3	3%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro správné pochopení dat v tabulce je třeba dodat, že první tři rozšíření byly v dotazníku uvedeny jako základní, zatímco zbývající dvě rozšíření vymysleli při vyplňování sami zaměstnanci, a proto mají mnohem menší číselnou hodnotu.

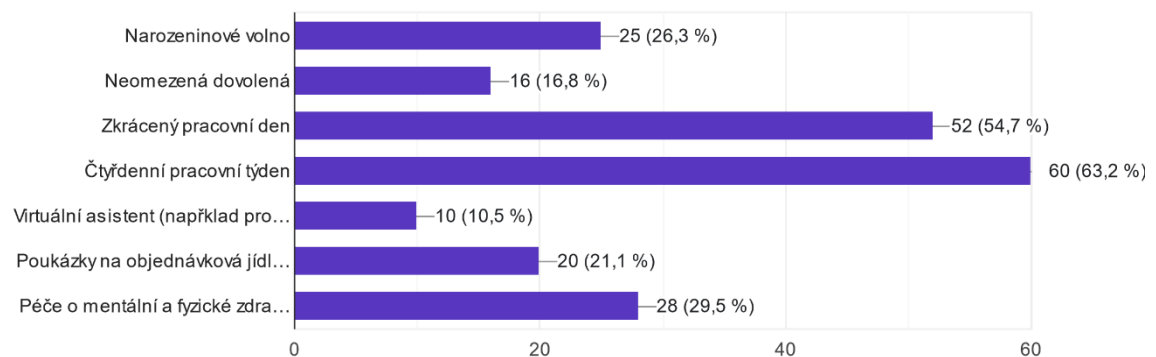
8. Je pro vás zajímavý některý z nejnověji nabízených benefitů na trhu?

V tomto dotazu jsem uvedl na výběr několik moderních benefitů, které jsou v dnešní době ještě málo rozšířené, ale populární. Největší zájem (více jak 50 % dotázaných) byl o čtyřdenní pracovní týden, díky kterému by zaměstnanci měli každoročně přibližně 52 dní volna navíc a v případě zavedení pouze letních pátků přibližně 13 dní volna navíc. Přibližně zájmový vycházel benefit poskytující zkrácený pracovní den, který stejně jako předchozí zmíněný benefit také souvisí s osobním volnem a stanovuje zaměstnanci kratší

pracovní dobu než 8 h. Většinou se jedná o zkrácení pracovní doby o hodinu, čímž je zaměstnanci dohromady poskytnuto přibližně 250 hodin (31 dní) volna navíc.

Přes 20 % respondentů vyjádřilo zájem o benefity související s péčí o mentální a fyzické zdraví formou koučinku, meditace či terapie se zvířaty, o benefit umožňující den narozeninového volna nebo také benefit ve formě poukázky na objednávková jídla od různých rozvážkových platforem.

Přes 10 % respondentů pak zaujala neomezená dovolená či virtuální asistent. Tyto benefity jsou u nás velmi vzácné a nepříliš známé a možná i proto o ně není až takový zájem, jako v případě známějších benefitů.



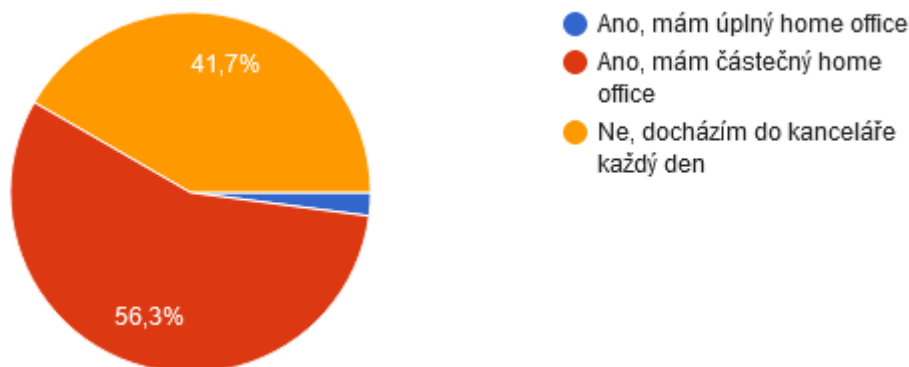
Graf č. 10: Atraktivita nových benefitů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

9. Využíváte home office?

Víc jak polovina zaměstnanců využívá částečný home office, což znamená, že z domů pracuje jeden den v týdnu a zbylou část pracovního týdne dochází do kanceláří. O něco méně, než polovina pracovníků inženýringu dochází do kanceláří každý den v týdnu, a tedy nevyužívá home office vůbec. Pouze několik dotázaných má úplný home office. Malé využití home office je dáno i povahou práce inženýrů, při které je třeba jednou za čas zajít do výroby, což vyžaduje fyzickou přítomnost v sídle společnosti.

Z uvedených údajů vyplývá, že společnost by se měla stále soustředit na benefity v místě sídla společnosti, jelikož naprostá většina pracovníků inženýringu dochází do kanceláří společnosti několikrát týdně.



Graf č. 11: Využití home office mezi zaměstnanci

(Zdroj: Vlastní zpracování)

10. Je nějaký úplně nový benefit, který společnost nenabízí, ale vám by přišel vhod?

Tento dotaz rozšiřuje osmou otázku o nápady zaměstnanců na nové benefity, které by pro ně byly užitečné a přispívaly by tak k jejich spokojenosti a pocitu sounáležitosti se společností. Nejvíce uváděným benefitem byl příspěvek na dopravu do práce, jehož výše by se mohla odvíjet od vzdálenosti bydliště zaměstnance od sídla společnosti. Mezi několikrát zmíněné benefity patří také zavedení firemní školky či alespoň příspěvku. Zajímavé by pro zaměstnance bylo i vytvoření odpočinkové místnosti, kde by se mohl člověk na půl hodiny zavřít, odpočinout si, nebo i krátkodobě zdřímnout, což by mu pomohlo obnovit energii do další části pracovního dne. Je zde také zmíněno vytvoření parcel boxu jakékoliv doručovací služby, což by zaměstnancům ušetřilo cestu do města v případě, že si potřebují cokoli vyzvednout.

Tabulka č. 16: Nové benefity navrhnout zaměstnanci

Nové benefity	Počet respondentů, kteří benefit zmínili	Procento respondentů, kteří benefit zmínili
Příspěvek na dopravu do práce	9	9%
Firemní školka (příspěvek)	4	4%
Klidová místnost	1	1%
Parcel box jakékoliv doručovací společnosti	1	1%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.4.2.4 Souhrn poznatků

Výsledek dotazníku pro oddělení inženýringu

Tabulka č. 17: Shrnutí výsledků dotazníku

Co je dobré?	benefity zvyšují atraktivitu zaměstnavatele i spokojenost a loyaltitu zaměstnanců zaměstnanci jsou celkově spokojeni s nabízenými benefity velmi oceňované jsou občasně akce zdarma v prostorách společnosti (stánek se zmrzlinou, donuty, kávou, mikulášská nadílka)
Co není dobré?	podle některých zaměstnanců by benefity měly být více aktuální a trendy většina zaměstnanců využívá polovinu či méně z nabízených benefitů pujčování firemních kol není pro zaměstnance zajímavé věrnostní odměny jsou nízké a nemotivují k delší práci pro společnost nemožnost častějšího (pravidelného) příspěvku na Flexi Pass
Co nového přidat?	příspěvek na dopravu do práce firemní školka (případně příspěvek) narozeninové volno zkrácený pracovní den/ týden poukázky na objednání jídla přes rozvázkové služby možnost péče o své mentální i fyzické zdraví pomocí koučinku, meditace, či terapie se zvířaty místnost kde si lze na chvíli v klidu odpočinout a načerpat energii parcel box jakékoliv z doručovacích společností

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Srovnání výsledků důležitosti jednotlivých kategorií

Na základě pozitivního hodnocení jednotlivých benefitů podle důležitosti bylo průměrem určeno, ve které kategorii považují zaměstnanci benefity za nejdůležitější a ve které za méně důležité.

Tabulka č. 18: Důležitost jednotlivých kategorií benefitů

Zdravotní	Důchodové	Poskytované na pracovišti	Zaměřené na využití pracovního volna	Směřující ke vzdělání	Platové a finanční	Směřující k vybavení zaměstnance
62%	57%	16%	56%	80%	76%	59%
dovolená navíc	příspěvek na penzijní připojištění	dětský koutek	volno na dobrovolické aktivity	podpora rozvoje a vzdělávání	stravenkový paušál	akciový program
osobní volno	pojistný plán	firemní kola	flexi pass		věrnostní poděkování	mobilní tarif
vitaminový program	emeritní expert		multisport			
očkování			sportovní aktivity			
fyzioterapie						
asistenční služba						

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následně bylo určeno pořadí od nejlépe po nejhůře hodnocenou kategorii:

1. Směřující ke vzdělání.
2. Platové a finanční.
3. Zdravotní.
4. Směřující k vybavení zaměstnance.
5. Důchodové.
6. Zaměřené na využití pracovního volna.
7. Poskytované na pracovišti.

Z hlediska zájmu o rozšíření či přidání benefitů jsou jasně v popředí kategorie zdravotní benefity a platové a finanční benefity, kde by zaměstnanci uvítali možnost čerpání více dnů volna na odpočinek (dovolaná, placené osobní volno, narozeninové volno, zkrácený

pracovní den/ týden) a také větší odměnu za dlouhodobou práci ve společnosti či kompenzaci za nutnost dojíždět do sídla společnosti.

2.5 Analýza postoje vedení k benefitům

Benefitům ve společnosti se věnuje Mgr. & Mgr. Renáta Millerová, která je vedoucí HR oddělení. S ní byl udělán řízený rozhovor, aby bylo možné zahrnout do výzkumu pohled na to, jak společnost spravuje systém benefitů, jaké má plány do budoucna a jak reálné vidí zavedení některých benefitů, které vyplynuly z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci inženýringu. Zápis rozhovoru je uveden v příloze číslo 3.

2.5.1 Aktuální stav a vize v oblasti benefitů

Aktuální portfolio benefitů je vnímáno jako dostačující a v souladu s trendem na trhu. Jedinou oblastí, kde jde společnost proti trendu trhu, je flexibilita práce. Sice poskytuje dodatečné dny volna, ale z rozhodnutí CEO reguluje možnost práce z domu pouze na jeden den v týdnů. Velmi ceněným benefitem je akciový program pro zaměstnance, který by však mohl být nabídnut za atraktivnějších podmínek, jelikož je ale tento benefit řízen globálně, nelze z ČR podmínky nabídky akcií zcela ovlivnit. Ohledně benefitu věrnostní poděkování se nepánují velké změny, i když je vnímána negativní zpětná vazba od zaměstnanců. Důvod je ten, že společnost preferuje spíše odměňovat výkon než délku odpracovaných let. I přesto byl benefit nedávno mírně rozšířen o odměny za 25. a 30. odpracovaný rok ve společnosti. (Millerová, 2023)

Od benefitů se očekává, že budou dlouhodobě zvyšovat spokojenost a loajalitu zaměstnanců a také jejich zájem o práci ve společnosti. Některé benefity jsou však také navrženy tak, aby hlavně podporovali firemní kulturu či udržely zaměstnance ve společnosti. (Millerová, 2023)

Budoucnost lze vidět v rozvoji well-beingu a flexibility, tedy možnosti výběru benefitů podle preferencí zaměstnanců v rámci systému cafeteria. Z hlediska benefitů, o kterých se uvažuje, lze zmínit příspěvky na dopravu a také podporu bydlení. (Millerová, 2023)

2.5.2 Postoj spoločnosti k systému cafeterie a novým benefitům

Spoločnosť aktuálne síce jedná s možnými partnermi poskytujúcimi systém cafeterie, avšak aktuálne zavedenie tohto systému není prioritou. Zmena by však mohla nastat v nasledujúcich dvoch rokoch. Spoločnosť je prijatie systému naklonená, jelikož by jí to umožnilo zavést ďalšie benefity pre zamestnancov, ktoré by byly daňovo uznateľné. Z hľadiska nákladů bude veľmi záležet, jak moc bude chtít systém prispôbiť a také jak se nákup licence rozloží v čase. Pro implementaci však lze odhadnout, že bude potřeba 1,2 milionu korun. (Millerová, 2023)

Ďalšie rozširovanie benefitů spoločnosť podmiňuje buď prijatím systému cafeterie, dostavbou novej budovy či zmenou daňovej uznateľnosti. Niektoré benefity naopak vyloučila z dôvodů, ktoré sama nemôže výrazne ovlivniť. (Millerová, 2023)

Reálne možné by bylo zavedení těchto benefitů

Tabulka č. 19: Výčet benefitů a podmínek pro jejich přijetí

Benefit	Podmínka
Príspevek na dopravu do práce	zavedení kafeterie a daňová uznateľnosť
Klidová miestnosť s možnosťou si lehnout a načerpať energiu	dostavba novej budovy
Firemní škola (prípadne príspevek)	dostavba novej budovy
Až 5 dní sick day	schválenie vedením
Príspevek na dovolenou	zavedení kafeterie

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.6 Poskytovatelé externího systému cafeteria

V súčasnej dobe jsou největšími provozovateli externího systému cafeteria spoločnosti Sodexo, Endered, Benefit Plus a Benefitly, které nabízejí i širokou škálu vlastních benefitů. Jejich systém cafeteria lze značně personalizovat a spoločnosti (zákazníci) do něj mohou přidávat i své interní benefity, které chtějí outsourcovat. Většina benefitů, nabízených v rámci daného systému, je daňovo výhodná, a tudíž z nich zaměstnavatel neplatí žádné odvody státu. Nabízené cafeteria slouží i jako platební brána, přes kterou si zaměstnanec přímo může za své přidělené body nakoupit vybraný benefit.

Pro zjednodušení správy tohoto systému, je možné k němu přistoupit nejen z webových stránek poskytovatele, ale i přes mobilní aplikaci. Toto řešení je vhodné zejména pro větší společnosti, pro které by bylo zavedení vlastní cafeterie administrativně mnohokrát náročnější a nákladnější. (Cafeteria moje Benefits, ©2022; Edenred Benefits Café, ©2022; Cafeterie, ©2018; Cafeterie Benefits, ©2022)

2.6.1 Sodexo (Cafeteria mojeBenefits)

Společnost Sodexo vstoupila na český trh v roce 1992 a má již přes 300 klientů a 360 000 uživatelů jejich systému, ve kterém nabízí více než 17 000 aktivit pro volný čas, které si zaměstnanci mohou zvolit v rámci jejich systému cafeteria. Sodexo má nasmlouváno přes 17 500 partnerů a služeb, u kterých je možnost uplatnit body z cafeterie. Uplatnění bodů probíhá buď přes platební bránu přímo v cafeterii nebo pomocí karty Flexi Pass Card či papírovými poukázkami Flexi Pass. (Cafeteria moje Benefits, ©2022)

2.6.2 Endered (Endered Benefits Café)

Společnost Endered vstoupila na trh v ČR v roce 2010 a má v současné době okolo 12 500 smluvních partnerů, u kterých lze uplatnit body v Endered Benefits Café. Platbu lze provést buď prostřednictvím platební karty Endered Card, papírových poukázek Endered Benefits, platební bránou na webu cafeterie či elektronickou poukázkou e-Ticket. Cafeterie nabízí také možnost přidání speciálních modulů, jde například o Modul Mimořádných odměn, Narozeninový modul, Věrnostní modul a další. (Edenred Benefits Café, ©2022)

2.6.3 Benefit Plus (Benefit Plus Cafeterie)

Společnost Benefit plus působí v Česku od roku 2004 a nabízí možnost uplatnění bodů z cafeterie u více než 9 000 smluvních partnerů, přičemž při zaslání faktury, je možnost uplatnit body i jinde. U smluvních partnerů lze platit body buď přes SMS, PDF poukaz z emailu, kartou Benefit Plus nebo přímou platbou v partnerském e-shopu přes platební bránu. V rámci cafeterie společnost nabízí také možnost Cashbacku, díky kterému mohou zaměstnanci získat body navíc za nákup ve vybraných e-shopech. (Cafeterie, ©2018)

2.6.4 Benefity (Cafeterie Benefit)

Ve společnosti Benefit, která je na trhu v ČR od roku 2003, lze body v cafeterii uplatnit u dodavatelů, kterých je přes 5 500. Platit lze buď pomocí Benkarty (speciální platební karty) nebo přímo přes webový prohlížeč pomocí platební brány. Aplikaci Cafeterie Benefit lze také rozšířit o specifické moduly, jako například Modul pochval, Modul blahopřání či Salary swap. (Cafeterie Benefit, ©2022)

2.7 Shrnutí analýz

Základní informace

Společnost Thermo Fisher Scientific je velkou organizací zaměstnávající 1440 lidí. Jejím oborem podnikání je především výroba elektronových mikroskopů pro celý svět. Celkově se společnosti ekonomicky daří, jelikož i přes období pandemie má stále vysoké zisky a nemá žádné existenční problémy, což bylo potvrzeno analýzou její ekonomické situace pomocí indexu IN05, podle kterého společnost v posledních letech jasně tvoří hodnotu. Společnost navíc očekává i další růst tržeb v nadcházejících letech, což potvrzuje vypočítaná předpověď stoupajícího trendu výnosů a VH v následujících letech.

Členění benefitů

Benefity, které společnost poskytuje, jsou rozloženy do všech kategorií. Lze však vidět, že společnost má nejvíce benefitů zaměřených na zdraví zaměstnanců a dále pak na využití pracovního volna. V obou případech jde o kategorie, do nichž spadají benefity, které byly zaměstnanci vyzdvihovány jako důležité při dotazníkovém šetření.

Z hlediska daňového rozložení lze říct, že má společnost benefity rozděleny optimálně ve všech výhodných kategoriích, ať už daňově výhodných pro zaměstnance či zaměstnavatele, a nemá žádný z benefitů v poslední daňově nevýhodné kategorii.

Dotazníkové šetření

Dotazník byl rozeslán mezi 114 zaměstnanců inženýringu, kteří měli zhodnotit svůj pohled na benefity ve společnosti.

+ Nejvíce spokojení jsou zaměstnanci s pořádáním občasných akcí zdarma v prostorách společnosti (stánek se zmrzlinou, donuty, kávou, mikulášská nadílka), které považují

za velký benefit. Také vzdělávání v rámci školení na různá pracovní i osobní témata je vnímáno jako přínosný a důležitý benefit.

- Nejméně spokojení jsou zaměstnanci s věrnostními odměnami, které jsou pro ně důležité, ale nedosahují takové výše, aby pro ně byli dostatečné a motivační. Někteří také navrhují jiný způsob vyplácení věrnostního benefitu, který by tak mohl být poskytován formou zvýšení dnů dovolené či darováním určitého podílu na akciích, což by pro ně bylo více motivující.

Z dotazníků také vyplynulo, že pro zaměstnance je velmi důležitý work-life balance, jelikož by uvítali, kdyby mohli čerpat více volna, ať už by to bylo jakoukoliv formou (dovolaná, placené osobní volno, narozeninové volno, zkrácený pracovní den/ týden). K lepšímu skloubení práce a osobního života přispívají také benefity, které byly zmiňovány v dotazníku, a to především firemní školka, poukázky na objednávání jídla přes rozvážkové služby, či parcel box jakékoliv doručovací společnosti v místě pracoviště.

Trendy v oblasti benefitů

Tabulka č. 20: Souhrn chybějících benefitů ve společnosti

Chybějící benefity v Thermo Fisher Scientific Brno		
Často poskytované benefity v ČR	Benefity poskytované konkurencí	Benefity požadované zaměstnanci
příspěvek na dopravu do zaměstnání	příspěvek na dopravu do zaměstnání	příspěvek na dopravu do zaměstnání
příspěvek na dovolenou	firemní školka (příspěvek)	firemní školka (příspěvek)
	cafeteria	narozeninové volno
		poukázky na objednání jídla přes rozvážkové služby
		zkrácený pracovní den/ týden
		místnost ke klidnému odpočinku
		parcel box jakékoliv doručovací společnosti
		koučink, meditace, terapie se zvířaty

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky lze jasně vidět benefity, které by bylo žádoucí, aby společnost zavedla. Jde především o příspěvek na dopravu do zaměstnání a příspěvek na školku. Je zde možné taky pozorovat, že pokud společnost nechce zaostat za konkurencí, měla by v blízké době zvážit zavedení systému cafeteria, který výrazně rozšiřuje využití benefitů.

Dopady vnějších a vnitřních vlivů

Tabulka č. 21: Souhrn vnitřních a vnějších vlivů

Dopad interních vlivů na společnost	Vliv
spokojení zaměstnanci	pozitivní
perspektivní obor podnikání	pozitivní
velké množství patentů	pozitivní
velké množství zaměstnanců	pozitivní i negativní
vývoj nových metod a přístrojů	pozitivní
Dopad externích vlivů na společnost	
velká konkurence	negativní
zvýšení požadavků na flexibilitu práce	negativní
snížení počtu potenciálních zaměstnanců	negativní
náhlá změna požadovaných benefitů	negativní
spolupráce se zaměstnanci při přijímání změn	pozitivní
změna limitů pro určité benefity a jejich danění	pozitivní i negativní

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Společnost Thermo Fisher Scientific Brno nabízí spoustu zajímavých benefitů, které jsou celkově populární v České republice, což lze vidět při pohledu na žebříček benefitů v ČR či na analýzy benefitů ve společnosti. Co však společnosti chybí, je určitá flexibilita a možnost personalizace benefitů dle potřeb zaměstnanců. Ti jsou pak nespokojeni například s věnostním programem, omezením jednoho dobití na Flexi Pass kartu za rok, či neaktuálností některých benefitů.

Tento problém by mohl být vyřešen zavedením systému cafeteria, který umožňuje zaměstnancům navolit si přesně benefity, které potřebují. Také umožňuje flexibilně přidávat a aktualizovat nabídku benefitů a přispívá tak k jejich lepší správě. Pokud je tento systém spravován externí společností, umožňuje i platby mnoha aktivit u dalších společnostech či pravidelné dobíjení na svoji benefitní kartu.

3.1 Přínosy cafeteria systému

Výhody pro společnost:

- Šetří čas a náklady společnosti nutné na administrativu benefitů.
- Možnost generování různých reportů.
- Společnost platí jen za to, co zaměstnanci opravdu využijí.
- Daňová úspora na straně společnosti.
- Jednoduchá aktualizace či přidání nových benefitů.
- Zviditelnění společnosti mezi konkurencí.
- Zvýší motivaci i loajality zaměstnanců díky personalizaci.

Výhody pro zaměstnance:

- Zaměstnanci mají možnost upravit si benefity na míru.
- Přehled poskytovaných benefitech a jejich čerpání na jednom místě.
- Daňová úspora na straně zaměstnanců.
- Možnost správy benefitů na dálku přes webové stránky.

Nevýhody pro společnost:

- Velké počáteční náklady na implementaci, které však lze rozložit v čase.
- Nutnost včas a pořádně vykomunikovat změnu mezi zaměstnanci

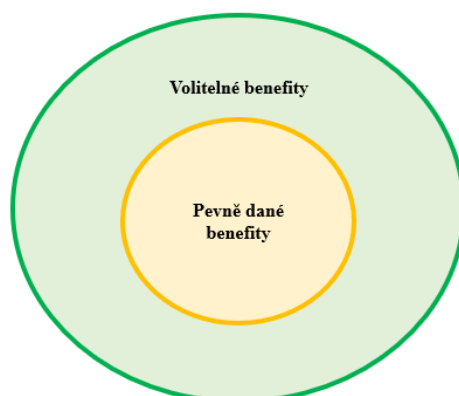
Nevýhody pro zaměstnance:

- Zaměstnanci nemusí vždy vědět, co aktuálně chtějí.
- Nutnost aktivní správy benefitů.

Cafeteria systém také umožňuje své rozšíření o několik předem připravených modulů. Zajímavým rozšířením do budoucna by mohla být možnost optimalizace věrnostního poděkování. Jelikož si zaměstnanci stěžují na jeho malou výši a malé možnosti výběru, mohl by zaměstnanec získat možnost si svoje věrnostní poděkování vybrat tak, že by mu byly přiděleny body navíc v systému cafeteria a zaměstnanec by si mohl například vybrat delší dovolenou, či vyšší příspěvek na penzijní připojištění místo jednorázového poukázkového bonusu.

3.2 Volba typu cafeteria systému

Vzhledem k tomu, že společnost nabízí určité fixní a globální benefity, které nebude možno uzpůsobit tak, aby se daly flexibilně nakupovat v cafeteria, nabízí se možnost zavedení systému jádra. Tento systém umožňuje mít fixní benefity pro všechny zaměstnance a zároveň poskytovat i určité benefity pouze pro zaměstnance, kteří si je zvolí.



Obrázek č. 6: Cafeterie typu jádra

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3 Návrh na benefity v cafeteria systému

Nákup benefitů v cafeterii by měl probíhat vždy jednou ročně a to tak, že zaměstnanec dostane na začátku roku určitý počet bodů, které může rozdělit mezi jednotlivé benefity poměrem 1 bod v cafeterii se rovná 1 koruna průměrného nákladu na benefit. Tento poměr byl zvolen záměrně proto, aby si zaměstnanci byli vědomi, jaké náklady na benefity společnost vynakládá a víc si jich tak vážili. Ve společnosti je uplatňovaná v rámci benefitů rovnost mezi zaměstnanci, a proto jsou body poskytované všem zaměstnancům stejně, bez ohledu na jejich pracovní výkon či pozici.

3.3.1 Stávající benefity

Při přesunu některých benefitů do cafeteria systému je nutné navrhnout jejich změnu tak, aby byly pro tento systém vhodné a mohly být začleněny mezi volitelné. U volitelných benefitů si totiž zaměstnanec může určit nejen zda určitý benefit chce využívat či ne, ale také v jakém množství ho chce využívat, a proto je třeba mít pro jednotlivé benefity určené rozpětí jejich využití.

Rozpětí hodnot v tabulce je určeno tak, že maximální hodnota je nejvyšší hodnota stanovená zákonem pro daňové uznání daného benefitu. Pokud žádný zákonný limit neexistuje, může si zaměstnanec zvolit jakoukoliv částku, až do vyčerpání svých bodů.

Tabulka č. 22: Transformace stávajících benefitů do systému cafeteria

Benefit	Stávající	Nový
Dovolená navíc	5 dní	0-10 dní
Osobní volno	3 dny	0-5 dní
Příspěvek na penzijní připojištění	3 % ze mzdy	0-50 000 Kč za rok
Pojistný plán	příspěvek v plné výši pojistného	možnost příspěvku v plné výši pojistného
Flexi Pass	% z AIP	možnost nabíti jakékoliv částky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Aby byla změna benefitů úplná, musí být každému z benefitů přiřazeny body, za které je mohou zaměstnanci v rámci cafeteria nakupovat. Tyto body lze určit na základě nákladů z roku 2021 na jednotlivé benefity.

Tabulka č. 23: Rozpočítání nákladů na benefity

Benefit	Aktuální náklady	Náklady na jednoho zaměstnance
Dovolená navíc (5 dní)	557 817 Kč	4 893 Kč
Osobní volno (3 dny)	210 367 Kč	1 845 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění	546 461 Kč	4 794 Kč
Pojistný plán	95 556 Kč	838 Kč
Flexi Pass	295 000 Kč	2 588 Kč
MultiSport karta	130 898 Kč	1 148 Kč
Celkové náklady	1 836 099 Kč	16 106 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Hřebačková, 2022)

Z tabulky lze vidět náklady jednotlivých benefitů na jednoho zaměstnance, z čehož je možné určit kolik bodů by daný benefit měl stát v cafeterii. Také lze vidět celkové náklady na zaměstnance, které lze použít jako výchozí hodnotu pro určení, kolik bodů by měla společnost přidělit zaměstnanci v systému cafeteria, aby mohl využívat stejné množství benefitů jako dosud.

Na základě těchto nákladů jsou přiřazeny jednotlivým benefitům body (náklady) potřebné pro jejich využití. Hodnoty bodů jsou převzaty z nákladů na zaměstnance a zaokrouhleny tak, aby jejich používání bylo přehledné a jednoduché. Výše jednotky benefitu je stanovena na nejnižší možnou hodnotu potřebnou pro čerpání benefitu.

Tabulka č. 24: Začlenění stávajících benefitů do systému cafeteria

Benefit	Výše jednotky benefitu	Potřebné body na jednotku
Dovolená navíc	1 den	1 000
Osobní volno	1 den	600
Příspěvek na penzijní připojištění	1 Kč	1
Pojistný plán	hrazen v plné výši	850
Flexi Pass	1 Kč	1
MultiSport karta	hrazena v plné výši	1 150

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.2 Nové benefity

V rámci přechodu na systém cafeteria lze nabídku rozšířit o některé benefity, které jsou na trhu populární a v dotazníku pro zaměstnance vyšly jako žádané.

Mezi tyto benefity patří:

- **Příspěvek na dovolenou** – byl vybrán, jelikož se řadí mezi častý benefit v ČR a je daňově uznatelný a výhodný jak pro společnost, tak pro zaměstnance. Do cafeteria systému lze snadno zakomponovat, jelikož všichni dodavatelé tohoto systému jsou na jeho poskytování připraveni. Také vedení společnosti považuje jeho zavedení za reálně možné při zavedení cafeteria.
- **Příspěvek na dopravu** – byl vybrán, jelikož je to jeden z často poskytovaných benefitů v ČR, je poskytován přímou konkurencí, a také zaměstnanci v dotazníku uvedli, že by o něj byl velký zájem. Vedení společnosti tento benefit také podpořilo za podmínky jeho daňové uznatelnosti a zavedení cafeteria. Pro daňovou uznatelnost na straně zaměstnavatele stačí, aby právo na tento příspěvek vyplývalo z jeho vnitřních směrnic. Pro zaměstnance jde však vždy o zdanitelný příjem, daň z něj mu zaměstnavatel strhne ze mzdy. Lze to však kompenzovat mírným navýšením mzdy o výši daně.
- **Příspěvek na školku** – byl vybrán, jelikož tento benefit byl v dotazníku často žádan zaměstnanci a poskytují ho i některé konkurenční společnosti. Podle vedení však společnost v současné době nedisponuje kapacitami pro zřízení firemní školky či dětské skupiny, a proto by se dal zavést alespoň tento příspěvek, který by se pak mohl v budoucnu modifikovat. Při poskytování nepeněžního příspěvku přímo daným školám, je příspěvek nedaňovým nákladem na straně zaměstnavatele, ale je osvobozen od daně na straně zaměstnance, přičemž jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec si mohou odečíst od daně část hrazené částky na školkovně.

Tabulka č. 25: Kategorie a daňové hledisko nových benefitů

Nové benefity	Kategorie	Osvobozené pro zaměstnance	Daňově uznatelné pro zaměstnavatele
Příspěvek na dovolenou	Zaměřené na využití pracovního volna	✓	×
Příspěvek na dopravu	Platové a finanční	×	✓
Příspěvek na školku	Platové a finanční	✓	×

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V souhrnné tabulce lze vidět, že všechny navrhované benefity jsou vždy daňově výhodné pro alespoň jednu stranu, tudíž má smysl je zavádět ve společnosti.

Stejně jako u stálých benefitů i zde je třeba určit body potřebné pro nákup v cafeterii. Vzhledem k tomu, že všechny tři nové benefity jsou poskytovány formou příspěvku, tak každý bod se rovná jedné koruně příspěvku.

Tabulka č. 26: Začlenění nových benefitů do systému cafeteria

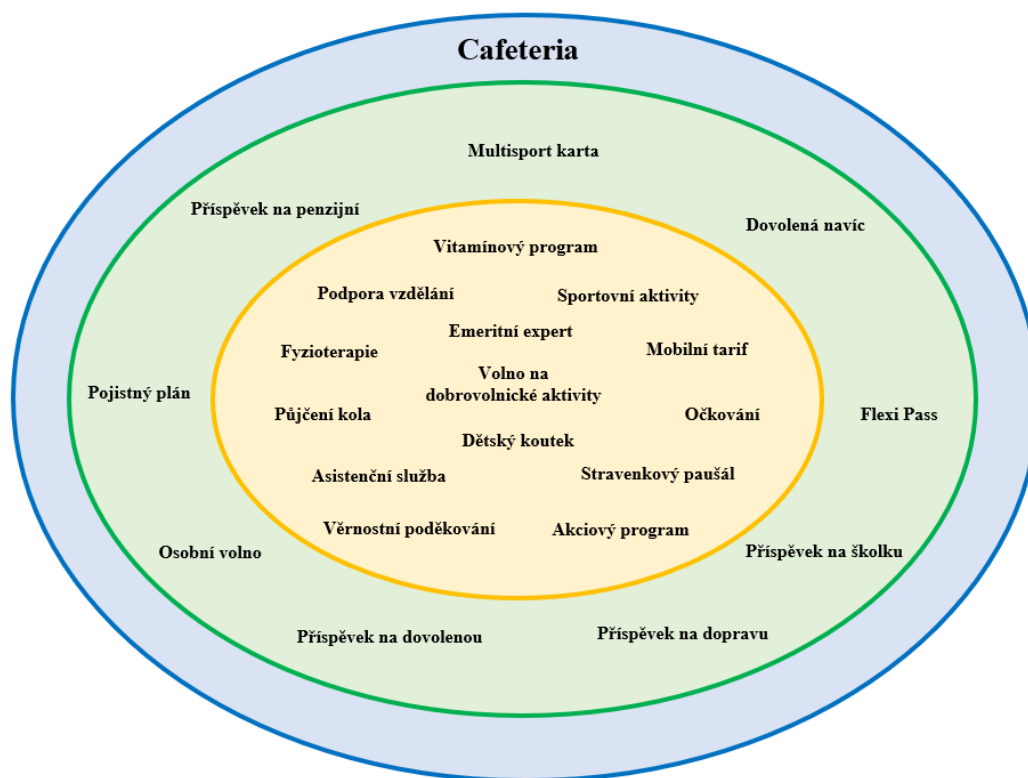
Benefit	Nový	Výše jednotky benefitu	Potřebné body na jednotku
Příspěvek na dovolenou	0-20 000Kč za rok	1 Kč	1
Příspěvek na dopravu	možnost příspěvku	1 Kč	1
Příspěvek na školku	možnost příspěvku a daňová úleva	1 Kč	1

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.3 Výsledná podoba cafeteria

Po výše uvedených úpravách lze navrhnout následující rozložení benefitů v cafeterii:

- Jádru (pevně dané benefity) – je tvořeno takovými benefity, které svojí povahou nemohou být poskytovány každému zaměstnanci na míru. Jedná se především o benefity poskytované na základě hromadných smluv s třetími stranami, benefity na pracovišti či globálně určované benefity.
- Obalu (volitelné benefity) – je tvořen benefity které lze poskytovat v různé výši různým zaměstnancům samostatně. Jde primárně o benefity poskytované na základě individuálních smluv, různé příspěvky, či druhy pracovního volna.



Obrázek č. 7: Rozložení benefitů v cafeteria systému

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na obrázku je zobrazená výsledná podoba cafeteria po začlenění veškerých benefitů společnosti, včetně nově navrhovaných, do jednotlivých vrstev cafeteria systému tak, aby byla zaměstnancům umožněna maximální flexibilita výběru benefitů.

O zajišťování benefitů zahrnutých v jádru se společnost stále bude starat sama, avšak pro zajištění volitelných benefitů je z hlediska administrativy výhodné využít externího poskytovatele cafeteria systému. Aby byl zaručen výběr nejvhodnějšího dodavatele, je třeba srovnat všechny významné poskytovatele tohoto systému v ČR.

3.4 Výběr dodavatele cafeteria systému

Při vyhodnocování ideálního dodavatele pro systém cafeteria bylo zvoleno multikriteriální rozhodování, které spočívalo v obodování jednotlivých kritérií od 0 do maximálně 5 bodů podle toho, jak moc dobře dané společnosti kritérium splňují.

Tabulka č. 27: Hodnocení dodavatelů cafeteria systému

Kritéria	Sodexo	Endered	Benefit Plus	Benefity
Počet nabízených benefitů	5	4	2	1
Délka působení na trhu v ČR	5	2	3	3
Existující obchodní vazby	3	0	0	0
Přehlednost systému	4	5	4	3
Náklady na implementaci	3	3	3	3
Celkem bodů	20	14	12	10

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle celkového počtu získaných bodů, lze dojít k závěru, že by pro společnost bylo nejlepší využít poskytovatele Sodexo a jeho řešení Cafeteria mojeBenefity. Toto řešení má pro společnost několik nesporných výhod oproti ostatním poskytovatelům. Cafeterie Sodexo nabízí nejvíce smluvních partnerů (17 500), u kterých mohou zaměstnanci své body utratit. Dále společnost Sodexu je zavedenou společností na místním trhu a jsou s ní již existující obchodní vazby, jelikož společnost Thermo Fisher Scientific Brno aktuálně využívá Flexi Pass benefit, který by se tak mohl jednoduše začlenit do celého systému Cafeteria mojeBenefity. Sodexo také nabízí přehledný systém cafeteria, který zaměstnanci už částečně znají, a to právě díky využívání Flexi Pass karty a v dřívější době i Sodexo stravenkové karty. Náklady na implementaci velmi záleží na dodatečných požadavcích na úpravu cafeteria, a tak nelze určit přesnou sumu pro konkrétní cafeteria. Lze ale pracovat s odhadem, který poskytlo vedení společnosti, že náklady na implementaci cafeteria by mohly být ve výši 1,2 milionu korun. (Millerová, 2023)

3.5 Harmonogram zavedení cafeteria systému

Zavedení změn do praxe vyžaduje čas. Pro vytvoření představy o časové náročnosti zavedení cafeteria systému ve společnosti, byl vytvořen následující harmonogram.

Tabulka č. 28: Harmonogram pro zavedení cafeteria systému

Datum	Činnost	Zodpovědná osoba
30.5. - 30.6.2023	Stanovení požadavků na systém cafeteria	Vedení společnosti
1.7. - 15.7.2023	Poptání cafeteria u vybraných společností	Vedení společnosti
16.7. - 31.8.2023	Posouzení jednotlivých nabídek	Vedení společnosti
1.9. - 21.9.2023	Návrh designu a nastavení u vítězné společnosti	Vedení společnosti
22.09. - 7.10.2023	Příprava formy a obsahu komunikace změn	HR
08.10.2023	Vypuštění informačních materiálů o cafeteria mezi zaměstnanci	HR
9.10. - 31.10.2023	Vytvoření cafeteria systému a přenos dat	Vedení společnosti
1.11. - 20.11.2023	Testování a ladění systému	HR
21.11. - 30.11.2023	Změna interních směrnic ohledně benefitů	Vedení společnosti
01.12.2023	Ostré spuštění cafeteria systému	Vedení společnosti
2.12.-15.12.2023	Uspořádání školení a zodpovězení dotazů od zaměstnanců	HR
01.12.2024	Vyhodnocení dopadu změn pomocí dotazníku mezi zaměstnanci a analýzy finančních výsledků	Vedení společnosti
01.01.2025	Navýšení bodů do cafeteria na základě získaných dat	Vedení společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.6 Nákladové zhodnocení cafeteria systému

V systému cafeteria si každý zaměstnanec může vybrat různé množství od každého benefitu, a proto nelze určit přesné budoucí náklady jednotlivých benefitů. Lze ale určit průměrné náklady na každý benefit a následně podle toho určit náklady na celý cafeteria systém pro všechny zaměstnance inženýringu.

3.6.1 Určení průměrných nákladů na benefity

Průměrné náklady na benefit lze určit rozpočítáním celkových aktuálních nákladů na aktuální benefity.

Tabulka č. 29: Náklady na benefity

Benefit	Aktuální náklady	Průměrné náklady na jednoho zaměstnance
Dovolená navíc (5 dní)	557 817 Kč	2 684 Kč
Osobní volno (3 dny)	210 367 Kč	2 684 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění	546 461 Kč	2 684 Kč
Pojistný plán	95 556 Kč	2 684 Kč
Flexi Pass	295 000 Kč	2 684 Kč
MultiSport karta	130 898 Kč	2 684 Kč
Celkové náklady	1 836 099 Kč	16 106 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Hřebačková, 2022)

Z průměrných celkových nákladů na zaměstnance lze následně určit, kolik bodů do cafeteria systému by měl zaměstnanec dostat, pokud by společnost chtěla zachovat aktuální výši nákladů na poskytované benefity. Průměrné náklady jednoho benefitu na zaměstnance lze využít pro určení možného budoucího navýšení bodů, pokud budou přidány další nové benefity.

3.6.2 Varianty budoucího růstu nákladů

Pro implementaci návrhu popsaného výše, je možno využít některou z těchto tří možností, z nichž každá obsahuje jiný růst nákladů na benefity:

- **Žádný růst nákladů na benefity** – zaměstnavatel pouze převede benefity z fixní formy do systému cafeteria a přidá tři nové možnosti využití bodů (příspěvek

na dovolenou, dopravu a školku), přičemž body rozdělí všem zaměstnancům stejně na základě zaokrouhlených průměrných dosavadních nákladů na benefity.

- **Mírný růst nákladů na benefity** – zaměstnavatel kromě výše zmíněného, také poskytne zaměstnancům body navíc, aby je mohli utratit za nákup některého z nových příspěvku, aniž by museli snížit využití některého ze stávajících benefitů. Body navíc by se rovnaly zaokrouhleným průměrným nákladům na jeden benefit.
- **Vysoký růst nákladů na benefity** – zaměstnavatel, kromě výše zmíněného, by poskytnul vyšší počet bodů navíc, a to ve výši zaokrouhlených průměrných nákladů na tři benefity.

Tabulka č. 30: Varianty vývoje nákladů

Možné varianty změny	Žádný růst nákladů	Mírný růst nákladů	Vyšší růst nákladů
Růst nákladů v procentech	0%	17%	50%
Změna stávající podoby benefitů	✓	✓	✓
Zavedení tří nových benefitů	✓	✓	✓
Základní počet bodů v cafeterii	16 100	16 100	16 100
Body navíc do cafeterie	0	2 700	8 100
Počet bodů na jednoho zaměstnance	16 100	18 800	24 200
Celkové náklady na benefity v cafeterii pro oddělení inženýringu	1 835 400	2 143 200	2 758 800

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce lze vidět názorné zobrazení všech tří variant nákladů, které ukazují reálné možnosti růstu nákladů při zavedení cafeteria systému ve společnosti. Hodnoty bodů jsou převzaty z průměrných nákladů na zaměstnance a zaokrouhleny tak, aby jejich používání bylo přehledné a jednoduché.

K nákladům na benefity je nakonec nutné ještě připočítat jednorázové náklady, a to na zavedení systému cafeteria ve společnosti. Jejich odhadovaná celková výše je 1,2 milionu korun, odhad poskytlo vedení společnosti na základě předběžného jednání s dodavatelem systému. (Millerová, 2023)

3.6.3 Výsledné náklady

První rok - 2023

Náklady na implementaci cafeteria systému: 1 200 000 Kč.

První rok by šlo především o úspěšnou implementaci systému cafeteria, aby zaměstnanci měli v budoucnu možnost flexibilního výběru benefitů. Jelikož tato implementace sama o sobě vyžaduje značné náklady, je doporučeno, aby cafeteria byla implementována s variantou nulového růstu nákladů na benefity. Společnost by v tomto roce hradila navíc pouze náklady na implementaci systému cafeteria, přičemž by do konce roku stále fungoval stávající systém benefitů.

Nové předpokládané celkové výnosy, náklady a VH společnosti po implementaci systému cafeteria:

Tabulka č. 31: Předpokládaná výše výnosů, nákladů a VH za rok 2023

Rok	Výnosy	Náklady	VH
2023	19 026 626 400 Kč	18 263 809 800 Kč	762 816 600 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhý rok - 2024

Náklady na volitelné benefity v cafeteria systému: 1 835 400 Kč

V druhém roce by cafeteria začala fungovat se stejnými náklady jako předchozí fixní systém benefitů a bylo by tedy možné na konci roku snadno vyhodnotit dopad této změny na společnost i na zaměstnance.

Nové předpokládané celkové výnosy, náklady a VH společnosti po nulovém růstu nákladů na benefity:

Tabulka č. 32: Předpokládaná výše výnosů, nákladů a VH za rok 2024

Rok	Výnosy	Náklady	VH
2024	20 196 251 000 Kč	19 374 023 201 Kč	822 227 799 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Třetí rok - 2025

Náklady na volitelné benefity v cafeteria systému: 2 143 200 Kč

Ve třetím roce by byla možnost navýšení bodů na benefity na základě vyhodnocení dopadů změn. Podle informací analyzovaných v rámci této bakalářské práce lze předpokládat, že dopad na společnost bude pozitivní, a tudíž by společnost měla přistoupit alespoň na mírné zvýšení nákladů na benefity, a tedy poskytnout více bodů zaměstnancům. Tím by společnost dále podpořila spokojenost zaměstnanců a jejich loajalitu, jelikož by dala najevo, že si jich váží.

Nové předpokládané celkové výnosy, náklady a VH společnosti po mírném růstu nákladů na benefity:

Tabulka č. 33: Předpokládaná výše výnosů, nákladů a VH za rok 2023

Rok	Výnosy	Náklady	VH
2025	21 365 875 600 Kč	20 485 745 101 Kč	880 130 499 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vylepšit systém benefitů v oddělení inženýringu společnosti Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. tak, aby byli zaměstnanci více spokojeni a loajální. K dosažení tohoto cíle bylo zapotřebí zjistit teoretické poznatky o daném tématu a následně určit vnitřní a vnější vlivy prostředí na tuto společnost. Poté bylo třeba provést analýzu aktuálního systému benefitů ve společnosti, zjistit pomocí dotazníku názory zaměstnanců a následně zanalyzovat pohled vedení společnosti na možné změny v benefitech.

Analýzou společnosti bylo zjištěno, že používá fixní systém benefitů, který poskytuje všem zaměstnancům stejné benefity a příliš neřeší, zda je zaměstnanci využívají či ne. V takovém případě vznikají společnosti náklady i na ty benefity, které někteří zaměstnanci úplně nevyužijí. Z dotazníku od zaměstnanců inženýringu vyplynulo, že zaměstnanci by byli spokojenější, kdyby společnost aktualizovala své benefity a přidala k nim i některé nové. Dále se ukázalo, že většina zaměstnanců využívá jen kolem poloviny z nabízených benefitů, které za ně společnost platí. Zaměstnancům také chybí možnost častějšího převodu části peněz na Flexi Pass Card, díky čemuž by mohli ušetřit část daně z příjmu.

Na základě těchto důvodů, které byly podpořeny i vývojem na trhu s benefity, bylo navrženo zavedení systému cafeterie, který by umožnil zaměstnancům výběr benefitů na míru a společnost by díky němu platila pouze za ty benefity, které zaměstnanec opravdu využije. Cafeterie by byla tvořena jádrem fixních benefitů, které nemohou být personalizovány a zbylými volitelnými benefity, které byly modifikovány a byly jim přiřazeny body, za které je může zaměstnanec nakoupit. K těmto volitelným benefitům byly podle přání zaměstnanců a na základě daňové uznatelnosti přidány příspěvky na dovolenou, dopravu a školku. Každému zaměstnanci bylo na základě aktuálních nákladů přiděleno 16 100 bodů, které si může dle svého uvážení rozdělit mezi jednotlivé volitelné benefity. Aby si byli zaměstnanci vědomi ceny benefitů, bylo stanoveno, že jeden bod v cafeterii se rovná jedné koruně průměrného nákladu na benefit. Pro minimalizaci administrativního zatížení společnosti bylo také vybráno poskytnutí cafeteria systému od externího dodavatele. Na základě multikriteriálního vyhodnocení vyhrála společnost Sodexo se svým systémem Cafeteria mojeBenefity.

Celkové náklady na implementaci cafeteria systému v roce 2023 byly určeny ve výši 1 200 000 Kč. Byly také vypočítány předpokládané náklady na benefity v příštích letech. Pro rok 2024, kdy už by mohl být systém cafeteria plně zavedený, byly určeny náklady na volitelné benefity v tomto systému ve výši 1 835 400 Kč. Na konci roku 2024 bylo naplánováno vyhodnocení dopadů této změny. Při pozitivním výsledku těchto dopadů byl doporučen mírný růst nákladů (bodů v cafeteria) na volitelné benefity pro rok 2025, které by tak byly ve výši 2 143 200 Kč.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

Bartůšková, Zuzana, 2021. Benefity pro zaměstnance z pohledu účetnictví a daní. In: *Pruvodcepodnikanim.cz* [online]. Praha: Československá obchodní banka, a.s., © 2023, 07. 12. [cit. 2023-01-16]. Dostupné z:

<https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/benefity-pro-zamestnance-z-pohledu-dani/>

Benefity 2019, ©2019. *Trexima: zaměřeno na člověka* [online]. Zlín: TREXIMA s.r.o. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z:

https://ipodpora.odborny.info/soubory/uploads/ASO_pruzum_benefity_FINAL.pdf

BERGLOVÁ, Lucie, 2018. Zaměstnanecké benefity a daně od píky a v kostce. In: *HR News.cz* [online]. Praha: IVITERA a.s., ©2022, 29. 08. [cit. 2022-04-11]. Dostupné z:

<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/zamestnanecke-benefity-a-dane-od-piky-a-v-kostce-id-3474771>

Brno Compensation Policy, 2022. Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. IMS 7.3.1.5B

Brno Employee Benefits, 2022. Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. IMS 7.3.1.4B

BRŮHA, Dominik a kol., 2021. *Abeceda personalisty*. 11. vyd. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-309-7.

Cafeterie, ©2018. *Benefit plus* [online]. Brno: BENEFIT PLUS [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.benefit-plus.eu/cafeterie/>

Cafeterie Benefity, ©2022. *Benefity* [online]. Praha: BENEFITY a.s. [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.benefity.cz/cz/pro-zamestnavatele/cafeterie-benefity.html>

Cafeteria moje Benefits, ©2022. Sodexo [online]. Issy-les-Moulineaux: SODEXO [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.sodexo.cz/produkty/volny-cas/cafeteria-mojebenefity/>

ČUMPELOVÁ, Kateřina, 2022. Nejzajímavější novodobé benefity, které se objevují i v našich firmách. In: *Platy.cz*. [online]. Bratislava: Profesia, ©1997-2022, 08. 02. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/analyzy/nejzajimavejsi-novodobe-benefity-ktere-se-objevuji-i-v-nasich-firmach/50788?prefix=>

D'AMBROSOVÁ, Hana a kol., 2011. *Abeceda personalisty*. 4. vyd. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-646-4.

Edenred Benefits Café, ©2022. Edenred [online]. Praha: Edenred CZ s.r.o. [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/produkty/online-reseni/edenred-benefity-cafe/zamestnavatel>

Electron Microscopy Basics, 2022. Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o.

GALLISTL, Vladan, 2022. Na prodej je brněnský výrobce unikátních mikroskopů Tescan. Půjde o miliardovou transakci. In: *HN.cz* [online]. Praha: Economia, a.s., ©1996-2022, 15. 03. 00:00 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67045280-na-prodej-je-brnensky-vyrobce-unikatnich-mikroskopu-tescan-pujde-o-miliardovou-transakci>

Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců, 2014. In: *BusinessInfo.cz* [online]. Praha: CzechTrade ©1997-2022, 11. 03. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu/2/>

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2014. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. Series of economics textbooks. ISBN 978-80-248-3789-5.

HR MONITOR, 2022. HR MONITOR® na téma firemních benefitů: zapojte se do unikátního průzkumu mezi českými firmami. In: *Trexima: zaměřeno na člověka* [online]. Zlín: TREXIMA s.r.o., ©2022, 16. 02. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/zapojte-se-do-pruzkumu-hr-monitor/>

Hřebačková, Markéta, 2022. Re: Bakalářská práce – Systém odměňování zaměstnanců [e-mailová komunikace]. 02. 05. 17:34 [cit. 2022-05-05].

Jak zjistíte, zda vám podnik přináší hodnotu nebo se blíží k bankrotu?, ©2000–2022. In: *FinAnalysis.cz* [online]. Plzeň: Atlantis PC, s.r.o. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

JAROŠOVÁ, Bohdana, 2019. Osobní asistent k ruce: nový benefit, který využívá stále víc firem. In: *Idnes.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., ©1999-2022, 30. 07. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnavatel-benefity-asistent-zamestnanec-manazer.A190718_489738_podnikani_sov

JERRELL, T.D., 1997. A history of legally required employee benefits: 1900-1950. In: *Emerald insight: Discover Journals, Books & Case Studies* [online]. Bingley: Emerald Publishing Limited, ©2022, [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552529710171975/full/html?fullSc=1&mbSc=1&fullSc=1&fullSc=1&fullSc=1>

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRÁSNÁ, Slávka, 2016. *Pracovní spokojenost jako specifický komponent interního marketingu*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. ISBN 978-80-87472-96-5.

LEŠINGROVÁ, Romana, 2008. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová. ISBN 978-80-903808-9-9.

MACHALA, Otakar, ©2022. Sociální fond a jeho využití ze strany zaměstnavatele. In: *ASPI.cz* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/7/279362/1/2>

MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vyd. Praha: Wolters Kluwer. Daně. ISBN 978-80-7676-193-3.

Millerová, Renáta, 2023. Re: Bakalářská práce – Systém odměňování zaměstnanců [e-mailová komunikace]. 23. 04. 19:51 [cit. 2023-04-24].

O nás, ©1995-2022. *Thermo Fisher Scientific* [online]. Waltham: Thermo Fisher Scientific [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://thermofisher.jobs.cz/o-nas>

Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji, 2023. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 08. 02. [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/podil-nezamestnanych>

Práce a právo, ©2022. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prace-a-pravo>

PŠENIČKOVÁ, Jana, 2022. Notebook ani auto už nové lidi do práce nepřitáhnou. Největším benefitem je čas, říká Klusoň. In: *Forbes.cz* [online]. Praha: MediaRey, SE, ©2022, 22. 02. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://forbes.cz/notebook-ani-auto-uz-nove-lidi-do-prace-nepritahnou-nejvetsim-benefitem-je-cas-rika-kluson/>

Registr ekonomických subjektů, ©2013. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: https://apl.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=1510555

SOVOVÁ, Eva, 2022. Rodí se nové zaměstnanecké benefity. S jakými novinkami firmy budoují?. In: *Idnes.cz* [online]. Praha: MAFRA, a.s., ©1999-2022, 24. 03. [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/benefity-zamestnanci-firmy-trend-novinky-prace.A220323_123338_podnikani_sov

Svítková, Katarína, 2008. Loajalita zaměstnanců – investice, která se vyplatí. In: *HN.cz* [online]. Praha: Economia, a.s., ©1996-2022, 17. 04. 00:00 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-24067260-loajalita-zamestnancu-investice-ktera-se-vyplati>

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠKARVADOVÁ, Gabriela, 2022. Re: Bakalářská práce – Systém odměňování zaměstnanců [e-mailová komunikace]. 14. 11. 21:41 [cit. 2022-11-23].

Trendy v HR, 2023. In: *Pruvodcepodnikanim.cz* [online]. Praha: Československá obchodní banka, a.s., © 2023, 13. 04. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/trendy-v-hr-2023/>

VAŠIČKOVÁ, Klára, 2022. Každý třetí elektronový mikroskop na světě se vyrobí v Brně, tahounem je Thermo Fisher Scientific. In: *HN.cz* [online]. Praha: Economia, a.s., ©1996-2022, 07. 02. 07:08 [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1->

[67029060-kazdy-treti-elektronovy-mikroskop-na-svete-se-vyrobi-v-brne-tahounem-je-thermo-fisher-scientific](#)

VEČEREK, Tomáš, 2021. Jak se změnily zaměstnanecké benefity?. In: *LinkedIn.com* [online]. Sunnyvale: LinkedIn Corporation, ©2022, 26. 10. [cit. 2022-04-11]. Dostupné z:

<https://cz.linkedin.com/pulse/jak-se-zm%C4%9Bnily-zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9-benefity-tom%C3%A1%C5%A1-ve%C4%8Derek>

Veřejný rejstřík a Sbirka listin, ©2022. *eJustice* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-04-23]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=684870&typ=PLATNY>

Věková struktura, 2022. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 01. 01. [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>

Výroční zpráva 2021, 2022. Brno: Thermo Fisher Scientific Brno s.r.o. Dostupné také z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=684870>

ZHÁNĚL, Jirí a kol., 2014. *Masarykova univerzita: Faulta sportovních studií* [online].

Brno: Masarykova univerzita [cit. 2022-05-07]. ISBN 978-80-210-6857-5. Dostupné z:

https://is.muni.cz/el/1451/jaro2017/nk2019/um/Zhanel-metodologie-vyzkumne-prace_2014.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Model celkové odměny.....	17
Obrázek č. 2: Systém bufetu	26
Obrázek č. 3: Systém jádra.....	26
Obrázek č. 4: Systém bloků	27
Obrázek č. 5: Fungování optického mikroskopu a elektronových mikroskopů.....	50
Obrázek č. 6: Cafeterie typu jádra.....	91
Obrázek č. 7: Rozložení benefitů v cafeteria systému	96

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Výše státního příspěvku u doplňkového penzijního spoření.....	28
Tabulka č. 2: Výsledky výpočtu indexu IN05 pro Thermo Fisher Scientific Brno	43
Tabulka č. 3: Horizontální analýza společnosti Thermo Fisher Scientific Brno.....	44
Tabulka č. 4: Vertikální analýza společnosti Thermo Fisher Scientific Brno.....	46
Tabulka č. 5: Předpověď pro roky 2022 až 2025	48
Tabulka č. 6: Shrnutí vnitřních vlivů	52
Tabulka č. 7: Analýza benefitů mezi konkurenčními společnostmi	59
Tabulka č. 8: Shrnutí vnějších vlivů	62
Tabulka č. 9: Výše věrnostních odměn v Thermo Fisher Scientific Brno	69
Tabulka č. 10: Členění benefitů do kategorií podle Macháčka.....	71
Tabulka č. 11: Rozdělení benefitů podle daňových výhod	72
Tabulka č. 12: Délka pracovního poměru zaměstnanců v oddělení.....	72
Tabulka č. 13: Souhrn výsledků.....	74
Tabulka č. 14: Důležitost nabízených benefitů podle zaměstnanců.....	77
Tabulka č. 15: Možnosti rozšíření stávajících benefitů.....	79
Tabulka č. 16: Nové benefity navrhnout zaměstnanci	81
Tabulka č. 17: Shrnutí výsledků dotazníku.....	82
Tabulka č. 18: Důležitost jednotlivých kategorií benefitů	83
Tabulka č. 19: Výčet benefitů a podmínek pro jejich přijetí.....	85
Tabulka č. 20: Souhrn chybějících benefitů ve společnosti	88
Tabulka č. 21: Souhrn vnitřních a vnějších vlivů.....	89
Tabulka č. 22: Transformace stávajících benefitů do systému cafeteria.....	92
Tabulka č. 23: Rozpočítání nákladů na benefity	93
Tabulka č. 24: Začlenění stávajících benefitů do systému cafeteria	93
Tabulka č. 25: Kategorie a daňové hledisko nových benefitů	95
Tabulka č. 26: Začlenění nových benefitů do systému cafeteria	95
Tabulka č. 27: Hodnocení dodavatelů cafeteria systému	97
Tabulka č. 28: Harmonogram pro zavedení cafeteria systému	98
Tabulka č. 29: Náklady na benefity	99
Tabulka č. 30: Varianty vývoje nákladů	100
Tabulka č. 31: Předpokládaná výše výnosů, nákladů a VH za rok 2023	101
Tabulka č. 32: Předpokládaná výše výnosů, nákladů a VH za rok 2024	101
Tabulka č. 33: Předpokládaná výše výnosů, nákladů a VH za rok 2023	102

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj ekonomické situace ve společnosti	41
Graf č. 2: Struktura výnosů, nákladů a VH vůči tržbám 2021	46
Graf č. 3: Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji a ČR	53
Graf č. 4: Obyvatelstvo podle věkových skupin	54
Graf č. 5: Benefity poskytované ve mzdové sféře ČR v roce 2019	56
Graf č. 6: Složení volnočasových benefitů v cafeterii u společnosti Sodexo.....	58
Graf č. 7: Anketa ohledně umožnění práce z ciziny	58
Graf č. 8: Spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity	75
Graf č. 9: Využití benefitů ve společnosti.....	78
Graf č. 10: Atraktivita nových benefitů	80
Graf č. 11: Využití home office mezi zaměstnanci	81

SEZNAM POUŽITÝCH ROVNIC

Rovnice č. 1: Vzorec pro výpočet indexu IN05	42
Rovnice č. 2: Vzorec pro výpočet parametru b.....	47
Rovnice č. 3: Vzorec pro výpočet parametru a	47
Rovnice č. 4: Vzorec pro výpočet lineární regrese	47
Rovnice č. 5: Výpočet lineární regrese výnosů.....	47
Rovnice č. 6: Výpočet lineární regrese nákladů.....	48
Rovnice č. 7: Výpočet lineární regrese VH	48
Rovnice č. 8: Slovinův vzorec	73
Rovnice č. 9: Výpočet minimálního výběrového souboru podle Slovinova vzorce	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Vybrané položky z výkazů účetní závěrky 2017-2021	I
Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance společnosti	II
Příloha č. 3: Strukturovaný rozhovor s vedením společnosti	V
Příloha č. 4: Výpočty k ekonomické situaci společnosti	IX

Příloha č. 1: Vybrané položky z výkazů účetní závěrky 2017-2021

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	V tis. Kč				
	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	10 867 608	13 606 028	15 357 624	13 783 875	16 222 725
Výkonová spotřeba	9 628 949	12 395 856	13 709 136	11 968 781	14 063 348
Spotřeba materiálu a energie	4 374 607	5 976 250	6 721 216	6 137 853	7 362 406
Služby	5 254 342	6 419 606	6 987 920	5 830 928	6 700 942
Změna stavu zásob vlastní činnosti	50 249	-432 803	-319 722	-104 425	-57 113
Aktivace	-11 713	-5 264	-24 675	-24 950	-75 058
Osobní náklady	656 529	864 649	944 201	1 078 177	1 456 944
Mzdové náklady	478 628	629 670	675 388	776 661	1 058 798
Úpravy hodnot v provozní oblasti	63 092	142 197	259 535	262 598	220 727
Ostatní provozní výnosy	215 932	199 955	360 439	356 039	516 028
Ostatní provozní náklady	213 572	223 809	354 173	386 213	438 104
Provozní výsledek hospodaření	482 862	617 539	795 415	573 520	691 801
Finanční výsledek hospodaření	-31 740	-34 285	-81 989	114 121	24 065
Výsledek hospodaření před zdaněním	451 122	583 254	713 426	687 641	715 866
Daň z příjmu	80 995	100 126	105 444	103 856	105 015
Výsledek hospodaření po zdaněním	370 127	483 128	607 982	583 785	610 851
Výsledek hospodaření za účetní období	370 127	483 128	607 982	583 785	610 851
Cistý obrát za účetní období	11 166 411	13 809 444	15 718 063	14 254 932	16 791 790

ROZVAHA	V tis. Kč				
	2017	2018	2019	2020	2021
AKTIVA CELKEM	5 943 658	7 074 706	7 623 767	8 014 813	9 450 058
Stálá aktiva	1 039 621	1 220 458	1 250 039	1 272 889	1 245 883
Dlouhodobý nehmotný majetek	15 003	16 282	15 620	15 133	16 222
Dlouhodobý hmotný majetek	1 024 618	1 204 176	1 234 419	1 257 756	1 229 661
Oběžná aktiva	4 870 856	5 854 248	6 373 728	6 741 924	8 204 175
Zásoby	1 547 262	2 432 513	3 004 777	2 984 328	3 165 569
Pohledávky	2 927 380	368 183	3 348 936	3 734 953	5 033 141
PASIVA CELKEM	5 943 658	7 074 706	7 623 767	8 014 813	9 450 058
Vlastní kapitál	3 442 149	3 925 277	4 533 259	5 117 044	5 727 895
Základní kapitál	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Cizí zdroje	2 500 430	3 149 429	3 090 508	2 897 769	3 722 163
Závazky	2 482 391	3 097 237	3 020 522	2 839 107	3 667 762
Krátkodobé závazky	2 482 391	3 096 954	3 020 522	2 838 788	3 666 720

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance společnosti

1. Jsou pro vás benefity důležitým faktorem při výběru zaměstnavatele?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2. Zvyšují zaměstnanecké výhody vaši spokojenost ve společnosti, v níž pracujete?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3. Zvyšují zaměstnanecké výhody vaši loajalitu ke společnosti, v níž pracujete?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4. Jste celkově spokojeni s nabízenými benefity v naší společnosti?

- Ano, společnost nabízí zajímavé a užitečné benefity
- Spíše ano, bylo by však dobré upravit některé benefity či přidat nové
- Spíše ne, většina benefitů je zastaralá a potřebovala by aktualizovat
- Ne, celý systém benefitů je třeba změnit

5. Které benefity nabízené zaměstnavatelem jsou pro vás důležité?

	Velmi důležité	Spiše důležité	Spiše nedůležité	Nepodstatné
Stravenkový paušál				
Příspěvek na penzijní připojištění				
Pojistný plán				
1 týden dovolené navíc nad rámec Zákoníku práce				
Placené osobní volno (Sick days)				
1 den placeného volna na dobrovolnické aktivity				
Flexi Pass				
MultiSport karta				
Vitaminový program				
Očkování				
Fyzioterapie na pracovišti zaměstnavatele				
Sportovní a společenské aktivity				
Zaměstnanecký akciový program				
Zvýhodněný mobilní tarif od T-Mobile				
Zaměstnanecká asistenční služba				
Podpora rozvoje a vzdělávání				
Věrnostní poděkování				
Dětský koutek				
Půjčovací firemní kola				
Emeritní expert				

6. Kolik z nabízených benefitů aktuálně využíváte?

- Většinu využívám
- Využívám kolem poloviny
- Využívám jich pár

7. Ocenili byste rozšíření u některého benefitu, který společnost aktuálně nabízí? (možnost více odpovědí)

- 5 dní placeného osobního volna (sick days)
- Navýšení příspěvku na penzijní pojištění
- 3 týdny dovolené nad rámec zákona (celkem 6 týdnů)
- Jiná:

8. Je pro vás zajímavý některý z nejnověji nabízených benefitů na trhu? (možnost více odpovědí)

- Narozeninové volno
- Neomezená dovolená
- Zkrácený pracovní den
- Čtyřdenní pracovní týden
- Virtuální asistent (například pro komunikaci s úřady)
- Poukázky na objednávková jídla od různých rozvážkových platforem
- Péče o mentální a fyzické zdraví (kouč, meditace, terapie se zvířaty)

9. Využíváte home office?

- Ano, mám úplný home office
- Ano, mám částečný home office
- Ne, docházím do kanceláře každý den

10. Je nějaký úplně nový benefit, který společnost nenabízí, ale vám by přišel vhod?

- Uveďte ho:

Příloha č. 3: Strukturovaný rozhovor s vedením společnosti

1. Jak vnímáte aktuální stav benefitů ve společnosti?

Celkové portfolio benefitů vnímám jako dostačující a v souladu s tím, co nabízí trh. Na trhu se samozřejmě objevují další často neobvyklé benefity, jejichž snahou je někdy spíše zaujmout než reálná potřeba zaměstnanců, ale hlavní nabídka je podobná té naší. V rámci benefitů se nově objevuje nabídka zvýšené flexibility formou dodatečných dnů volna, sabbatical volna atd. Zde jde naše společnost z rozhodnutí CEO aktuálně proti tržnímu trendu. Dodatečné dny osobního volna tzv. sick days, dobrovolnické dny a flexibilní pracovní dobu sice nabízíme, ale hybridní práce z domova je nově regulována na model 4+1, což neodpovídá požadavkům trhu. Velmi ceněné jsou akciové programy pro zaměstnance, které sice nabízíme, ale mohli bychom je nabízet za atraktivnějších podmínek. Akciové programy jsou bohužel řízené globálně a z ČR podmínky nemůžeme zcela ovlivnit.

2. Jaké jsou vize na rozvoj systému či jednotlivých benefitů?

Myslím si, že trendem bude pokračující digitalizace a automatizace. Dále se budou rozvíjet benefity v oblasti flexibility a well-being (psychologické poradenství, zdravotní prevence, ergonomie atd.). Nabídka benefitů bude volitelná v rámci systému caterie tak, aby si každý zaměstnanec mohl vybrat benefit šitý na míru. Z pohledu zaměstnavatele bude důležité, které benefity bude možné nově daňově optimalizovat. U výrobních zaměstnanců z benefitů, které nenabízíme, rezonují např. příspěvky na dopravu, podpora bydlení apod.

3. Co se očekává od poskytování benefitů? (zvýšení spokojenosti/ loajality/ zájmu o práci ve společnosti)

Myslím si, že to je kombinace obojího. Některé benefity pouze doplňují nebo podporují firemní kulturu, jiné jako např. akcie, bonusy mají vyloženě retenční charakter. Benefity v oblasti zdraví (Fyzio, ergonomie, cvičení...) a služeb (Rohlík point) zas působí preventivně a usnadňují zaměstnancům work-life balance. Pro zaměstnavatele mohou plnit i roli v rámci předcházení nemoci z povolání a prevence v oblasti BOZP.

4. Uvažuje se o změně výše či způsobu poskytování benefitu „Věrnostní poděkování“, který je podle dotazníku vnímán zaměstnanci jako nezajímavý, příliš nízký a nemotivující?

Tento benefit byl nově upraven a rozšířen o kategorie 25 a 30 let ve společnosti. Globálně společnost do benefitů, které souvisí s počtem odpracovaných let, neplánuje investovat. Filozofie společnosti je odměňovat za výkon, nikoliv za počet odpracovaných let a raději investovat do penzijních plánů a úrazového pojištění, což je důvodem proč se program věrnostního poděkování tolik nerozšiřuje. Zpětné vazbě zaměstnanců rozumím.

5. Jaký je postoj společnosti k zavedení cafeteria systému?

Jsme ve fázi jednání se společnostmi Sodexo a Endered, aktuálně však zavedení cafeteria není prioritou, takže uvidíme v následujících dvou letech, zda to prioritu dostane.

6. Jaké jsou předpokládané náklady na implementaci systému cafeteria?

Bude hodně záležet, jak moc velké zásahy do systému budeme chtít a také jak se licence rozloží v čase. Podle předběžných odhadů vychází, že by implementace mohla vyjít na 1,2 milionu korun.

7. Jak je reálné zavedení těchto benefitů, které byly zmíněny v dotazníku?

Benefity	Odpověď
Příspěvek na dopravu do práce	Zavede-li vláda tento benefit jako daňově uznatelný, dalo by se o něm uvažovat, ideálně ale v rámci kafeterie.
Klidová místnost s možností si lehnout a načerpat energii	Toto je reálné, při stavbě nové budovy je klidová místnost součástí plánů.
Parcel box jakékoliv doručovací společnosti	Jednali jsme s majiteli pozemku CTP cca 1 rok, ale umístění Zásilkovna a Alza boxu ztroskotalo na straně CTP, kde nebyla vůle zasmělnit poskytovatele služeb.
Poukázky na objednání jídla přes rozvážkové služby	Všem zaměstnancům poskytujeme stravenkový paušál v nadstandardní výši.
Narozeninové volno	Aktuálně neplánujeme.
Zkrácený pracovní den	Máme flexibilní pracovní dobu s pevným jádrem od 9-14h, 8-13h. Zaměstnanec může odejít jeden den dříve, pokud má domluvu s manažerem.
Zkrácený pracovní týden (případně pouze volné letní pátky)	Toto by muselo být součástí globálních plánů týkajících se pracovní doby, nebo tzv. tržně typický benefit, aby se to podařilo úspěšně prosadit. Celosvětově v naší společnosti aktuálně převažuje model 40 hod. týdně, a proto by nebylo jednoduché zkrácený pracovní týden prosadit. Je potřeba rovněž zvažovat businessové dopady stran umístění pobočky v ČR. Jedná se o komplexní rozhodnutí.
Péče o mentální a fyzické zdraví (koučink, meditace, terapie se zvířaty)	Tyto služby jsou zaměstnancům běžně dostupné, máme fyzioterapii na pracovišti, Zaměstnanec program podpory, kde zaměstnanci mohou využívat služeb psychologa, právníka, finanční poradensví atd. Široké portfolio koučů, o které si zaměstnanec s manažerem mohou požádat, pokud potřebují. Ve společnosti se cvičí jóga a nově pilátes. Terapii se zvířaty opravdu nenabízíme a ani neplánujeme-je to velmi specifický požadavek.
Firemní školka (případně příspěvek)	Dětská skupina je v plánu při stavbě nové budovy.
Častější/pravidelný příspěvek na Flexi Pass Card	Vzhledem k Appreciate programu zatím neplánujeme.

8. V případě zavedení cafeterie, byla by možnost ji rozšířit o tyto benefity?

Benefity	Odpověď
Až 2 týdny dovolené navíc	Nabízíme 1 týden dovolené navíc, 3 dny sick days a 1 den na dobrovolnictví – vše placené.
Až 5 dní placeného osobního volna (sick day)	Zvažujeme další rozšíření.
Zvýšení procent příspěvku na penzijní pojištění (max 50 000Kč za rok)	Nabízíme 3% ze mzdy, jak zaměstnanci roste mzda, zvedá se mu příspěvek. Další nárůst neplánujeme. Procento je v souladu s trhem.
Příspěvek na dovolenou (max 20 000Kč za rok)	Neplánujeme, protože je to opět příspěvek, který typicky vyhovuje jen zaměstnancům, kteří jezdí na dovolenou přes vybrané cestovní kanceláře a ne těm, kteří např. cestují samostatně nebo využívají jen letenky. Tento benefit bude možné využít v momentě, kdy zavedeme cafeterii a zaměstnanci si budou moci zvolit, zda své peníze chtějí utratit např. za dovolenou nebo je chtějí věnovat na jiné benefity.

Příloha č. 4: Výpočty k ekonomické situaci společnosti

Index IN05

2017			Podíl	Konstanta	Výsledek
A	5 943 658	2 500 430	2,3771	0,13	0,3090
B	451 122	2 005	9,0000	0,04	0,3600
C	451 122	5 943 658	0,0759	3,97	0,3013
D	10 867 608	5 943 658	1,8284	0,21	0,3840
E	4 870 856	2 482 391	1,9622	0,09	0,1766
IN05					1,53
2018			Podíl	Konstanta	Výsledek
A	7 074 706	3 149 429	2,2463	0,13	0,2920
B	583 254	1 163	9,0000	0,04	0,3600
C	583 254	7 074 706	0,0824	3,97	0,3273
D	13 606 028	7 074 706	1,9232	0,21	0,4039
E	5 854 248	3 096 954	1,8903	0,09	0,1701
IN05					1,55
2019			Podíl	Konstanta	Výsledek
A	7 623 767	3 090 508	2,4668	0,13	0,3207
B	713 426	11 926	9,0000	0,04	0,3600
C	713 426	7 623 767	0,0936	3,97	0,3715
D	15 357 624	7 623 767	2,0144	0,21	0,4230
E	6 373 728	3 020 522	2,1101	0,09	0,1899
IN05					1,67
2020			Podíl	Konstanta	Výsledek
A	8 014 813	2 897 769	2,7659	0,13	0,3596
B	687 641	0	9,0000	0,04	0,3600
C	687 641	8 014 813	0,0858	3,97	0,3406
D	13 783 875	8 014 813	1,7198	0,21	0,3612
E	6 741 924	2 838 788	2,3749	0,09	0,2137
IN05					1,64
2021			Podíl	Konstanta	Výsledek
A	9 450 058	3 722 163	2,5389	0,13	0,3301
B	715 866	0	9,0000	0,04	0,3600
C	715 866	9 450 058	0,0758	3,97	0,3007
D	16 222 725	9 450 058	1,7167	0,21	0,3605
E	8 204 175	3 666 720	2,2375	0,09	0,2014
IN05					1,55

Lineární trend pro roky 2022 až 2025

Výnosy			
t	y	ty	t²
1	11 166 411	11 166 411	1
2	13 809 444	27 618 888	4
3	15 718 063	47 154 189	9
4	14 254 932	57 019 728	16
5	16 791 790	83 958 950	25
15	71 740 640	226 918 166	55

Náklady			
t	y	ty	t²
1	10 796 284	10 796 284	1
2	13 326 316	26 652 632	4
3	15 110 081	45 330 243	9
4	13 671 147	54 684 588	16
5	16 180 939	80 904 695	25
15	69 084 767	218 368 442	55

VH			
t	y	ty	t²
1	370 127	370 127	1
2	483 128	966 256	4
3	607 982	1 823 946	9
4	583 785	2 335 140	16
5	610 851	3 054 255	25
15	2 655 873	8 549 724	55