



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ POHLEDEM DAŇOVÝCH PŘEDPISŮ

EMPLOYEE MOTIVATION AND REMUNERATION FROM THE PERSPECTIVE OF TAX REGULATIONS

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

David Rýznar

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Dagmar Kalová

BRNO 2023

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí  
Student: **David Rýznar**  
Vedoucí práce: **Ing. Dagmar Kalová**  
Akademický rok: 2022/23  
Studijní program: Účetnictví a daně

Garant 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:

## **Motivace a odměňování zaměstnanců pohledem daňových předpisů**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Zadání  
Úvod  
Cíle práce a metodika zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současné situace  
– analýza související právní úpravy  
– analýza situace v podniku  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem bakalářské práce je navrhnout kroky a opatření ve spojitosti s odměňováním zaměstnanců, které povedou k optimalizaci daně z příjmů.

### **Základní literární prameny:**

BERÁNEK, Petr. Zaměstnanecké benefity a obdobná plnění z hlediska daňové výhodnosti. Olomouc: ANAG, 2022. 1. vyd. 136 s. ISBN 978-80-7554-342-4.

DVOŘÁKOVÁ, Veronika, Marcel PITTERLING a Hana SKALICKÁ. Zdaňování příjmů fyzických a právnických osob 2019. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2019. 289 s. ISBN 978-80-7598-315-2.

HNÁTEK, Miloslav. Daňové a nedaňové náklady. 5., rozšířené vyd. Praha: Esap, 2022. 291 s. ISBN 978-80-907398-6-4.

KLIMEŠOVÁ, Ludmila. Daňová optimalizace. 2., aktualizované vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2018. 274 s. ISBN 978-80-87974-17-9.

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 6. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2021. 257 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.

---

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá motivací a odměňováním zaměstnanců prostřednictvím benefitů se zaměřením na jejich daňové aspekty. Nejprve na základě literární rešerše vymezuje v souvislosti s legislativou teoretické náležitosti jednotlivých benefitů. Následně pomocí analýzy a osobního dotazování řeší, jak ve firmě s vyšší mírou fluktuace zaměstnanců vhodně navrhnout odměňování. Nakonec jsou stanoveny tři návrhy odrážející požadavky zaměstnanců a managementu.

## **Abstract**

The bachelor's thesis deals with the motivation and remuneration of employees through benefits with a focus on their tax aspects. First, on the basis of literature research, it defines the theoretical requirements of individual benefits in connection with legislation. Subsequently, with the help of analysis and personal questioning, decides how to appropriately propose remuneration in a company with a higher rate of employee turnover. Finally, three propositions reflecting the demands of employees and management are set out.

## **Klíčová slova**

motivace, mzdy, odměny, daň z příjmů, daňová optimalizace

## **Keywords**

income tax, motivation, remuneration, tax optimization, wages

## **Bibliografická citace**

RÝZNAR, David. *Motivace a odměňování zaměstnanců pohledem daňových předpisů* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/152144>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Ing. Dagmar Kalová

## **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 12. 5. 2023

---

David Rýznar

autor

## **Poděkování**

Děkuji paní Ing. Dagmar Kalové za odborné vedení bakalářské práce a za její cenné rady a inspirující podněty, které mi při zpracovávání této práce poskytla.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
CÍLE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	12
1. TEORETICKÁ ČÁST .....	13
1.1. Právnícké osoby .....	13
1.1.2. Společnost s ručením omezeným.....	14
1.2. Daňová optimalizace .....	14
1.2.1. Pohled zaměstnance .....	15
1.2.2. Pohled zaměstnavatele .....	17
1.3. Zaměstnanecké benefity a jejich význam .....	18
1.4. Rozdělení benefitů dle výhodnosti.....	20
1.4.1. Nejvýhodnější benefity .....	20
1.4.2. Výhodné benefity.....	20
1.4.3. Neutrální benefity .....	21
1.4.4. Nevýhodné benefity .....	21
1.5. Vybrané benefity z hlediska zákoníku práce .....	22
1.5.1. Odstupné .....	23
1.5.2. Odborný rozvoj zaměstnanců .....	23
1.5.3. Home office .....	23
1.6. Dopad pojistných zákonů na zaměstnanecké benefity.....	24
1.7. Zaměstnanecké benefity z hlediska zákona o daních z příjmů .....	25
1.7.1. Z hlediska zaměstnance .....	25
1.7.2. Z hlediska zaměstnavatele .....	26
1.7.3. Příspěvky na zdravotní služby, sport, vzdělání a rekreaci .....	26
1.7.4. Příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců.....	27
1.7.5. Dary .....	28



1.7.6.	Příspěvy zaměstnavatele na penzijní a životní pojištění .....	29
1.7.7.	Stravenky .....	29
1.7.8.	Stravenkový paušál .....	31
1.7.9.	Služební vozidlo i pro soukromé účely.....	32
1.7.10.	Doprava zaměstnanců do práce a z práce .....	32
1.7.11.	Dovolená nad rámec zákona .....	33
1.7.12.	Home office.....	34
2.	ANALYTICKÁ ČÁST .....	36
2.1.	Představení společnosti .....	36
2.2.	Rozložení zaměstnanců .....	37
2.2.1.	Podle věku.....	37
2.2.2.	Podle firemních středisek.....	37
2.2.3.	Fluktuace zaměstnanců .....	39
2.3.	Poskytované benefity a jejich náklady .....	41
2.3.1.	Stravenkový paušál a stravné.....	41
2.3.2.	Home office .....	43
2.3.3.	Penzijní a životní pojištění.....	46
2.3.4.	Služební vozidlo i pro soukromé účely.....	47
3.	NÁVRHOVÁ ČÁST .....	49
3.1.	Výběr navrhovaných benefitů .....	49
3.1.1.	Stravenkový paušál .....	51
3.1.2.	Sick days.....	52
3.1.3.	Příspěvek na penzijní pojištění .....	54
3.1.4.	Home office .....	55
3.1.5.	Příspěvek na zdravotní služby, sport, vzdělání a rekreaci .....	57
3.2.	Variety benefitů.....	58

3.2.1. Levnější balíček .....	58
3.2.2. Prostřední balíček .....	59
3.2.3. Nejdražší balíček.....	60
ZÁVĚR .....	62
SEZNAM ZDROJŮ.....	64
SEZNAM TABULEK .....	68
SEZNAM ROVNIC.....	69

## ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřena na téma motivace a odměňování pracovníků prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů. Benefity budou sledovány primárně optikou zákona o daních z příjmů a pojistných zákonů, aby bylo možné určit dopady spojené s jejich poskytováním.

V teoretické části práce budou nejprve obecně vymezeny právnické osoby a společnosti s ručením omezeným, jelikož právě takový subjekt bude předmětem zkoumání v analytické a návrhové části práce. Dále se teoretická část bude věnovat daňové optimalizaci, a to jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele, protože optimalizace daňového základu na obou stranách bude jedním z hlavních aspektů práce. Následně bude popsán koncept zaměstnaneckých benefitů a to, jaký má jejich poskytování význam. U jednotlivých benefitů bude také popsáno v čem spočívá jejich podstata a jaký postoj k nim zaujímá zákon o daních z příjmů či zákony upravující sociální a zdravotní pojištění.

Analytická část práce bude obsahovat informace o podnikatelském subjektu a jeho zaměstnancích, kteří budou dále zkoumáni. V této části budou také popsány benefity, které firma aktuálně poskytuje, a náklady s nimi související. Dalším bodem této části bude stanovení nedostatků společnosti, jichž řešení se bude mimo jiné věnovat část poslední.

V poslední – návrhové části budou obsaženy návrhy mající za cíl vyřešit komplikace, které má společnost se zaměstnanci. Bude navrženo zavedení nových benefitů nebo změny těch stávajících. Nakonec budou stanoveny tři varianty navrhovaných benefitů, ze kterých bude mít společnost možnost zvolit tu, kterou bude vnímat jako nejvhodnější.

## CÍLE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout kroky a opatření s odměňováním zaměstnanců takovým způsobem, aby tato opatření vedla k daňové optimalizaci – tedy tak, aby zvolené návrhy přinesly co nejvíce užitku při co nejmenším nárůstu nákladů, díky daňové úspoře. Vedlejším cílem práce je stanovení dopadů navrhovaných benefitů na zaměstnavatele i zaměstnance.

Práce je rozdělena na tři propojené celky. První z nich na základě literární rešerše poskytuje teoretickou oporu pro části následující. Stanovuje vhodnou literaturu a následně pracuje s legislativou České republiky, odbornými publikacemi a internetovými články zabývající se podobnou problematikou. U jednotlivých benefitů je v této části popsáno, jakým způsobem je daňové a pojistné zákony upravují. Tím se rozumí to, zdali jsou náklady zaměstnavatele na benefit daňově účinné a příjmy zaměstnance, z benefitu plynoucí, zatíženy daní a zahrnuty do vyměřovacího základu pro výpočet pojistných na sociální a zdravotní pojištění. Dále jsou benefity podle těchto skutečností rozděleny do několika kategorií, které určují jejich výhodnost.

Analytická část je primárně podkladem pro smysluplné stanovení benefitů, proto jsou zde analyzovány a rozebrány hlavní aspekty, jež jsou k tomu zapotřebí. Těmito aspekty jsou: zaměstnanci, aktuálně poskytované benefity a problém, který má společnost s fluktuací zaměstnanců. Zaměstnanci jsou rozděleni podle několika kritérií, což později slouží ke kvalitnějšímu výběru benefitů. U každého již poskytovaného benefitu jsou stanoveny s ním související náklady a s nimi spojené daňové úspory, aby následně mohla být vyčíslena změna těchto hodnot. Výrazná fluktuace zaměstnanců, ke které v podniku dochází, je stěžejní pro následný postup v návrhové části, je totiž zřejmé, že nestačí přeskupit již vynakládané prostředky, ale uvolnit prostředky dodatečné.

Návrhová část se snaží na základě osobního dotazování s vedením podniku určit takové benefity, které by byly pro zaměstnance co nejvíce motivujícími. Pomocí dat poskytnutých podnikem jsou zjištěny náklady, které by společnosti z navrhovaných odměn vznikly. Dále jsou kalkulovány i daňové úspory a peněžní vyjádření užitku, který zaměstnanci obdrží. V poslední části jsou z těchto benefitů sestaveny tři variace, které odráží poptávku zaměstnanců po benefitech a finanční požadavky managementu.

# 1. TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1. Právnícké osoby

Právnícká osoba je organizovaný útvar, o které zákon určil, že je právníckou osobou nebo kterou zákon jako právníckou osobu uznal. Právnícká osoba má právní osobnost po celou dobu své existence. Právnícké osoby mají práva a povinnosti a podléhají zákonům, podle kterých byly založeny. Právnícké osoby musí vést pravdivé záznamy o jejich majetkových poměrech. (1, § 20)

O právnícké osobě se do veřejného rejstříku zapisuje její jméno, sídlo nebo adresa místa pobytu, předmět činnosti právnícké osoby, její právní forma, den jejího vzniku a identifikační číslo osoby. Dále pak název statutárního orgánu, počet jeho členů, jakož i jejich jména, sídla či adresy míst pobytu. Ke členům statutárního orgánu je také nutno uvést, jakým způsobem onu právníckou osobu zastupují a kdy vznikla, případně zanikla, jejich funkce. (1, § 120)

*„Právníckou osobu lze ustavit zakladatelským právním jednáním, zákonem, rozhodnutím orgánu veřejné moci, popřípadě jiným způsobem, který stanoví jiný právní předpis.“<sup>1</sup>*

Právnícká osoba může vzniknout buď zápisem do veřejného rejstříku nebo v případě, kdy je zřízena zákonem, vznikne tato osoba dnem nabytí účinnosti daného zákona, není-li určen pozdější den. Mohou nastat situace, kdy zákon určí, že pro vznik právnícké osoby není zápis do veřejného rejstříku nutný. Není-li uvedeno jinak, vzniká na dobu neurčitou. (1, §122)

Právníckou osobu lze ustavit jak k soukromým, tak k veřejným účelům. Toto její rozdělení se určí podle povahy hlavní činnosti dané právnícké osoby. (1, §144)

---

<sup>1</sup> Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 122

### **1.1.2. Společnost s ručením omezeným**

Tato forma obchodní korporace je oblíbená i z důvodu jejího omezeného ručení, jak už název napovídá. Společníci tohoto typu společnosti ručí za dluhy této společnosti pouze do výše jejich nesplacených vkladů zapsaných v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyznáni, a to všichni do stejné míry a výše. Z toho vyplývá, že dva společníci, kteří se zavázali, že vloží do společnosti vklad ve výši jednoho milionu, budou v případě, kdy jeden z nich vložil pouze pět set tisíc, ručit společně a nerozdílně (nevloženými) pěti sty tisíci korunami. (2)

Nejvyšším orgánem společnosti s ručením omezeným je valná hromada, a to i za předpokladu, že má společnost pouze jednoho společníka. Valnou hromadu musí jednatel svolat minimálně jednou za účetní období, aby se valná hromada usnesla, jaké množství zisku bude vyplaceno společníkům, a aby projednala účetní závěrku. Jsou i další závažné důvody ke svolání valné hromady jako například hrozící úpadek společnosti. (2)

Podle § 133 ZOK je podíl každého ze společníků ve společnosti roven poměru jeho vkladu k základnímu kapitálu, pokud se společníci ve společenské smlouvě nedohodnou jinak. Vklad společníků do společnosti upravuje ZOK v §§ 142 a dál. Minimální výše vkladu je jedna koruna. Vklad do společnosti může být jak peněžitý, tak nepeněžitý, kdy je do společnosti vloženo například auto nebo budova. Každý peněžitý vklad, který se společníci zaváží do společnosti vložit, musí být splacen alespoň do výše třiceti procent před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku. (3)

## **1.2. Daňová optimalizace**

Daňová optimalizace probíhá běžně za pomoci odpočtů, slev na dani, započitatelných položek a podobně. Jejím cílem je snížení základu daně. Nejčastěji se ke snížení základu daně používá uplatnění daňově uznatelných nákladů. (4)

Pro daňovou optimalizaci zaměstnaneckých bonusů je pro zaměstnavatele podstatnou informací to, zda je náklad, který vynaloží na určitý bonus, daňově uznatelný či nikoli. Stěžejním pravidlem pro určení jsou § 24 a také § 25, jež říkají, které náklady jsou, a které naopak nejsou, daňově uznatelné. (5, s. 105)

*„Výdaje (náklady) vynaložené na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů se pro zjištění základu daně odečtou ve výši prokázané poplatníkem a ve výši stanovené tímto zákonem a zvláštními předpisy.“<sup>2</sup>*

Je sice důležité, aby daný náklad byl vynaložen na podnikání, ale zároveň je nutné, aby náklady byly skutečně vynaloženy na účely, u kterých zákon daňovou uznatelnost připouští. Toto splnění účelu je nutno při daňovém řízení správci daně dokázat, jelikož důkazní břemeno v případě vynaložených výdajů leží na poplatníkovi. (5, s. 105)

Nejvíce stěžejními aspekty pro daňovou optimalizaci se zaměřením na zaměstnanecké benefity jsou daňová uznatelnost nákladu, který vznikl zaměstnavateli kvůli poskytnutí benefity a to, zdali je na příjem, který zaměstnanci poskytnutím benefity vzniká, zahrnován do výpočtu daně z příjmu ze závislé činnosti, případně do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Příjmům ze závislé činnosti, daňovým a nedaňovým nákladům se věnují další podkapitoly.

### **1.2.1. Pohled zaměstnance**

Příjmy ze závislé činnosti jsou vyjmenovány v § 6 odst. 1 ZDP a tvoří jeden z dílčích základů daně fyzických osob. Osoby, kterým plyne příjem ze závislé činnosti, se označují jako zaměstnanci, nicméně nemusí se jednat pouze o příjmy přímo za výkon práce. Může se jednat i o plnění ve formě funkčních požitků. (6)

Funkční požitky zákon definuje v §6 odst. 10 a jsou jimi funkční platy nebo odměny za výkon funkce v orgánech územní samosprávy, oborových organizacích, komorách a tak dále. (6)

Dalšími příjmy jsou příjmy nepeněžní. Spočívají v jiné než peněžní podobě plnění, které provádí zaměstnavatel za zaměstnance nebo pro zaměstnancův prospěch. Nepeněžním plněním může být i rozdíl mezi běžnou cenou, za kterou prodává zaměstnavatel své zboží či poskytuje služby a cenou, kterou nabízí zaměstnanci. Samozřejmě tehdy, když je rozdíl kladný. Nepeněžním plněním je dále například bezplatné poskytnutí motorového vozidla

---

<sup>2</sup> Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, § 24

pro služební i soukromé účely. Problematice poskytnutí vozu i pro soukromé účely a obecně tématu nepeněžních plnění se práce věnuje níže. (7, s. 69)

Příjmy ze závislé činnosti, které nejsou předmětem daně, vymezuje zákon o daních z příjmů v § 6 odst. 7 ZDP. Jedná se o cestovní náhrady spojené s výkonem pracovní činnosti, nepeněžní příjmy plynoucí zaměstnavatelům z poskytnutí ochranných předmětů nebo částky, které zaměstnavatel uhradí zaměstnanci za výdaje, jež za něj zaměstnanec vynaložil. Dále pak částky, které zaměstnanec obdrží za opotřebení jeho vlastních věcí a částky, které jsou použity na vytvoření vhodných pracovních podmínek. (8, s. 238-240)

Právě tyto dva naposledy uvedené příjmy, které zákon zmiňuje v § 6 odst. 7 písm. d) a e) ZDP, úzce souvisí s některými benefity zmíněnými dále v práci. Jsou podstatné pro daňovou výhodnost vyplácených náhrad během práce formou home officu. (9)

Jedním z hlavních kritérií výhodnosti zaměstnaneckých bonusů je fakt, že některá plnění jsou od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena. Krom příjmů osvobozených podle §4 ZDP, jsou od daně osvobozeny i příjmy, které jsou zmíněny v §6 odst. 9 ZDP. (7, s. 81)

Je nutné uvést některá z ustanovení, jelikož přímo souvisí s daňovou výhodností benefitů rozebíraných dále v práci.

Osvobozeným příjmem je podle § 6 odst. 9 písm. a) nepeněžní plnění, které obdrží zaměstnanec, ve formě poskytnutí odborného rozvoje. Tento odborný rozvoj, ať už je ve formě zvyšování či prohlubování kvalifikace, je osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti pouze tehdy, je-li rozvoj přímo související s prací, kterou zaměstnanec vykonává. (8, s. 241)

Dalšími osvobozenými příjmy jsou nepeněžní plnění ve formě poskytování stravování, kulturních a sportovních akcí, rekreace atd. Dále pak nepeněžní bezúplatné plnění, tedy dar, do dvou tisíc korun ročně nebo příspěvek na penzijní a soukromé životní pojištění. Všechny tyto osvobozené příjmy práce detailněji popisuje v části zabývající se přímo benefity. (6, § 6 odst. 9. písm. a), b), d), g), p))



### 1.2.2. Pohled zaměstnavatele

Pro určení daňové uznatelnosti výdajů (nákladů) je stěžejním ustanovením § 24 odst. 1 zákona o daních z příjmů. Z něj vychází, že výdaj (náklad), aby byl daňově účinný, musí být vynaložen na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů. Takto vynaložené výdaje mohou být odečteny pro zjištění základu daně, pokud poplatník prokáže, že tímto způsobem skutečně vynaloženy byly. (11, s. 11-12)

Daňovou výhodnost jednotlivých benefitů z hlediska zaměstnavatele-tedy daňovou uznatelnost výdajů spojených s poskytováním benefitů detailněji rozebírá práce v kapitolách věnovaných přímo benefitům a jejich daňovým účinkům. I přes to je vhodné opět zmínit ta ustanovení, která s popisovanými benefity souvisí.

Velké množství zaměstnaneckých benefitů vyplývá z § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5. Toto ustanovení říká, že daňově účinným bude každý náklad vynaložený na péči o zdraví, pracovní i sociální podmínky či odpočinek zaměstnanců, pokud bude ve vnitřním předpisu, pracovní, kolektivní či jiné smlouvě zakotveno právo zaměstnanců na poskytování těchto benefitů. (7, s. 237)

Dále se zákon v § 24 odst. 2 písm. j) věnuje daňové uznatelnosti nákladů vynaložených na odborný rozvoj zaměstnanců-konkrétně v bodu 3. Bod 4. se věnuje nákladům na stravování zaměstnanců. Toto ustanovení je velmi podstatné pro daňovou výhodnost stravenek a příspěvku na stravování. (6)

Podle § 24 odst. 2 písm. k) je daňově účinná mimo jiné také spotřeba pohonných hmot u automobilů zahrnutých v obchodním majetku. To hraje roli v daňové výhodnosti poskytování služebního vozu. (11, s. 26)

Cestovní náhrady jsou daňově uznatelné podle § 24 odst. 2 písm. zh). Toto je podstatné pro benefit ve formě příspěvku na dopravu zaměstnanců do práce a z práce. (12, s. 144)

Zákon povoluje odečtení pouze takových výdajů, které splní jím stanovené podmínky v § 24 ZDP. Jak už bylo nastíněno, je nutno, aby poplatník výdaje, o kterých tvrdí, že jsou daňově uznatelné, patřičně prokázal. (13, s. 332)

Stejně jako u daňově uznatelných výdajů (nákladů), vymezuje zákon i takové výdaje, které daňově uznatelné nejsou. Jedná se o výdaje, u kterých nelze říci, že by byly spojeny

s dosažením, zajištěním a udržením zdanitelných příjmů. Mohou to tedy být výdaje vynaložené na příjmy, které buď nejsou předmětem daně nebo sice předmětem daně jsou, ale jsou podle ZDP osvobozeny od daně z příjmů. Dále pak na výdaje vzniklé kvůli příjmům nezahrnovaným do základu daně. (7, s. 240)

Stěžejním ustanovením pro určení nedaňových výdajů (nákladů) je § 25 ZDP. Patří sem například výdaje spojené pořízením majetku nebo sankce. (11, s.17)

Nedaňovými výdaji ovlivňujícími výhodnost benefitů jsou například příspěvky ze strany zaměstnavatele na kulturu, sportovní akce, knihy pro zaměstnance, hrazené použití rekreačního, zdravotnického či vzdělávacího zařízení a to podle § 25 odst. 1 písm. h). Daňově neúčinné jsou podle písmena t) téhož ustanovení také výdaje na pohoštění, občerstvení či dar. Tento fakt má vliv na výhodnost benefitu ve formě daru. (6)

Pro zjištění daňové povinnosti je nejprve nutné znát základ daně. Když je správně zjištěný základ daně vynásoben sazbou daně, je zjištěna daň poplatníka. Základem daně je dle § 5 ZDP rozdíl mezi dosaženými příjmy, které jsou předmětem daně a zároveň nejsou osvobozeny, a výdaji. Důležité je věrně následovat jejich věcné a časové souvislosti v rámci daného zdaňovacího období. (10)

Rozdíl mezi příjmy a výdaji se dále upravuje podle ZDP. Od základu daně získaného z výše uvedeného výpočtu lze odečíst také pravomocně stanovená daňová ztráta podle §34 ZDP. Od již takto zkráceného základu daně můžeme odečíst hodnotu bezúplatného plnění podle §20 odst. 8. (6)

### **1.3. Zaměstnanecké benefity a jejich význam**

Zaměstnanecké benefity jsou peněžní nebo nepeněžní plnění zaměstnancům nad rámec dohodnuté mzdy. Slouží k posílení dobrého vztahu se zaměstnavatelem, zpříjemnění pracovních podmínek a jako motivace pro zaměstnance. (11, s. 274)

Pokud zaměstnavatel správně vybere balíček nabízených zaměstnaneckých výhod, je tímto schopen zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu práce a s tím spojenou schopnost získávání zkušených zaměstnanců, a hlavně jejich udržení. Zaměstnavatel je tímto schopen snížit fluktuaci zaměstnanců a tím také náklady na zaškolování nových pracovníků. Pro zaměstnance je totiž často více motivační systém nabízených bonusů než

mzda jako taková. Zaměstnanci, kteří se rozhodují mezi více pracovními nabídkami, mají často jako rozhodující faktor právě škálu nabízených bonusů. (14)

Když zaměstnavatel takovýto balíček sestavuje, nesmí zapomenout na to, aby zvolené benefity nebyly diskriminační. K diskriminaci může dojít jak přímo, například poskytování automobilu i pro soukromé účely jen manažerům-mužům, tak nepřímo, například příspěvek na vlasové barvení, kosmetiku či regeneraci. I když je možné, že by muži užívali podobné benefity stejně často jako ženy, není to zvykem. (15)

Zaměstnanecké bonusy mohou spočívat i v posílení rovnováhy pracovního a osobního života, respektive času. Zaměstnanec, který má dostatek času i na své soukromé vyžití bude spokojenější, odpočatější a tím pádem také výkonnější a příjemnější na zákazníky. S tím souvisí čím dál větší oblíbenost bonusů zaměřených na sport a zdraví. Pro zaměstnance je tento typ odměn oblíbený kvůli dobrému pocitu z aktivit prospívajících zdravému životnímu stylu. Jsou tak spokojenější a méně nemocní. Právě tyto faktory jsou výhodné i pro zaměstnavatele. (14)

Zaměstnanecké benefity se mohou rozdělit v první řadě podle toho, kdo je jejich příjemce, jelikož s významností a potřebností pracovníka zpravidla roste také množství a do jisté míry také kvalita benefitů, které firma poskytne. (12, s. 1)

Benefity, které typicky dostávají všichni zaměstnanci, jsou například příspěvky na penzijní pojištění nebo soukromé zdravotní pojištění, příspěvky na stravování či vzdělávání zaměstnanců. Dále se může jednat o příspěvky na rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, dary k různým výročím nebo zaměstnanecké slevy na produkty, které firma vyrábí nebo služby, které poskytuje. (12, s. 1)

Další možností je poskytování benefitů pouze určitým skupinám zaměstnanců. Klasickým příkladem je služební auto i pro osobní účely a s tím spojené hrazení pohonných hmot. Dále třeba nabízení akcií dané firmy například vedoucím pracovníkům. (12, s. 1)

Poslední variantou je zacílení konkrétního bonusu na jednoho nebo skupinu zaměstnanců, kterým v životě vznikla nepříznivá situace. Může se jednat o úmrtí v rodině, dlouhodobě špatný zdravotní nebo finanční stav a tak podobně. Tento typ bonusů není tedy rozdělován podle funkce ve firmě, ale podle aktuální potřeby. (12, s. 1)

## 1.4. Rozdělení benefitů dle výhodnosti

Daňovou výhodnost benefitů můžeme vyjádřit poměrem mezi výší peněžního či nepeněžního příjmu, který obdrží zaměstnanec a výší nákladů, které musí za tento benefit zaměstnavatel zaplatit. Benefity se podle této definice dají rozdělit do čtyř skupin podle míry jejich výhodnosti na nejvýhodnější benefity, výhodné benefity, neutrální benefity a nevýhodné benefity. (16, s. 25)

$$\text{Výhodnost benefitu} = \frac{\text{příjem zaměstnance}}{\text{výdaj zaměstnavatele}} \quad (1)$$

**Rovnice 1 - Výpočet výhodnosti benefitu**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: 16, s. 25)

### 1.4.1. Nejvýhodnější benefity

Nejvýhodnějšími benefity jsou ty, u kterých je výdaj s nimi spojený, pro zaměstnavatele daňově uznatelný a zároveň je pro něj výdaj na daný benefit jediným výdajem. Dále musí být příjem, který z benefitu plyne zaměstnanci, nezahrnován ani do základu daně ani od vyměřovacího základu pro pojistné na sociální a zdravotní pojištění. V praxi to vypadá tak, že na benefit v hodnotě tisíc korun připadá náklad taktéž tisíc korun, ale zároveň zaměstnavatel ušetří na dani devatenáct procent ze zmiňovaného tisíce korun. Znamená to tedy, že na celkovou hodnotu benefitu ve výši tisíc korun, vynaloží zaměstnavatel pouze osm set deset korun. (16, s. 27)

Pokud výše zmíněné příjmy zaměstnance a výdaje zaměstnavatele podrobíme zmíněnému vzorci, získáme číslo 1,23, což znamená, že za částku, kterou zaměstnavatel poskytne, získá zaměstnanec 1,23násobek této částky. (16, s. 27)

### 1.4.2. Výhodné benefity

I přes to, že v tomto typu benefitů na straně zaměstnavatele nebude výdaj spojený s benefitem daňově uznatelný, jedná se o výhodný typ poskytování plnění. Zaměstnavatel při poskytování takovýchto zaměstnaneckých výhod nezaplatí na dani o nic více, než by tomu bylo v případě, kdy výhodu neposkytne. Výdaje na benefit se tedy rovnají příjmu zaměstnance. (16, s. 28)

Z úvodního vzorce tedy vyplývá, že u výhodných benefitů ze vzorce vzejde číslo 1.

Nicméně výhodné benefity se mohou stát i benefity nejvýhodnějšími, a to v případě, kdy jsou prostředky na plnění benefitů čerpány z povinně tvořeného fondu. Pak jsou zpravidla výdaje na ně také daňově uznatelné a výhodnost je stejná jako u nejvýhodnějších benefitů. (16, s. 28)

#### **1.4.3. Neutrální benefity**

V některých případech se sice může jednat o benefit, u kterého je výdaj na jeho zprostředkování daňově uznatelný, nicméně příjem z tohoto benefitu je na straně zaměstnance od daně neosvobozen a zahrnut do vyměřovacího základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění. Zaměstnavateli sice vyjde nižší základ daně o hodnotu benefitu, a navíc ještě o hodnotu sociálního a zdravotního pojištění, které bude muset za zaměstnance ve vztahu s poskytnutím bonusu uhradit, ale částka, o kterou mu výdaj vzrostl, je mnohem vyšší než ta, kterou ušetří na dani. (16, s. 30)

Za poskytnutý benefit ve výši tisíc korun budou výdaje s ním spojené ještě navýšeny o 33,8 % z této částky kvůli pojistnému na sociální a zdravotní pojištění, které musí zaměstnavatel uhradit. Celkové výdaje tak budou po odečtení daně z příjmů právnických osob tisíc osmdesát čtyři korun. Daň a sociální a zdravotní pojištění také pokrátí hodnotu tohoto typu bonusů pro zaměstnance. Zaměstnanec obdrží místo tisíce korun pouze sedm set čtyřicet korun. (16, s. 30)

Když se hodnoty příjmu a výdaje dosadí do vzorce pro výhodnost bonusů, je získáno číslo 0,68. Znamená to tedy, že za částku poskytnutou zaměstnavatelem dostane zaměstnanec pouze její 0,68násobek.

#### **1.4.4. Nevýhodné benefity**

Nejhorší možná situace z pohledu daňové výhodnosti poskytovaných benefitů je ta, kdy je příjem z benefitu pro zaměstnance neosvobozen od daně z příjmů a součástí vyměřovacího základu pro pojistné, a navíc je benefit daňově neuznatelný pro zaměstnavatele. (16, s. 31)

Opět vycházíme z hodnoty benefitu tisíc korun. Po započtení pojistného na sociální a zdravotní pojištění a následném odečtení daně, je výdaj zaměstnavatele na takový bonus tisíc dvě stě sedmdesát čtyři korun. U zaměstnance bude skutečný příjem z tohoto bonusu opět sedm set čtyřicet korun. (16, s. 31)

Po použití vzorce vyplyne, že na částku, kterou zaměstnavatel dá, obdrží zaměstnanec jen 0,58násobek zmíněné částky.

**Tabulka č. 1: Výhodnost benefitů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 16)

Benefit	Daňově uznatelný výdaj	Osvobozeno u zaměstnance	Výhodnost
Příspěvky na zdravotní služby, sport vzdělání a rekreaci		x	1
Odborný rozvoj (související s činností zaměstnavatele)	x	x	1,23
Nepeněžní dary do limitu		x	1
Příspěvek na penzijní a životní pojištění	x	x	1,23
Stravenky a stravenkový paušál do limitu	x	x	1,23
Doprava zaměstnanců do práce a z práce	x		0,68
Dovolená nad rámec zákona	x		0,68
Home office	x	x	1

## 1.5. Vybrané benefity z hlediska zákoníku práce

Zaměstnavatel může dle principu zákoníku práce, kdy co není zakázáno, je dovoleno, poskytovat svým zaměstnancům nadlimitní plnění a různé další zvýhodnění ve formě zaměstnaneckých benefitů. (12, s. 7)

§ 4a odstavce 1 a 2 ZP uvádí, že rozdílná úprava práv a povinností v pracovněprávních vztazích nesmí být nižší ani vyšší než horní či spodní hranice, jak je stanovila společenská smlouva anebo tento zákon. Dále však uvádí i takové formy právního jednání, kde mohou být práva a povinnosti upraveny rozdílně. Mezi taková práva a povinnosti patří například následující: (12, s. 7)

### **1.5.1. Odstupné**

V případě, kdy je se zaměstnancem rozváznán pracovní poměr z důvodu zrušení či přemístění zaměstnavatele nebo jeho části, nebo bude-li zaměstnanec nadbytečný, náleží mu podle §67 odst. 1 ZP jednonásobek až třinásobek jeho průměrného měsíčního výdělku. (17)

Obdobně pak podle §67 odst. 2 ZP, kdy zaměstnanec nemůže z lékařských důvodů uvedených v §52 ZP dále pracovat, mu náleží odstupné ve výši minimálně dvanáctinásobku průměrného výdělku. (17)

Z výše uvedeného vyplývá, že bonusem může být i větší výše odstupného, než jaké nařizuje zákoník práce.

### **1.5.2. Odborný rozvoj zaměstnanců**

Zákon ho vymezuje v §§ 227-235 ZP. Tato ustanovení pokrývají zaučení a zaškolení zaměstnanců, rozšiřování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců a tak dále. S tím také stanovuje minimální hranici volna právě během zmíněného odborného rozvoje zaměstnanců. Stejně jako u výše zmíněného benefitu ve formě odstupného může být výše pracovního volna zvýšena. (12, s. 7)

### **1.5.3. Home office**

Home office jako takový není dostatečně právně upraven v žádném zákoně. Nicméně aktuálně platný zákoník práce v § 2 říká, mimo jiné, že závislá práce musí být vykonávána na pracovišti nebo na takovém místě, na kterém se obě strany shodnou. Z tohoto pro home office plyne, že zákoník práce připouští práci i mimo pracoviště, tedy i v místě, kde zaměstnanec bydlí. Nyní také platí to, že zaměstnavatel nesmí zaměstnanci práci z domu nakázat a zároveň platí, že zaměstnanec si ji nesmí nárokovat. To se má ale brzy změnit. (18)

V první polovině roku 2023 má vyjít v platnost novela zákoníku práce upravující práci na dálku. Novela má upravovat právě výše zmíněnou nemožnost ze strany zaměstnavatele nařídít home office a nemožnost nárokovat home office ze strany zaměstnance. (19)

Další věc, kterou má novela změnit, je výčet povinných bodů, které bude muset obsahovat dohoda o práci na dálku. Jsou jimi například místo výkonu práce, způsob komunikace, přidělení práce a kontroly práce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, doba trvání práce na dálku či způsob zajištění bezpečnosti. (19)

Další věc, kterou novela přináší, je možnost zaměstnavatele nařídít práci na dálku ve výjimečných případech a na nezbytně dlouhou dobu. Ovšem ale za podmínky, že takto podle jiného zákona rozhodne orgán veřejné moci. Jiným zákonem může být typicky třeba krizový zákon nebo zákon o ochraně veřejného zdraví. (20)

Další změnou v zákoníku práce bude doplnění § 241 o možnost nárokovat práci z domu ze strany určité skupiny zaměstnanců. V první řadě musí být povaha práce vůbec slučitelná s prací z domu a v druhé řadě nesmí práci z domu bránit vážné provozní důvody. V případě, kdy je home office možný, musí být zaměstnavatelem vyhověno žádosti o práci na dálku všem osobám, jak mužům, tak ženám pečujících o dítě, které ještě nedosáhlo patnácti let věku, těhotným ženám a takovým lidem, kteří převážně sami pečují o osobu ve středně těžké, těžké nebo úplné závislosti. (20)

## **1.6. Dopad pojistných zákonů na zaměstnanecké benefity**

Výhodnost zaměstnaneckých benefitů je mimo jiné ovlivněna také tím, zdali je příjem, plynoucí z tohoto benefitu, započítáván do vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění.

Co se vyměřovacího základu pro sociální zabezpečení u zaměstnanců týče, posuzuje se pouze vyměřovací základ pro důchodové pojištění. Zákon č. 589/1992 sb. o sociálním zabezpečení upravuje vyměřovací základ zaměstnanců v § 5 odst. 1. Do tohoto vyměřovacího základu spadají příjmy, které jsou současně předmětem daně z příjmů a zároveň nejsou od této daně osvobozeny. Příjem může být v nepeněžní podobě, peněžní podobě či v podobě výhody a musí plynout ze zaměstnání s účastí na nemocenském pojištění. U zaměstnavatele je vyměřovací základ dán § 5a. Ten udává, že do tohoto vyměřovacího základu se započítávají všechny vyměřovací základy zaměstnanců daného zaměstnavatele, ze kterých je odváděno pojistné na sociální pojištění. (8, s. 452)



Vyměřovací základ pro výpočet zdravotního pojištění je určen § 3 odst. 1 zákona č. 592/1992 sb. o pojistném na veřejné zdravotní pojištění. Ten je dán, stejně jak u sociálního pojištění, jako součet příjmů, které jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob a nejsou od daně osvobozeny. Příjem může být opět jak v peněžní, tak nepeněžní podobě, či v podobě výhody. Příjem musí souviset se zaměstnáním. (8, s. 379,380)

Jsou i takové příjmy, které sice jsou předmětem daně z příjmů a nejsou od ní osvobozeny, ale i přesto do vyměřovacího základu nespádají. Tyto příjmy zákon vymezuje v § 5 odst. 2. zákona o sociálním zabezpečení. Pro potřeby problematiky benefitů lze uvést například jednorázovou sociální výpomoc či odstupné. O stejné příjmy, které se do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální pojištění nezahrnují, se sníží vyměřovací základ zaměstnance pro výpočet pojistného na zdravotní pojištění. Tyto příjmy jsou uvedeny v zákoně o pojistném na veřejné zdravotní pojištění § 3 odst. 2. (21 a 22)

Sazby pojistného na sociální pojištění jsou určeny zákonem o sociálním zabezpečení v § 7 a to pro zaměstnance i zaměstnavatele. U zaměstnavatele činí sazba 24,8 % z vyměřovacího základu a u zaměstnanců 6,5 % z jejich vyměřovacího základu. (23)

Sazby pojistného na zdravotní pojištění zachycuje zákon č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění v § 9 odst. 2. Ten říká, že jednu třetinu pojistného ve výši 4,5 % hradí zaměstnanec-zpravidla srážkou ze mzdy-a dvě třetiny pojistného ve výši 9 % hradí zaměstnavatel. Celkem tedy zaměstnavatel odvádí 13,5 % z vyměřovacího základu. (24)

U všech zaměstnaneckých benefitů uvedených v kapitole „Zaměstnanecké benefity z hlediska zákona o daních z příjmů“ je zahrnutí příjmů, plynoucích z těchto benefitů, do vyměřovacího základu pro výpočet obou pojistných shodné s jejich zahrnutím do základu daně pro výpočet daňové povinnosti fyzické osoby. Jinak řečeno-pokud je příjem předmětem daně, je zahrnut i ve vyměřovacím základu a vice versa.

## **1.7. Zaměstnanecké benefity z hlediska zákona o daních z příjmů**

### **1.7.1. Z hlediska zaměstnance**

Při řešení daňové otázky u zaměstnaneckých výhod z hlediska zaměstnance je nutno nejdříve zjistit, zdali je daný příjem plynoucí z poskytnutí zaměstnaneckého benefitu

předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti. V případě, kdy daný příjem je předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti, je dalším krokem přezkoumání toho, jestli je konkrétní příjem osvobozen od daně dle §6 odst. 9 ZDP anebo jestli je z něj odváděna daň podle tohoto zákona. (12, s. 8)

Mezi nepeněžní plnění, která jsou podle tohoto zákona od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena, se řadí pro příklad zaměstnanecké výhody vyjmenované v kapitolách 7.3 a dál.

### **1.7.2. Z hlediska zaměstnavatele**

Pro určení daňové uznatelnosti výdajů na poskytované benefity pro zaměstnance je určující zákon o daních z příjmů. Konkrétně pak § 24 odst. 2 písm. j. Toto ustanovení určuje, že daňově uznatelnými výdaji jsou ty výdaje, které jsou vynaloženy na pracovní a sociální podmínky zaměstnanců, péči o zdraví zaměstnanců a jejich zvýšený rozsah odpočinku. (12, s. 11)

Následující členění konkrétněji specifikuje, o jaké výdaje se jedná. Jde například o bezpečnost a ochranu zdraví, pracovnělékařské služby a další výdaje vyjmenované tímto ustanovením. (12, s. 11)

### **1.7.3. Příspěvky na zdravotní služby, sport, vzdělání a rekreaci**

Prvním z benefitů, u kterých jsou nepeněžní plnění podle zákona o daních z příjmů § 6 odst. 9 písm. d) osvobozeny od daně z příjmů, je poskytování příspěvků na zdravotní služby, sport, vzdělání a rekreaci zaměstnance nebo jeho rodinných příslušníků za předpokladu, že je hrazeno z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, na vrub nedaňových nákladů anebo přímo z čistého zisku. Pokud tomu tak není, je příjem připočítán do daňového základu zaměstnance. (12, s. 9)

Zákon je, co se maximální částky týče, limitující pouze u příspěvku na zdravotní zboží nebo služby a u příspěvku na rekreaci pro zaměstnance a jeho rodinu. O nepeněžní plnění osvobozené od daně z příjmu se jedná pouze do výše dvaceti tisíc korun za rok, přičemž se do sumy uhrazené za určitý rok počítají ty částky, které byly v daném období uhrazeny bez ohledu na skutečný termín rekreace. Proto, aby bylo plnění skutečně osvobozeno, je

velmi důležité, aby smlouva o ubytování byla uzavřena mezi poskytovatelem služeb a zaměstnavatelem, nikoli zaměstnancem. Pojistné se z této částky také neodvádí. Mezi rodinné příslušníky nepatří pouze pokrevně spříznění lidé a manželé, nýbrž taky osoby ve faktickém soužití či partnerském soužití. (25, s. 49)

Příspěvek na sport, kulturu a rekreaci je ze strany zaměstnavatelů velmi rozšířený a zpravidla patří do kategorie výhodných benefitů. (16)

Příspěvky na kulturu, zájezdy, sportovní akce a tištěné knihy podle § 25 odst. 1 písm. h) nejdou uznat pro daňové účely. To samé platí i pro použití zdravotnických, rekreačních, sportovních a vzdělávacích zařízení. (11, s. 275)

#### **1.7.4. Příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců**

Dalším takovým benefitem je příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců. Musí se jednat o nepeněžní plnění, čili zaměstnavatel musí poskytnout, tedy zaplatit, další vzdělání související s předmětem činnosti zaměstnavatele, nikoli poskytnout pouze peníze s tím, že jsou na to určeny. Pokud zaměstnavatel skutečně zaplatí za takovýto typ vzdělání, jedná se na straně zaměstnance o nepeněžní plnění, které je podle § 6 odst. 9 písm. a) osvobozeno od daně z příjmů ze závislé činnosti a zároveň se jeho hodnota nezapočítává do vyměrovacího základu pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění daného zaměstnance. Na straně zaměstnavatele jde o daňově účinný náklad, což zákon vymezuje v § 24 odst. 2 písm. j) bodu 3. Pokud zvážíme všechny tyto faktory, zjistíme, že se jedná o ideálně zvolený zaměstnanecký bonus. (25, s. 47)

Takovýto odborný rozvoj může zaměstnanec realizovat například pomocí vzdělávacích kurzů nebo přímo pomocí školního zařízení. (26, s. 32)

Může také nastat případ, kdy vzdělání nebude souviset přímo s předmětem podnikání zaměstnavatele. V tomto případě se pro zaměstnance nic nezmění za předpokladu, že zaměstnavatel zaplatí za toto vzdělání ze svého čistého zisku. Tato varianta není tak výhodná, jako ta zmíněna výše, jelikož se již na straně zaměstnavatele nejedná o daňově uznatelný náklad. Nicméně i tak je tento benefit výhodný. (25, s. 48)

Příspěvek na vzdělání zaměstnanců není úplně běžným benefitem, nicméně patří do kategorie nejvýhodnějších benefitů. Z hlediska daňové optimalizace je daleko výhodnější

zafinancovat zaměstnancům vzdělání, než je nechat, aby si ho platili z odměny za práci. (16)

### **1.7.5. Dary**

Nepeněžním plněním osvobozeným od daně podle § 6 odst. 9 písm. g) ZDP a nezahrnovaným do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného je také dar, tedy bezúplatné plnění, od zaměstnavatele zaměstnanci, ovšem maximálně v úhrnu dvou tisíc korun ročně pro každého zaměstnance. Další podmínkou toho, aby bylo toto plnění osvobozeno od daně je opět zdroj, ze kterého zaměstnavatel tohle bezúplatné plnění realizuje. Stejně jako výše, musí být dar poskytnut z prostředků fondu kulturních a sociálních potřeb, sociálního fondu, na vrub nedaňových výdajů anebo ze zisku po zdanění. (12, s. 9)

Plnění musí být poskytnuto v případech daných vyhláškou č. 114/2002 sb. Bezúplatná plnění upravuje vyhláška v § 14. Podle této vyhlášky může být dar poskytnut třeba v případě dožití 50let a pak každých dalších 5let. Dalším případem je pracovní výročí 20 let a každých dalších 5 let. Úhrn darů nesmí překročit výši 15 % základního přídělku. (27)

Osvobozeným bezúplatným plnění může být dále například dar za organizování rozličných akcí pro zaměstnance a jejich rodiny nebo obecněji dar za humanitární či sociální aktivitu nebo dary spojené s délkou života eventuelně délkou pracovního poměru. (25, s. 51)

Zaměstnavatel může svým zaměstnancům dát dar samozřejmě i peněžní formou, nicméně takový příjem by už byl na straně zaměstnance zdaněn. (26, s. 27)

Dary v nepeněžní formě nepřevyšující limit dvou tisíc korun ročně a splňující všechny zmíněné podmínky pro osvobození od daně, jsou řazeny do kategorie výhodných benefitů, jelikož na straně zaměstnavatele nejsou podle § 25 odst. 1 písm. t) ZDP daňově uznatelným výdajem. V případě, kdy by se jednalo o peněžní plnění nebo by hodnota daru přesáhla limit určený ZDP, byl by to už nevýhodný benefit. (16, s. 93)

### **1.7.6. Příspěvání zaměstnavatele na penzijní a životní pojištění**

Zákon uvádí v §6 odst. 9 písm. p, že dalším plněním osvobozeným od daně z příjmu je příspěvek zaměstnavatele na penzijní pojištění nebo životní pojištění. Toto příspěvání musí být zaneseno do kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy nebo jiného předpisu. Zákon omezuje horní hranici osvobození pro zaměstnance, která je ve výši padesáti tisíce korun ročně, a to v celkovém úhrnu. (25, s. 45)

V případě, kdy by došlo k předčasnému ukončení smlouvy o soukromém životním pojištění, tedy ukončení před dosažením 60roku života pojištěného nebo 60 měsíců od uzavření smlouvy, dojde k zániku osvobození a je nutno dříve osvobozené částky dodanit. (8, s. 246)

Takové příspěvání je pro zaměstnavatele velmi výhodné, jelikož je u něj do jakéhokoli limitu, pokud tak stanoví, považováno za daňově uznatelný výdaj. Toto je dáno obecným ustanovením v § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5. (6)

Na to, zdali bude příspěvek daňově uznatelný či nikoli, nemá osvobození od daně z příjmů ze závislé činnosti vliv. Může vzniknout výjimka, při které bude osvobozena od daně z příjmů vyšší částka než padesát tisíc korun. Konkrétně v tom případě, kdy bude mít zaměstnanec během roku více zaměstnavatelů, ať už ve stejný moment nebo jednoho po druhém. Tehdy mohou oba zaměstnavatelé přispět touto částkou nezávisle na sobě. (25, s. 45)

Příspěvek na penzijní a životní pojištění je, za předpokladu že jsou splněny podmínky pro osvobození, nejvýhodnějším benefitem. (16)

S penzijním pojištěním přichází další výhoda, kterou je státní příspěvek. Pro spodní hranici, tedy tři sta korun, činí příspěvek devadesát korun, a s každou další korunou, kterou zaměstnavatel nebo zaměstnanec pošle, se příspěvek zvýší o dvacet haléřů. Horní hranice příspěvku je stanovena ve výši dvě stě třicet korun. (28)

### **1.7.7. Stravenky**

Stravenky byly v minulosti jedním z nejoblíbenějších a nejčastějších benefitů. Může to být i z důvodu, že zaměstnanci má jeho zaměstnavatel povinnost umožnit stravování, a

to podle zákoníku práce. Zároveň to ale neznamená, že by měl zaměstnavatel povinnost toto stravování poskytnout. (29)

Co se týče daňové stránky věci je na straně zaměstnance daňově osvobozeným příjmem kompletní hodnota stravenky, což zákon vytyčuje v § 6 odst. 9 písm. b) ZDP. Stejně výhodné jsou stravenky i z pohledu sociálního a zdravotního pojištění, do vyměřovacího základu se tedy taky nezahrnují. (30)

Zaměstnanec má nárok na stravenky pouze za skutečně odpracované dny, nikoli za dny, kdy si vybral svou dovolenou nebo byl nemocný. U stravenky zaplatí zaměstnanec čtyřicet pět procent z celkové ceny stravenky. Měsíční suma těchto částek je mu při výplatě následně sražena z čisté mzdy. (31)

Zaměstnavatel může stravování zajistit i prostřednictvím jeho vlastního stravovacího zařízení. Další možností je přispívání na stravu při stravování u jiných subjektů. V prvním ze zmíněných případů je provozování vlastního stravovacího zařízení, kromě potravin samotných, daňově uznatelným výdajem. (32)

V případě, kdyby zaměstnanec dostal stravenku i za den, kdy odpracoval méně než 3 hodiny anebo kdy mu vznikl nárok na cestovní náhrady, není tento se stravenkou spojený náklad daňově uznatelný. (16, s. 41)

Z pohledu zaměstnavatele se daňová uznatelnost stravenek může jevit poněkud komplikovaněji. Stravenky jsou pro zaměstnavatele podle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 4 ZDP daňově uznatelným nákladem, nicméně pouze do padesáti pěti procent z výše ceny jednoho jídla za jednu směnu, tedy padesáti pěti procent z celkové hodnoty stravenky. Těchto padesát pět procent nemůže přesáhnout výši sedmdesáti procent z horní hranice stravného, které náleží zaměstnanci při pracovní cestě trvající pět až dvanáct hodin. Od 1. 1. 2023 je rozmezí stravného poskytovaného na pracovní cestě trvající pět až dvanáct hodin sto dvacet devět až sto padesát tři korun. V úvahu bereme tu horní hranici, tedy sto padesát tři korun. (30)

Z tohoto vyplývá, že nejvýhodnější je ze strany zaměstnavatele poskytnout zaměstnanci stravenku maximálně do zaokrouhlené hodnoty sto devadesát čtyři korun. Toto číslo vychází z následujícího výpočtu: (33)

$$\text{Hodnota stravenky} = \left(\frac{153 \cdot 0,70}{55}\right) \cdot 100 \doteq 194,73 \quad (2)$$

**Rovnice 2 - Výpočet hodnoty stravenky**  
(Zdroj: vlastní zpracování dle: 33)

### 1.7.8. Stravenkový paušál

Stravenkový paušál představuje vedle stravenek a závodního stravování další variantu, jakou lze poskytovat daňově zvýhodněné stravné. V této variantě zaměstnavatel dává svému zaměstnanci přímo peněžitý příspěvek spolu se mzdou. (8, s. 123)

Z hlediska daňové uznatelnosti je stravenkový paušál pro zaměstnance mírně omezující. V této variantě stravného není zaměstnanci osvobozena hodnota poskytnutého stravného do libovolné výše, ale do výše sedmdesáti procent z horní hranice stravného, které náleží zaměstnanci na pracovní cestě trvajících mezi pěti a dvanácti hodinami. Toto je upraveno v § 6 odst. 9 písm. b). (6)

Aktuálně se tedy bavíme o zaokrouhleném čísle sto sedm.

Naopak u zaměstnavatele je možnost stravenkového paušálu omezující méně. Pro zaměstnavatele je podle zákona o daních z příjmů § 24 odst. 2 písm. j) bodu 4 daňově uznatelným nákladem poskytnutý příspěvek na stravování, a to v jeho celé výši. (30)

Také u stravenkového paušálu platí, že na stravné má zaměstnanec nárok jen za dny, respektive za každou směnu, kdy skutečně pracoval, nikoli tedy za dny, kdy měl dovolenou nebo nebyl na pracovišti z důvodu nemoci. (30)

Jak stravenky, tak stravenkový paušál jsou zařazeny do třídy nejvýhodnějších benefitů. Ovšem ale po dodržení pravidel a limitů stanovených zákonem. Příkladem může být situace, kdy zaměstnanec odpracuje méně než tři hodiny během jedné směny nebo mu vznikne nárok na stravné podle zvláštního předpisu, tehdy nebudou daňově účinnými výdaji, ale stále půjde o výhodný benefit. (16, s. 40)

### **1.7.9. Služební vozidlo i pro soukromé účely**

Benefit ve formě služebního vozu i pro soukromé účely bývá běžnější spíše pro manažery nebo pro výše postavené zaměstnance. Není tomu ovšem tak, že by měl dotyčný automobil úplně bezplatně. (12, s. 99)

Na straně zaměstnance se tímto benefitem zaobírá zákon o daních z příjmů v §6 odst. 6. Ze zákona plyne, že v případě, kdy zaměstnanec od svého zaměstnavatele obdrží vozidlo i pro soukromé účely, navýší se příjmy tohoto zaměstnance o jedno procento z pořizovací ceny vozu. Pokud je cena vozu uvedena bez daně z přidané hodnoty, tak se kvůli tomuto výpočtu cena navýší o tuto daň. V případě, kdy se bude jednat o vůz s nízkými emisemi, jak jej určí zvláštní předpis, konkrétně pak zákon upravující podporu nízkoemisních vozidel, nepřičte se k příjmům tohoto zaměstnance jedno procento z ceny, ale pouze půl procenta. Zákonodárce tímto podporuje nízkoemisní vozidla a elektromobily. (34)

Z pohledu zaměstnavatele jsou náklady spojené s provozem vozidla, jako jsou odpisy, opravy a údržba, havarijní pojištění i pojištění odpovědnosti, silniční daň a tak podobně, daňově uznatelnými náklady, a to do sta procent své výše. Odpisy jsou daňově účinné dle § 24 odst. 2 písm. a). (11, s. 21)

Pohonné hmoty jsou daňovým nákladem podle § 24 odst. 2 písm. k) ZDP pouze v případě, kdy byly spotřebovány k pracovním účelům. Tu část pohonných hmot, která byla spálena během užívání automobilu k soukromým účelům, je možné zaměstnanci srazit ze mzdy- za předpokladu, že zaměstnavatel hradí veškeré pohonné hmoty. Výjimka může nastat v případě, kdy zaměstnavatel v pracovní, kolektivní či jiné smlouvě ustanoví právo zaměstnanců na proplacení pohonných hmot i pro soukromé účely. V takovém případě je možné považovat i takové náklady za daňově účinné. (11, s. 29)

### **1.7.10. Doprava zaměstnanců do práce a z práce**

Tato forma benefitu může nabývat více forem. Může se jednat o příspěvek zaměstnanci na pohonné hmoty i o příspěvek na jízdenky, které zaměstnanec zakoupí v hromadné dopravě. Takový benefit může zaměstnanci ušetřit spoustu času a také peněz. Není to úplně nejideálnější benefit, co se týče daňové optimalizace, jelikož se výše poskytnutého



plnění zahrnuje do vyměřovacího základu jak pro výpočet daně ze závislé činnosti, tak pro výpočet sociálního a zdravotního pojištění. (26, s. 38)

U zaměstnavatele je výdaj spojený s dopravou zaměstnanců do práce a z práce, za předpokladu, že je dohodnuto v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu nebo pracovní smlouvě, daňově uznatelným výdajem podle § 24 odst. 2 písm. zh). (12, s. 144)

Tento benefit patří do kategorie neutrálních benefitů, kvůli jeho daňové uznatelnosti a tomu, že není osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti. (16)

### **1.7.11. Dovolena nad rámec zákona**

Běžná doba dovolené, kterou ukládá zákoník práce v § 213, je, až na výjimky, minimálně čtyři týdny za kalendářní rok. Zmíněnými výjimkami, uvedenými v § 212 zákoníku práce jsou například zaměstnanci státních podniků, kteří mají nárok na pět týdnů dovolené nebo pedagogičtí a akademičtí pracovníci, kteří mají nárok rovnou na osm týdnů dovolené. (17)

Některé firmy v rámci zvýšení své konkurenceschopnosti na trhu práce nabízí svým potenciálním zaměstnancům namísto čtyř týdnů dovolené pět týdnů dovolené nebo dokonce ještě víc. Krom zmíněného zvýšení konkurenceschopnosti může být pro zaměstnavatele dalším pozitivem získání výkonnějších zaměstnanců. Když zaměstnavatel ve svých pracovnících podpoří sladěnost práce a soukromí, čas na seberealizaci a odpočinek, budou zpravidla spokojenější a produktivnější. (29)

Na straně zaměstnance je placené dodatečné volno, které je mu poskytnuto, samozřejmě příjmem, který podléhá dani z příjmů ze závislé činnosti a vstupuje i do vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění. Nicméně i tak je tento benefit pro zaměstnance velmi výhodný, jelikož dostanou mzdu i za reálně neodpracovanou dobu. To, že tato část mzdy bude zdaněna může být pro zaměstnance vedlejší. (29)

Co se týče daňové stránky z pohledu zaměstnavatele, jsou dodatečné dny volna, které zaměstnavatel poskytuje, daňově uznatelným nákladem podle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 ZDP. Opět má tato daňová uznatelnost jistá ale. Benefit musí být sjednán v pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě a tak dále, jak už bylo několikrát zmíněno výše. (35)

Podle škály výhodnosti benefitů, je konkrétně tento benefit neutrálním benefitem. Stejně tomu je i u níže popsaných sick days. (16)

Populární alternativou dodatečné dovolené jsou **sick days**. Jedná se o volno kvůli krátkodobým zdravotním omezením, které jdou vyléčit během několika dnů a nejsou zpravidla nikterak závažné. Nutnost tohoto zdravotního volna není třeba žádným způsobem dokládat. Znamená to tedy, že zaměstnanec, pokud si vezme sick day, nemusí navštívit svého ošetřujícího lékaře a vyžadovat od něj potvrzení o jeho nemoci. (12, s. 2)

Možnost poskytovat tento benefit není žádným způsobem zakotvena v zákoníku práce. Podmínky sick days je nutné tedy upravit v rámci kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu apod. Volno ve formě sick days bývá často poskytováno v rozsahu pěti pracovních dnů za jeden kalendářní rok a pro tyto dny může zaměstnavatel dohodnout i náhradu mzdy eventuelně platu. (12, s. 2)

Tyto volné dny mohou sloužit zaměstnanci během zdravotních komplikací i pro vyřešení náhlých a naléhavých soukromých problémů jako placená absence. (29)

Z pohledu daní, je problematika sick days totožná s tou výše zmíněnou u dovolené nad rámec zákona, a to jak u zaměstnance, tak u zaměstnavatele. (29)

### **1.7.12. Home office**

Home office se stává mezi zaměstnanci čím dál více populárním způsobem výkonu práce. Může tomu tak být hned z několika důvodů. Zaměstnancům může být práce z domácího prostředí příjemnější. Dále pak ušetří peníze, které by museli vynaložit na dopravu do práce a z práce, za předpokladu, že tyto výdaje nejsou dalším bonusem, který daný zaměstnavatel poskytuje. Daňové aspekty tohoto bonusu jsou podrobněji rozepsány výše. Možnost práce z domu není samozřejmě možná ve všech typech zaměstnání, nicméně pro lidi, kteří pro výkon své práce používají pouze počítač taková možnost existuje. (18)

Home office nemusí znamenat přímo práci v místě pobytu zaměstnance, ten si může práci vzít prakticky kamkoli, jestliže to dané místo dovolí. Dokonce není absolutně vyloučena návštěva pracoviště v případech, jako je třeba vyzvednutí potřebných dokumentů a podobně. (18)

Mezi zaměstnavateli se stal s příchodem pandemie koronaviru home office také ještě více oblíbenou možností práce, jelikož se více než kdy předtím mohla ukázat úspora spojená s poklesem spotřeby elektrické energie, úspora spojená s nižším vytápěním a tak dále. Druhou stranou mince je možné nižší pracovní nasazení zaměstnance, když není pod přímým dozorem nadřízeného a do jisté míry i dalších pracovníků. Tato možná neefektivita působí oproti úspoře energií zase negativně. (18)

Náklady, které zaměstnancům během home office vzniknou, by měly být hrazeny ze strany zaměstnavatele. Což mu ukládá zákoník práce v § 151. První možností je náhrada konkrétních vzniklých výdajů. Jedná se třeba o náklady na vytápění, osvětlení, internet a lze i zahrnout opotřebení zaměstnancova vybavení, pokud ho samozřejmě používá. Druhou možností je poskytovat paušál, který by měl výše zmíněné a další podobné výdaje pokrýt. (9)

Co se daňového hlediska týče, je toto řešení daňově výhodné. Pro zaměstnance nejsou náhrady za výdaje prokazatelně vzniklé během výkonu práce zdanitelnými příjmy. To ukládá zákon o daních z příjmů hned v několika ustanoveních. Za příjem se podle § 6 odst. 7 písm. d) ZDP nepovažuje náhrada za opotřebení vlastních zařízení a předmětů. Dále se za příjem také nepovažují náhrady za režijní náklady, vzniklé s užíváním jiného místa, a to podle § 6 odst. 7 písm. e) ZDP. V případě, kdy se zaměstnavatel rozhodne vyplácet náhrady ve formě paušálu, poslouží § 6 odst. 8 ZDP. Na straně zaměstnavatele jsou náhrady považovány za daňově účinný náklad podle § 24 odst. 2 písm. p) eventuelně dle § 24 odst. 2 písm. x) jedná-li se o paušální formu proplácení náhrad. (9)

Výše zmíněná novela zákoníku práce přináší novinky i do uhrazování nákladů spojených s home office ze strany zaměstnavatele. Ty budou výslovnou povinností. Zaměstnanec bude mít nárok na částku dvě koruny osmdesát haléřů za každou započatou hodinu práce z domu. (19)

Bonus ve formě náhrad, které zaměstnanec obdrží, se jeví, jako by patřil do kategorie velmi výhodných bonusů, nicméně po zohlednění výdajů, které musel zaměstnanec vynaložit ve prospěch zaměstnavatele vyplyne, že zaměstnanec nemá z této transakce žádný finanční prospěch. Tento benefit tedy nepatří do kategorie nejvýhodnější benefity, ale pouze výhodné benefity. (16)

## **2. ANALYTICKÁ ČÁST**

Analytická část se zabývá rozbořem situace společnosti ve spojitosti s tématem práce. Nejprve se věnuje obecným informacím ohledně společnosti, jako je předmět podnikání či velikostní zařazení. Dále pak zkoumá rozložení zaměstnanců podle věku a středisek společnosti, jelikož informace o zaměstnancích jsou důležité z hlediska výběru vhodných benefitů. Následně se věnuje fluktuaci zaměstnanců, což představuje ve společnosti značný problém a zároveň s poskytováním benefitů úzce souvisí. Nakonec jsou rozebrány benefity, které společnost aktuálně poskytuje v souvislosti s náklady vynakládanými na dané benefity a s daní z příjmů ze závislé činnosti.

### **2.1. Představení společnosti**

Společnost TEKOO spol. s r.o., dále jen TEKOO, vznikla zapsáním do obchodního rejstříku dne 5. srpna 1991. Společnost má své sídlo na adrese U Korečnice 2340, 688 01 Uherský Brod. Jedná se o dceřinou společnost společnosti Bidfood Czech Republic s.r.o., která je jediným společníkem firmy TEKOO. Statutárním orgánem společnosti je jednatel, který jedná za společnost samostatně.

Co se týče předmětu podnikání, má jich v obchodním rejstříku firma vypsaných hned několik. Primárně se jedná o velkoobchod a maloobchod, včetně provozování podnikových prodejen a o výrobu, distribuci a prodej potravin. Konkrétní proces, který v podniku probíhá, začíná nákupem a dovozem ovoce a zeleniny z tuzemska nebo ze zahraničí, ovoce a zelenina jsou následně zpracovány a prodávány dál.

Podnik by se dal podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE zařadit do více sekcí. První je 10.39 - Ostatní zpracování a konzervování ovoce a zeleniny. Druhou pak 46.31 - Velkoobchod s ovocem a zeleninou.

Z pohledu velikostního zařazení je společnost střední účetní jednotkou, jelikož se podle § 1b zákona o účetnictví nejedná o mikro ani malou účetní jednotku a zároveň nepřekračuje k rozvahovému dni alespoň dvě ze tří podmínek, proto aby se stala velkou účetní jednotkou. Společnost nepřekračuje uvedenou výši ani u aktiv, ani u čistého obrátu a ani u průměrného počtu zaměstnanců.

Zdaňovací období podniku se od roku 2014 změnilo z kalendářního roku na rok hospodářský podle § 21a písm. b) ZDP. Jedná se o období od 1. července do 30. června a k této změně došlo kvůli synchronizaci se zdaňovacím obdobím mateřské společnosti.

## 2.2. Rozložení zaměstnanců

### 2.2.1. Podle věku

Ve společnosti jsou zaměstnáni pracovníci ve věku od patnácti do sedmdesáti sedmi let. I od věku zaměstnanců se odvozují nabízené benefity, jelikož pro každou věkovou skupinu jsou lákavější jiné benefity.

Podle tabulky číslo 2 jde vidět, že nejpočetnější skupina pracovníků je v rozmezí 35-44 let, další početné skupiny pak tvoří lidé ve věku 45-54 let a 55-64 let. Nicméně ani první dvě nejmladší skupiny nejsou svým počtem zanedbatelné.

*Tabulka č. 2: Počet pracovníků v prosinci 2022 podle věku  
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Kategorie [roky]	Počet pracovníků
15-24	12
25-34	21
35-44	33
45-54	30
55-64	30
>65	11

### 2.2.2. Podle firemních středisek

Společnost je rozčleněna na dvacet jedna středisek, z nichž každé zastává důležitou funkci v procesech podniku. Podle firemních středisek lze také rozdělit náklady na jednotlivé benefity i to, kolik zaměstnanců v každém středisku daný benefit využívá.

**Tabulka č. 3: Roční mzdové náklady podle středisek**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Středisko</b>	<b>Průměrný počet zaměstnanců</b>	<b>Roční mzdové náklady [Kč]</b>	<b>Roční náklady sociální poj. [Kč]</b>	<b>Roční náklady zdravotní poj. [Kč]</b>	<b>Roční hrubá mzda [Kč]</b>
UB-Logist Řidič	22	9 204 541	619 140	1 706 073	6 879 328
UB-Sklad	20	7 975 978	536 501	1 478 358	5 961 120
UB-Sklad Bal	11	2 693 007	181 144	499 152	2 012 711
UB-Nákup	4	2 538 371	170 742	470 490	1 897 138
UB-GRPC	2	2 457 340	165 292	455 471	1 836 577
UB-Fakturace	6	2 319 885	156 046	429 994	1 733 845
UB-DPP	21	2 214 349	148 947	410 432	1 654 969
UB-Gastro	4	1 987 798	133 708	368 441	1 485 649
UB-Servis THP	4	1 627 719	109 488	301 700	1 216 531
UB-Sklad Ref	3	1 196 699	80 495	221 810	894 394
UB-Logis ostat	3	1 012 624	68 114	187 691	756 819
UB-Logist manag	2	1 003 485	67 499	185 997	749 989
UB-Sklad Tříd	4	972 661	65 426	180 284	726 951
UB-Finance	1	971 110	65 321	179 996	725 792
UB-Velkoobchod	2	950 307	63 922	176 141	710 244
UB-Retail	2	906 095	60 948	167 946	677 201
UB-Údržba	3	868 718	58 434	161 018	649 266
UB-sklad Úklid	3	756 765	50 903	140 267	565 594
UB-Prodejna	3	701 869	47 211	130 092	524 566
UB-sklad Kvalit	1	498 680	33 543	92 431	372 706
UB-IT	1	430 251	28 941	79 748	321 563
<b>TOTAL</b>	<b>122</b>	<b>43 288 252</b>	<b>2 911 766</b>	<b>8 023 533</b>	<b>32 352 954</b>

Tabulka číslo 3 zachycuje objem ročních mzdových nákladů podle jednotlivých středisek a počet zaměstnanců v každém středisku. Celkově je ve firmě zaměstnáno sto dvacet dva zaměstnanců, přičemž nejvíce pracovníků je na pozici řidiče a na pozici skladníka. Velká část zaměstnanců má se společností uzavřenou pouze smlouvu o provedení práce, nicméně tito zaměstnanci pracují převážně ve skladu. Chod skladu obstarává hned několik středisek najednou, je zde totiž zapotřebí zajistit více různých procesů. Jedna skupina zaměstnanců se stará o balení ovoce a zeleniny, druhá o úklid, třetí o kontrolu kvality atd.

Ve skladu probíhají stěžejní aktivity podniku. Ovoce a zelenina jsou zde skladovány a hlavně zpracovávány. Pokud se tedy nejedná o zboží, představuje sklad místo, kde je materiál přetvářen na výrobky.

Další tři střediska se starají o to, aby bylo ovoce a zelenina správně a včas přepraveno zákazníkům. Velkou část odběratelů totiž tvoří restaurace a malé obchody, typicky Coop jednota, které potřebují téměř každodenní dodávky čerstvého ovoce a čerstvé zeleniny. Tým, který se právě o tento úkol stará, je tvořen řidiči, kterých je nejvíc, dále také manažery a jejich asistenty, kteří zajišťují mimo jiné plynulost tohoto procesu.

Vedení a administrativa podniku je vykonávána také několika středisky. V čele podniku stojí ředitel a administrativu podniku vykonává středisko fakturace, skladoví referenti a hlavní nezávislá účetní.

Podstatou podniku je také princip co nejlevnějšího nákupu a zároveň prodeje v co nejvyšších, ale udržitelných cenách. Tento proces mají na starost střediska nákupu a prodeje, které je rozděleno na velkoobchod, retail a vlastní prodejnu, kterou společnost provozuje.

### 2.2.3. Fluktuace zaměstnanců

Společnost TEKOO se potýká s problémem relativně velké fluktuace zaměstnanců. Jedním z důvodů, kvůli kterému tomu tak je, může být fakt, že benefity, které společnost poskytuje, jsou v porovnání s konkurenčními společnostmi nedostatečné. Dalším důvodem může být také to, že v uplynulém roce byla hodnota některých poskytovaných benefitů snížena kvůli nízké ziskovosti podniku.

*Tabulka č. 4: Četnost ukončení pracovního vztahu do jednoho roku od nástupu (Zdroj: Vlastní zpracování)*

Středisko	Nástup	Výstup do 12měsíců	Výstup do 12měsíců [%]	Průměrná délka pracovního vztahu [dny]
UB-DPP	38	13	34 %	96
UB-Fakturace	3	1	33 %	136
UB-Gastro	1	0	0 %	-
UB-Logist Řidič	4	2	50 %	80
UB-Servis THP	4	2	50 %	41
UB-Sklad	1	0	0 %	-
UB-Sklad Bal	6	2	33 %	142
UB-sklad Úklid	1	1	100 %	173
UB-Údržba	1	1	100 %	91
<b>Celkový součet</b>	<b>59</b>	<b>22</b>	<b>37 %</b>	<b>99</b>

Z tabulky číslo 4 je čitelné, že z celkového počtu zaměstnanců, kteří byli přijati do společnosti v roce 2022, jich 37 % v tomto roce také v podniku pracovat přestalo. Tento poměr je zobrazen ve sloupcích „Nástup“ a „Výstup do 12měsíců“. Tabulka rozděluje nově vzniklé a zaniklé pracovní právní vztahy podle jednotlivých středisek, ve kterých k nástupu došlo. Velkou část zániků pracovních vztahů představují zániky dohod o provedení práce, což je opodstatnitelné, jelikož tento typ smlouvy je často uzavírán s lidmi, kteří mají úvazek jen na kratší dobu. Za předpokladu, že by byli lidé, kteří pracují „na dohodu“ z výpočtu odebráni, bylo by procento výstupů do 12měsíců ještě vyšší.

Celková průměrná délka pracovních vztahů, které tento rok vznikly i zanikly, je necelých sto dní, což je doba velmi blízká délce zkušební doby v podniku. Ta je dána na tři kalendářní měsíce.

Z výše uvedeného plyne, že noví zaměstnanci obvykle nejsou ve společnosti spokojeni a často zanedlouho po přijetí odcházejí jinam.

**Tabulka č. 5: Ukončené pracovní právní vztahy trvající déle než rok**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Středisko	Výstup	Průměrná délka pracovního vztahu [roky]
UB-DPP	1	1,0
UB-Finance	1	8,3
UB-Gastro	2	1,9
UB-Logist Řidič	3	10,2
UB-Prodejna	1	1,6
UB-Servis THP	2	6,7
UB-Sklad Bal	5	5,4
UB-Sklad Ref	1	6,8
UB-Sklad Tříd	2	7,1
UB-Údržba	1	8,2
<b>Celkový součet</b>	<b>19</b>	<b>6,1</b>

Uvedená tabulka číslo 5 sčítá zaměstnance z jednotlivých středisek, kteří ukončili svůj pracovní úvazek, ale nastoupili před rokem 2022. Dále také vyčísluje délku doby trvání úvazku v letech. U těchto „dlouhodobých“ zaměstnanců je celková průměrná doba trvání úvazku lehce přes šest let. Pokud by zaměstnavatel chtěl snížit náklady na zaškolování nových zaměstnanců, měl by se snažit udržet zaměstnance ve společnosti déle.



**Tabulka č. 6: Poměr počtu zaměstnanců a ukončených pracovněprávních vztahů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Průměrný počet zaměstnanců	Roční počet výstupů	[%]
122	38	31 %

Tabulka číslo 6 poměruje průměrný počet zaměstnanců za rok 2022 a počet ukončených pracovněprávních vztahů rovněž za rok 2022. Z čísel vyplývá, že tento rok opustila zaměstnání necelá třetina zaměstnanců. Jak už bylo uvedeno, třináct z těchto třiceti osmi výstupů představují dohody o provedení práce, za předpokladu, že je do výpočtu nezahrneme, vyvodíme, že i tak zaměstnání opustilo 23 % zaměstnanců.

Tato neschopnost udržet si zaměstnance stojí firmu zbytečné náklady na zaškolení nových pracovníků.

### **2.3. Poskytované benefity a jejich náklady**

Společnost již v tuto chvíli poskytuje celou řadu zaměstnaneckých benefitů. Jsou jimi stravenkový paušál, home office, tedy příspěvek na náklady za použití vlastních věcí, dále pak příspěvky na penzijní a životní pojištění a služební auto i pro osobní účely.

#### **2.3.1. Stravenkový paušál a stravné**

Stravenkový paušál je poskytován všem pracovníkům, kteří uzavřeli se společností pracovní poměr a projeví o něj zájem. Není nabízen pracovníkům pracujících tzv. „na dohodu“. Stravenkový paušál je pro celou firmu vytyčen ve výši šedesáti korun za jednu odpracovanou směnu. Jedinou výjimkou jsou zaměstnanci na pozici řidiče, kterým je v roce 2023 vypláceno stravné podle vyhlášky č. 467/2022 sb. o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad pro rok 2023.

Řidiči mají směny trvající osm hodin a společnost jim proplácí v souladu s touto vyhláškou minimální hranici stravného pro pracovní cestu trvající pět až dvanáct hodin, tedy sto dvacet devět korun. Řidiči také absolvují zahraniční cesty. Tento fakt se následně promítá do výše propláceného stravného, a to vždy podle počtu zahraničních cest a podle cíle cesty.

**Tabulka č. 7: Měsíční náklady na stravenkový paušál podle středisek**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Středisko</b>	<b>Počet zaměstnanců se stravenkovým paušálem</b>	<b>Náklady na strav. paušál do limitu [Kč]</b>
UB-Sklad	19	23 520
UB-Sklad Bal	9	9 300
UB-Nákup	4	4 800
UB-GRPC	2	2 160
UB-Fakturace	5	7 200
UB-DPP	0	0
UB-Gastro	4	4 620
UB-Servis THP	4	4 140
UB-Sklad Ref	3	3 780
UB-Logis ostat	3	3 480
UB-Logist manag	2	2 400
UB-Sklad Tříd	3	3 840
UB-Finance	0	0
UB-Velkoobchod	2	2 520
UB-Retail	2	2 340
UB-Údržba	2	2 040
UB-sklad Úklid	3	3 120
UB-Prodejna	2	2 520
UB-sklad Kvalit	1	1 140
UB-IT	1	900
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>83 820</b>

**Tabulka č. 8: Měsíční náklady na stravné**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Středisko</b>	<b>Počet zaměstnanců se stravným</b>	<b>Náklady na stravné [Kč]</b>
UB-Logist Řidič	22	34 912

Stravenkový paušál vyplácí firma ve výši šedesáti korun za jednu směnu a dohromady její měsíční náklady na stravenkový paušál činí přes osmdesát tři tisíc korun. Celkové náklady za stravné vyplácené pro dvacet dva řidičů bylo za prosinec 2022 bezmála třicet pět tisíc.

**Tabulka č. 9: Daňová úspora stravenkového paušálu a stravného**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové náklady [Kč]	Náklady po započtení daňové úspory [Kč]	Daňová úspora [Kč]
118 732	96 173	22 559

Celkové náklady za stravenkový paušál a za stravné jsou ve výši přesahující sto osmnáct tisíc korun měsíčně. Jelikož je stravné i stravenkový paušál daňově účinným nákladem, představuje 19 %-tedy více než dvacet dva a půl tisíce korun-daňovou úsporu.

Na straně zaměstnanců nepřesahuje příjem plynoucí ze stravenkového paušálu limit 70 % z hodnoty stravného náležitých zaměstnancům na pracovní cestě trvající pět až dvanáct hodin. Je tedy osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti. Hodnota stravného náležitých řidičům není podle zákona o daních z příjmů předmětem daně. Výše obou příjmů zároveň také není zahrnuta do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

### **2.3.2. Home office**

Společnost se rozhodla nabízet určitým střediskům zaměstnanců možnost občasné práce z domu. Pro tyto účely musela společnost vyhotovit vnitřní předpis o poskytování náhrad za náklady vzniklé při výkonu práce z domu. Firma poskytuje náhrady ve formě paušálu, který je dál členěn na devět samostatných paušálních náhrad za využívání konkrétních věcí. Konečná výše paušální náhrady je stanovena jako suma jednotlivých paušálních náhrad za využívání vlastních věcí zaměstnance během výkonu práce z domu.

Těmito dílčími paušálními náhradami jsou: náhrada za používání nefiremního počítače, nefiremní tiskárny, nefiremního mobilního telefonu, za využívání nefiremního internetového připojení, za využívání nefiremního internetového tarifu a za využívání nefiremního pracovního prostoru a jeho vybavení. Do této poslední náhrady firma zařazuje náklady na opotřebení pracovního stolu, židle a náklady za nájem a energie.

**Tabulka č. 10: Výdaje během práce z domu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Průměrná cena [Kč]	Měsíční náklad [Kč]	Denní náklad [Kč]	Hodinový náklad [Kč]
Notebook	30 240	840	84	10
Tiskárna	3 383	282	28	4
Mobilní telefon	8 458	705	70	9
Internet [měsíc]	535	535	54	7
Tarif [měsíc]	932	932	93	12
Stůl	8 365	697	70	9
Židle	4 290	358	36	4
Nájem [měsíc]	14 594	14 594	486	61
Energie [měsíc]	7 780	7 780	259	32

Konkrétní výše paušální náhrady se vždy odvíjí od průměrné ceny používaného vybavení nebo průměrné výše nákladu v dané lokalitě. Pro výpočet měsíční náhrady je tato průměrná cena u všeho vybavení s výjimkou notebooku vydělena dvanácti a u notebooku třiceti šesti, jelikož se notebooku odepisuje tři roky. Pro výpočet denní náhrady je takto vypočtená částka dále vydělena třiceti, a následně vynásobena třemi, a to z důvodu, že je vybavení užíváno pouze osm hodin-tedy třetinu dne. Ke zjištění hodinové náhrady je tato vypočítaná částka vydělena dvaceti čtyřma.

Průměrná cena notebooku, tiskárny, mobilního telefonu, stolu a židle byla stanovena průměrem cen těchto deseti nejvíce prodávaných produktů v několika internetových obchodech, a to vždy v širokém cenovém rozpětí. Například ceny notebooků ve výpočtu začínaly na deseti a končily na sedmdesáti tisících korun.

Co se internetového připojení a tarifu týče, porovnávala společnost deset nabídek v rámci tří společností, které poskytují své služby na celém území České republiky. Výsledné výše náhrad vznikly jako průměr těchto deseti cenových nabídek.

Pro výpočet paušální náhrady za využívání pracovního prostoru a jeho vybavení firma vycházela z analýz průměrných cen pronajímaných bytů (za 1 m<sup>2</sup>) v jednotlivých krajích České republiky. Poté byla zjištěna průměrná velikost bytů v každém z krajů. Paušální náhrada za využívání pronajatého bytu byla pro každý kraj zjištěna jako součin těchto dvou veličin. Náhrady za spotřebované energie byly stanoveny pro všechny kraje v téže výši.

**Tabulka č. 11: Měsíční náklady na home office podle středisek**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Středisko	Počet zaměstnanců s Home Office	Náklady na použití vlastní věci [Kč]
UB-Logist Řidič	0	0
UB-Sklad	0	0
UB-Sklad Bal	0	0
UB-Nákup	4	14 656
UB-GRPC	1	2 300
UB-Fakturace	1	5 040
UB-DPP	0	0
UB-Gastro	3	14 976
UB-Servis THP	2	5 016
UB-Sklad Ref	0	0
UB-Logis ostat	1	1 512
UB-Logist manag	1	8 064
UB-Sklad Tříd	0	0
UB-Finance	0	0
UB-Velkoobchod	1	1 512
UB-Retail	2	8 280
UB-Údržba	0	0
UB-sklad Úklid	0	0
UB-Prodejna	0	0
UB-sklad Kvalit	0	0
UB-IT	1	4 600
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>65 956</b>

Uvedená tabulka číslo 11 obsahuje rozdělení nákladů na home office podle jednotlivých středisek za kalendářní měsíc. Ze sto dvaceti dvou zaměstnanců využívá možnosti práce z domu jen sedmnáct a společnost vyjde proplácení náhrad na opotřebení věci zaměstnanců na necelých šedesát šest tisíc korun.

**Tabulka č. 12: Home office-daňová úspora**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové náklady [Kč]	Náklady po započtení daňové úspory [Kč]	Daňová úspora [Kč]
65 956	53 424	12 532

Náklady společnosti na home office jsou podle zákona o daních z příjmů daňově uznatelným nákladem. Společnosti tedy vzniká daňová úspora více než dvanáct a půl tisíce korun. Na straně zaměstnance není náhrada zdanitelným příjmem a není zahrnována ani do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

Není jasné, zdali jsou náklady, které společnost ušetří na nepřítomnosti zaměstnanců, výši či nižší než náhrady vyplácené zaměstnancům za opotřebení vlastních věcí. Stejně tak není jisté, jestli jsou náhrady dostatečné na pokrytí nákladů, které vzniknou zaměstnancům v důsledku home officu, nebo jestli nejsou náhrady stanoveny zbytečně vysoko. U každého zaměstnance se bude odpověď lišit na základě jeho skutečných nákladů.

### 2.3.3. Penzijní a životní pojištění

Společnost nabízí všem zaměstnancům, se kterými uzavřela pracovní smlouvu, a zároveň zde pracují alespoň jeden rok, příspěvek na penzijní pojištění. Výše tohoto příspěvku se nedávno změnila z původních pěti set korun na aktuálních tři sta korun.

Přispívání na penzijní pojištění má ze strany společnosti několik pravidel. Aby zaměstnanec na příspěvek dosáhl, musí si sám posílat na spoření alespoň stejně vysokou částku, jakou mu přispívá zaměstnavatel. Dále je výše příspěvku omezena 3% hrubé mzdy v daném měsíci. V případě, kdyby zaměstnanec měl z jakéhokoli důvodu mzdu nižší než deset tisíc korun, nedosáhl by na příspěvek v plné výši, ale jen ve výši 3 % z aktuální hrubé mzdy.

*Tabulka č. 13: Daňová úspora příspěvku na penzijní pojištění  
(Zdroj: Vlastní zpracování)*

Celkové náklady [Kč]	Náklady po započtení daňové úspory [Kč]	Daňová úspora [Kč]
19 846	16 075	3 771

Celková výše příspěvku na penzijní pojištění, který organizace dává svým zaměstnancům, dosáhla za prosinec 2022 hodnoty 19 846 korun. Náklady společnosti na příspěvky jsou daňově uznatelné, díky čemuž společnosti vzniká daňová úspora ve výši 19 % z celkových nákladů. Všechny příspěvky poskytované zaměstnancům jsou do limitu pro osvobození od daně z příjmů ze závislé činnosti, a proto takovéto přispívání nevstupuje do základu daně ze závislé činnosti. Zároveň také nevstupuje do vyměřovacího základu sociálního a zdravotního pojištění.

Organizace nabízí za specifických podmínek i příspěvek na životní pojištění. To může být poskytováno pouze zaměstnancům pracujícím ve společnosti déle než patnáct let nebo zaměstnancům, kteří obsazují vedoucí pozice. Tito zaměstnanci si mohou vybrat, jestli si zvolí příspěvek na životní pojištění nebo na penzijní pojištění. Podle vnitropodnikové směrnice není možné pobírat oba tyto příspěvky.

**Tabulka č. 14: Daňová úspora příspěvku na životní pojištění**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové náklady [Kč]	Náklady po započtení daňové úspory [Kč]	Daňová úspora [Kč]
3 330	2 697	633

Příspěvek na životní pojištění pobírá celkem pět zaměstnanců a výše příspěvku stanovená společností je pro každého zaměstnance šest set šedesát šest korun. Celkové náklady na tento benefit jsou pro společnost daňově účinnými náklady, díky čemuž společnosti vzniká daňová úspora. Výše poskytovaného životního pojištění je taktéž do limitu pro osvobození od daně z příjmů ze závislé činnosti a není zaměstnancům zahrnována do vyměřovacích základů pro sociální a zdravotní pojištění.

#### **2.3.4. Služební vozidlo i pro soukromé účely**

Společnost některým ze svých zaměstnanců poskytuje služební automobil, který zároveň mohou používat i pro jejich soukromé účely. Zpravidla se jedná o zaměstnance na vedoucích manažerských pozicích. Podle toho, kde se zaměstnanec v rámci hierarchie firmy nachází, je mu přiděleno auto, které může využívat. Automobily jsou, až na výjimky, značky Škoda a zaměstnancům jsou poskytovány modely Fabia, Octavia a Superb. Společnost je majitelem všech poskytovaných vozů a žádný z nich není nízkoemisním vozem.

Společnost se rozhodla neposkytovat benefit ve formě úhrady pohonných hmot pro soukromé účely. Nákladem, souvisejícím přímo s tímto benefitem, je sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem, a to ve výši 33,8 % z 1 % pořizovací ceny vozu. Zaměstnanci vedou knihu jízd, podle které je zjištěno, jaké množství kilometrů strávili ve

služebním voze z pracovních důvodů a následně jaká část spotřebovaných pohonných hmot je hrazena zaměstnancem a jaká zaměstnavatelem.

**Tabulka č. 15: Automobil i pro soukromé účely**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na poskytnutí vozů pro osobní účely [měsíc]	1 % $\Sigma$ cen vozů [Kč]	Daň z příjmů [Kč]	Sociální pojištění [Kč]	Zdravotní pojištění [Kč]	$\Sigma$ cen vozů [Kč]
25 776	76 260	11 439	4 957	3 432	7 626 036

Tabulka číslo 15 uvádí výši měsíčních nákladů na poskytování vozů i pro soukromé účely, které představují sociální a zdravotní náklady zaměstnavatele vypočtené jako 33,8 % z 1 % pořizovací ceny vozidla. Z této částky je odvozena suma cen všech vozů. Následně jsou z jednoho procenta této sumy zjištěny celkové výše daně z příjmů a sociálního a zdravotního pojištění srážené zaměstnancům ze mzdy.

Všechny náklady, které společnosti vznikají v souvislosti se zmíněnými firemními vozy jsou do sta procent své výše daňově uznatelnými náklady bez ohledu na to, do jaké míry je auto využíváno i k soukromým účelům.



### **3. NÁVRHOVÁ ČÁST**

V návrhové části bude navrhováno zavedení nových zaměstnaneckých benefitů a změny v poskytování některých, společností již nabízených, benefitů. Návrhová část si dává za cíl vybrat takové bonusy, které by nejefektivněji zapůsobily na motivaci zaměstnanců, a to převážně se zřetelem na ty pracovní pozice, které jsou v současné chvíli pro zaměstnance nejméně atraktivní. Tohoto cíle by mělo být dosaženo v souladu s požadavky managementu.

Pro každý bonus bude vyčíslena jeho celková, či měsíční nákladovost, daňová úspora, čisté náklady a také peněžně vyjádřený prospěch zaměstnance. To všechno v kontextu daňové uznatelnosti nákladů zaměstnavatele a osvobození od daně na straně zaměstnance.

#### **3.1. Výběr navrhovaných benefitů**

Pro dosažení co nejlepších výstupů v rámci navrhovaných benefitů, byl s ředitelem podniku realizován rozhovor na téma poskytovaných benefitů. Rozhovor měl za cíl zjistit výši rozpočtu na vyplácení benefitů a možnosti jeho rozšíření. Pro výběr nejvhodnějších benefitů byly zjištěny jak preference zaměstnanců, tak preference vedení podniku.

Ředitel podniku si je vědom problému s fluktuací zaměstnanců a s ní spojenými výdaji. Pro zmírnění dopadů tohoto problému bude v návrhové části stanoveno několik způsobů řešení. Jelikož je vedení podniku ochotno na řešení problému vynaložit sto až sto padesát tisíc korun měsíčně, budou všechny návrhy kalkulovány tak, aby jejich celková finanční náročnost vždy patřila do intervalu mezi sto tisíci korunami měsíčně a sto padesáti tisíci korunami měsíčně. Vedení podniku je spíše nakloněno levnější variantě, nicméně pokud by způsobený efekt nebyl dostatečný, je ochotno přistoupit i na vyšší částku.

Zaměstnanci pracující ve skladu, často dosahují mzdy jen mírně převyšující minimální mzdu. Běžně ale bývá jejich čistá mzda vyšší, jelikož kvůli většímu výdělků tráví v práci spoustu přesčasů a víkendů. Pro tuto nejpočetnější skupinu zaměstnanců je tedy nejvíce motivujícím benefitem buď navýšení aktuálních příjmů nebo případně snížení aktuálních výdajů. Z toho důvodu je prvním navrhovaným benefitem zvýšení stravenkového paušálu až na limit osvobození od daně z příjmů ze závislé činnosti, který přinese zaměstnancům

více peněžních prostředků. Druhým navrhovaným benefitem je příspěvek na zdravotní služby, sport, vzdělání a rekreaci, což sníží zaměstnancům výdaje, které jim vznikají z nákupů zboží a služeb tohoto typu. Může se jednat třeba o snížení výdajů spojených s dovolenou, nákupy v lékárnách nebo nějaká forma výdajů za sportovní vyžití.

Takovíto zaměstnanci tráví ve firmě spoustu času. Velmi motivující by pro ně byla také možnost dodatečného volna například ve formě sick days. Mohli by tímto způsobem překonat krátkodobou nemoc nebo vyřešit nenadálé osobní záležitosti. Zároveň by se takto dalo redukovat šíření respiračních a jiných onemocnění na pracovišti.

Jak již bylo výše zmíněno, příspěvek na penzijní pojištění byl snížen z původních pěti set na aktuálních tři sta korun. Další navrhovanou změnou bude tedy zvýšení horní hranice tohoto benefitu zpět na pět set korun. Za předpokladu, že by zaměstnanec chtěl přispívat méně, je samozřejmě možné pobírat příspěvek i nižší. Tento benefit již není tolik oblíbený u zaměstnanců s nižšími příjmy, jelikož vyžaduje jejich vlastní spoluúčasť na přispívání. I proto se pro využívání tohoto benefitu rozhodlo asi jen šedesát procent zaměstnanců. Nicméně toto přispívání může být více motivační pro ty, kteří dosahují příjmů vyšších a není jejich jediným cílem aktuální přilepšení. Zaměstnanci s vyššími příjmy mohou vnímat tento bonus jako způsob, jak získat státní i firemní příspěvek a zároveň si našetřit prostředky na dobu, kdy budou ve starobním důchodu.

Administrativní a vedoucí pracovníci, kteří mají možnost pracovat z domu, by velmi pozitivně vnímali, kdyby této možnosti mohli využívat častěji. Znamenalo by to pro ně totiž úsporu času, který tráví cestou do práce, a za předpokladu, že do práce dojíždějí, tak i peněz za spotřebované pohonné hmoty. Na těchto pozicích zpravidla nepracují zaměstnanci s nejnižšími odměnami, zavedení této změny tak nebude prioritní.

Pro ředitele podniku je stěžejní daňová výhodnost navrhovaných benefitů, tedy to, zdali je náklad na benefit daňově uznatelný a příjem z benefitu, plynoucí zaměstnanci, zahrnován do jeho základu daně a vyměřovacího základu pro výpočet pojistných. Větší důraz chce klást na benefity, které upřednostňují nízkopříjmoví zaměstnanci, a to z důvodu jejich vyšší fluktuace. Jsou to zaměstnanci, na kterých stojí podstata podnikání společnosti, a proto vnímá jako nutnost umět získat, a hlavně udržet kvalitní pracovníky.

### 3.1.1. Stravenkový paušál

Ve společnosti je aktuálně platným benefitem stravenkový paušál ve výši šedesát korun pro každého, kdo o něj projeví zájem, vyjma řidičů. První navrhovanou změnou je zvýšení příspěvku na částku sto sedm korun, což je hranice, do které je příjem plynoucí ze stravenkového paušálu ještě osvobozen. Znamená to nárůst příspěvku o čtyřicet sedm korun za směnu pro sedmdesát jedna zaměstnanců, což je počet zaměstnanců využívajících tento benefit ve sledovaném období, uvedený v předchozí části práce. Náklady, které společnosti ve spojitosti s touto změnou vzniknou, budou daňově účinné.

Pro výpočet měsíční změny nákladů zaměstnavatele a příjmů zaměstnance je uvažováno dvacet příspěvků měsíčně. Toto číslo je odvozeno od celkových nákladů, počtu zaměstnanců čerpající tento benefit a výše příspěvku za sledované období v analytické části.

**Tabulka č. 16: Náklady spojené se změnou stravenkového paušálu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	1 zaměstnanec [Kč]	Zaměstnanci celkem [Kč]
Náklady při 60Kč	1 200	85 200
Náklady při 107Kč	2 140	151 940
Daňová úspora	407	28 869
Čisté náklady	1 733	123 071
Změna čistých nákladů	761	54 059
Změna daňové úspory	179	12 681
Změna příjmu zaměstnance	940	66 740

Z tabulky číslo 16 vyplývá, že při zvýšení stravenkového paušálu o čtyřicet sedm korun za jednu směnu vzrostou celkové měsíční náklady o více než šedesát šest tisíc. Nicméně po odečtení daňové úspory ve výši 19 % z této částky, bude nárůst čistých nákladů zhruba padesát čtyři tisíc.

Každému zaměstnanci vzroste jeho čistá mzda průměrně o devět set čtyřicet korun měsíčně, což je zejména u těch, kteří nedosahují ani na dvacet tisíc korun hrubé mzdy výrazné přilepšení. Tato částka již dále není krácena daní ani pojistným na sociální a zdravotní pojištění.

### 3.1.2. Sick days

Všichni zaměstnanci mají aktuálně nárok na minimální výši dovolené, jak ji stanovuje zákoník práce, tedy na čtyři pracovní týdny. Žádná další forma dovolené jim poskytována není. Přesto dodatečná dovolená může pozitivně ovlivňovat práceschopnost zaměstnanců, a to hned z více úhlů pohledu.

Určit přesné náklady na jeden sick day je velmi komplikované, jelikož do tohoto výpočtu vstupuje spousta proměnných. Nejjasnější položkou vyčíslení nákladů je průměrný výdělek, jelikož právě průměrný denní výdělek je částka, kterou by musel zaměstnavatel zaměstnanci uhradit za dny, kdy by čerpal sick day. Dalším výdajem by mohl být pokles tržeb z důvodu pracovníkovy absence. Na druhou stranu mohou být pracovníci po dovolené odpočatější a také výkonnější, stejně tak částečně předejde šíření nákazy v kolektivu zaměstnanců a je možné očekávat pokles hromadných absencí z důvodu nemoci. Tyto dva navzájem se ovlivňující faktory, a tedy také jejich daňové efekty, nelze úspěšně vyčíslit. Z toho důvodu bude pro výpočet nákladů na sick days uvažován pouze průměrný výdělek zaměstnanců.

Pro vypracování práce nejsou k dispozici podklady, které by přímo uváděly průměrné výdělků zaměstnanců. Nicméně je možné toto číslo odvodit z celkové hrubé mzdy za analyzované období. Celková hrubá mzda musí být ponížena o položky, které sice vstupují do výpočtu daně ze závislé činnosti, ale neovlivňují výši základu pro stanovení průměrné náhrady za jeden sick day. Těmito položkami jsou mimořádné odměny a příplatky za práci během státního svátku, víkendu, noci a práci přesčas.

**Tabulka č. 17: Výpočet průměrné náhrady u sick days**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	101
Celková hrubá mzda	2 809 156 Kč
- Mimořádné odměny	128 423 Kč
- Příplatky státní svátek	36 057 Kč
- Příplatky víkendy	46 622 Kč
- Příplatky noční	25 287 Kč
- Příplatky přesčas	14 231 Kč
Základ pro výpočet náhrady za sick day	2 558 536 Kč
Průměrný výdělek na jednoho zaměstnance	25 332 Kč
Pracovní dny-prosinec 2022	21
Průměrná náhrada za 1 sick day	1 206 Kč
Průměrná náhrada za 3 sick days	3 619 Kč

Jelikož jsou benefity, tedy i sick days, poskytovány pouze zaměstnancům, se kterými společnost uzavřela pracovní poměr, je počet zaměstnanců zkrácen na číslo sto jedna. Celková hrubá mzda zaměstnanců pro stanovení daně z příjmů a sociálního a zdravotního pojištění za prosinec 2022 je zhruba ve výši dva miliony osm set tisíc, nicméně od této sumy je nutno ještě odečíst výše zmíněné položky. Podíl takto vypočtené částky a počtu zaměstnanců představuje jejich průměrný měsíční výdělek. Po vydělení této hodnoty počtem pracovních dnů v prosinci 2022 vyplyne, že průměrný denní výdělek zaměstnanců společnosti TEKOO je asi dvanáct set.

Tento výpočet již může být pro účely vyčíslení dodatečných nákladů, spojených s benefitem ve formě sick days, konečný. Existuje ovšem také možnost, že by zaměstnavatel chtěl náhrady krátit, na což má právo. Mohl by tak například vyplácet místo celé částky jen 80 % apod. Potom je ovšem nejasné, zdali by benefit přinesl chtěný efekt či nikoli. Je nutno poznamenat, že výše vyčíslená částka představuje průměrnou výši náhrad za konkrétní měsíc. Částku pro jednotlivé zaměstnance není možné z dostupných dat zjistit.

**Tabulka č. 18: Náklady spojené s poskytováním sick days**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	3 sick days [Kč]	5 sick days [Kč]
Průměrná náhrada	3 619	6 031
Celkem roční náhrady	365 505	609 175
Sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatele	123 541	205 901
Roční náklady	489 046	815 076
Měsíční náklady	40 754	67 923
Měsíční daňová úspora	7 743	12 905
Čisté měsíční náklady	33 011	55 018
Sociální a zdravotní pojištění zaměstnance	398	663
Daň z příjmů	543	905
Čistý roční příjem zaměstnance	2 678	4 463

Zaměstnavatel se může rozhodnout poskytovat libovolný počet sick days. Častý je případ, kdy jsou poskytovány tři nebo pět sick days. V tabulce číslo 18 jsou vypočteny celkové roční i měsíční náklady pro obě varianty. Jelikož není tento benefit osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti, vzniká na straně zaměstnavatele zároveň také náklad z titulu sociálního a zdravotního pojištění placeného za zaměstnance. Zároveň je vyčíslena daňová úspora a náklady ponížené o tuto úsporu. V první variantě, kdy by zaměstnavatel zvolil tři sick days během roku pro každého zaměstnance, by se čisté měsíční náklady pohybovaly okolo třiceti tří tisíc. Za předpokladu, že by zvolil těchto dnů rovnou pět, by se čisté náklady vyšplhaly na zhruba padesát pět tisíc měsíčně.

Proplácení náhrad za tento benefit je ve stejném režimu jako běžná výplata. Na straně zaměstnance jsou tedy náhrady daněny a zahrnovány do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Proto obdrží ve své čisté mzdě jen 74 % z původní hodnoty náhrad. I přesto je to pro zaměstnance velmi výhodné, jelikož dostávají mzdu, i když nepracují.

### 3.1.3. Příspěvek na penzijní pojištění

Dalším návrhem v rámci benefitů je obnova bývalé výše příspěvku na penzijní pojištění pro zaměstnance pracující ve společnosti více než rok. Pro výpočet změny lze vycházet pouze z nákladů, které společnost vynakládá na tento benefit a z poměrného zvýšení v souvislosti s růstem příspěvku.

**Tabulka č. 19: Náklady spojené se změnou příspěvku na penzijní pojištění**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Příspěvek 300 Kč [Kč]	Příspěvek 500 Kč [Kč]	Rozdíl [Kč]
Měsíční náklady	19 846	33 077	13 231
Měsíční daňová úspora	3 771	6 285	2 514
Čisté měsíční náklady	16 075	26 792	10 717
Státní příspěvek	150	230	80
Roční příjem zaměstnance	5 400	8 760	3 360

Skutečná výše nákladů po zavedení změny není jistá, jelikož se někteří zaměstnanci mohou rozhodnout po tomto vyšším příspěvku nešáhnout. Jak už bylo uvedeno, je totiž podmíněn stejnou výší vkladu i ze strany zaměstnance. Naopak toto zvýšení může podnítit některé ze zaměstnanců, kteří dosud benefit nevyužívali, aby svůj postoj přehodnotili.

Za předpokladu, že by došlo ke 40% nárůstu nákladů – kvůli stejnému zvýšení příspěvků – vzrostly by měsíční náklady po odečtení daňové úspory o zhruba deset tisíc.

Výhodou penzijního pojištění je státní příspěvek. Ve variantě, kdy zaměstnanec dostane od zaměstnavatele tři sta korun, je i díky vlastní účasti zaměstnance státní příspěvek sto padesát korun. V druhé variantě s vyšší částkou by zaměstnanec dosáhl na maximální hranici státního příspěvku, která je ve výši dvou set třiceti korun.

Skutečný rozdíl v částce, kterou zaměstnanec ročně obdrží na své penzijní pojištění je potom přes tři tisíce tři sta korun, nicméně ve výsledku bude rozdíl ještě větší. V penzijních fondech jsou vklady zpravidla úročeny, čímž, díky složenému úročení, vzniká v dlouhodobém horizontu částka výrazně vyšší. Přesný prospěch zaměstnanců nelze odhadnout, jelikož existuje více typů penzijního pojištění a každé dosahuje jiného úročení. Dalšími proměnnými jsou délka pojištění u jednotlivých zaměstnanců a úrok, který často kolísá.

### 3.1.4. Home office

Někteří zaměstnanci mají možnost občasné práce z domu. Většina z nich může této možnosti využívat v rozsahu čtyřiceti hodin měsíčně. Některí i šedesát čtyři hodin

měsíčně, což je maximum. Jsou to zejména ti, kterým to jejich pracovní náplň povoluje. Jedná se tedy o účetní, manažery, nákupčí apod. Těchto zaměstnanců je ve společnosti aktuálně sedmnáct.

Bonus ve formě možnosti častějšího home officu by byl pro zaměstnance velmi motivující, jelikož jim dává možnost, díky úspoře času, lépe skloubit pracovní a osobní život. Dalším motivujícím aspektem by mohly být pro zaměstnance náhrady za používání nefiremních věcí popsané v analytické části, nicméně tyto náhrady by měly být shodné se skutečnými výdaji, které zaměstnancům ve spojení s prací z domu vznikají. To znamená, že by zaměstnancům z náhrad neměl vznikat žádný finanční prospěch. Realita je samozřejmě jiná, jelikož náhrada je počítána z průměrných cen jednotlivých předmětů a služeb, je tedy pravděpodobné, že se skutečné výdaje od výše náhrady liší.

Home office představuje pro zaměstnavatele vedle nákladu z titulu náhrad také jistou formu úspory nákladů, které zaměstnanec vytváří svou nepřítomností v budově společnosti. Takovýmto nákladem může být třeba spotřeba vody, kterou zaměstnanec vytvoří, nebo osvětlení kanceláře, ve které je sám. Na výši dalších nákladů, jimiž jsou například náklady na vytápění nebo osvětlení společných prostor, nebude mít nepřítomnost zaměstnance vliv. Nicméně výši takto ušetřených nákladů není možné ve společnosti vysledovat, a proto jsou náklady na práci z domu rovny zmiňovaným náhradám.

Konkrétní náhrady se u každého zaměstnance mírně liší podle toho, které předměty k práci využívá a ve které lokalitě se nachází během práce z domu.



**Tabulka č. 20: Náklady spojené s častější prací z domu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkem náklady na HO prosinec 2022	65 956 Kč
Celkem hodin HO prosinec 2022	574
Průměrné náklady na hodinu	115 Kč
Průměrné náklady na den	919 Kč
Počet pracovníků s možností HO	17
Změna měsíčních nákladů na benefit	15 627 Kč
Změna měsíční daňové úspory	2 969 Kč
Změna čistých měsíčních nákladů	12 658 Kč
Celkové čisté měsíční náklady po změně	66 082 Kč

Z celkových odpracovaných hodin formou home officu a celkových nákladů na náhrady za tuto práci během analyzovaného období lze odvodit, že průměrný náklad na jednu hodinu je sto patnáct korun. Jedna směna má ve společnosti osm hodin, z toho plyne, že průměrná náhrada pro jednoho zaměstnance činí devět set devatenáct korun. Po vynásobení částky počtem zaměstnanců s nárokem na bonus je získána výše změny měsíčních nákladů. Pro vyčíslení celkových měsíčních nákladů po změně je od sumy původních a dodatečných náhrad odečtena daňová úspora plynoucí z těchto daňově účinných nákladů.

Množství dodatečných dnů, kdy by zaměstnanci mohli pracovat z domu, se bude odvíjet od množství prostředků, které bude chtít management investovat.

### **3.1.5. Příspěvek na zdravotní služby, sport, vzdělání a rekreaci**

Posledním navrhovaným benefitem je příspěvek na zdravotní služby, sport, vzdělání a rekreaci. Tento příspěvek je velmi motivující pro všechny zaměstnance, protože jim sníží výdaje, které by většina zaměstnanců realizovala z vlastních prostředků. Zároveň je tento způsob levnější, jelikož se jedná o příjmy osvobozené od daně z příjmů, zatímco peněžní prostředky získané ze mzdy jsou již zatíženy daní a sociálním a zdravotním pojištěním.

Výše příspěvků je stanovena tak, aby se náklady na ně v kombinaci s ostatními navrhovanými benefity vlezly do rozpětí, které pro výši nákladů předpokládá vedení podniku.

Přispívání je sice na straně zaměstnance osvobozeno, nicméně pro zaměstnavatele se o daňově uznatelný náklad nejedná. Proto u tohoto benefitu nevzniká žádná daňová úspora.

**Tabulka č. 21: Náklady spojené s příspěvkem na zdravotní služby, sport, vzdělání a rekreaci**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Příspěvek 4500 Kč [Kč]	Příspěvek 5500 Kč [Kč]
Počet zaměstnanců	101	
Roční náklady	454 500	555 500
Měsíční náklady	37 875	46 292

Roční náklady na příspěvky jsou stanoveny součinem výše příspěvku pro jednoho zaměstnance a počtem zaměstnanců. Měsíční náklady pak vstupují přímo do limitu, který stanovil management na možné zvýšení nákladů.

## 3.2. Varianty benefitů

Z kalkulovaných benefitů budou vytvořeny tři balíčky benefitů v různých cenových hladinách, z nichž bude mít vedení podniku možnost si vybrat podle jejich vlastních preferencí. První, levnější balíček, bude složen z benefitů, které primárně upřednostňují nízkopříjmoví zaměstnanci, a bude se snažit svými náklady přiblížit spodní hranici rozpočtu určeného managementem. Druhý balíček bude obsahovat benefitů více a bude cílit na průměr mezi spodní a horní hranicí rozpočtu. Poslední, nejdražší balíček, bude zahrnovat všechny ze zamýšlených benefitů a změn. Třetí balíček se bude co nejvíce blížit horní hranici rozpočtu.

### 3.2.1. Levnější balíček

Součástí levnějšího benefitního balíčku je navýšení stravenkového paušálu o čtyřicet sedm korun za směnu pro sedmdesát jedna zaměstnanců, kteří tento benefit aktuálně pobírají. Druhou položkou balíčku je zavedení příspěvku na zdravotní služby, sport, vzdělání a rekreaci ve výši pět a půl tisíce ročně pro všechny zaměstnance.

**Tabulka č. 22: Kalkulace příjmů, nákladů a daňové úspory u levnějšího balíčku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Benefity	Čisté náklady [Kč]	Příjmy 1zaměstnanec [Kč]	Celkové příjmy [Kč]	Daňová úspora [Kč]
Navýšení stravenkového paušálu	54 059	940	66 740	12 681
Příspěvek na zdravotní služby, sport, vzdělání a rekreaci 5 500 Kč	46 292	458	46 292	-
Celkem	100 351	1 398	113 032	12 681

Nejvíce ze všech benefitů ovlivňuje výši příjmů zaměstnanců právě navýšení stravenkového paušálu, a to o devět set čtyřicet korun.

Celkové zvýšení čistých měsíčních nákladů je zhruba sto tisíc korun, což odpovídá požadovanému výsledku. Náklady jsou oproti celkovým příjmům nižší díky daňové úspoře plynoucí ze změny stravenkového paušálu dosahující přes dvanáct tisíc šest set korun. Při aplikaci tohoto balíčku se zvýší měsíční rozdíl mezi příjmy a výdaji u dotčených zaměstnanců o téměř čtrnáct set korun.

### 3.2.2. Prostřední balíček

Součástí druhého balíčku, který má za cíl se objemem čistých nákladů trefit do středu částek limitující výši rozpočtu, je krom benefitů obsažených v předchozí variantě také navýšení příspěvku na penzijní pojištění a možnost častější práce z domu.

**Tabulka č. 23: Kalkulace příjmů, nákladů a daňové úspory u prostředního balíčku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Benefity	Čisté náklady [Kč]	Příjmy 1zaměstnanec [Kč]	Celkové příjmy [Kč]	Daňová úspora [Kč]
Navýšení stravenkového paušálu	54 059	940	66 740	12 681
Příspěvek na zdravotní služby, sport, vzdělání a rekreaci 5 500 Kč	46 292	458	46 292	-
Navýšení příspěvku na penzijní pojištění	10 717	240	-	2 514
Možnost častější práce z domu	12 658	-	-	2 969
Celkem	123 726	1 638	113 032	18 164

Příspěvek je navrhován navýšit o dvě stě korun tak, aby byla dosažena původní výše příspěvku před jeho nedávným snížením, tedy na pět set korun. Změna by společnost vyšla, po započítání daňové úspory ve výši dva a půl tisíce korun, na zhruba deset tisíc

sedm set korun. Zaměstnanci by zároveň ke zmíněným dvěma stům získali také státní příspěvek ve výši čtyřicet korun, dohromady by to tedy znamenalo měsíční příjem dvě stě čtyřicet korun.

Možnost pracovat z domu pro pracovníky, jimž jejich náplň práce tento benefit povoluje, je navrhována navýšit o jeden den. To by pro zaměstnavatele znamenalo nárůst čistých nákladů o více než dvanáct a půl tisíce měsíčně. Se zaměstnaneckými příjmy nelze kalkulovat, jelikož není znám jejich skutečný nárůst výdajů spojený s prací z domu. V případě, kdyby vedení zjistilo, že jeden den home officu navíc nepředstavuje pro zaměstnance dostatečnou motivaci, je přirozeně možné tento benefit rozšířit na více dnů. Nicméně je pak nutno počítat s nárůstem nákladů, a tedy i s nutností uvolnit pro tyto účely větší rozpočet.

Balíček se skutečně trefuje téměř do středu rozpočtu, jelikož jeho celkové čisté náklady dosahují výše bezmála sto dvacet čtyři tisíc. V této variantě se zaměstnanci, který využije všech zahrnutých benefitů, zvýší příjmy o více než šestnáct set korun měsíčně. Pro zaměstnavatele bude tato varianta znamenat celkovou daňovou úsporu převyšující osmnáct tisíc korun.

### **3.2.3. Nejdražší balíček**

Nejdražší balíček, který ve svých čistých nákladech promítá horní hranici rozpočtu, tedy sto padesát tisíc korun, obsahuje krom benefitů zmíněných v druhé variantě ještě další dvě změny. První změnou je zavedení benefitu ve formě tří sick days a druhou, negativní, změnou je snížení příspěvku na zdravotní služby, sport, vzdělání a rekreaci o tisíc korun. Toto snížení je způsobeno omezením rozpočtu na sto padesát tisíc. V případě, kdyby společnost uvažovala zanechat tento benefit v nesnížené podobě, musela by svůj rozpočet překročit přibližně o šest tisíc sedm set korun.

**Tabulka č. 24: Kalkulace příjmů, nákladů a daňové úspory u nejdražšího balíčku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Benefity	Čisté náklady [Kč]	Příjmy 1zaměstnanec [Kč]	Celkové příjmy [Kč]	Daňová úspora [Kč]
Navýšení stravenkového paušálu	54 059	940	66 740	12 681
Příspěvek na zdravotní služby, sport, vzdělání a rekreaci 4 500 Kč	37 875	375	37 875	-
Navýšení příspěvku na penzijní pojištění	10 717	240	-	2 514
Možnost častější práce z domu	12 658	-	-	2 969
Tři sick days	33 011	223	22 523	7 743
<b>Celkem</b>	<b>148 320</b>	<b>1 778</b>	<b>127 138</b>	<b>25 907</b>

Zavedení tří dnů zdravotního volna pro všechny zaměstnance by společnost vyšlo na třicet tři tisíc korun, s čímž je provázána daňová úspora ve výši sedmi tisíc sedmi set korun.

Je zřejmé, že příjmy u benefitů ve formě příspěvku na penzijní pojištění, home office a sick days nejsou takovými příjmy, které by se okamžitě projeví v rozdílu příjmů a výdajů zaměstnanců. Jedná se spíše o benefity, jejichž užitek bude pocíten buď až po čase (konkrétně u příspěvku na penzijní pojištění) nebo má převážně jinou než peněžní podstatu (zejména u home officu a sick days), jelikož jejich zavedení se ve zmíněném rozdílu příjmů a výdajů nejspíš ani neprojeví.

Nicméně pokud by se měly benefity přepočítat na průměrný užitek na jednoho zaměstnance, bylo by zjištěno zvýšení příjmů asi o osmnáct set. U zaměstnavatele je u této varianty dosaženo daňové úspory téměř dvacet šest tisíc korun.

To, jaké druhy benefitů a v jaké výši společnost zvolí, je čistě na vedení podniku. Jednotlivé balíčky pouze představují návrh rozložení benefitů tak, aby byla splněna výše rozpočtu.

## ZÁVĚR

Správné motivování zaměstnanců je v podniku velmi podstatnou činností. Zaměstnanec, který je ve společnosti spokojený, bude mít menší tendenci měnit zaměstnání a bude pravděpodobně také výkonnější, než kdyby byl v práci nespokojen. Pro zajištění spokojenosti zaměstnanců je možné užít benefity. Ty většinou dokážou zaměstnance motivovat více než prosté zvýšení mzdy a jejich poskytování je často také levnější. Lze tedy říci, že prostřednictvím benefitů může zaměstnavatel zprostředkovat zaměstnanci více užítku s použitím méně finančních prostředků.

Hlavním cílem práce bylo navrhnout kroky a opatření s odměňováním pracovníků, které povedou k daňové optimalizaci. Vedlejším cílem bylo stanovení dopadů navrhovaných benefitů na zaměstnavatele i zaměstnance. V návrhové části byl stanoven další vedlejší cíl, který rozvíjí cíl hlavní, jímž je stanovení takového způsobu odměňování, který by zároveň korespondoval s požadavky vedení podniku, a to hlavně z hlediska daní z příjmů a velikosti rozpočtu. K dosažení těchto cílů vychází práce jak z teoretických východisek obsažených v první části, tak z analýzy vybraných aspektů ve firemním prostředí.

V teoretické části byly vymezeny podstatné náležitosti týkající se právnických osob, daňové optimalizace a zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanecké benefity byly popisovány primárně v souvislosti s daní z příjmů, sociálním a zdravotním pojištěním a motivací zaměstnanců. Byly také patřičně rozděleny podle jejich celkové výhodnosti.

Analytická část rozdělila zaměstnance podle patřičných kritérií, přičemž bylo zjištěno, že má společnost problém s jejich udržením. S tímto zpravidla přicházejí také zvýšené náklady na zaškolování. V tento moment bylo určeno, že pouhá reorganizace benefitů by nejspíš nebyla dostatečná a je nutné zvýšit motivaci zaměstnanců uvolněním dodatečných finančních prostředků. Následně byly v této části popsány benefity, které společnost aktuálně poskytuje, a s nimi spojené náklady.

V návrhové části byla navržena opatření, která by měla být pro zaměstnance co nejvíce motivující. Návrhy obsahovaly buď zavedení nových benefitů nebo změnu některého stávajícího. U každého benefitu byl zmíněn důvod jeho zvolení a to, jaké jsou s ním spojeny náklady zaměstnavatele a příjmy zaměstnance. V konečné fázi byly z těchto benefitů sestaveny, v souladu s rozpočtem, tři balíčky. Každý z balíčků obsahoval

skupinu navrhovaných benefitů, přičemž hlavním kritériem pro jejich složení byla výše použitých prostředků. U každého z nich byly vyčísleny náklady se související daňovou úsporou a peněžně vyjádřený užitek zaměstnanců.

Lze konstatovat, že cílů bylo dosaženo, jelikož mělo dojít ke vhodnému zvolení motivačních prostředků pro zaměstnance a optimalizaci daní z příjmů. Postupy obsažené v práci právě k tomuto vedou. Musela být dosažena souhra v dostatečné motivaci zaměstnanců a optimalizaci základu daně. Dále byly vyčísleny dopady návrhů na zaměstnavatele i na zaměstnance. Ke snížení daňové povinnosti nemůže dojít, protože nejenže by další snižování nákladů v této oblasti zaměstnavateli nepomohlo řešit problém, ale navíc by mu ještě přitížilo. Proto bylo postupováno tak, aby nově zvolené pozitivně stimulační bonusy byly co nejvíce daňově výhodné. Pro zaměstnavatele tak bude jednodušší udržet zaměstnance a zároveň budou jeho náklady mnohem nižší, než kdyby například zvyšoval mzdy.

## SEZNAM ZDROJŮ

- [1] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- [2] KOPŘIVA, Jan. Právo obchodních korporací, Společnost s ručením omezeným. [přednáška]. Brno: VUT FP v Brně, 10. 2021
- [3] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- [4] AK Janovec. *Daňová optimalizace* [online]. [cit. 2023-01-21]. Dostupné z: <https://www.akjanovec.cz/Publikace/Zneuziti-trhu-jako-zneuziti-prava/>
- [5] KLIMEŠOVÁ, Ludmila. *Daňová optimalizace*. Ústav práva a právní vědy: European Business School SE, 2014. ISBN 978-80-87974-06-3.
- [6] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
- [7] VYCHOPEŇ, Jiří. *Daň z příjmů 2022*. Vydání osmnácté. Praha: Wolters Kluwer, 2022. ISBN 978-80-7676-356-2.
- [8] ŠUBRT, Bořivoj, Zdeňka LEIBLOVÁ, Věra PŘÍHODOVÁ, et al. *Abeceda mzdové účetní 2021*. 31. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2021. ISBN 978-80-7554-305-9.
- [9] DU. *Home office a daně* [online]. [cit. 2023-01-21]. Dostupné z: <https://www.dun.du.cz/33/home-office-a-dane-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EswOiFC2s-JAtn4RyQUrZyTVRYFLS2WAvA/?serp=1>
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Veronika, Marcel PITTERLING a Hana SKALICKÁ. *Zdaňování příjmů fyzických a právnických osob 2019*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-315-2.
- [11] HNÁTEK, Miloslav. *Daňové a nedaňové náklady*. 5. rozšířené vydání. Praha: Esap, s.r.o, 2022. ISBN 978-80-907398-6-4.
- [12] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3.
- [13] PELC, Vladimír, 2021. *Daně z příjmu zákon s poznámkami a judikaturou*. První vydání. Praha: ISBN: 978-80-7400-833-7.



- [14] Živnostník. *Zaměstnanecké benefity a jejich význam v současnosti* [online]. 2022 [cit. 2023-01-21]. Dostupné z: [https://www.zivnostnik.cz/33/zamestnanecke-benefity-a-jejich-vyznam-v-soucasnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ese11EiNjoMQpopVCQH8tL\\_KIZDsXZgP1Q/?uri\\_view\\_type=4](https://www.zivnostnik.cz/33/zamestnanecke-benefity-a-jejich-vyznam-v-soucasnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ese11EiNjoMQpopVCQH8tL_KIZDsXZgP1Q/?uri_view_type=4)
- [15] HORECKÝ, Jan. *Zaměstnanecké benefity* In: *FULSOFT* [online]. 2020 [cit. 2023-01-21]. Dostupné z: <https://www.fulsoft.cz/33/zamestnanecke-benefity-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EhdXyoq0csj-VcG943Skj6RJsILzWm2bjg/>
- [16] BERÁNEK, Petr. *Zaměstnanecké benefity a obdobná plnění z hlediska daňové výhodnosti*. Olomouc: ANAG, 2021. ISBN 978-80-7554-342-4.
- [17] Zákoník práce 262/2006 Sb.
- [18] HAVELKOVÁ, Ema. Práce na home office dle zákoníku práce a BOZP – co potřebujete vědět?. In: *Money S3 BLOG* [online]. 2021 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/aktualni-aspekty-prace-na-home-office/>
- [19] HEJNÁ, Veronika. Práci na dálku v zákoníku práce čekají zásadní změny: Co se chystá?. In: *E15 FINEXPERT* [online]. 2022 [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/praci-na-dalku-v-zakoniku-prace-cekaji-zasadni-zmeny-co-se-chysta-1393755>
- [20] OTEVŘEL, Petr. *Chystaná právní úprava home office – co nás čeká?*. In: *Portál POHODA* [online]. 2022 [cit. 2023-01-21]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/pracovni-pravo/chystana-pravni-uprava-home-office-%E2%80%93-co-vas-ceka-a/>
- [21] ČSSZ. *Výpočet pojistného* [online]. [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/vypocet-pojistneho>
- [22] Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky. *Vyměřovací základ a výpočet pojistného* [online]. [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/platci/informace/zamestnavatel/vymerovaci-zaklad-a-vypocet-pojistneho/vymerovaci-zaklad>
- [23] Zákon č. 589/1992 sb. o sociálním zabezpečení

- [24] Zákon 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění
- [25] HNÁTEK, Miloslav, 2021. Zcela legální daňové triky. Páté rozšířené vydání. Praha: ISBN 978-80-907398-3-3.
- [26] KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 7. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2020. ISBN 978-80-7554-261-8.
- [27] Vyhláška č. 114/2002 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb
- [28] ČSS MONEY S3 BLOG. *Penzijní připojištění v roce 2023: dosáhnete na státní příspěvek a slevu na dani – praktické výpočty*: [online]. 2022 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: [https://money.cz/novinky-a-tipy/dane/penzijni-pripojisteni-roce-2020-dosahnete-statni-prispevek-slevu-dani/Z](https://money.cz/novinky-a-tipy/dane/penzijni-pripojisteni-roce-2020-dosahnete-statni-prispevek-slevu-dani/Z.). *Výpočet pojistného* [online]. [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/vypocet-pojistneho>
- [29] HAVELKOVÁ, Ema. Zaměstnanecké benefity a jaké je jejich daňové hledisko. In: *Money S3 BLOG* [online]. 2021 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/kam-smeruji-zamestnanecke-benefity-v-roce-2021-a-jake-je-jejich-danove-hledisko/13>
- [30] HAVELKOVÁ, Ema. Stravenky versus stravenkový paušál: srovnání a použití v praxi. In: *Money S3 BLOG* [online]. 2021 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/stravenky-versus-stravenkovy-pausal-srovnani-a-pouziti-v-praxi/>
- [31] KURZYCZ. *Stravenkový paušál, stravenky a čistá mzda 2023 - Jsou pro vás stravenky výhodnější než stravenkový paušál?* [online]. 2022 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/stravenky-porovnani/>
- [32] Daňové tipy. *Daňově výhodné stravování zaměstnanců* [online]. 2021 [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <http://www.danovetipy.cz/clanky/detail/nezdanovane-prijmy-zamestnance-zamestnanecke-benefity-41>
- [33] Vyhláška č. 467/2022 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad

[34] TRUHLÁŘOVÁ, Martina. *Změny ve zdanění u zaměstnaneckých aut od 1. 7. 2022*. In: *Portál POHODA* [online]. 2022 [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/zmeny-ve-zdaneni-u-zamestnaneckych-aut-od-1-7-20/>

[35] Advokátní deník. *Jaké jsou otázky kolem delší dovolené???* [online]. 2020 [cit. 2023-01-21]. Dostupné z: <https://advokatnidenik.cz/2020/03/06/jake-jsou-otazniky-kolem-delsi-dovolene/>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Výhodnost benefitů.....	22
Tabulka č. 2: Počet pracovníků v prosinci 2022 podle věku.....	37
Tabulka č. 3: Roční mzdové náklady podle středisek .....	38
Tabulka č. 4: Četnost ukončení pracovněprávního vztahu do jednoho roku od nástupu .....	39
Tabulka č. 5: Ukončené pracovněprávní vztahy trvající déle než rok.....	40
Tabulka č. 6: Poměr počtu zaměstnanců a ukončených pracovněprávních vztahů .....	41
Tabulka č. 7: Měsíční náklady na stravenkový paušál podle středisek .....	42
Tabulka č. 8: Měsíční náklady na stravné.....	42
Tabulka č. 9: Daňová úspora stravenkového paušálu a stravného .....	43
Tabulka č. 10: Výdaje během práce z domu.....	44
Tabulka č. 11: Měsíční náklady na home office podle středisek .....	45
Tabulka č. 12: Home office-daňová úspora .....	45
Tabulka č. 13: Daňová úspora příspěvku na penzijní pojištění .....	46
Tabulka č. 14: Daňová úspora příspěvku na životní pojištění .....	47
Tabulka č. 15: Automobil i pro soukromé účely .....	48
Tabulka č. 16: Náklady spojené se změnou stravenkového paušálu .....	51
Tabulka č. 17: Výpočet průměrné náhrady u sick days.....	53
Tabulka č. 18: Náklady spojené s poskytováním sick days.....	54
Tabulka č. 19: Náklady spojené se změnou příspěvku na penzijní pojištění .....	55
Tabulka č. 20: Náklady spojené s častější prací z domu .....	57
Tabulka č. 21: Náklady spojené s příspěvkem na zdravotní služby, sport, vzdělání a rekreaci .....	58
Tabulka č. 22: Kalkulace příjmů, nákladů a daňové úspory u levnějšího balíčku .....	59
Tabulka č. 23: Kalkulace příjmů, nákladů a daňové úspory u prostředního balíčku .....	59
Tabulka č. 24: Kalkulace příjmů, nákladů a daňové úspory u nejdražšího balíčku .....	61

## SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1 - Výpočet výhodnosti benefitu .....	20
Rovnice 2 - Výpočet hodnoty stravenky.....	31