



# System zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Michaela Myšková**

*Vedoucí práce:* Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Myšková**  
Osobní číslo: **E14000354**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Systém zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska v oblasti odměňování, zaměstnaneckých výhod a motivace pracovníků.
2. Charakteristika systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti.
3. Zhodnocení současného stavu poskytování zaměstnaneckých výhod s ohledem na motivaci a spokojenost zaměstnanců, sběr primárních dat pomocí dotazníkového šetření.
4. Navržení možných změn a doporučení vedoucích k optimalizaci systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London: Kogan Page, 2009.**

**ISBN 978-0-7494-5242-1.**

**DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007.**

**ISBN 978-80-7179-893-4.**

**KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.**

**MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.**

**PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.**

**Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant diplomové práce: **Ing. Michaela Kořínková**

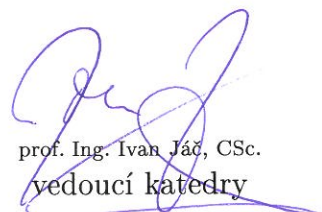
HR Specialist Amcor Flexibles Nový Bydžov, s.r.o.

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2018**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Ivan Jác, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2016

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě náleží poděkování mé vedoucí práce, paní Ing. Kateřině Maršíkové, PhD., za její odborné vedení, cenné rady, připomínky a čas, které mi při tvorbě diplomové práce poskytla.

Ráda bych také chtěla poděkovat své konzultantce práce, paní Ing. Michaele Kořínkové, za její věnovaný čas, vstřícnost a ochotu, dále všem zaměstnancům společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov s. r. o., za jejich spolupráci při vyplnění dotazníků, a v neposlední řadě vedení společnosti, které mi umožnilo zpracovat informace o podniku a použít je v mé diplomové práci.

Poděkování rovněž patří mé rodině a přátelům, kteří mne podporovali nejen při psaní práce, ale i v průběhu celého studia.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá systémem zaměstnaneckých výhod ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov, s. r. o. Cílem práce je provést zhodnocení současného stavu poskytování zaměstnaneckých výhod a navrhnout možné změny a doporučení vedoucí k optimalizaci systému benefitů. Zpočátku práce jsou vymezena teoretická východiska vztahující se k problematice řízení lidských zdrojů, motivaci a odměňování pracovníků. Následuje charakteristika zaměstnaneckých výhod se zaměřením na jejich legislativní úpravu a situaci týkající se jejich poskytování v České republice. V praktické části je na základě dotazníkového šetření zanalyzován současný stav poskytování zaměstnaneckých výhod ve společnosti. V závěru práce je na základě zjištěných výsledků vytvořen návrh vhodných opatření systému.

## **Klíčová slova**

Zaměstnanecké výhody, systém zaměstnaneckých výhod, společnost, odměňování, řízení lidských zdrojů, motivace, dotazníkové šetření.

# **Annotation**

## System of Employee Benefits in a Selected Company

This thesis deals with a system of employee benefits in the company Amcor Flexibles Nový Bydžov s. r. o. The aim of the thesis is to evaluate the current situation of providing employee benefits and make suggestions and recommendations for the optimization of the benefit system. The first part of the thesis describes the theoretical background to human resource management, motivation and remuneration of employees. It defines the employee benefits in detail with the focus on their regulations and use in the Czech Republic as well. The practical part contains the analysis of the current situation in the chosen company based on the questionnaire survey. The improvement proposal based on the findings is included in the final part of the thesis.

## **Key words**

Employee benefits, system of employee benefits, company, remuneration, human resource management, motivation, questionnaire survey.

# Obsah

Seznam ilustrací.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam použitých zkratk.....	14
Úvod.....	15
1 Úloha personální práce v organizaci .....	17
1.1 Význam personální práce.....	17
1.2 Vývoj personální práce .....	18
1.3 Řízení lidských zdrojů .....	19
1.3.1 Zabezpečování řízení lidských zdrojů .....	20
1.3.2 Personální činnosti.....	21
1.3.3 Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích .....	22
2 Motivace zaměstnanců .....	24
2.1 Motivace a vztah člověka k práci.....	24
2.2 Vybrané teorie pracovní motivace .....	25
2.2.1 Maslowova teorie potřeb .....	26
2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	28
2.2.3 McGregorova teorie X a teorie Y .....	28
2.3 Vztah motivace, stimulace, pracovní spokojenosti a výkonu .....	29
2.4 Úloha odměn a pobídek v motivaci .....	30
3 Odměňování zaměstnanců.....	32
3.1 Právní vymezení odměňování.....	32
3.2 Řízení odměňování .....	32
3.3 Systém odměňování .....	34
3.4 Mzda a mzdový systém.....	35
3.4.1 Tarifní soustava .....	39



3.4.2	Mzdové formy .....	40
4	Zaměstnanecké výhody .....	45
4.1	Charakteristika a význam zaměstnaneckých výhod .....	45
4.2	Členění zaměstnaneckých výhod.....	46
4.3	Poskytování zaměstnaneckých výhod .....	48
4.3.1	Sodexo Pass Česká republika a. s.....	50
4.4	Legislativa v oblasti zaměstnaneckých výhod.....	51
4.5	Charakteristika vybraných zaměstnaneckých výhod .....	54
4.5.1	Príspevek na penzijní a životní pojištění .....	55
4.5.2	Stravování zaměstnanců .....	55
4.5.3	Odborný rozvoj zaměstnanců .....	56
4.5.4	Poskytnutí služebního vozidla pro soukromé účely .....	57
4.5.5	Dary zaměstnancům .....	58
4.5.6	Sick days.....	58
4.6	Zaměstnanecké výhody v České republice .....	60
4.6.1	Nejčastěji poskytované benefity .....	61
4.6.2	Nejžádanější benefity .....	63
4.7	Shrnutí významu poskytování zaměstnaneckých výhod .....	64
5	Charakteristika vybrané společnosti.....	66
5.1	Personální činnosti ve společnosti .....	68
6	Současný systém zaměstnaneckých výhod .....	72
6.1	Peněžní benefity.....	73
6.2	Nepeněžní benefity .....	75
6.3	Shrnutí poskytování zaměstnaneckých výhod.....	80
7	Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců .....	82
7.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	83

7.1.1	Charakteristika respondentů .....	83
7.1.2	Informace týkající se poskytování zaměstnaneckých výhod.....	86
7.1.3	Souhrnné zhodnocení výsledků .....	103
8	Návrhy změn a doporučení.....	104
8.1	Změna v poskytování stravenek .....	107
8.2	Zavedení sick days .....	110
8.3	Ekonomické a časové zhodnocení návrhů .....	112
	Závěr.....	114
	Seznam použité literatury .....	116
	Seznam příloh.....	122

## Seznam ilustrací

Obr. 1: Maslowova pyramida potřeb.....	27
Obr. 2: Převedení Maslowovy pyramidy potřeb do pracovní motivace.....	27
Obr. 3: Základní faktory ovlivňující výkonnost pracovníka .....	29
Obr. 4: Model celkové odměny .....	33
Obr. 5: Mzdový systém založený na hodnocení práce .....	38
Obr. 6: Vytváření struktury časových mezd či platů.....	41
Obr. 7: Žebříček nejčastěji poskytovaných benefitů .....	62
Obr. 8: Žebříček nejčastěji poskytovaných benefitů všem zaměstnancům.....	63
Obr. 9: Logo společnosti .....	66
Obr. 10: Vliv motivace na pracovní výkon .....	87
Obr. 11: Vliv nabídky zaměstnaneckých výhod na rozhodování při výběru zaměstnavatele .....	88
Obr. 12: Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami .....	88
Obr. 13: Informovanost zaměstnanců o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách.....	90
Obr. 14: Průměrná četnost využívání plošně poskytovaných zaměstnaneckých výhod .....	91
Obr. 15: Využívání služebních vozidel zaměstnanci na pozici management v % .....	92
Obr. 16: Využívání flexibilní pracovní doby zaměstnanci na pozici management a THP v %.....	93
Obr. 17: Nejžádanější zaměstnanecké výhody ve společnosti .....	94
Obr. 18: Zájem o rozšíření současné nabídky zaměstnaneckých výhod.....	98
Obr. 19: Hodnocení současného systému zaměstnaneckých výhod.....	99
Obr. 20: Preference formy příjmy výhody na straně zaměstnance.....	99
Obr. 21: Spokojenost s výší mzdy včetně poskytovaných výhod .....	100
Obr. 22: Spokojenost s čerpáním výhod prostřednictvím systému Cafeteria.....	101
Obr. 23: Vnímání poskytování zaměstnaneckých výhod .....	102
Obr. 24: Vzor karty.....	109

## Seznam tabulek

Tab. 1: Vývojové etapy personální práce .....	18
Tab. 2: Základní personální činnosti .....	21
Tab. 3: Přehled teorií pracovní motivace .....	26
Tab. 4: Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	28
Tab. 5: Hrubá měsíční mzda podle krajů.....	36
Tab. 6: Hrubá měsíční mzda podle vzdělání .....	37
Tab. 7: Srovnání čistého příjmu zaměstnance .....	53
Tab. 8: Přehled daňových a odvodových režimů vybraných benefitů .....	59
Tab. 9: Nejžádanější benefity v České republice v roce 2015.....	64
Tab. 10: Přehled poskytovaných výhod ve společnosti.....	72
Tab. 11: Bodový příspěvek v závislosti na dosažené senioritě v systému Cafeteria.....	75
Tab. 12: Příklad akce vinný sklípek .....	78
Tab. 13: Přehled daňových a odvodových režimů poskytovaných nepeněžních benefitů ..	80
Tab. 14: Složení respondentů z hlediska pohlaví .....	84
Tab. 15: Složení respondentů z hlediska věku .....	84
Tab. 16: Složení respondentů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání.....	85
Tab. 17: Složení respondentů z hlediska pracovního zařazení.....	85
Tab. 18: Složení respondentů z hlediska délky pracovního poměru ve společnosti .....	86
Tab. 19: Četnosti získaných a očekávaných proměnných.....	89
Tab. 20: Nejžádanější zaměstnanecké výhody podle věku v %.....	95
Tab. 21: Nejžádanější zaměstnanecké výhody podle pracovního zařazení v % .....	96
Tab. 22: Nejžádanější zaměstnanecké výhody podle délky pracovního poměru v %.....	97
Tab. 23: Hodnocení spravedlivosti přidělovaného bodového příspěvku do systému Cafeteria.....	101
Tab. 24: Informovanost respondentů ohledně benefitního odměňování u jiných společností .....	102
Tab. 25: Přehled navrhovaných změn ve společnosti.....	104
Tab. 26: Kalkulace nákladů při navýšení nominální hodnoty stravenky na 85 Kč.....	108
Tab. 27: Porovnání nákladů na stravenky současného a navrhovaného systému .....	108
Tab. 28: Kalkulace nákladů na zavedení e-stravenek.....	109
Tab. 29: Kalkulace nákladů na sick days .....	111

Tab. 30: Porovnání nákladů na sick days a na náhradu mzdy v prvních 3 dnech nemoci	112
Tab. 31: Celkové náklady navrhovaných změn.....	112
Tab. 32: Vliv nabídky zaměstnaneckých výhod na rozhodování při výběru zaměstnavatele .....	131
Tab. 33: Informovanost zaměstnanců o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách.....	131
Tab. 34: Průměrná četnost plošně poskytovaných zaměstnaneckých výhod .....	131
Tab. 35: Hodnocení současného systému zaměstnaneckých výhod.....	132
Tab. 36: Preference formy příjmu výhody na straně zaměstnance.....	132
Tab. 37: Spokojenost s výší mzdy včetně poskytovaných zaměstnaneckých výhod .....	132
Tab. 38: Spokojenost s čerpáním výhod prostřednictvím systému Cafeteria.....	132
Tab. 39: Poskytování zaměstnaneckých výhod jako kvalitní značka zaměstnavatele .....	133

## Seznam použitých zkratk

AGES	Ancor Global Engagement Survey
ČR	Česká republika
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPFO	Daň z příjmů fyzických osob
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
FKSP	Fond kulturních a sociálních služeb
HR	Human Resources
HRDB	Human Resources Development Branch
LED	Leadership Engagement Drivers
LZ	Lidské zdroje
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
SEDEX	Supplier Ethical Data Exchange
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VP	Vice President
ZDP	Zákon o daních z příjmů

## Úvod

Motivovaní, loajální a kvalifikovaní zaměstnanci jsou základem úspěchu každé společnosti. Řízení lidských zdrojů tvoří jádro a klíčovou oblast celého řízení organizace. Nedílnou součástí personálních činností je odměňování, které představuje jeden z nejefektivnějších nástrojů pracovní motivace, vedoucí ke spokojenosti a loajalitě pracovníků vůči jejich zaměstnavateli. Již dávno neplatí, že odměňování zahrnuje pouze mzdu či jiné formy peněžních odměn. Zaměstnavatelé v rámci konkurenčního boje o kvalitní pracovní sílu začali svým zaměstnancům poskytovat rovněž odměny, které jsou nad rámec sjednané mzdy a nezávislé na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Právě oblast poskytování zaměstnaneckých výhod se stala námětem pro zpracování této diplomové práce.

Poskytování zaměstnaneckých výhod jako součást systému odměňování se již neobjevuje pouze u velkých firem, v současné době je nabídka různorodých benefitů běžná i u řady malých a středních podniků. Úloha jejich poskytování spočívá v zajištění motivace a loajality stávajících pracovníků a posilování jejich vztahu vůči společnosti. Benefity motivují zaměstnance k dalšímu rozvoji či k lepším výkonům, budují u nich hrdost na značku svého zaměstnavatele. Propracovaný systém nabídky zaměstnaneckých výhod zároveň napomáhá k šíření dobrého jména společnosti a může být pro zaměstnance významným faktorem při rozhodování mezi pracovními nabídkami.

Pro praktické zpracování problematiky poskytování zaměstnaneckých výhod byla vybrána společnost Amcor Flexibles Nový Bydžov, s. r. o., ve které autorka práce během svého studia absolvovala několik stáží a jejíž prostředí jí je blízké. Téma diplomové práce bylo zvoleno po konzultaci s personálním oddělením a konkrétně se týká systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti. Společnost nabízí svým zaměstnancům prostřednictvím vlastního programu zaměstnaneckých výhod široké spektrum benefitů, ale ještě nikdy neproběhlo žádné šetření týkající se posouzení jeho nastavení.

Cílem diplomové práce je provést zhodnocení současného stavu poskytování zaměstnaneckých výhod a navrhnout možné změny a doporučení vedoucí k optimalizaci systému benefitů ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov, s. r. o. Návrh vhodných změn a doporučení je vytvořen nejen ve prospěch společnosti, ale i samotných

zaměstnanců. Potřebné informace týkající se postojů a názorů pracovníků na současný systém zaměstnaneckých výhod byly získány pomocí dotazníkového šetření. Práce zároveň slouží jako podklad pro personální oddělení a vedení společnosti k dalšímu rozhodování ohledně poskytování zaměstnaneckých výhod.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Jelikož jsou lidé považováni za nejcennější zdroj a klíčové bohatství každé organizace, teoretická část práce je zaměřena na oblast řízení lidských zdrojů, jejich motivaci a odměňování, jakožto nutný základ pro pochopení dané problematiky. Následně dochází k vymezení role a podstaty poskytování zaměstnaneckých výhod jako důležité součásti systému odměňování. V praktické části se autorka již věnuje konkrétní nabídce benefitů ve vybrané společnosti, kterou je výrobní podnik zabývající se výrobou potisku vysoce kvalitních flexibilních obalů pro potravinářský průmysl. Nejdříve je charakterizována společnost a popsán současný stav poskytování zaměstnaneckých výhod. Následně je provedeno dotazníkové šetření s cílem zmapování spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity. Na základě zjištěných výsledků jsou v závěru práce vypracovány návrhy na zlepšení stávajícího systému vzhledem ke spokojenosti zaměstnanců, jejich preferencím, motivaci, stabilizaci, snížení fluktuace, ale také z hlediska daňové výhodnosti poskytovaných benefitů.



# 1 Úloha personální práce v organizaci

*„Rozhodování o lidech je tím nejdůležitějším. Každý si myslí, že společnost má lepší lidi, ale to jsou plané řeči. Jediná věc, kterou můžete udělat, je umístit lidi na to správné místo – a pak vám odvedou pořádnou práci.“* (Sloan, 1998, str. 336)

Personální práce prošla v posledních letech celou řadou změn a tento trend i nadále pokračuje. Rok co rok se objevují nové teoretické a praktické poznatky, především v oblasti efektivnějších metod řízení lidí. Autoři odborné literatury (např. Armstrong, 2009a; Dvořáková, 2007; Koubek, 2007; Šikýř, 2012 apod.) se shodují, že lidé představují nejcennější zdroj a největší bohatství organizace, stojí za jejím úspěchem a rozhodují o její konkurenceschopnosti. Úloha personální práce v organizaci je nezanedbatelná, o čemž svědčí fakt, že personalistika patří k nejdynamičtěji se rozvíjejícím oblastem řízení podniku. Tato kapitola je teoretickým základem a úvodem do dané problematiky, pojednává především o významu, vývoji a organizaci personální práce.

## 1.1 Význam personální práce

Personální práce představuje oblast řízení organizace, která se zabývá pracovníky. Dle Dvořákové (2007) pojem personální práce nebyl dosud jednoznačně vymezen, ale obecně vyjadřuje **filozofii a postoj organizace k řízení a vedení lidí**. Kocianová (2010) dále uvádí, že personální práce je dynamickou, složitou, ale zároveň citlivou oblastí řízení organizace, jejímž hlavním úkolem je prostřednictvím managementu snaha o neustálé zkvalitňování přínosů lidí ku prospěchu organizace.

V odborné literatuře se vyskytují podobné termíny, které souvisí s terminologií personální práce, avšak nemají úplně stejný význam. Na tento fakt upozorňuje ve své publikaci Koubek (2007), který uvádí správné vymezení pojmů personální práce, personální administrativy, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Pro označení samotného řízení a vedení organizace se používá termín **personální práce neboli personalistika**. Pojmy **personální administrativy, personální řízení a řízení lidských zdrojů** charakterizují odlišné vývojové úrovně a přístupy personální práce.

Smyslem a hlavním úkolem každé organizace je snaha o úspěšné plnění předem stanovených cílů, zajištění výkonnosti, konkurenceschopnosti a ekonomické prosperity firmy. Úloha personální práce spočívá především v zajištění dostatku motivovaných

a schopných zaměstnanců, kteří stojí za úspěchem organizace na trhu. Dále dbá na jejich optimální využívání, efektivní vedení, formulování a začleňování do pracovních skupin, udržování pracovních a mezilidských vztahů. Obzvláště je kladen důraz na dodržování zákonů a pravidel v oblasti lidských práv, práce a zaměstnávání lidí (Koubek, 2011).

## 1.2 Vývoj personální práce

Vývoj personalistiky se ve vyspělých zemích začal datovat přibližně od počátku 20. století. Personální práce postupně prošla několika dílčími vývojovými fázemi: personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tab. 1 znázorňuje jednotlivé vývojové etapy, měnící se roli personální práce a lidských zdrojů v organizaci v důsledku postupující globalizace. Vývojové fáze nesouvisí pouze s historickým obdobím, ale zejména podle velikosti organizace a úrovně personální práce jsou uplatňovány v organizacích dodnes (Šikýř, 2012)

*Tab. 1: Vývojové etapy personální práce*

Vývojová etapa	Období	Personální práce
<b>PERSONÁLNÍ ADMINISTRATIVA</b>	od počátku 20. století	Jak zaměstnávat lidské zdroje? = pasivní role
<b>PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ</b>	od 40. let 20. století	Jak využívat lidské zdroje? = aktivní role
<b>ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b>	od 80. let 20. století	Jak rozvíjet lidské zdroje? = nejdůležitější oblast řízení organizace
<b>ŘÍZENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU</b>	od počátku 21. století	= vytváření hodnoty prostřednictvím schopných a motivovaných lidí

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kocianové (2010) a Šikýře (2012)

Historicky nejstarší koncepcí personální práce je **personální administrativa**, která se začala v organizacích objevovat od 10. až 20. let 20. století. Personalistika plnila pasivní úlohu, sloužila především pro základní potřeby řízení organizace, jako je zaměstnávání lidí, péče o pracovníky a vedení jednoduché personální evidence. Význam lidí spočíval pouze v pracovní síle, kterou organizaci přinášeli (Šikýř, 2012).

**Personální řízení** již představuje změnu v pojetí personalistiky. Personální práce se stává vlivem změn tržních podmínek (především zesilující konkurencí a rozdílnými potřebami

zákazníků) součástí hlavního řízení organizace. Ve velkých firmách vznikají první personální útvary a dochází k postupné specializaci na jednotlivé personální činnosti. Lidské zdroje začínají být vnímány jako konkurenční výhody daných organizací (Šikýř, 2012).

Od 80. let 20. století se začíná objevovat koncepce **řízení lidských zdrojů**. Personální práce se stává nejvýznamnější oblastí a jádrem změn řízení organizace. Dochází k propojení strategického přístupu k řízení lidí se strategií organizace, při kterém personalistika přestává být činností pouze personalistů. Schopní a motivovaní zaměstnanci jsou již chápáni jako nejcennější zdroj každého podniku a faktor jeho úspěšnosti. Jak upozorňuje Šikýř (2012), toto pojetí schopných a motivovaných lidí se někdy v literatuře neobjevuje pod názvem řízení lidských zdrojů, ale **řízení lidského kapitálu**.

Zajímavé názory na další vývoj personalistiky očima významných českých Human Resources (dále jen HR) manažerů přináší článek HR v roce 2020 (Hansen Čechová, 2016). Manažerům byla položena otázka „Jak bude vypadat HR v roce 2020?“. Jan Rafaj, Ředitel pro personalistiku a vnější vztahy ve společnosti ArcelorMittal, zmiňuje neustále pokračující digitalizaci světa a automatizaci celé řady procesů s dopadem na oblast HR. Dle jeho názoru i nadále bude docházet k prodlužování věku do důchodu, navíc zaměstnavatelé budou čelit novým požadavkům generace mladých lidí, která již vyrostla v digitálním světě. Přitvrzujícím bojem o kvalifikovanou pracovní sílu a otázkou imigrantů a přistěhovalců coby nové pracovní síly se zabývá Ctirad Nedbálek, VP Human Resources společnosti AHOLD Czech Republic. Kiril Ribarov, manažer útvaru rozvoj LZ ve společnosti ČEZ, a.s., ve svých představách o dalším možném vývoji personální práce zdůrazňuje posilování role HR jako kouče pro rozvoj a prosperitu společnosti.

### 1.3 Řízení lidských zdrojů

Následující text i nadále pojednává o organizaci personální práce, avšak v jejím nejnovějším pojetí, koncepci řízení lidských zdrojů.

Armstrong (2009a) definuje řízení lidských zdrojů jako **strategický, integrovaný a jednotný přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí** v jednotlivých organizacích. Primárním úkolem řízení lidských zdrojů je neustálé zvyšování výkonnosti organizace a schopnosti dosahovat svých cílů tím nejlepším využitím zdrojů, které má

k dispozici. Tohoto úkolu je dosahováno prostřednictvím jednotlivých personálních činností.

Lidské zdroje představují motor udržující organizaci, pohonné hmoty znázorňují informační zdroje, neboli znalosti a dovednosti, které jsou vybudované schopnostmi lidí. Jak již bylo výše zmíněno, lidé jsou tím nejdůležitějším zdrojem, který rozhoduje o prosperitě organizace, nicméně ne jediným. Podnik či jakákoliv organizace musí neustále shromažďovat, propojovat a využívat lidské zdroje se zdroji materiálními, finančními a informačními. Toto je hlavní úkol a předpoklad fungování každé organizace (Koubek, 2007).

### **1.3.1 Zabezpečování řízení lidských zdrojů**

Dle Koubka (2007) odpovědnost za řízení lidských zdrojů v organizaci již není kompetencí pouze personální útvaru, ale je součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků organizace – vrcholového vedení a liniových vedoucích. Je žádoucí, aby všichni vedoucí pracovníci měli nezbytné znalosti a dovednosti postupů a metod personální práce. V běžné praxi tomu však ne vždy bývá. V malých podnicích je personalistika zpravidla v kompetencích majitele či ředitele společnosti, ve větších organizacích se již objevují **personalisté či personální útvary**.

*„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů.“* (Koubek, 2007, str. 32). Dvořáková (2007) dále uvádí, že s postupným uvědomováním významu a hodnoty lidského zdroje pro organizaci se personální útvary od konce 20. století začaly přejmenovávat na útvary lidských zdrojů. Jejich úlohou je poskytování poradenství a zajišťování služeb ve všech oblastech týkajících se lidí – plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, odměňování zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj, péče o zaměstnance a jejich zaměstnanecké vztahy (Armstrong, 2009a). Vykonávání personálních činností, nemusí vždy probíhat pouze v rámci personální útvaru. V poslední době dochází k nárůstu trendu využívání externích služeb neboli outsourcingu personalistiky. Outsourcing znamená vyčleňování či externí zajištění služeb, procesů, zdrojů nebo činností mimo organizaci na základě dlouhodobého smluvního vztahu. V oblasti personalistiky se nejčastěji jedná o outsourcing mzdové agendy (Koubek, 2007).

Dvořáková (2007) nastiňuje zajištění personálních činností možnými způsoby:

- pouze vlastními personalisty,
- zčásti vlastními personalisty a zčásti outsourcingem,
- zčásti vlastními personalisty, zčásti outsourcingem a zčásti delegováním na vedoucí zaměstnance.

Organizační uspořádání a personální zajištění personálního útvaru je dáno velikostí organizace, mírou decentralizace činností, druhem prováděných prací, typem zaměstnávaných lidí a rolí, kterou má personální útvar v rámci podniku. Pravidla ohledně organizace personálního útvaru nejsou nikde přesně definována (Armstrong, 2009a). Počet personalistů se odvíjí od počtu zaměstnanců. Při zhruba 100 až 150 zaměstnancích vzniká potřeba personalisty pro podnik. Ve středně velkých organizacích (100 až 500 zaměstnanců) se začínají objevovat personální útvary. Pro potřeby velkých organizací mohou být zřízeny rozsáhlé a vnitřně strukturované personální útvary se specializovanými odborníky na jednotlivé personální činnosti. Ředitel lidských zdrojů se tradičně začleňuje mezi úzké vedení společnosti (Dvořáková, 2007).

### 1.3.2 Personální činnosti

Personální činnosti představují administrativně-správní činnosti, které slouží k dosažení cílů řízení lidí a strategických cílů organizace. V literatuře se objevují v různém počtu a pojetí, ale v dané organizaci by vždy měly být uplatňovány jako komplexně pojatý systém. Tab. 2 znázorňuje přehled a charakteristiku základních personálních činností podle Dvořákové (2007), Koubka (2007) a Šikýře (2012).

*Tab. 2: Základní personální činnosti*

Personální činnost	Charakteristika personálních činností
<b>Vytváření a analýza pracovních míst</b>	Definování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností jednotlivých pracovních míst. Popis a specifikace pracovních míst.
<b>Plánování lidských zdrojů</b>	Plánování potřeby, její pokrytí a personální rozvoj pracovníků.
<b>Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců</b>	Informování o volných pracovních místech, výběr a získávání nejvhodnějšího uchazeče, jeho zařazení a adaptace na pracovišti.

<b>Rozmíst'ování zaměstnanců</b>	Zařazování zaměstnanců na konkrétní pracovní místo, jeho přeřazování, propouštění a penzionování.
<b>Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců</b>	Podněcování zaměstnance k pracovnímu výkonu, získávání zpětné vazby a navrhování opatření.
<b>Odměňování a zaměstnanecké výhody</b>	Kompenzování za vykonanou práci, motivace zaměstnanců a poskytování zaměstnaneckých výhod.
<b>Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců</b>	Identifikování potřeby vzdělání a rozvoje, rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnanců k vykonávané práci.
<b>Formování pracovních vztahů</b>	Sledování zaměstnaneckých a mezilidských vztahů, řešení konfliktů a organizování vztahů mezi zaměstnanci, zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelem.
<b>Péče o zaměstnance a pracovní podmínky</b>	Snaha o dosažení vyhovující úrovně v oblasti pracovních podmínek, pracovního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
<b>Personální informační systém</b>	Zajištění a uchovávání personálních údajů v dané organizaci.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořákové (2007), Koubka (2007) a Šikýře (2012)

### 1.3.3 Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích

Pro účely této diplomové práce je nezbytné definovat jednotlivá specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních firmách, neboť vybraná společnost patří svou velikostí právě do této kategorie.

Je potřeba zabývat se všemi uvedenými personálními činnostmi i v menších firmách? Koubek (2011) uvádí, že už od prvního zaměstnance je nezbytné, aby společnost věnovala pozornost řízení lidských zdrojů. Rozdíly v provádění personálních činností se liší v jejich **rozsahu a periodicitě**. Zpravidla velké firmy provádějí všechny činnosti zcela pravidelně, zatímco v menších podnicích mohou být některé činnosti vykonávány pouze příležitostně nebo se jimi několik let nemusí být vůbec zabýváno. Malé a střední firmy si však musí uvědomovat důležitost personální práce, věnovat pozornost její kvalitě a mít promyšlenou a připravenou koncepci všech uvedených personálních činností v případě potřeby. Důležité je klást důraz především na hodnocení zaměstnanců, odměňování, pracovní vztahy a péči o zaměstnance. Majitelé a vedoucí malých a středních firem by měli disponovat nezbytnými personálními znalostmi a dovednostmi.

Mezi personální specifika malých a středních firem patří (Koubek, 2011):

- menší množství aktivit s ohledem na odpovídající počet a strukturu pracovníků,
- menší rozličnost používané techniky a technologie,
- intenzivní kontakt mezi vedením a pracovníky,
- jednodušší organizační struktura,
- bezprostřednější vazby na trh,
- řídicí a rozhodovací činnosti v rukou majitele, nejvyššího vedoucího pracovníka či v rukou malé skupiny vedoucích pracovníků,
- větší pozornost věnovaná kvalitě řízení lidských zdrojů a dokonale sehraného podnikového týmu.

Teoretickými východisky v oblasti motivace zaměstnanců, odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod se práce zabývá v následujících kapitolách, neboť se jedná o nutný základ pro zpracování praktické části práce.

## 2 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců patří k nejdůležitějším oblastem řízení odměňování v organizaci. Vedoucí pracovníci a personalisté by měli identifikovat faktory, které motivují zaměstnance, a v jejich návaznosti vytvářet postupy v odměňování a zvyšování pracovní motivace.

*„Motivation can be described as goal-directed behaviour” – „Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování“* (Armstrong, 2009a, str. 317). Obecně lze říci, že motivace představuje proces zaměření a aktivace daného jedince. Je důvodem pro to, aby člověk něco udělal. Tvoří ji soubor činitelů (především podněty, potřeby, důvody), které usměrňují a motivují činnost člověka k dosažení určitého cíle. Motivace pracovníků a jejich týmů má podstatný vliv na výkon celé organizace (Bartošová, 2011). Plamínek (2015) upozorňuje, že motivovat neznamená pouze brát, ale také dávat. Člověku, od kterého je něco žádáno, musí být nabídnuto uspokojení jeho potřeb a zájmů. Motivace může pomoci k vytvoření nenásilného pozitivního přístupu – většinou tam, kde selhává autoritativní řízení, psychický nátlak, fyzické násilí apod.

Následující text nastiňuje problematiku motivace zaměstnanců a její vliv na celkovou efektivitu a prosperitu organizace.

### 2.1 Motivace a vztah člověka k práci

V posledních letech práce už není pouze zdrojem obživy a finančních prostředků. Lidé očekávají od své pracovní činnosti daleko více – společenské postavení a uznání, odborný a kvalifikovaný růst, sociální zázemí, prestiž profese atd. (Wagnerová, 2008.) Jak v běžném životě, tak i v tom pracovním, se lidé od sebe odlišují rozdílnými potřebami a preferencemi. Jedni usilují o vysoké výdělky a snahu upevnění jejich pracovní pozice, druzí například o úspěch a uspokojení ze samotné pracovní činnosti či tvorby optimálních pracovních vztahů (Kocianová, 2010). Wagnerová (2008) definuje základní funkce práce pro člověka:

- zabezpečování financí na stravu a bydlení (primární funkce),
- strukturování času,
- pravidelné sociální vazby,



- podstata života, tvořivost, dovednost,
- zdroj osobního postavení a identity,
- zdroj aktivní činnosti.

Pracovní jednání a motivace jsou ovlivněny působením celé řady vlivů. Jedná se o **vnitřní zdroje člověka** (povaha, osobnostní rysy, zájmy, schopnosti a potřeby) a **vnější pobídky**, které působí na člověka zvenku. Zřetelný vliv na chování zaměstnanců a jejich motivaci má i kultura organizace, která zahrnuje hodnoty, normy, tradice, postupy a personální politiku společnosti (Wagnerová, 2008). Určité postoje a motivy pracovníků lze ovlivnit **motivačními nástroji**, jako je pochvala, kritika nebo zadávání vhodných úkolů. Zatímco pochvala slouží k uznání dosaženého cíle či mimořádné činnosti, kritika upozorňuje pracovníka na neopakování dané aktivity či její provádění vhodnějším způsobem. Zadávání vhodných úkolů motivuje zaměstnance a zároveň jim pomáhá rozvíjet jejich schopnosti (Bělohlávek, 2012).

Kocianová (2010) znázorňuje dva známé extrémní **modely pracovního chování** od Friedmana a Rosenmana – **typ A** a **typ B**:

- pracovník typu A se vyznačuje aktivitou, netrpělivostí, soutěživostí a neschopností odpočívat,
- pracovník typu B je naopak relaxovaný, rozvážený ve svém jednání, trpělivý a naslouchající.

V pracovním životě jsou lidé zpravidla kombinací obou typů, ale vždy převažují rysy jednoho typu. To, co vede lidi k určitému pracovnímu chování a jakou souvislost má s tím jejich individualita, se snaží zodpovědět jednotlivé pracovní teorie (Dvořáková, 2007).

## 2.2 Vybrané teorie pracovní motivace

Jak uvádí Armstrong (2009b), teorie pracovní motivace zkoumá, co vede lidi k tomu, aby se určitým způsobem chovali, a které faktory ovlivňují úsilí vložené do jejich práce. Autoři odborné literatury (např. Armstrong, 2009b; Dvořáková, 2007 apod.) demonstrují různorodost názorů na jednotlivé teorie pracovní motivace a efektivitu metod a postupů. Upozorňují na dosavadní neexistenci jednotné a ucelené koncepce teorie motivace pracovního jednání.

**Tab. 3: Přehled teorií pracovní motivace**

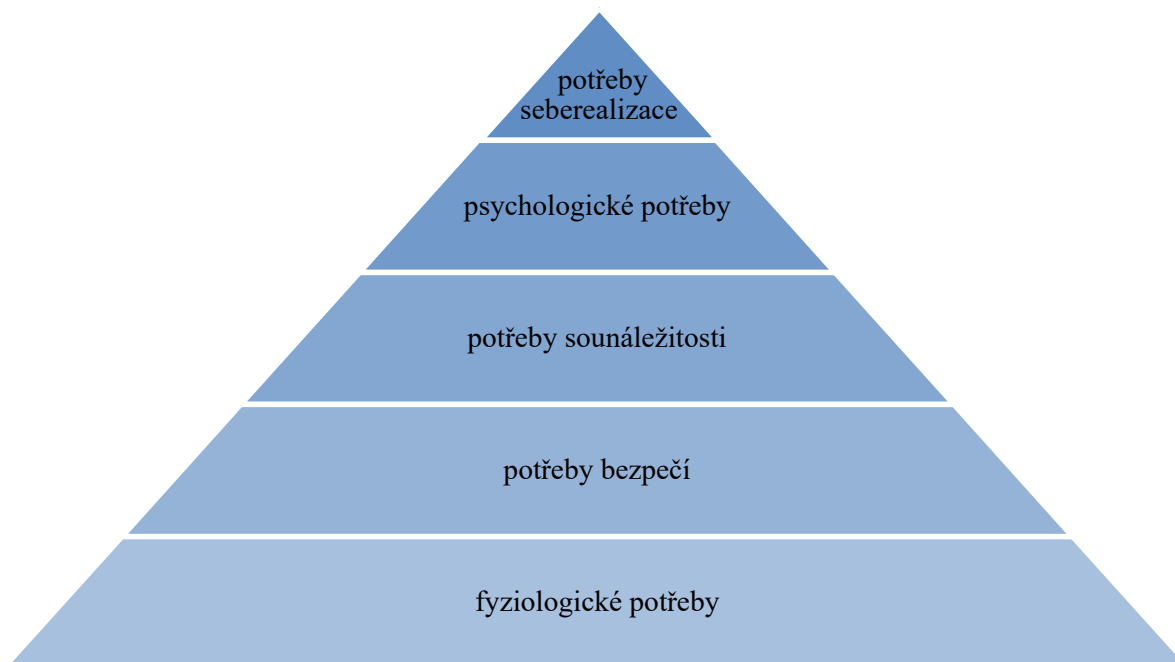
Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita	Teorie instrumentality	Východisko: Taylor (1911)
2. Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
3. Proces - očekávání	Expektační teorie	Wroom (1964)
Proces - dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
Proces - pocity spravedlnosti	Teorie spravedlnosti	Adams (1965)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kocianové (2010, str. 27)

Tab. 3 znázorňuje přehled jednotlivých teorií pracovní motivace dle jejich zaměření. Teorií pracovní motivace se prvně začal zabývat **Taylor** v druhé polovině 19. století. Tehdy tvrdil, že pracovníky lze přimět k lepšímu pracovnímu výkonu pouze značným a permanentním zvýšením platu (Wagnerová, 2008). Mezi další známé koncepce patří například teorie Maslowa, Herzberga nebo McGregora.

### 2.2.1 Maslowova teorie potřeb

Maslowovo pojetí hierarchie potřeb patří k nejznámějším koncepcím motivace lidského chování. Tato teorie byla však kritizována kvůli vysoké míře obecnosti a neověřitelnosti empirickým výzkumem (Kocianová, 2010). Maslowova pyramida potřeb je tvořena pěti základními kategoriemi potřeb, které jsou vzestupně seřazeny dle jejich významu. Obecně platí, že vyšší potřeby mohou být uspokojeny až po nezbytném nasycení nižších potřeb. Neuspokojené potřeby tedy motivují chování. Jak zobrazuje Obr. 1, pyramida začíná se základními fyziologickými potřebami (potřeby spánku, potravy, vody a vzduchu), dále vede přes potřeby bezpečí a potřeby sounáležitosti k potřebám úcty, prestiže, postavení a respektu. Na vrcholu pyramidy stojí nejvyšší potřeby – potřeby seberealizace, které zahrnují uplatnění vlastních schopností a potenciálu (Wagnerová, 2008).



**Obr. 1: Maslowova pyramida potřeb**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořákové (2007), Kocianové (2010) a Wagnerové (2008)

Wagnerová (2008) uvádí převedení Maslowova pojetí hierarchie potřeb do oblasti pracovní motivace, které zobrazuje Obr. 2.



**Obr. 2: Převedení Maslowovy pyramidy potřeb do pracovní motivace**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Wagnerové (2008, str. 14)

### 2.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie vychází z rozdělení faktorů motivace do dvou skupin podle toho, zda vedou k nespokojenosti zaměstnanců či zvyšují jejich spokojenost s prací. První skupinu tvoří tzv. **faktory hygieny** neboli **dissatisfactory**, které zahrnují peněžní odměnu, organizační kulturu, mezilidské vztahy, pracovní podmínky, postavení a jistotu. V případě jejich nedostatku vedou k pracovní nespokojenosti. Naopak druhou skupinu reprezentují **motivátory vnitřní pracovních potřeb (satisfactory)**, které v případě pozitivního působení představují nejúčinnější složku motivace k práci. Patří sem uznání, odpovědnost, úspěch, růst či samotná práce (Dvořáková, 2007).

*Tab. 4: Herzbergova dvoufaktorová teorie*

<b>Faktory hygieny</b> (zdroje pracovní nespokojenosti)	<b>Motivátory vnitřních pracovních potřeb</b> (zdroje pracovní spokojenosti)
<ul style="list-style-type: none"><li>• peněžní odměna</li><li>• organizační kultura</li><li>• mezilidské vztahy</li><li>• pracovní podmínky</li><li>• postavení</li><li>• jistota</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• uznání</li><li>• odpovědnost</li><li>• úspěch</li><li>• růst</li><li>• samotná práce</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Herzbergova dvoufaktorová teorie patří společně s Maslowovou teorií potřeb k nejvíce kritizovaným, ale zároveň k nejznámějším teoriím pracovní motivace.

### 2.2.3 McGregorova teorie X a teorie Y

Autoři literatury (Dvořáková, 2007; Wagnerová, 2008) popisují McGregorovu teorii pracovní motivace jako zcela odlišnou koncepci, která jednoznačně není řazena mezi motivační koncepce. Na druhou stranu přináší řadu důsledků pro oblast motivace a vedení lidí. McGregor rozlišuje dva typy pracovníků:

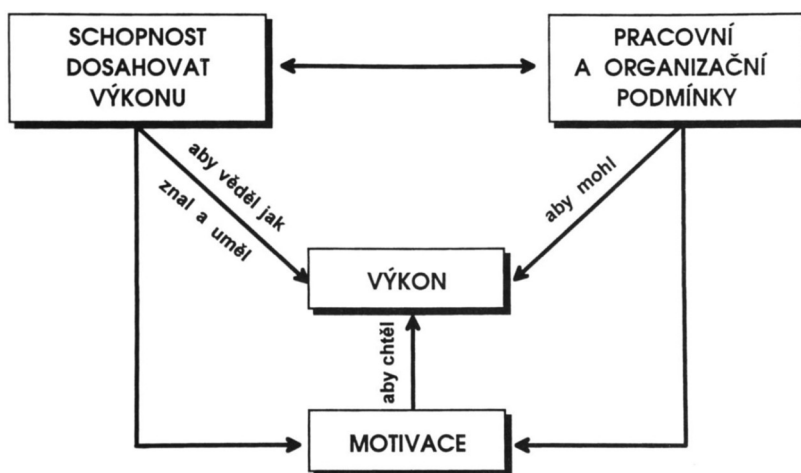
- **pracovník typu X**, který nerad pracuje a dělá jen to nejnútnejší,
- **pracovník typu Y**, který je kreativní a ke své práci přistupuje aktivně.

Přístup k pracovníkům typu X by měl probíhat formou autoritativního vedení, kde jsou lidé vedeni k práci, kontrolováni a motivováni. Vedení pracovníků typu Y spočívá v oceňování dosažených výsledků a vytváření podmínek pro jejich kreativitu a osobní růst.

### 2.3 Vztah motivace, stimulace, pracovní spokojenosti a výkonu

Výsledek pracovních činností člověka v daném čase se označuje jako pracovní výkon. Na pracovní výkonnost působí celá řada faktorů, které se mohou měnit, proto i výkon není konstantní veličinou. Kocianová (2010) zobrazuje individuální výkon pracovníka (V) jako součin motivace (M), schopností (S) a podmínek či možností (P):  $V = f(M * S * P)$

Jejich vzájemnou závislost a vliv na pracovní výkon znázorňuje Obr. 3.



**Obr. 3: Základní faktory ovlivňující výkonnost pracovníka**

Zdroj: Bartošová (2011, str. 34)

Pro vztah mezi motivací a výkonem platí, že optimální motivace vede k maximálnímu výkonu. To dokazuje fakt, že „podmotivovaní“ a příliš „přemotivovaní“ pracovníci obvykle vykazují nízké pracovní výkony (Wagnerová, 2008). Výkon je však limitován, a to rozdílnými schopnostmi jednotlivých pracovníků. Pro vztah motivace a pracovní spokojenosti je běžně předpokládáno, že spokojení pracovníci jsou výkonnější než ti nespokojení (Kocianová, 2010). Armstrong (2009a) ale upozorňuje, že tento předpoklad nebyl doposud dokázán žádným výzkumem. Se zajímavým tvrzením přišli Werther a Davis, kteří uvádějí, že spravedlivá a odpovídající odměna za dosažené pracovní výsledky vede k lepším výkonům a vyšší míře uspokojení. V opačném případě může neadekvátní odměna vůči výkonu způsobit nespokojenost s prací (Kocianová, 2010). Tuto

teorii potvrzují i současné studie, které poukazují na to, že odměny vedou k vyšší spokojenosti zaměstnanců, a to se vzápětí projevuje i v jejich výkonnosti. Odměny patří mezi významné manažerské nástroje ovlivňující chování jedinců a skupin, zároveň přispívající k efektivnosti podniku (Shukla, 2012). Je však nezbytné rozlišovat tzv. vnitřní a vnější odměny, které souvisí s tzv. vnitřní a vnější motivací. Vnitřní motivace se týká kvality pracovního života, zatímco v případě vnější motivace se jedná o **stimulaci**. „*Stimulaci odlišuje od motivace působení na psychiku zvnějšku, jejím úkolem je změna motivace*“ (Kocianová, 2010, str. 27). Vnější motivace představuje záměrné ovlivňování vnitřní motivace – odměny, zvýšení platu, povýšení, pochvala atd.

## 2.4 Úloha odměn a pobídek v motivaci

Jak již bylo výše zmíněno, odměny a pobídky hrají významnou roli v motivaci pracovníků. Odměny mohou být peněžního či nepeněžního charakteru, slouží k ocenění zaměstnanců za jejich výsledky a přínos organizaci. Pobídky jsou převážně peněžní, ale mohou mít rovněž podobu nepeněžních odměn, jako je například pochvala, uznání nebo povýšení. Jejich účelem je přímé motivování a povzbuzování zaměstnanců (Armstrong, 2009b).

Ohledně motivace a peněz se v literatuře objevuje otázka, zda peněžní stimuly motivují pracovníky. Jednotliví autoři a teoretici vykládají úlohu peněz v motivování lidí odlišně. Výše zmíněná Taylorova teorie zobrazuje peníze jako základní motivační faktor k dosažení vyšší produktivity pracovníků. Naopak Herzberg a jeho kolegové vyjádřili pochybnosti týkající se účinnosti peněz – nedostatek peněz může směřovat k nespokojenosti, ale jejich dostatek nemusí deklarovat trvalou spokojenost (Armstrong, 2009b; Wagnerová, 2008). Kohn tvrdí, že absolutně nikoliv. Pokud jsou odměny čím dál více používány k odměňování lidí, tím více lidé ztrácí zájem na jejich dosažení. Dle Pfeffera lidé skutečně pracují pro peníze, ale je to především kvůli smyslu jejich života (Armstrong, 2009b). Existuje různorodost názorů a výkladů úlohy peněz v motivování, jejich podstatu dokonale vystihuje Armstrong (2009b, str. 116) „*Můžeme si být důvodně jisti, že na motivaci lidí se podílí velký počet vzájemně podmíněných faktorů. Peníze jsou jenom jedním z těchto faktorů, který může u některých lidí v určitých situacích fungovat, ale u jiných lidí v jiných situacích nikoliv.*“. Peníze jsou spojeny s uspokojováním mnoha potřeb, mohou tedy pozitivně motivovat, ale špatný systém odměňování může naopak způsobit demotivaci zaměstnanců. Chtějí-li manažeři prostřednictvím peněžního odměňování efektivně

stimulovat zaměstnance, musí zvážit jednotlivé mzdové struktury, které by měly přikládat význam dané pracovní pozici, odměňovat zaměstnance podle výkonu, zahrnovat zaměstnanecké výhody, osobní či mimořádné odměny atd. (Shukla, 2012).

S motivováním zaměstnanců přichází otázka, jakým nejčastějším způsobem manažeři motivují své zaměstnance. Na konci roku 2014 proběhl průzkum vyhledávací soutěže MANAŽER ROKU, který vymezil dva nejvíce používané motivační nástroje mezi českými manažery. První místo zastupuje **využívání bonusů či systémového odměňování** v těsné návaznosti se **zaměstnaneckou sebemotivací**. Do bonusů tradičně patří roční či měsíční hodnocení pracovníků s možnou úpravou mezd, možnost výuky cizích jazyků, vzdělávací a kulturní podnikové akce, příspěvky na stravu, rekreaci a pojištění. Ohledně sebemotivace zaměstnanců manažeři především využívají navození přátelské atmosféry a týmovou práci, mimopracovní aktivity, pracovní morálku, zpětnou vazbu, inovaci a kreativitu společnosti, pracovní morálku a firemní kulturu s možností seberealizace (Anon., 2014).

### 3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování patří k nejstarším a zároveň nejdůležitějším oblastem řízení lidských zdrojů. Má nesmírný vliv na prosperitu a úspěch organizace, neboť odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů pracovní motivace, vede ke spokojenosti a loajalitě zaměstnanců vůči jejich zaměstnavateli. Systém odměňování by měl být vždy spravedlivý, motivující a zároveň nastavený tak, aby odpovídal konkrétním potřebám a požadavkům jednotlivé organizace a jejím pracovníků. Společnost by také měla sledovat aktuální vývoj na trhu práce, trendy a legislativní změny v této oblasti.

#### 3.1 Právní vymezení odměňování

Při odměňování zaměstnanců musí zaměstnavatel dbát na legislativu v oblasti zaměstnávání a odměňování a pečlivě sledovat jakékoliv její úpravy. Odměňování za práci patří podle článku 28 Listiny základních práv a svobod mezi základní pracovní podmínky, jejichž úpravu stanoví zákon. V České republice je právní úprava odměňování pracovníků za práci v pracovněprávních vztazích komplexně upravena v **zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce**. Některá ustanovení týkající se odměňování jsou dále specifikována nařízením vlády, např. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí (Jakubka, 2009).

#### 3.2 Řízení odměňování

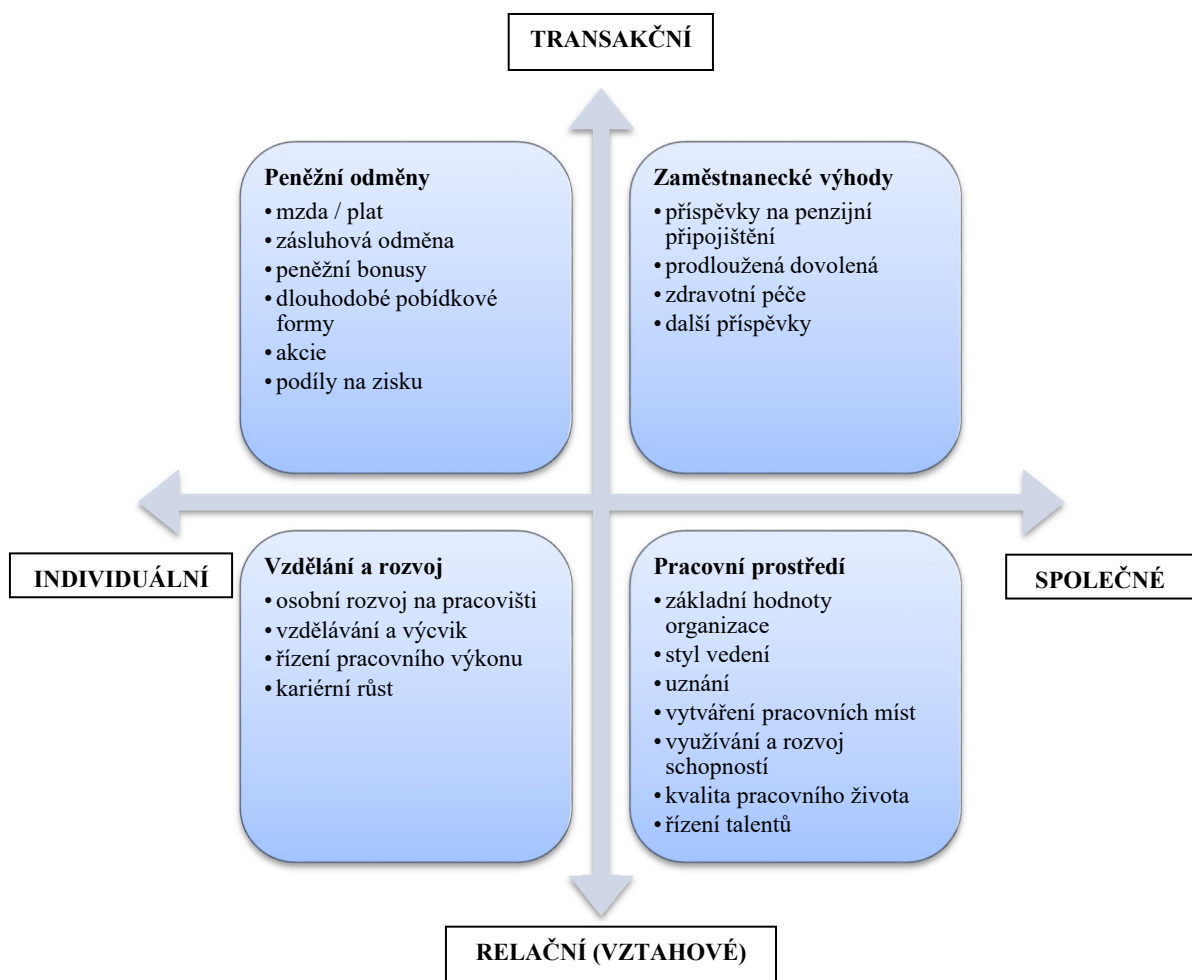
Odměňování je široce propracovaná personální činnost, která slouží k uznání a kompenzaci pracovníka za jeho vykonávanou práci. Řízené odměňování sleduje to, jak jsou lidé odměňováni v závislosti na tom, jak přispívají organizaci a jakou hodnotu pro ni přinášejí. Jeho hlavním cílem je ocenit tyto zaměstnance slušně a spravedlivě za účelem dosažení budoucích cílů organizace (Armstrong, 2009b).

V současné době odměňování nezahrnuje pouze mzdu či plat a jiné formy peněžních odměn. Moderní pojetí odměňování zahrnuje též povýšení, formální uznání (pochvaly) a odměny, které jsou zaměstnanci poskytovány nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, tzv. zaměstnanecké výhody (Koubek, 2007). Systém odměňování tedy může být tvořen prvky, které lze členit na (Duda, 2008):



- **peněžní formy odměňování** – mzda, plat, příplatky, podíly na hospodářských výsledcích a jednorázově přiznaná zvýhodnění pracovníků, tzv. peněžní benefity,
- **nepeněžní formy odměňování** – odměny hmotné povahy, jejichž hodnota lze vyjádřit finančně, tj. naturální požitky, výrobky nebo služby, osobní vybavení a výhody, které nemají hmotnou povahu, ale s hmotnými výhodami mohou být spojeny.

Souhrn uvedených odměn tvoří tzv. **celkovou odměnu**, která zahrnuje veškeré dostupné nástroje organizace k získávání, udržení a motivování zaměstnanců.



**Obr. 4: Model celkové odměny**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstronga (2009a, str. 745)

Z Obr. 4 je patrné, že mezi tzv. transakční odměny patří peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, které jsou hmotnými, hmatatelnými odměnami. Naopak nehmotné odměny, tj.

vzdělání a rozvoj a zážitky z práce, jsou označovány jako tzv. relační neboli vztahové odměny. Každá organizace má tedy celou řadu možností, jak ocenit a odměnit své zaměstnance, a záleží pouze na ní, jaké formy, postupy a nástroje použije (Kocianová, 2010). Koubek (2007) ale upozorňuje na stále převažující peněžní odměňování v praxi.

System odměňování by tedy měl být specifický pro každou jednotlivou organizaci. Před jeho vytvořením je žádoucí vyjasnit si svou filozofii a strategii odměňování.

**Filozofie odměňování** vyjadřuje, jaké mzdové pozice chce organizace dosáhnout v porovnání s její konkurencí na daném trhu práce. Zároveň poskytuje určitý návod pro rozhodování o odměňování a stanovuje, jaké metody a techniky k tomu využije (Dvořáková, 2007).

**Strategie odměňování** musí vycházet z celkové podnikové strategie a strategie řízení lidských zdrojů. Po jejím definování by organizace měla být schopna zodpovědět otázky „za co, komu, kolik a jak platit“. Strategie odměňování je nezbytným východiskem pro mzdovou politiku, mzdový systém a řízení mezd. Ovlivňuje ji celá řada faktorů, především trh a legislativní požadavky, klima organizace, její kultura, manažerské postupy, minulost a současnost mzdových předpisů, kolektivní vyjednávání, struktura zaměstnanců atd. (Dvořáková, 2007).

### 3.3 Systém odměňování

Z výše uvedených informací lze odvodit, že při počátečních úvahách o odměňování by se měl každý podnik nejprve zamyslet nad následujícími otázkami (Koubek, 2007):

1. Čeho potřebuje svým systémem odměn dosáhnout?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?
3. Které vnější faktory ovlivňují jeho odměňování?

Pro efektivní a motivující odměňování je dále potřeba zvážit již konkrétní **základní otázky odměňování** týkající se (Koubek, 2007):

- úrovně mezd a platů,
- vnitřní struktury mezd a platů,
- placení jednotlivců,

- placení za odpracovaný čas nebo výsledky,
- zvláštností odměňování specialistů a manažerů,
- zaměstnaneckých výhod a příplatků,
- řízení a kontroly mezd a platů,
- výběru jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování.

System odměňování by měl být formován na míru konkrétní organizaci a vytvářet její konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, jejich udržení a dosažení konkurenceschopné produktivity (Koubek, 2007). V rámci odměňování je dále důležité vysvětlit a rozlišovat dva pojmy: **mzda a plat**. Český zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.) vymezuje mzdu a plat následovně:

**Mzda** je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem za práci (§ 109 odst. 2).

**Plat** je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky (§109 odst. 3)

Jelikož se práce zabývá zaměstnaneckými výhodami v konkrétní soukromé společnosti, kde jsou zaměstnanci odměňováni prostřednictvím mzdy, zbytek práce se bude věnovat pouze jejímu výkladu.

### 3.4 Mzda a mzdový systém

Mzda je diferencována na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, dále podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Na její výši má i vliv ocenění pracovní hodnoty na trhu práce, neboli cena práce na daném trhu je závislá na poptávce a nabídce příslušného druhu a práce. Výše mzdy je tedy dána celou řadou faktorů a patří mezi hlavní příčiny ovlivňující pracovní spokojenost. Nespokojenost se mzdou může vést k poklesu práce a snížení produktivity organizace, ale naopak i vysoké mzdy mohou působit negativně - vyvolávat závist mezi zaměstnanci,

snižovat konkurenční schopnost firmy a limitovat počet pracovních míst (Duda, 2008). Diferenciace mezd by tedy měla vycházet z objektivních rozdílů. Jak ale podotýká Dvořáková (2007), nalézt všemi akceptovanou mzdovou strukturu je historický mzdový problém, který nemá konečné řešení. Zaměstnavatel by proto měl provádět pravidelně se opakující průzkumy o mzdách a zjištěné nedostatky aktivně řešit.

Dle průzkumu společnosti TREXIMA (2016a), průměrná mzda v České republice v prvním pololetí roku 2016 činila **28 556 Kč měsíčně**. Oproti loňskému roku se tak zvýšila o 4,8 procenta. Medián hrubé měsíční mzdy se zvýšil na **23 409 Kč**. Mzdy žen jsou stále nižší než u mužů. Tradičně krajem s nejvyšší úrovní průměrné mzdy je Hlavní město Praha, naopak krajem s nejnižší úrovní je Karlovarský kraj. V Královéhradeckém kraji, kde působí společnost Amcor Flexibles Nový Bydžov, se medián hrubé měsíční mzdy pohybuje na středních hodnotách. Následující tabulky (Tab. 5 a Tab. 6) znázorňují medián hrubé měsíční mzdy v první polovině roku 2016 podle jednotlivých krajů a podle stupně dosaženého vzdělání.

**Tab. 5: Hrubá měsíční mzda podle krajů**

Kraj	Medián hrubé měsíční mzdy (Kč/měsíc)
Hlavní město Praha	28 317
Středočeský	24 394
Jihočeský	21 737
Plzeňský	23 308
Karlovarský	20 557
Ústecký	22 380
Liberecký	24 144
Královéhradecký	22 306
Pardubický	21 876
Vysočina	22 322
Jihomoravský	22 957
Olomoucký	21 888
Zlínský	21 724
Moravskoslezský	22 937

Zdroj: TREXIMA (2016a)

**Tab. 6: Hrubá měsíční mzda podle vzdělání**

Stupeň dosaženého vzdělání	Medián hrubé měsíční mzdy (Kč/měsíc)
Základní a nedokončené	18 014
Střední bez maturity	20 694
Střední s maturitou	24 441
Vyšší odborné a bakalářské	27 903
Vysokoškolské	36 662

Zdroj: TREXIMA (2016a)

Dvořáková (2007) uvádí, že české pracovní právo stanovuje celkem liberální podmínky pro stanovení mzdy za vykonanou práci, ale její výše nesmí klesnout pod minimální hranici. V tomto případě se hovoří o tzv. **minimální mzdě**. Pokud v podniku není sjednána kolektivní smlouva se specifickou mzdovou částí (mzdové tarify mohou být nižší, než jsou zákonné minimální), zaměstnanci jsou chráněni zákonem. Dle zákoníku práce je minimální mzda nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu (§ 111). Výše hrubé minimální mzdy je od 1. 1. 2017 následující (MPSV, 2016):

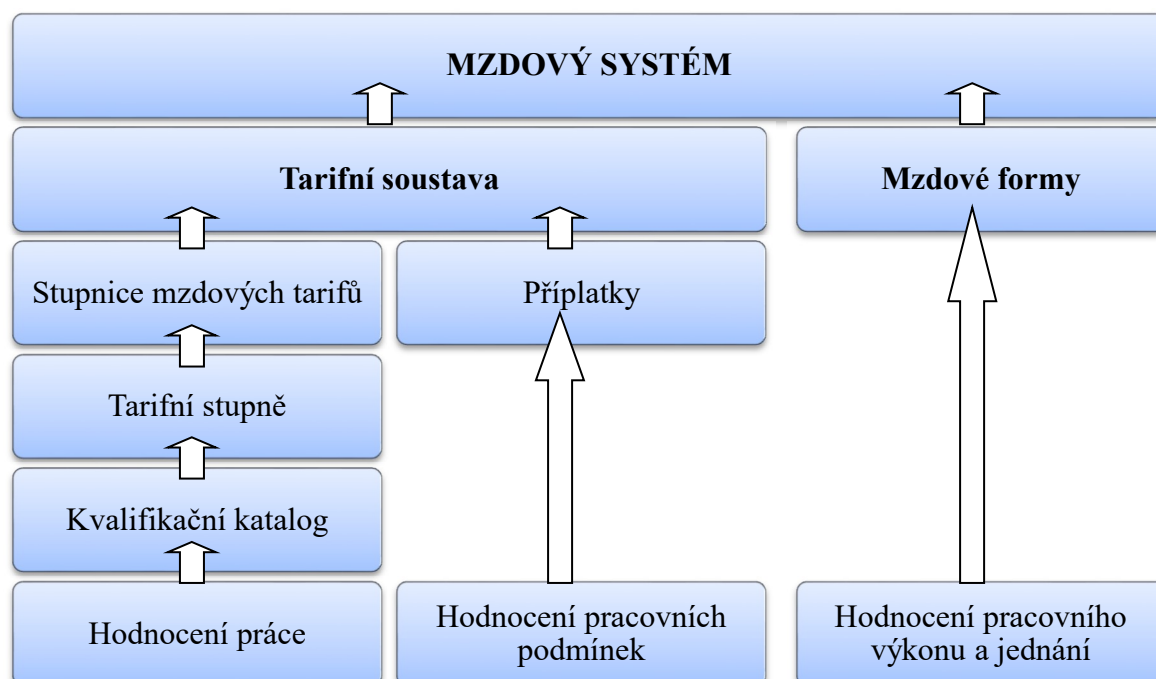
- **základní sazba minimální mzdy** pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin je **11 000 Kč za měsíc nebo 66,00 Kč za hodinu**,
- **zároveň se ruší sazba minimální mzdy pro zaměstnance s invalidním důchodem**, tzn. je stanovena jedna základní sazba minimální mzdy stejná pro všechny zaměstnance.

Aby byl mzdový systém efektivní a dosahoval cílů mzdové politiky, měl by splňovat tři základní požadavky. Každý mzdový systém by měl být **přitažlivý**, neboli srovnatelný s odměnami v jiných firmách a vynakládaným úsilím pracovníka, **spravedlivý a jasný**. Spravedlnost utváří v zaměstnanci pocit, že je odměňován podle jeho zásluh a není ve finanční nevýhodě s jinými pracovníky. Pro jeho pochopení všemi zaměstnanci je nezbytná srozumitelnost a jednoduchost systému (Duda, 2008).

Ve větších organizacích pak jeho struktura slouží ke specifikování a ocenění tzv. **mzdotvorných faktorů**, kterými jsou (Duda, 2008):

- hodnota práce - vyjadřuje úroveň složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, zpravidla je určovaná metodami hodnocení práce,
- mimořádné pracovní podmínky – představují pro zaměstnance určitou zátěž, legislativa v ČR upravuje minimální hodnoty příplatků za tyto ztížené požadavky pracovního místa,
- pracovní výkon a chování při práci – určeny pomocí norem spotřeby práce, ukazatelů vnitropodnikového hospodaření apod., nadstandardního pracovního výkonu lze být dosahováno prostřednictvím pohyblivé složky mezd,
- cena práce - je výsledkem poptávky a nabídky určitého druhu práce na trhu.

Celkovým oceněním těchto mzdotvorných faktorů je **strukturovaná mzda**, jejíž jednotlivé složky jsou určeny prostřednictvím specifických nástrojů. Autoři odborné literatury (Duda, 2008; Dvořáková, 2007) se shodují, že mzdový systém se může skládat z tarifní soustavy a mzdových forem, což znázorňuje Obr. 5.



**Obr. 5: Mzdový systém založený na hodnocení práce**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Dvořákové (2007, str. 324)

### 3.4.1 Tarifní soustava

Tarifní soustava může zahrnovat (Dvořáková, 2007):

- kvalifikační katalog organizace,
- stupnici nebo stupnice mzdových tarifů,
- příplatky.

Prostřednictvím hodnocení práce se organizace snaží identifikovat hodnotu práce, která odráží míru složitosti, odpovědnosti a náročnosti jedné práce v porovnání s ostatními pracemi v dané společnosti. Z hodnocení práce vychází **kvalifikační katalog a tvorba tarifních stupňů**. Tarifní stupně jsou obecně tvořeny za účelem zjednodušení mzdové agendy. Pro zařazení jednotlivých prací do tarifních stupňů může být využit kvalifikační katalog, který specifikuje konkrétní požadavky práce na zaměstnance. Tarifní stupeň je oceněn **mzdovým tarifem neboli zaručenou mzdou**. Dle zákoníku práce (§ 112) je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci zaručenou mzdu, jehož mzda není sjednána v kolektivní smlouvě. Nejnižší úroveň zaručené mzdy nesmí být nižší, než je základní sazba minimální mzdy. Jednotlivé odstupňované mzdové tarify pak tvoří **stupnici mzdových tarifů**. V praxi se běžně používají dva základní typy tarifních stupnic:

- **tarifní stupnice s pevnými mzdovými tarify** – každý stupeň je oceněn pevným mzdovým tarifem (jedna sazba v Kč/hod. či Kč/měsíc),
- **tarifní stupnice se mzdovými tarify s rozpětím** – každý stupeň má tarify v rozpětí od – do a umožňuje tak diferencovat zaměstnance podle skutečného pracovního výkonu. Jednotlivé stupně mohou mít stanovenou pouze dolní hranici tarifu (Dvořáková, 2007).

Z hodnocení pracovních podmínek vycházejí **příplatky**, které jsou tarifní povahy. Příplatky jsou součástí pevné mzdy a minimální sazby povinných příplatků jsou v ČR dány legislativně. Dle zákoníku práce mezi povinné příplatky patří příplatek:

- za práci přesčas,
- za práci ve svátek,
- za noční práci,
- za práci ve ztíženém pracovním prostředí,

- za práci v sobotu a v neděli.

V případě kolektivního vyjednávání mohou být sazby těchto příplatků vyšší než minimální zákonné sazby, ale nikdy ne nižší. Okruh těchto povinných příplatků se dá rozšířit o nepovinné příplatky, které často záleží na tradici organizace a její organizační struktuře. Příkladem může být osobní příplatek, který např. zohledňuje délku pracovního poměru či status (Dvořáková, 2007).

### 3.4.2 Mzdové formy

Podstatou mzdových forem je **mzdově ocenit výsledky práce pracovníka**, jeho výkon, včetně jeho pracovního chování a schopností. Ne všechny mzdové formy mají dostatečný pobídkový účinek, proto některé organizace využívají tzv. **pobídkové neboli výkonové formy**. Pobídkové formy se snaží posílit vazbu odměny na výkon a tím více motivovat zaměstnance. Tyto odměny jsou poskytovány samostatně nebo jako dodatek k časové mzdě či platu (Koubek, 2007).

Dvořáková (2007) uvádí několik zásad pro uplatňování mzdových forem, jejichž respektování podmiňuje účinnost forem mezd:

- zaměstnanec a pracovní kolektivy předem znají úkoly a požadavky žádoucího pracovního výkonu,
- zadané pracovní výkony mohou být plněny po celé období, za které jsou výsledky hodnoceny,
- pracovní výkon může být ovlivněn jednáním zaměstnanců,
- zaměstnanci znají, jakými mzdovými formami budou odměněni za výsledek a kolik si při jeho dosažení vydělají,
- mzdové formy musejí být transparentní, srozumitelné, jednoduché a musí se o nich hovořit.

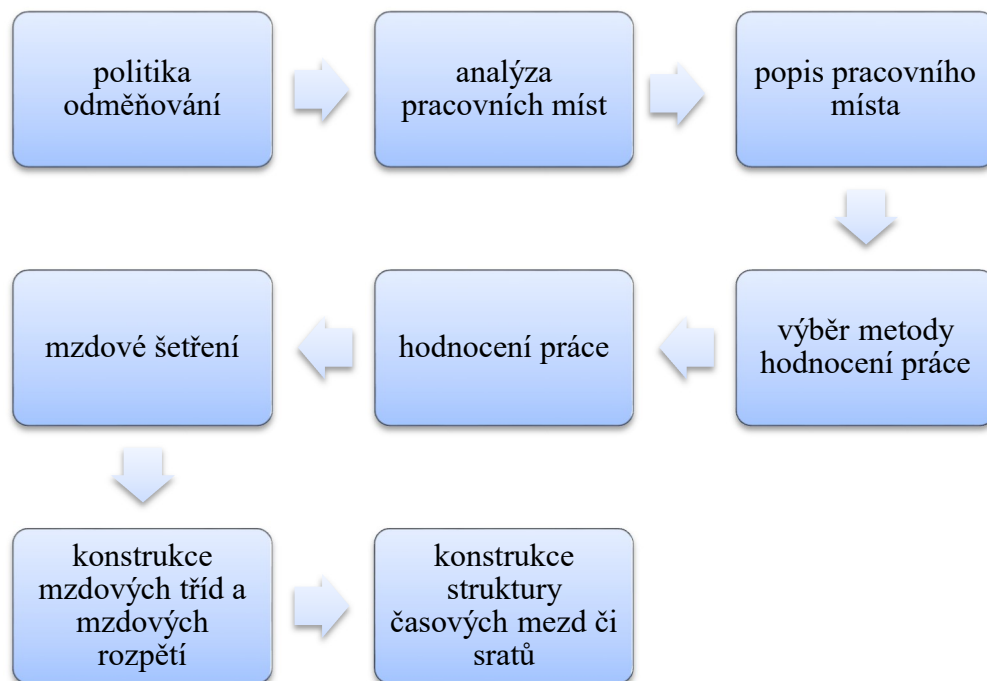
**Druhy mzdových forem** se nejčastěji dělí na (Duda, 2008; Koubek, 2007):

- **základní mzdové formy:**
  - časová mzda a plat,
  - úkolová mzda,
  - podílová neboli provizní mzda,



- mzdy za očekávané výsledky práce,
- mzdy a platy za znalosti a dovednosti,
- **dodatkové mzdové formy:**
  - prémie,
  - osobní ohodnocení,
  - odměny,
  - podíly na výsledcích hospodaření,
  - zaměstnanecké akcie,
  - zaměstnanecké výhody atd.

**Časová mzda či plat** patří k nejvyužívanějším mzdovým formám a dá se prakticky použít pro jakýkoliv druh práce. Zpravidla představuje **hodinovou, týdenní nebo měsíční částku**, kterou je pracovník odměněn za odvedenou práci. U dělnických kategorií se převážně jedná o hodinovou mzdu, u nedělnických profesí o měsíční plat. Koubek (2007) dále podotýká, že časové mzdy a platy mnohdy přispívají k dobrému jménu společnosti, proto je nezbytné vytvořit jejich strukturu tak (Obr. 6), aby spravedlivě a srovnatelně odměňovala pracovníky na základě jejich pracovních výkonů.



**Obr. 6:** Vytváření struktury časových mezd či platů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2007, str. 310)

Hlavní výhodou časové mzdy / platu je srozumitelnost a jistota výdělku pro jejího příjemce. Není překážkou při případných změnách organizace práce a mobility pracovníků. Naopak její nevýhoda spočívá v nedostatečném motivačním účinku při snaze zvyšování pracovního výkonu (Dvořáková, 2007).

**Úkolová mzda** je nejpoužívanějším typem **pobídkové formy mzdy** a je vhodná především k odměňování výrobních dělníků. Částka placená zaměstnanci závisí na každé odvedené jednotce práce. Úkolovou mzdu tedy tvoří násobek počtu odvedených jednotek práce a odměny za jednotku práce, většinou je však stanovena zaručená sazba nebo minimální výsledková úroveň. Při jejím používání je nezbytné zajistit kontrolu kvality a množství odvedené práce a umožnit pracovníkovi ovlivňovat jeho výkon (Duda, 2008). Dvořáková (2007) nastiňuje i negativní stránku uplatňování úkolové mzdy, která spočívá ve snaze zaměstnance o dosažení nejvyšší možné mzdy ve spojitosti s nadměrnou fyzickou zátěží, nedodržíváním správných pracovních postupů a nehospodárným zacházením.

**Podílová (provizní) mzda** je využívána zejména v obchodních činnostech nebo v některých službách. Může se jednat o **přímou podílovou mzdu**, kdy je odměna zcela závislá na prodaném množství, nebo o **garantovaný základní plat, k němuž přísluší provize za prodané množství**. V druhém případě je odměna pouze zčásti závislá na prodaném množství. Možnou variantou je i tzv. **zálohovaná podílová mzda**, při níž pracovník dostane měsíční zálohu, která je následně odečtena od jeho provize. Její výhoda spočívá v přímém vztahu mezi odměnou a výkonem. Nevýhodou je existence faktorů, které pracovník nemůže ovlivnit, např. změna preferencí zákazníků, hospodářské situace či počasí (Koubek, 2007).

**Mzdy za očekávané výsledky práce**, známé také pod názvem **penzumové mzdy**, představují dohodnuté odměny mezi pracovníkem a vedoucím za určitý soubor prací a odvedený výkon během daného období v odpovídající kvalitě a množství. Klasickým příkladem mzdy za očekávané výsledky práce je smluvní mzda, dále například mzda s měřeným denním výkonem či programová mzda. Hlavním předpokladem uplatnění této mzdové formy je přesné vymezení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, definování pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce (Koubek, 2007).

**Mzdy a platy za znalosti a dovednosti** patří mezi novější formy odměňování, které se odvíjí od **rozsahu, druhu a hloubky dovedností a znalostí** pracovníka (Duda, 2008). Závisí zvláště na schopnosti jejich využívání a efektivním vykonávání úkolů řady pracovních míst či prací. Východiskem je vytvoření tzv. inventury žádoucích znalostí a dovedností v daném široce pojatém zaměstnání, přičemž jednotlivá znalost a dovednost je odměňována zvlášť. Bezsporným kladem této mzdové formy je podpora zvyšování flexibility pracovníků a jejich adaptace na případné změny, čímž se zvyšuje i flexibilita celé společnosti. Nevýhoda spočívá ve vyšších nákladech na odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků (Koubek, 2007).

**Prémie** představují oblíbené a hojně využívané pobídkové formy, které často doplňují časovou nebo úkolovou mzdu. Z časového hlediska rozlišujeme dva typy prémie: **jednorázové prémie** (bonus, mimořádné odměňování) a **pravidelné neboli periodicky se opakující prémie** za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu. Prémie umožňují rozdílně motivovat jednotlivé pracovníky či jednotlivé pracovní kolektivy k dosahování žádoucích pracovních výsledků (Duda, 2008). Koubek (2007) navíc zmiňuje tzv. prémie manažerů za dlouhodobý výkon, které jsou výrazně uplatňovány v zahraničí. Prémie manažerů se odvíjejí od skupinového či celopodnikového výkonu.

**Osobní ohodnocení neboli osobní příplatek** má za úkol motivovat zaměstnance k žádoucímu pracovnímu jednání a výkonu. Bývá poskytován na základě individuálních zásluh a přínosů pro společnost. Přímý nadřizený hodnotí kvalitu a množství odvedené práce, dovednosti a zaměstnancovo jednání vůči spolupracovníkům. Jeho výše je stanovena určitým procentem ze zaručené mzdy, někdy je určeno i procentuální maximum (Dvořáková, 2007).

**Odměny** jsou poskytovány s cílem ocenit mimořádné pracovní úsilí, pracovní úspěch nebo délku pracovního poměru u zaměstnavatele. K nejčastěji využívaným druhům patří:

- odměny za dovolenou a k Vánocům (13. a 14. plat),
  - odměny k pracovnímu a životnímu výročí,
  - odměny za zlepšovací návrhy, objevy a vynálezy,
  - odměny za záchranu lidského života, odstraňování důsledků živelných pohrom atd.
- (Dvořáková, 2007)

**Podíly na výsledcích organizace** jsou typické pro podnikovou sféru a mohou mít několik základních podob:

- podíl na zisku – nejčastější, dochází k rozdělování pevného procenta zisku mezi zaměstnance,
- podíl na výkonu,
- podíl na zisku.

Hlavní nevýhodou této mzdové formy je nízká pobídkovost, jelikož nemusí být patrný přímý vztah mezi individuálním výkonem a výkonem celé organizace (Koubek, 2007).

**Zaměstnanecké akcie** mohou poskytovat výhody nejen pro zaměstnance, ale i organizacím. V závislosti na délce zaměstnání, platu či zisku společnosti mohou být po určitou dobu nabízeny zaměstnancům ke koupi akcie za určitou cenu. Některé jsou určeny pro všechny zaměstnance, jiné pouze pro manažery (Koubek, 2007).

**Zaměstnaneckými výhodami**, jakožto klíčovým teoretickým východiskem pro zpracování praktické části, se bude zabývat následující kapitola.

## 4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity představují různé peněžité či nepeněžité odměny, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec sjednané mzdy (či platu). Na rozdíl od výše uvedených forem mezd nebývají zaměstnanecké výhody běžně vázány na výkon pracovníka (Koubek, 2007). „*Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péče, za které by zaměstnanec musel jinak platit.*“ (Dvořáková, 2007, str. 338). Zaměstnanecké výhody jsou nepovinné a dobrovolné ze strany zaměstnavatele. Důvodem jejich poskytování je snaha společností zajistit loajalitu a motivaci stávajících pracovníků, ale také přilákat novou kvalitní a kvalifikovanou pracovní sílu. Každá společnost si vytváří svůj vlastní program zaměstnaneckých výhod v souladu s podnikovou strategií a cíli a v závislosti na její ekonomické situaci. Takto utvořený systém benefitů by měl být přitažlivý pro zaměstnance a odpovídat jejich potřebám, ale zároveň také přispívat ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu práce. Pracovníci musí být obeznámeni s možnostmi využití jednotlivých benefitů a měli by znát i jejich skutečné náklady. Typické zaměstnanecké výhody by tedy měly splňovat následující cíle:

- konkurenceschopnost vůči ostatním společnostem,
- nákladovou efektivnost,
- přizpůsobení potřebám a preferencím zaměstnanců v nejvyšší možné míře,
- soulad se zákony (Kocianová, 2010).

### 4.1 Charakteristika a význam zaměstnaneckých výhod

Benefit lze obecně definovat jako výhodu či prospěch někoho ve srovnání s někým jiným. V případě **benefitu jako zaměstnanecké výhody** se jedná o takovou výhodu, kterou získává zaměstnanec z titulu zaměstnaneckého poměru k zaměstnavateli. Jejich úloha spočívá především v posílení pozitivního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ve vzbuzení pocitu sounáležitosti s firmou a rovněž ve spokojenosti a stabilizaci pracovníků. Podoba systému zaměstnaneckých výhod, tudíž množství a charakter jednotlivých benefitů se odvíjí od potřeb pracovníků, možností dané společnosti a porovnání její nabídky výhod s nabídkou konkurenčních zaměstnavatelů (Pelc, 2011).

Leopold (2009) uvádí, že program zaměstnaneckých výhod je efektivní investicí do zaměstnanců, a představuje potenciál výnosů do budoucnosti. Poskytování benefitů napomáhá ke zvýšení loajality, motivace a produktivity pracovníků a zároveň vede ke zvýšení atraktivity zaměstnavatele. Spokojenost s nabízenými benefity také přispívá ke snížení fluktuace zaměstnanců a s tím souvisejících nákladů. Větší investice do programu zaměstnaných výhod ale nemusí vždy nutně znamenat větší přínos.

Jak může společnost zvyšovat nabídku benefitů, aniž by docházelo ke zvýšení souvisejících nákladů nebo dokonce k jejich snížení? Touto otázkou se v článku „Enhance Your Benefits“ zabývá Kerry Liberman, prezidentka společnosti People Perspectives LLC, poradenské firmy v oblasti řízení lidských zdrojů. Dle Liberman (2010) by měly firmy do svých programů zaměstnaneckých výhod přidávat více tzv. soft benefits („měkké benefity“), které představují velmi nízké nebo dokonce žádné náklady pro zaměstnavatele. Patří sem například umožnění práce z domova, pružné rozvržení pracovní doby, poskytování poradenských služeb zaměstnancům, nabídka zlevněného členství ve sportovních zařízeních atd. Naopak s tzv. hard benefits („těžké benefity“), jako jsou například poskytované výhody týkající se zdravotní péče zaměstnanců, by mělo být zacházeno efektivně, čímž je možné ušetřit peníze a zároveň udržet spokojenost zaměstnanců.

## 4.2 Členění zaměstnaneckých výhod

Jednotliví autoři literatury přistupují ke členění zaměstnaneckých výhod rozdílně. Například Koubek (2007) znázorňuje rozdílnou klasifikaci zaměstnaneckých výhod v USA a v Evropě. V Evropě se upřednostňuje členění benefitů do tří skupin:

- výhody sociální povahy (např. životní pojištění, zaměstnanecké půjčky, jesle a mateřské školy),
- výhody, které mají vztah k práci (např. vzdělávání, stravování hrazené zaměstnavatelem),
- výhody spojené s postavením v organizaci (např. podnikové automobily, služební mobil, bezplatné bydlení, nárok na oděv).

Podle Armstronga (2009b) existuje šest hlavních typů zaměstnaneckých výhod:

1. Penzijní systémy,
2. Osobní potřeby (např. úrazové či životní pojištění, nemocenské dávky),
3. Peněžní výpomoc (např. podnikové půjčky, pomoc při stěhování, členské příspěvky v profesních organizacích),
4. Osobní potřeby (např. volno z osobních důvodů, péče o děti, poradenství, podnikové slevy, nabídka rekreačních zařízení),
5. Podnikové automobily,
6. Ostatní výhody, např. vánoční večírky, bezplatné parkování, poskytování nápojů na pracovišti, mobilní telefony.

Pelc (2011) člení jednotlivé benefity podle několika základních hledisek:

- z hlediska daňové a odvodové výhodnosti,
- z hlediska věcného,
- z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele,
- z hlediska formy příjmu na straně zaměstnance,
- z hlediska času,
- z jiného hlediska na úhrnné (plošné) a volitelné benefity,
- z hlediska diferenciací (např. podle postavení či pozice v zaměstnanecké struktuře).

Pro potřeby této práce se bude autorka detailněji zabývat pouze vybranými hledisky členění. **Z hlediska daňové a odvodové výhodnosti** se benefity dělí na mimořádně výhodné a na benefity s dílčí výhodností (částečně výhodné). Mimořádně výhodné benefity jsou takové výhody, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob (dále jen DPFO) a neplatí se z nich pojistné (nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění). Na straně zaměstnavatele jsou daňovým výdajem. Částečně výhodné benefity jsou např. osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob, ale u zaměstnavatele nejsou daňovým výdajem. Na toto členění benefitů bude později navázáno v problematice zabývající se poskytováním benefitů z hlediska zákona o daních z příjmů.

**Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele** dochází k členění na finanční benefity, kdy zaměstnavatel vynakládá finanční prostředky na poskytované výhody, a nefinanční benefity, které jsou poskytovány bez finančního výdaje zaměstnavatele.

**Z hlediska formy příjmu na straně zaměstnance** se benefity člení na peněžní a nepeněžní. Rozdíl spočívá v poskytnutí příslušné finanční částky, kterou zaměstnanec obdrží pouze v rámci peněžního benefitu. V případě nepeněžních zaměstnaneckých výhod neboli tzv. nepřímých odměn se jedná o naturální plnění či poskytování výhody, např. zvýhodněné či bezplatné služby, poskytování služebního mobilu nebo automobilu pro soukromé účely apod.

Na základě charakteru benefitního výdaje zaměstnavatele a benefitního příjmu zaměstnance tak může docházet k různým modelovým kombinacím benefitního plnění, např.:

- *finanční peněžní benefit*: příspěvek zaměstnavatele na rekreaci zaměstnance ve formě peněžního příspěvku zaměstnanci – poskytnutí finanční částky zaměstnanci,
- *finanční nepeněžní benefit*: příspěvek zaměstnavatele na rekreaci zaměstnance ve formě možnosti používat rekreační zařízení.

**Z jiného hlediska** se benefity dělí na úhrnné a volitelné. Úhrnné neboli plošně poskytované výhody mohou čerpat všichni či většina zaměstnanců, bývají stabilní a dlouhodobé. Mezi takto poskytované benefity zpravidla patří příspěvek na stravování, penzijní připojištění nebo životní pojištění. Volitelné benefity představují širší nabídku zaměstnaneckých výhod, ze které si daných podmínek vybírá sám zaměstnanec a tvoří si tak systém benefitů sobě na míru. Na základě rozdílných potřeb a preferencí zaměstnanců je ideální kombinace obou typů výhod. Od tohoto členění benefitů se odvíjí problematika poskytování zaměstnaneckých výhod.

### 4.3 Poskytování zaměstnaneckých výhod

Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod záleží na volbě každého zaměstnavatele. Macháček (2010) uvádí dvě základní formy poskytování benefitů:

- **fixní poskytování,**
- **flexibilní poskytování.**



V rámci fixního systému poskytování výhod jsou zaměstnanecké benefity stanoveny v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu a jsou určeny pro všechny zaměstnance. Záleží na každém jednotlivci, zda poskytované benefity využije či nikoliv. Nevýhoda tohoto systému spočívá v investici do daného programu benefitů, o který nemusí být ze strany zaměstnanců zájem (Macháček, 2010).

*„Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.“* (Koubek, 2007, str. 320 – 321). Ideálním řešením je nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod neboli tzv. cafeteria systém, v rámci něhož zaměstnavatel stanoví podnikový balíček benefitů a rovněž roční limit bodů pro každého zaměstnance. Pracovník má možnost výběru takových benefitů, které jsou pro něho nejzajímavější a nejvíce vyhovují jeho preferencím. Strukturu čerpání výhod může měnit podle své situace a potřeb (Macháček, 2010). V rámci flexibilního systému je každému zaměstnanci vytvořen osobní účet zaměstnaneckých výhod, na který mu jsou připisovány body v závislosti na délce pracovního poměru, pracovní pozici, ohodnocení znalostí pracovníka apod. (Pelc, 2011).

Dle Koubka (2007) je volitelný systém zaměstnaneckých výhod výhodný pro organizaci i pro pracovníky z několika důvodů:

- je úspornější a umožňuje větší kontrolu nákladů,
- z důvodu hospodárnosti se stává pestřejším a atraktivnějším,
- poskytuje lepší kontrolu nad rozdělováním výhod a eviduje čerpání výhod,
- vede ke zvýšení všeobecné informovanosti o benefitech,
- může mít pozitivní dopad na postoje a chování pracovníků.

Nevýhodou volitelného systému výhod je administrativní náročnost. Pracovníci nemusejí vždy rozpoznat své potřeby a mohou si vybrat nevhodně, což se může projevit v jejich nespokojenosti. Z hlediska zájmů zaměstnanců je volitelný systém efektivnější než tradiční fixní systém poskytování zaměstnaneckých výhod (Koubek, 2007).

Jelikož je flexibilní způsob poskytování benefitů spojen s jistou mírou administrativy, firmy často přistupují v této oblasti k outsourcingu. Společnosti si tak mohou vybrat z nabídky několika externích dodavatelů, kteří jsou schopni poskytnout systém

zaměstnaneckých výhod šitý na míru zaměstnancům společnosti. Mezi významné externí poskytovatele systémů benefitů patří společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s., Benefit Management s. r. o., BENEFITY a. s. a Endenred CZ s. r. o. Následující text se bude detailněji zabývat pouze nabídkou společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s., z důvodu využívání služeb této společnosti firmou Amcor Flexibles Nový Bydžov.

#### 4.3.1 Sodexo Pass Česká republika a. s.

Společnost Sodexo Pass Česká republika (dále jen Sodexo) nabízí zaměstnavatelům kromě **stravenek Gastro PASS** dva druhy benefitových řešení: **poukázkové a elektronické**. V rámci poukázkového řešení si zaměstnavatel objedná poukázky a následně je poskytne svým zaměstnancům k čerpání. Výhodou je minimální administrativa, možnost doručení obálek s poukazy přímo na jméno zaměstnance a dále možnost e-fakturace (přímého importu faktury do účetnictví). Mezi nabízené poukázky společnosti Sodexo patří (Macháček, 2010; Sodexo Benefity, 2016b):

1. Univerzální poukázky pro volný čas, na které se vztahuje legislativní limit příspěvku ve výši 20 000 Kč na zaměstnance a rok:
  - **poukázky Flexi Pass** – mají mnohostranné využití, lze je využít v oblasti kultury, sportu, zdraví a prevence, relaxace, cestování a osobního rozvoje, nelze jimi zaplatit v restauracích ani v supermarketech,
  - **poukázky Fokus Pass** – jsou určeny pro zaměstnance ve veřejném sektoru a řídí se vyhláškou o fondu kulturních a sociálních služeb (dále jen FKSP), lze je použít na vzdělávání, cestování, sportovní a kulturní vyžití,
2. Poukázky se specifickým zaměřením:
  - **poukázky Relax Pass** – slouží k relaxaci, sportovnímu a kulturnímu vyžití dle zájmů zaměstnanců (např. masáže, plavání, fitness centrum),
  - **poukázky Vital Pass** – podporují zaměstnance v péči o zdraví, mohou být čerpány na zdravotní péči, nákup léků a vitamínů, očkování, fyzioterapii, lázeňské programy atd., zaměstnavateli se jeho investice vrací v podobě snížení nemocnosti ve firmě,
  - **poukázky Holiday Pass** – lze využít na rekreaci a cestování v rámci České republiky i v zahraničí, mohou být uplatněny přímo v rekreačních

zařízeních nebo v síti cestovních kanceláří, na tento typ poukázky se vztahuje legislativní limit ve výši 20 000 Kč na zaměstnance a rok,

- **poukázky Smart Pass** – umožňují zaměstnancům prohloubit nebo rozšířit jejich znalosti a dovednosti, lze je uplatnit na úhradu jazykových kurzů, kurzů osobního rozvoje nebo zájmové vzdělávání.

Elektronický a zároveň efektivnější způsob řízení programu zaměstnaneckých výhod umožňuje služba **Cafeteria mojeBenefits**, v rámci níž si zaměstnanci vybírají takové benefity, o které mají skutečně zájem. Její výhoda spočívá v průběžném vyhodnocování provozu Cafeteria a rozšiřování benefitů dle potřeb firem, aktuálních trendů a legislativy. Jedná se o širokou nabídku daňově optimalizovaných výhod v oblasti kultury, vzdělávání, cestování, sportu a zdraví. Zaměstnanci mohou čerpat body z programu prostřednictvím plateb na internetu u vybraných partnerů, pomocí platební karty Flexi Pass CARD přímo u partnerského obchodníka nebo skrze elektronickou poukázku ePASS. Zaměstnanci si také mohou dle svého výběru objednat Sodexo poukázky včetně stravenky Gastro PASS. Od 1. 1. 2017 má daňově nejvýhodnější stravenka Gastro PASS hodnotu 109 Kč (Sodexo Benefits, 2016a).

#### 4.4 Legislativa v oblasti zaměstnaneckých výhod

Poskytování zaměstnaneckých výhod vychází ze tří právních předpisů: ze zákoníku práce, ze zákona o daních z příjmů a z pojistných zákonů, tj. ze zákona o pojistném na sociální zabezpečení a ze zákona o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění.

##### Poskytování benefitů z hlediska zákoníku práce

Macháček (2010) uvádí, že zákoník práce umožňuje zaměstnavateli **poskytovat nadlimitní plnění svým zaměstnancům ve formě zaměstnaneckých výhod**. Tato plnění nemusí být vždy předmětem kolektivní smlouvy nebo vnitřního předpisu, stačí jejich zahrnutí v pracovní či jiné smlouvě uzavřené se zaměstnancem. Mezi tato plnění zaměstnavatele patří například cestovní náhrady, u nichž stanovuje zákoník práce podle § 151 až § 189 pouze minimální výši, zatímco horní hranice těchto náhrad není omezena.

Zaměstnavatel může podle § 305 zákoníku práce vydat vlastní **vnitřní předpis**, který musí být v písemné formě, nesmí být v rozporu s ostatními právními předpisy a nesmí být vydán

se zpětnou účinností. Vnitřní předpis je závazný pro zaměstnavatele a všechny zaměstnance, může upravovat mzdovou oblast a další pracovněprávní nároky (Macháček, 2010):

- prodloužení dovolené o další týdny,
- zvýšení výše odstupného při ukončení pracovního poměru,
- zvýšení rozsahu pracovního volna,
- zkrácení pracovní doby bez snížení mzdy,
- umožnění pružné pracovní doby,
- financování stravování zaměstnanců,
- zvýšení práv a úlev zaměstnance při zvyšování a prohlubování kvalifikace,
- zkrácené úvazky pro rodiče s dětmi,
- příplatek k výši nemocenských dávek do výše běžné mzdy zaměstnance apod.

### **Poskytování benefitů z hlediska zákona o daních z příjmů**

Stále více zaměstnavatelů nabízí svým zaměstnancům kromě mzdy i další různá peněžní a nepeněžní plnění v podobě zaměstnaneckých benefitů. Jedním z důvodů jejich poskytování je právě jejich daňová a odvodová výhodnost. Při zjišťování daňové a odvodové výhodnosti jednotlivých benefitů je důležité vycházet z právní úpravy v zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, a posuzovat (Vychopeň, 2008):

- zda jsou zaměstnanecké výhody **daňově uznatelným výdajem na straně zaměstnavatele**, tj. zda snižují základ daně z příjmů zaměstnavatele,
- zda jsou zaměstnanecké výhody **osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti na straně zaměstnance**,
- zda zaměstnanecké výhody **podléhají odvodům na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení**.

Nejvýhodnější jsou takové benefity, které jsou u zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů a zároveň nepodléhají odvodům pojistného. Pokud je zaměstnavatel může poskytovat na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů), roste význam jejich poskytování (Vychopeň, 2008).

Tab. 7 ilustruje srovnání situace, kdy zaměstnanec obdrží:

- a) částku 2 000 Kč jako součást mzdy,
- b) benefit v přepočtu v částce 2 000 Kč, který je u zaměstnance osvobozen od zdanění, a zároveň nepodléhá odvodům na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

**Tab. 7: Srovnání čistého příjmu zaměstnance**

	<b>SOUČÁST MZDY</b>	<b>BENEFIT</b>
výše mzdy / benefitu	2 000	2 000
sociální pojištění zaměstnance (6,5 %)	<b>-130</b>	/
zdravotní pojištění zaměstnance (4,5 %)	<b>-90</b>	/
základ daně zaměstnance	2 680	2 000
daň zaměstnance (15 %)	<b>-402</b>	/
<b>ZAMĚSTNANCI ZBUDE</b>	<b>1378</b>	<b>2 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Brychty (2011)

Z tabulky je patrné, že pokud zaměstnavatel poskytne zaměstnanci částku 2 000 Kč jako součást mzdy, zaměstnanci zbude **1 378 Kč**, tedy **o 622 Kč méně** než v případě poskytnutí zaměstnaneckého benefitu v přepočtu ve stejné částce. Důvodem jsou odvody pojistného a zdanění – základ daně je navýšen o pojistné plnění (34 %):  $2\,000 \cdot 1,34 = 2\,680$  Kč. Zaměstnavateli zároveň vznikají náklady ve výši **680 Kč** (platba povinného pojistného). V tomto případě je poskytnutí zaměstnaneckého benefitu výhodnější.

V ustanovení § 6 odst. 9 ZDP je vymezen okruh zaměstnaneckých výhod, které jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob (dále jen DPFO), a zaměstnancům jsou poskytovány jako **nepeněžní plnění zaměstnavatele**. V případě **peněžního plnění zaměstnavatele** vypláceného přímo zaměstnancům dochází vždy k jeho zdanění u zaměstnance. U některých benefitů je osvobození od DPFO **limitováno**. Nad tyto limity pak hodnota poskytnuté zaměstnanecké výhody podléhá zdanění, a to z tzv. superhrubé mzdy (Macháček, 2010). Mezi nepeněžní plnění zaměstnavatele, které jsou limitována, patří například (Marková, 2016):

- poskytnutí rekreace včetně zájezdů - limit 20 000 Kč ročně,
- poskytnutí nepeněžního daru – limit 2 000 Kč ročně,

- poskytnutí přechodného ubytování – limit 3 500 Kč měsíčně,
- příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění – souhrnný limit za obě pojištění 50 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele nově od 1. 1. 2017 (Krákorová, 2016).

Pokud poskytnuté benefity nejsou osvobozeny od DPFO a současně podléhají odvodům pojistného, budou zdaněny u zaměstnance z tzv. superhrubé mzdy, která v sobě zahrnuje i výši povinného pojistného hrazeného zaměstnavatelem. Základ daně tvoří součet výše hrubé mzdy, nepeněžního či peněžního plnění zaměstnavatele podléhající zdanění u zaměstnance a částky povinného pojistného na sociální a zdravotní pojištění hrazeného zaměstnavatelem z hrubé mzdy a peněžního či nepeněžního plnění (Macháček, 2010).

Dle § 24 odst. 2 písm. j) ZDP jsou daňově uznatelnými výdaje na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců. Uplatňování daně zaměstnanecké výhody v daňově uznatelných nákladech vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy, pokud ZDP nebo zvláštní zákon nestanoví jinak (Macháček, 2010).

### **Poskytování zaměstnaneckých výhod z hlediska pojistných zákonů**

Zde je podstatné, že do vyměřovacího základu zaměstnance se zahrnují veškeré příjmy zaměstnance, které **jsou předmětem DPFO a nejsou od této daně osvobozeny**. Zaměstnanec odvádí z vyměřovacího základu celkem **11 %**, které tvoří 4,5 % na zdravotní pojištění a 6,5 % na sociální zabezpečení. Zaměstnavatel odvádí za zaměstnance z vyměřovacího základu celkem **34 %**, tedy 9 % na zdravotní pojištění a 25 % na sociální zabezpečení (Macháček, 2010).

## **4.5 Charakteristika vybraných zaměstnaneckých výhod**

V současné době existuje celá řada nabízených zaměstnaneckých výhod, proto v následujících podkapitolách dojde k představení a popisu **pouze vybraných výhod** v závislosti na jejich daňové a odvodové výhodnosti. Postupně bude charakterizován výběr mimořádně výhodných benefitů následovaný benefity, které jsou zvýhodněné pouze částečně.

### **Mimořádně zvýhodněné benefity**

Jak již bylo výše zmíněno, tato skupina benefitů je pro zaměstnavatele i zaměstnance daňově a odvodově nejvýhodnější. Benefity jsou **daňovým výdajem** zaměstnavatele, u zaměstnance jsou **osvobozeny z DPFO**, a proto se z nich **neodvádí odvody pojistného** na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (Pelc, 2011).

#### **4.5.1 Příspěvek na penzijní a životní pojištění**

Mezi velmi žádané a využívané zaměstnanecké výhody patří příspěvky zaměstnavatele jeho zaměstnancům:

- na penzijní připojištění,
- na soukromé životní pojištění,

K příspěvkům na penzijní připojištění byl nově v roce 2013 zařazen i příspěvek na doplňkové penzijní spoření, a to v souvislosti se zavedením důchodové reformy (Macháček, 2013).

Pro zaměstnance i zaměstnavatele jsou tyto příspěvky v podobě benefitů výhodnější než v rámci zvyšování mzdy. Jelikož jsou příspěvky na penzijní a životní pojištění **daňově uznatelné** bez ohledu na jejich výši, zaměstnavatelům se nabízí možnost vyšších daňových úspor společně s účinnou motivací zaměstnanců (Macháček, 2010).

Od 1. 1. 2017 došlo k významným změnám týkajících se daňového řešení těchto příspěvků u zaměstnance. První novinkou je možnost osvobození příspěvku na penzijní a životní pojištění od zdanění DPFO až do částky **50 000 Kč ročně** (oproti dosavadnímu limitu 30 000 Kč). V případě, že se zaměstnanec rozhodne hradit příspěvky na tyto pojištění sám, může si nově od základu daně odečíst částku až **24 000 Kč ročně pro každý typ pojištění**. Doposud bylo možné odečíst částku pouze ve výši 12 000 Kč pro každý typ pojištění (Krákorová, 2016).

#### **4.5.2 Stravování zaměstnanců**

Poskytování stravování zaměstnancům patří dlouhodobě k nejčastějším zaměstnaneckým výhodám v České republice i v zahraničí. Jak uvádí Macháček (2010, str. 39), „jde o fakultativní plnění zaměstnavatele, vyplývající z jeho vlastního rozhodnutí“. Zajištění stravování zaměstnanců je tedy ze strany zaměstnavatele dobrovolné.

V rámci daňového řešení výdajů zaměstnavatele je důležité rozlišovat (Macháček, 2010; Pelc, 2011):

**a) stravování zaměstnanců zajišťované ve vlastním zařízení** - výdaje spojené na provoz vlastního stravovacího zařízení (spotřeba energie, mzdy pracovníků zabezpečující provoz stravovacího zařízení, opravy a údržba zařízení atd.) jsou kromě výdajů na potraviny daňově uznatelné, pokud je přítomnost zaměstnance v práci během stanovené směny alespoň 3 hodiny,

**b) stravování zaměstnanců zajišťované prostřednictvím jiných subjektů** – příspěvky na stravování prostřednictvím jiných subjektů, zpravidla ve formě stravenek, jsou pro zaměstnavatele daňovými výdaji až **do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70 % stravného** pro zaměstnance při podmínce přítomnosti zaměstnance v práci během stanovené směny alespoň 3 hodiny.

Na straně zaměstnance je příspěvek na stravování osvobozen od DPFO, jestliže se jedná o **nepeněžní příjem**. Hodnota nepeněžního příjmu je zároveň vyjmuta z vyměřovacích základů pro odvody pojistného. Pokud je tento příspěvek poskytován ve formě stravenky, pak je celá její hodnota osvobozena od zdanění. Peněžní příspěvky na stravování podléhají vždy zdanění ze superhrubé mzdy (Macháček, 2010).

#### **4.5.3 Odborný rozvoj zaměstnanců**

Účast zaměstnavatele na odborném rozvoji zaměstnanců se řadí mezi další oblíbené benefity. Odborný rozvoj zaměstnanců obsahuje (Macháček, 2010):

- zaškolení a zaučení,
- odbornou praxi absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace.

V roce 2009 došlo k novele zákona o daních z příjmů, která významně upravila a zjednodušila daňové řešení prohlubování a zvyšování kvalifikace jak na straně zaměstnavatele, tak i na straně zaměstnance (Macháček, 2010).



**Daňovými výdaji** jsou veškeré výdaje vynaložené na provoz vlastních vzdělávacích zařízení, výdaje spojené s odborným rozvojem zaměstnanců podle zákoníku práce a výdaje spojené s rekvalifikací zaměstnanců podle zákona o zaměstnanosti. Zásadní podmínkou je, že odborný rozvoj zaměstnanců **souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele** (Pelc, 2011).

Odborný rozvoj zaměstnanců jako **nepeněžní plnění** zaměstnavatele je osvobozen od DPFO a není součástí vyměřovacích základů pro odvody pojistného za podmínky, že **souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele** (Pelc, 2011).

#### **Benefity s daňovou a odvodovou výhodou dílčí**

U těchto benefitů dochází u zaměstnavatele a zaměstnance k různým kombinacím daňové a odvodové výhodnosti.

#### **4.5.4 Poskytnutí služebního vozidla pro soukromé účely**

Další způsob motivování zaměstnanců je prostřednictvím bezplatného poskytnutí motorového vozidla jak pro služební, tak i soukromé účely. Zejména na manažerských pozicích se jedná se o velmi rozšířený benefit, proto se často hovoří o poskytování tzv. „manažerského“ vozidla (Pelc, 2011).

Veškeré výdaje související s pořízením a provozem vozidla (odpisy, opravy, silniční daň, pojistné atd.) **kromě výdajů na pohonné hmoty** jsou daňově uznatelné u zaměstnavatele. Výdaje na spotřebované pohonné hmoty pro soukromé účely si každý zaměstnanec hradí sám a nejsou daňovými výdaji. Podle ZDP poskytuje-li zaměstnavatel zaměstnanci motorové vozidlo k používání pro služební i soukromé účely, za **nepeněžní příjem zaměstnance se považuje částka ve výši 1 % vstupní ceny vozidla** za každý započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla (minimálně ve výši 1 000 Kč). Nepeněžní příjem je dílčím základem DPFO a je součástí vyměřovacích základů pro pojistné (Macháček, 2010).

Pro znázornění lze uvést příklad, kdy daná společnost, která je plátce DPH, pořizuje automobil za cenu 600 000 Kč + 21 % DPH = 726 000 Kč. Automobil je bezplatně poskytován zaměstnanci společnosti ke služebním i soukromým účelům. Nepeněžní příjem ve výši 1 % z vstupní ceny, která činí 726 000 Kč, je 7 260 Kč.

#### 4.5.5 Dary zaměstnancům

Zaměstnavatelé mohou poskytovat svým zaměstnancům různorodé dary v peněžní či věcné (nepeněžní) podobě. Dle § 25 odst. 1 písm. t) ZDP **za daňové výdaje nelze uznat** výdaje na reprezentaci, kterými jsou zejména výdaje na pohoštění, občerstvení a **dary**. Reklamní nebo propagační předmět, který je opatřen jménem nebo ochrannou známkou poskytovatele nebo názvem propagovaného zboží či služby, jehož hodnota bez daně z přidané hodnoty nepřesahuje 500 Kč, se nepovažuje za dar (Marková, 2016).

Hodnota darů je u každého zaměstnance osvobozena od DPFO a není zahrnuta do vyměřovacího základu pro pojistné, pokud jsou splněny zákonné požadavky (Macháček, 2010):

- jedná se o **nepeněžní dary**,
- maximální hodnota darů je do úhrnné výše **2 000 Kč ročně** u každého zaměstnance,
- dary jsou **podle vyhlášky o FKSP** poskytovány:
  - při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu,
  - při životních výročích dosažení věku 50 let a každých dalších 5 let věku zaměstnance,
  - při pracovních výročích 20 let a každých dalších 5 let trvání pracovního poměru u zaměstnavatele,
  - za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele, za aktivitu humanitárního a sociálního charakteru, za péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.

#### 4.5.6 Sick days

Sick days neboli **placená zdravotní dny volna** představují další benefit, který vede ke zvyšování loajálnosti zaměstnance vůči jeho zaměstnavateli. Sick days znamená poskytnutí několika dnů volna (zpravidla 3 až 5 dnů v kalendářním roce) zaměstnanci v době jeho nemoci, přičemž se mu tyto dny neodečítají z dovolené, ani si nevybírání nemocenskou. Výhoda poskytnutí tohoto benefitu je na obou stranách, neboť u zaměstnavatele se jedná o **daňově uznatelný náklad**. Při poskytování a čerpání zdravotních dnů nemoci musí být vymezena výše mzdy, která zaměstnanci náleží (celá nebo pouze její část), a stanoveny podmínky a počet zdravotních dnů, které zaměstnanec může využít na zotavení. Peněžní

příjem, který zaměstnanci po dobu sick days náleží, je součástí základu DPFO a podléhá odvodům pojistného (Anon., 2015).

Na závěr výčtu vybraných zaměstnaneckých výhod je vhodné uvést souhrnný přehled jejich daňových a odvodových režimů v Tab. 8, která je navíc doplněna o další využívané benefity. Mimořádně výhodné benefity, jejichž využívání se nejvíce doporučuje, jsou v tabulce vytyčeny zeleně. Z tabulky je dále patrné, že naopak poskytování peněžních darů jako zaměstnaneckých výhod není výhodné pro zaměstnavatele, ani pro zaměstnance. Zbytek tvoří benefity s dílčí výhodností.

**Tab. 8: Přehled daňových a odvodových režimů vybraných benefitů**

Druh benefitu	Daňový výdaj zaměstnavatele	Zdanění u zaměstnance	Odvody pojistného
příspěvek na penzijní a životní pojištění (limit 50 000 Kč ročně)	ANO	NE	NE
stravování zaměstnanců do limitu (např. formou stravenek) - nepeněžní plnění	ANO	NE	NE
odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele - nepeněžní plnění	ANO	NE	NE
odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele - peněžní plnění	ANO	ANO	ANO
poskytnutí služební vozidla pro soukromé účely	ANO	ANO	ANO
nepeněžní dary zaměstnancům (limit 2 000 Kč ročně)	NE	NE	NE
peněžní dary ze sociálního fondu	NE	ANO	ANO
nepeněžní příspěvek na rekreaci (limit 20 000 Kč ročně)	NE	NE	NE
nepeněžní příspěvek na sportovní a kulturní využití	NE	NE	NE
peněžní příspěvek na rekreaci, sportovní a kulturní využití	ANO	ANO	ANO
doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání	ANO	ANO	ANO
přechodné ubytování zaměstnanců do limitu 3 500 Kč měsíčně - nepeněžní plnění	ANO	NE	NE

peněžní příspěvek na přechodné ubytování	ANO	ANO	ANO
sick days	ANO	ANO	ANO
náhrada mzdy za první 3 dny dočasné pracovní neschopnosti	ANO	ANO	ANO
zvýhodněné půjčky na bytové účely a na řešení tíživé finanční situace poskytnutí ze sociálního fondu	NE	NE	NE

Zdroj: Vlastní zpracování dle Macháčka (2010) a Pelce (2011)

## 4.6 Zaměstnanecké výhody v České republice

Z hlediska odměňování zaměstnanců hrají zaměstnanecké výhody důležitou roli, čehož si jsou dobře vědomi i zaměstnavatelé v České republice. To dokazuje fakt, že v posledních letech docházelo k neustálému růstu nabídky zaměstnaneckých výhod a tento trend i nadále pokračuje. Zatímco donedávna bylo poskytování benefitů pouze výsadou velkých firem, v současné době nabízí škálu rozličných zaměstnaneckých výhod už i řada malých a středních podniků. Podstatný vliv na rostoucí nabídku zaměstnaneckých výhod má rovněž rekordně nízká nezaměstnanost. Nemění se pouze počet nabízených výhod, ale také jejich oblíbenost. Na rozdíl od předešlých let poskytují zaměstnavatelé více benefitů zaměřených na zájmy a dlouhodobý rozvoj zaměstnanců oproti dosavadním jednorázovým hmotným výhodám. Pro znázornění současné situace týkající se nabídky a trendů poskytování zaměstnaneckých výhod v České republice budou použity výsledky z posledních studií realizovaných společnostmi **TREXIMA a NN pojišťovnou a penzijní společností ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy ČR.**

Společnost TREXIMA provedla dotazníkové šetření pod názvem BENEFITY v období 17. 8. – 30. 9. 2016. Informace byly získány na základě náhodného výběru od 1 013 ekonomických subjektů (TREXIMA, 2016b). NN pojišťovna a penzijní společnost ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy ČR realizují pravidelné anketní výzkumy týkající se zaměstnaneckých benefitů. Sběru dat se v období 30. 6. – 30. 7. 2015 zúčastnilo 110 společností z České republiky (NN pojišťovna, 2015).

Jak vyplývá z výzkumu NN pojišťovny (2015), zlepšující se ekonomická situace společností se projevuje nejen ve zvyšování mezd a v náboru nových pracovníků, ale má také pozitivní dopad na množství nabízených benefitů. Ekonomická situace ovlivňuje

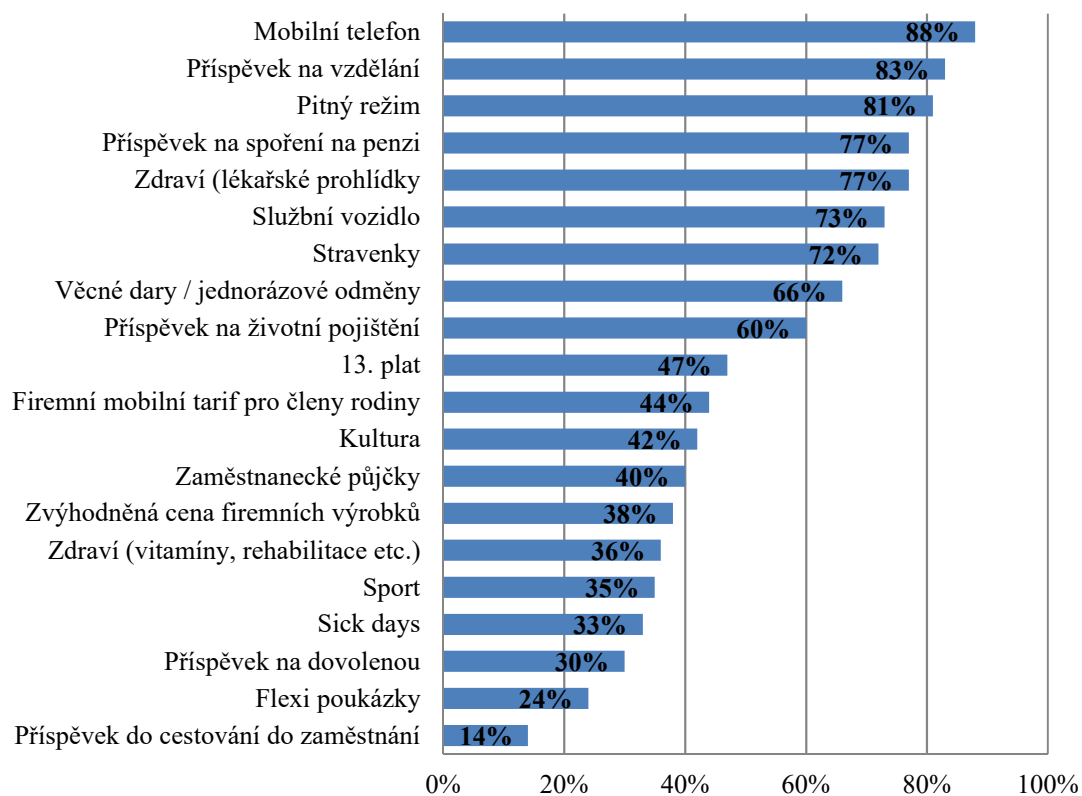
především poskytování služebního automobilu, jednorázových darů a příspěvku na penzijní a životní pojištění. Zlepšení situace oproti předešlému roku konstatovalo 39 % ze všech dotázaných společností.

Výsledky obou studií se shodují, že se většina firem věnuje oblasti zaměstnaneckých benefitů a poskytuje svým zaměstnancům **alespoň jeden benefit**. V průměru nabízí společnosti svým zaměstnancům **8 až 12 různých benefitů**, ale stále platí, že ve firmách s více než 250 zaměstnanci jsou zastoupeny ve větší míře.

#### **4.6.1 Nejčastěji poskytované benefity**

Dle studie NN pojišťovny (2015), společnosti v České republice dlouhodobě nejvíce poskytují **mobilní telefon** (88 % firem) a **příspěvek na vzdělávání** (83 % firem), které však ve většině firem mohou využívat jen vybraní zaměstnanci. Vzdělání je zároveň nejdynamičtěji rostoucí výhodou. Mezi velmi oblíbené benefity patří rovněž příspěvky na penzijní a životní pojištění, u nichž se i nadále vlivem zlepšující se ekonomické situace u řady společností očekává růst. Naopak méně častými benefity jsou flexi poukázky, příspěvek na cestování do zaměstnání a příspěvek na dovolenou. Obr. 7 znázorňuje žebříček benefitů podle četnosti jejich využívání.

### Podíl zaměstnavatelů poskytujících benefit

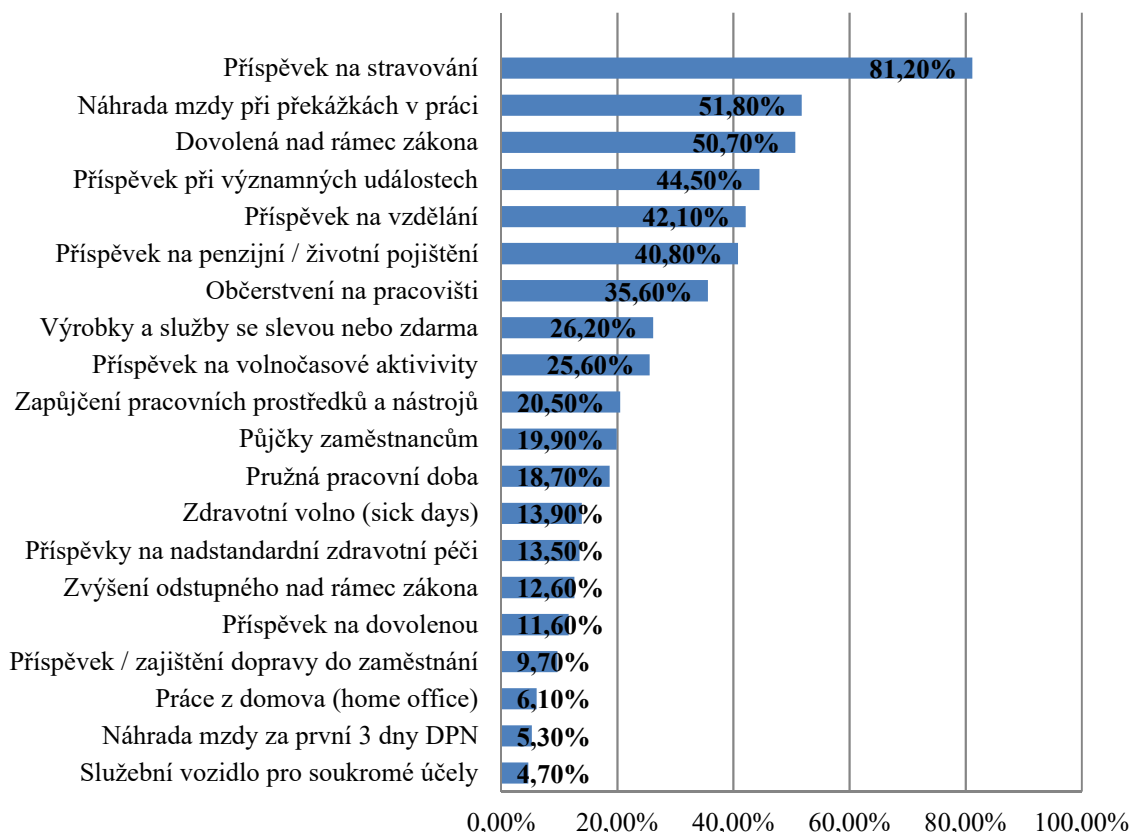


**Obr. 7: Žebříček nejčastěji poskytovaných benefitů**

Zdroj: Vlastní zpracování dle NN pojišťovny (2015)

Z výše uvedeného žebříčku je zřejmé, že některé benefity mohou být u daného zaměstnavatele nabízeny pouze **selektivně** vybraným zaměstnancům. Proto se společnost TREXIMA v rámci svého šetření zabývala i situací, ve které mají nárok na benefit všichni zaměstnanci. Obr. 8 znázorňuje odlišnost v četnosti využívání zaměstnaneckých výhod za předpokladu, že jsou jednotlivé benefity poskytovány **plošně**, tj. všem zaměstnancům.

### Podíl zaměstnavatelů poskytujících benefit PLOŠNĚ



**Obr. 8: Žebříček nejčastěji poskytovaných benefitů všem zaměstnancům**

Zdroj: Vlastní zpracování dle TREXIMY (2016b)

V rámci plošného poskytování benefitů je jednoznačně neoblíbenější výhodou **příspěvek na stravování**, který poskytuje více jak 80 % z dotazovaných firem. Průměrně činí výše příspěvku na jedno jídlo 45 Kč. Na druhé straně žebříčku se nachází benefit v podobě poskytování služebního vozidla, u něhož je znatelný rozdíl v oblíbenosti u selektivního a plošného poskytování (TREXIMA, 2016b).

#### 4.6.2 Nejžádanější benefity

Žebříčky nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých benefitů byly znázorněny výše, ale jsou tyto výhody žádoucí samotnými zaměstnanci? Pracovní portál Profesia.cz ve spolupráci s personální agenturou Advantage Consulting provedl dotazníkové šetření, ve kterém měli respondenti seřadit 15 benefitů, podle toho, jak dané výhody oceňují.

Tab. 9: Nejžádanější benefity v České republice v roce 2015

Druh benefitu	Podíl
Pružná pracovní doba	19 %
Finanční bonusy	18 %
Vzdělávací kurzy	13 %
Stravenky	12 %
Jazykové kurzy	8 %
Dovolená navíc	7 %
Práce z domova (home office)	6 %
Služební vozidlo	4 %
Sicks days	3 %
Občerstvení na pracovišti	2 %
Mobilní telefon	2 %
Penzijní připojištění	2 %
Příspěvek na bydlení	2 %
Doprava do a ze zaměstnání	1 %
Půjčky zaměstnancům	1 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle Profesia.cz (2015)

Výsledky studie znázorněné v Tab. 9 ukázaly, že nejzajímavějším benefitem pro české zaměstnance je **pružná pracovní doba** následovaná finančními bonusy a vzdělávacími kurzy. Naopak v případě půjček dávají zaměstnanci před svými zaměstnavateli raději přednost bankám. Zaměstnanecké výhody jako je např. občerstvení na pracovišti, poskytování mobilního telefonu či příspěvek na penzijní připojištění berou zaměstnanci jako samozřejmost a v dotazníkovém šetření mu nepřikládají velkou váhu (Profesia.cz, 2015).

#### 4.7 Shrnutí významu poskytování zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody představují výdaje zaměstnavatele související s péčí o zaměstnance, které jsou vynakládány nad rámec zákonných povinností. Zaměstnavatelé si jsou vědomi významu jejich poskytování, který spočívá v zajištění loajality, motivace a spokojenosti stávajících zaměstnanců, ale jsou také účinným nástrojem při získávání nových pracovníků. Nabídka benefitů se za poslední roky značně rozšířila. Firmy začaly více využívat cafeteria systémy, v rámci nichž si zaměstnanci sami vybírají z nabídky poskytovaných výhod. Pravidelně probíhají výzkumy sledující vývoj a trendy v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů. Příspěvek na stravování je dlouhodobě nejčastějším benefitem poskytovaným všem zaměstnancům, ale do popředí začaly



postupně pronikat také výhody zaměřené na dlouhodobou spokojenost a rozvoj zaměstnanců. Příkladem může být pestrá nabídka volnočasových aktivit nebo aktivity související se vzděláním pracovníků. Z hlediska zaměstnanců jsou nejžádanějšími benefity pružná pracovní doba a finanční bonusy.

## 5 Charakteristika vybrané společnosti

Pro praktické zpracování problematiky zaměstnaneckých výhod byla vybrána společnost **Ancor Flexibles Nový Bydžov, s.r.o.** Mezi důvody výběru patří především autorčina znalost pracovního prostředí prostřednictvím krátkodobých brigád na různých odděleních, které jí společnost umožnila, ale i zajímavá oblast podnikání organizace, která na území České republiky prakticky nemá konkurenci.

Ancor Flexibles Nový Bydžov, s.r.o. je dceřinou společností mezinárodní společnosti **Ancor Limited** (dále jen Ancor), která patří mezi největší světové výrobce obalového materiálu. Hlavní doménou této společnosti je kvalita obalů a světová vedoucí pozice v oblasti inovací obalového průmyslu. Historie mateřské společnosti sahá až do roku 1860, kdy mladý kameník z Yorkshire Samuel Ramsden přijel do Austrálie a založil první papírnu na břehu řeky Yarra v Melbourne. Od té doby se společnost začala postupně rozrůstat, pronikat do dalších zemí a kontinentů, vytvářet nová obchodní a strategická partnerství, diversifikovat svou činnost a udávat zcela nový rozměr výrobě obalového materiálu. V současnosti Ancor zaměstnává přes 29 000 zaměstnanců ve více jak 180 výrobních závodech napříč více jak 40 zeměmi po celém světě. Hlavní sídlo společnosti je v australském Melbourne. Roční prodej dosahuje 10 miliard amerických dolarů. Ancor nabízí širokou škálu pevného a flexibilního obalového materiálu pro potraviny, nápoje, zdravotní péči, domácí a osobní péči a tabákový průmysl. Skládá se z pěti nezávislých obchodních jednotek: Flexibles Asia Pacific, Flexibles Europe & Americas, Ancor Rigid Plastics, Ancor Tobacco Packaging a AMVIG Investment (Ancor, 2016). Obr. 9 znázorňuje logo společnosti.



*Obr. 9: Logo společnosti*

Zdroj: Magellan World (2015)

## **Amcor Flexibles Nový Bydžov, s. r. o**

Veškeré informace pro bližší charakteristiku dceřiné společnosti v Novém Bydžově jsou z interních materiálů společnosti Amcor a autorce práce byly poskytnuty personálním oddělením se souhlasem vedení společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov.

Závod v Novém Bydžově patří svou specializovanou činností a geografickým umístěním do obchodní jednotky Flexibles Europe & Americas. Společnost na našem území působí již téměř 20 let. Firma za dobu své působnosti změnila jak obchodní název, tak i adresu. Od roku 2012 Amcor Flexibles Nový Bydžov sídlí v průmyslové zóně v Novém Bydžově, čímž byl nahrazen dřívější provoz v obci Skřivany. Společnost dbá na dobré vztahy se zaměstnanci, výjimkou nejsou dlouholetí pracovníci, kteří zde působí od samého počátku zahájení výroby.

Společnost byla zapsána u Krajského soudu v Hradci Králové dne 28. února 1997 původně pod obchodním názvem PECHINEY ČECHOBAL, s. r. o. V souvislosti s uvedením do provozu nového výrobního závodu a změnou sídla společnosti došlo dne 26. března 2012 k přejmenování názvu firmy na Amcor Flexibles Nový Bydžov, s. r. o. V současné době podnik sídlí na adrese Průmyslová 201, Zábědov, 504 01 Nový Bydžov. Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným s výší základního kapitálu 540 100 000 Kč. Společník se vkladem je AMCOR EUROPEAN INVESTMENTS LIMITED, jemuž bylo splaceno 100 % (Obchodní rejstřík, 2016).

Novobydžovský závod se zabývá výrobou potisku vysoce kvalitních flexibilních obalů pro potravinářský průmysl. Obecně se zde vyrábí obaly pro výrobce čokolád, zmrzlin a bramborových lupínků. Firma dodává především do zahraničí, mezi největší zákazníky patří velké nadnárodní společnosti Mondelez a Unilever. V provozu jsou dvě hlubotiskové kotoučové linky, které jsou spuštěny vždy od neděle do pátku. Prioritou závodu je bezpečnost, neboť se zde pracuje s vysokým množstvím hořlavin. Produktivita práce je ve srovnání s ostatními západoevropskými závody Amcoru téměř dvojnásobná.

Zaměřením společnosti se jedná o výrobní podnik, čemuž odpovídá organizační struktura i složení zaměstnanců. V současné době firma zaměstnává téměř 150 zaměstnanců (k 1. 8. 2016 bylo evidováno 145 pracovníků), čímž se na našem území řadí do kategorie středních podniků. Statutárním orgánem společnosti je AMCOR EUROPEAN INVESTMENTS

LIMITED, který při výkonu funkce zastupují pánové Christopher John Cheetham a Richard Dixon. V čele společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov stojí od roku 2007 jednatel a generální ředitel v jedné osobě pan Ing. Michal Uher. Organizačně jsou zaměstnanci rozděleni do oblasti administrativy a výroby. Administrativní pracovníci pracují od pondělí do pátku a jejich pracovní doba činí 8,5 hodiny denně. Operátoři výroby nebo tzv. „blue collars“ pracovníci jsou zaměstnání na třisměnný pracovní provoz od neděle do pátku, kdy jedna směna trvá 8 hodin. Označení „blue collars“ pracovníků je jedním z patrných prvků vlivu kultury mateřské organizace na podnikovou kulturu dceřiné společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov.

Z hlediska organizační struktury spadá pod generálního ředitele několik oddělení v čele s hlavními manažery. Nachází se zde oddělení výroby, financí a controllingu, řízení jakosti, logistiky a nákupu, prodeje a marketingu, technické oddělení, oddělení bezpečnosti práce a péče o zdraví a personální oddělení. Na základě počtu hierarchických úrovní lze organizační strukturu charakterizovat jako plochou. Schéma organizační struktury společnosti je znázorněno v Příloze A.

## 5.1 Personální činnosti ve společnosti

Jak uvádí Šikýř (2012), počet personalistů a organizační uspořádání personálního útvaru se odvíjí od velikosti organizace. Při počtu 100 až 150 zaměstnanců bývá zpravidla vytvořeno alespoň jedno místo personalisty či zřízen personální útvar s vedoucím a několika personalisty. Ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov se již nachází personální oddělení v čele s HR manažerkou a dvěma dalšími personalistkami. Personální útvar je zde na stejné úrovni jako ostatní organizační jednotky. Jak bylo popsáno v kapitole 1.3.3, rozsah a periodicita personálních společností se v jednotlivých firmách liší, ale je nezbytné uvědomovat si důležitost personalistiky a věnovat jí dostatečnou pozornost. Mezi hlavní kompetence a činnosti HR oddělení společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov patří:

- **správa HR administrativy** – příprava a aktualizace pracovních smluv a náplní práce, monitoring zkušebních dob, organizace nástupů, administrace ukončování pracovních poměrů, pracovních neschopností a úrazů, lékařských prohlídek, životního a penzijního pojištění zaměstnanců, žádostí státních institucí, aktualizace organizační struktury atd.,

- **získávání, výběr a přijímání zaměstnanců** – vyřizování žádostí na nábor zaměstnance, vytváření kompetenčního profilu pozice ve spolupráci s manažery, zajištění náborové inzerce, spolupráce s úřadem práce a personálními agenturami, organizace výběrových řízení,
- **odměňování zaměstnanců** – monitoring mzdových úrovní, konsolidace dat pro mzdy, příprava výplaty ročních manažerských bonusů a hospodářského bonusu, administrace Cafeteria systému, monitoring absence / přesčasové práce, kontrola dodržování zákonných pracovněprávních postupů,
- **správa docházkového systému,**
- **rozvoj zaměstnanců** – identifikace rozvojových potřeb zaměstnanců ve spolupráci s manažery, příprava ročního rozvojového plánu, organizace interních a externích školení, vývoj elektrické školící databáze v rámci systému Personalistika aj.,
- **komunikace** – zajištění komunikace rozhodnutí ředitele a dalších interních rozhodnutí, Zábědonoviny, zaměstnanecké průzkumy, rada zaměstnanců – aktivní účast a řešení požadavků,
- **firemní události** - organizace firemních akcí, kontrola významných výročí a zajištění poděkování / dárků,
- **správa kantýny a pracovních oděvů,**
- **kontroly a audit** – příprava dokumentů,
- **reporting** (HR Master File, MMR, SEDEX, HC Tracking, HRDB, zpracovávání podkladů pro MNG Review aj.).

Ve společnosti jsou prováděny všechny základní personální činnosti. Dle Koubka (2007) dochází v posledních letech k nárůstu využívání **outsourcingu** personálních činností, který vede k úspoře nákladů a minimalizaci rizik, ale také ke zmenšování personálních útvarů, aniž by docházelo k poklesu významu jejich pravomocí. Amcor Flexibles Nový Bydžov využívá externí služby pro oblast zpracovávání mezd. Schvalování rozpočtu mzdových nákladů, odsouhlasení ročního navýšení mezd a přijímání zaměstnanců nad rámec rozpočtu podléhá vždy schválení centrálou. Z centrály mateřské společnosti přicházejí rovněž různé projekty, na kterých personální oddělení pracuje. Příkladem je projekt LED (Leadership Engagement Drivers), který se zaměřuje na porozumění hodnot důležitých pro Amcor, v rámci něhož personalistky organizují školení pro vedení. Personální oddělení realizuje

každým rokem hodnotící pohovory s jednotlivými zaměstnanci a jednou za dva roky se provádí zaměstnanecká anketa angažovanosti – Amcor Global Engagement Survey (AGES). Výsledky z poslední AGES provedené v březnu roku 2016 se nacházejí v Příloze B. V obou případech se však jedná o všeobecné hodnocení spokojenosti pracovníků ohledně jejich působení ve společnosti. Průzkum, který by se zaměřil pouze na oblast poskytování zaměstnaneckých výhod, doposud nebyl proveden.

### **Odměňování zaměstnanců**

Amcor Flexibles Nový Bydžov je soukromý výrobní podnik, tudíž odměňování zaměstnanců probíhá prostřednictvím mezd. Mzdy však nejsou jedinou složkou odměňování, navíc jsou doplněny o tzv. transakční odměny (zaměstnanecké výhody a další peněžní odměny), s nimiž tvoří celkovou odměnu. Základní mzdovou formou, kterou jsou zaměstnanci ve společnosti odměňováni, je **časová mzda**. Koubek (2007) charakterizuje časovou mzdu jako nejčastěji využívanou formu mzdy, která je vhodná pro ocenění jakéhokoliv druhu práce. Zaměstnancům na dělnických pozicích přísluší hodinový mzdový tarif, u nedělnických (administrativních) profesí se jedná o měsíční částku. Časová mzda je ve společnosti navíc doplněna dodatkovými mzdovými formami, především **prémii, příplatky a poskytováním zaměstnaneckých výhod**. Prémie, které se váží k pracovnímu místu zaměstnance, přísluší ke mzdě za splnění předem stanovených ukazatelů. Administrativním pracovníkům náleží prémie do výše 15 %, ostatním pracovníkům do výše 25 % (zaměstnanci, kteří pracují ve výrobě, v oddělení údržby, skladu, laboratoře a zaměstnanci, kteří pracují jako cell leadeři). Kromě povinných mzdových příplatků, které jsou podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce uvedeny v kapitole 3.4.1, poskytuje společnost také příplatky nad rámec legislativy.

Mezi uplatňované příplatky ve společnosti patří:

- příplatek za práci přesčas – plnění dle zákoníku práce,
- příplatek za práci ve svátek – plnění dle zákoníku práce,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli – plnění dle zákoníku práce,

- příplatek za noční práci – zaměstnanci přísluší příplatek ve výši **13 Kč za odpracovanou hodinu**, pokud u zaměstnance 10 % průměrného výdělku přesáhne 13 Kč, bude mu vyplacen příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku,
- příplatek za práci na odpolední směně – zaměstnanci přísluší příplatek ve výši **6 Kč za odpracovanou hodinu**,
- příplatek za čišění pracovního oblečení.

Nad rámec zákoníku práce společnost tedy poskytuje příplatek za práci na odpolední směně a příplatek za čišění pracovního oblečení. Charakteristice systému zaměstnaneckých výhod společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov se věnuje následující kapitola.

## 6 Současný systém zaměstnaneckých výhod

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, poskytování zaměstnaneckých benefitů se pojí s celou řadou výhod. Leopold (2009) a Pelc (2011) demonstrují poskytování benefitů jako účinný nástroj personální politiky, který má nesporný vliv na spokojenost zaměstnanců a posílení jejich vztahu k podniku. Poskytování benefitů je způsob odlišení se od konkurence, snaha o posílení firemní kultury, hodnoty značky a image zaměstnavatele. Společnost Amcor Flexibles Nový Bydžov si je toho vědoma a věří, že správně nastavený systém zaměstnaneckých výhod a jejich poskytování může být jedním z klíčových faktorů rozhodujících o její konkurenceschopnosti a úspěšnosti. Na základě tohoto přesvědčení vytvořila vlastní program zaměstnaneckých výhod tak, aby sloužil ke stabilizaci, motivaci a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti, a zároveň byl přizpůsoben potřebám a preferencím jejich pracovníků. Všechny výhody jsou však nenárokovou složkou a zaměstnavatel má právo kdykoliv měnit či rušit podmínky těchto benefitů.

Při charakteristice současného systému poskytovaných výhod vychází členění benefitů dle **formy příjmu na straně zaměstnance**. Jak bylo uvedeno v kapitole 4.2, Pelc (2011) rozděluje zaměstnanecké výhody z tohoto hlediska do dvou skupin, na peněžní a nepeněžní benefity. Amcor Flexibles Nový Bydžov poskytuje benefity znázorněné v Tab. 10.

*Tab. 10: Přehled poskytovaných výhod ve společnosti*

PENĚŽNÍ BENEFITY	NEPENĚŽNÍ BENEFITY
příspěvek zaměstnavatele na dojíždění	prodloužená dovolená
náhrada mzdy po dobu 3 kalendářních dnů nemoci	pracovní volno - překážky na straně zaměstnance
peněžní odměny jako benefity:	příspěvek na stravování
<ul style="list-style-type: none"> <li>• odměny při pracovních a životních výročích</li> <li>• mimořádné odměny (13. plat)</li> <li>• odměny za spolupráci</li> <li>• odměny za "horkou" výrobní sezónu</li> <li>• odměna za využití pracovní doby</li> </ul>	distribuce pitné vody na pracovišti, kávové a jídelní automaty na pracovišti
	vzdělávání zaměstnanců
	příspěvek na dovolenou, rekreaci či zájezd
	nepeněžní dary
	příspěvek na penzijní a životní pojištění
	používání služebních vozidel
	pružná pracovní doba

Zdroj: Vlastní zpracování



## 6.1 Peněžní benefity

V případě peněžního benefitu obdrží zaměstnanec přímo příslušnou finanční částku. Výplata peněžních benefitů je součástí vyplácené mzdy pracovníkům. Na straně zaměstnavatele se vždy jedná o daňový výdaj, na straně zaměstnance je předmětem DPFO a podléhá odvodům na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení.

**Příspěvek zaměstnavatele na dojíždění** je poskytován pouze za předpokladu, že dojíždějící vzdálenost je 20 km a delší (vzdálenost je určena standardním webovým plánovačem tras) a zaměstnanec má prokazatelné náklady spojené s dojížděním do zaměstnání. Příspěvek je schválen přímým nadřízeným na základě podané žádosti zaměstnancem. Příspěvek je vyplácen měsíčně, za každý opracovaný den příslušného měsíce a je počítán jako polovina rozdílu uvažované amortizace vozidla a času stráveného dojížděním.

**Náhrada mzdy po dobu prvních 3 kalendářních dnů nemoci** je hrazena stejnou částkou, jako v případě náhrady mzdy v období od 4. do 14. dne pracovní neschopnosti. Tato náhrada mzdy je pouze za zaměstnancovy pracovní dny a maximálně 2x ročně. Podmínkou je pracovní poměr v délce min. 12 měsíců.

**Mimořádné odměny** jsou nenárokovou složkou mzdy a musí být vždy písemně schváleny generálním manažerem. Ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov jsou zpravidla všichni zaměstnanci odměňováni 13. platem.

**Odměny při pracovních a životních výročích** se dělí do 3 skupin:

a) *odměny při pracovních a životních výročích* do výše max. 700 Kč/rok (nejvýše však odměnu do max. celkové částky 15 000 Kč), které zaměstnavatel vyplácí zaměstnancům při následujících výročích:

- při dovršení 50 let a 60 let věku,
- při skončení pracovního poměru po nabytí nároku na odchod do starobního či invalidního důchodu,

za dodržení předpokladu nepřetržité doby zaměstnání u zaměstnavatele delší jak 5 let. Odměna náležící za skončení pracovního poměru s nárokem odchodu do starobního důchodu bude vyplacena i žadatelé o předčasný důchod, ale pouze za předpokladu

potvrzení vyřazení zaměstnance z evidence uchazečů o zaměstnání Úřadem práce. Zároveň musí být splněna podmínka, že Amcor Flexibles Nový Bydžov byl posledním zaměstnavatelem. V případě úmrtí zaměstnance je tato odměna vyplacena pozůstalým.

b) *odměny při nepřetržité době zaměstnání u zaměstnavatele*, jsou odstupňovány a vypláceny následovně:

- 10 let – max. do výše 5 000 Kč,
- 15 let – max. do výše 7 900 Kč,
- 20 let – max. do výše 9 000 Kč,
- 25 let – max. do výše 11 000 Kč,
- 30 let a každých dalších 5 let – max. do výše 13 000 Kč.

c) *odměny při narození dítěte / svatbě zaměstnance*, jsou ve výši 2 500 Kč. Podmínkou výplaty těchto odměn je doložení rodného či oddacího listu personálnímu oddělení. Za situace zaměstnání obou zaměstnanců u společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov je odměna vyplacena každému z nich.

**Odměny za spolupráci** jsou zaměstnancům poskytovány v souvislosti s ukončováním jejich pracovních poměrů. Výše odměny je stanovena individuálně na základě rozhodnutí zaměstnavatele po zhodnocení přístupu zaměstnance k potřebám zaměstnavatele. V případě ukončení pracovního poměru dle § 52 (zákoník práce) nebo hromadného propouštění § 62 (zákoník práce) náleží zaměstnancům mimořádná odměna podle délky zaměstnání:

- od 3 let – odměna ve výši 6 průměrných měsíčních platů,
- od 6 let – odměna ve výši 9 průměrných měsíčních platů,
- 9 let a více – odměna ve výši 12 průměrných měsíčních platů.

**Odměny za „horkou“ výrobní sezónu** jsou mezi zaměstnavatelem a zástupci zaměstnanců projednávány každý rok zvlášť.

**Odměna za využití pracovní doby** představuje nárok zaměstnanců v hlavním pracovním poměru na odměnu každé 3 měsíce v hodnotě 2 000 Kč za předpokladu, že celkový odpracovaný fond za 3 po sobě jdoucí měsíce není záporný. Zaměstnanec nemá na odměnu nárok v případě, že daný měsíc navštívil lékaře v pevné pracovní době, měl pracovní

neschopnost, neopracované volno či neomluvenou absenci. Nárok na odměnu dále vzniká při bezplatném darování krve, plazmy, čerpání náhradního volna, home office a dovolené.

## 6.2 Nepeněžní benefity

Ancor Flexibles Nový Bydžov poskytuje svým zaměstnancům rovněž široké spektrum nepeněžních benefitů. K výčtu nepeněžních benefitů byly do 31. 8. 2015 poskytovány také **zaměstnanecké půjčky**. V současné době nejsou povoleny, případné výjimky podléhají schvalovacímu procesu ve spolupráci s Business Unit Amcor. Pro poskytnuté zaměstnanecké půjčky do tohoto data nebo v rámci schválené výjimky platí, že zaměstnanec může požádat o bezúročnou či úročnou půjčku v max. výši 100 000 Kč. Půjčky na návrh přímého nadřízeného zaměstnance schvaluje generální manažer společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov.

Příspěvek na vzdělání, zdraví, kulturu, rekreaci a penzijní či životní pojištění poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům formou měsíčního příspěvku do **systému benefitů Cafeteria**, který představuje efektivní nástroj realizace nepeněžního odměňování zaměstnanců. Výhodou tohoto systému je dostupnost statistik a reporting ohledně využívání jednotlivých benefitů zaměstnanci. Pro společnost Amcor Flexibles Nový Bydžov tento systém zajišťuje společnost Sodexo, jejíž nabídka služeb byla popsána v kapitole 4.3.1. Cafeteria mojeBenefity je tedy internetový systém, kde má každý zaměstnanec své virtuální konto, na které jsou mu měsíčně připisovány body. Ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov jsou body zaměstnancům přidělovány dle délky zaměstnání ve společnosti. Do systému se zaměstnanec přihlašuje prostřednictvím soukromého emailu a hesla. Připisování bodů na konta zaměstnanců probíhá vždy k prvnímu dni v měsíci. Výše bodového příspěvku, závisícího na dosažené senioritě, znázorňuje Tab. 11.

**Tab. 11: Bodový příspěvek v závislosti na dosažené senioritě v systému Cafeteria**

<b>Délka zaměstnání</b>	do 3 měsíců	4 měsíce až 1 rok	1 rok až 5 let	5 až 10 let	více jak 10 let
<b>Výše měsíčního bodového příspěvku</b>	<b>0</b>	<b>500</b>	<b>1000</b>	<b>1500</b>	<b>2000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov

Zaměstnanci nemají nárok na připisování bodů:

- v prvních 3 měsících zaměstnání (v nezávislosti na stanovenou či nestanovenou zkušební dobu),
- ve výpovědní době (výpověď ze strany zaměstnance),
- po 6 měsících od nástupu na mateřskou dovolenou a do skončení rodičovské dovolené,
- v případě dlouhodobé nemoci.

Čerpání přidělených bodů může probíhat pouze ve fiskálním roce (červen – červenec), ve kterém byly body přiděleny. Body se proměňují v různém koeficientu v závislosti na tom, na co se čerpají. V případě čerpání bodů na benefity (dárkové poukazy, gurman passy atd.), které jsou daňově nevýhodné, je to v koeficientu 1:1,34. V rámci proměny v peněžní hodnotu je poměr 1:1. Zaměstnanci nesmí nikdy čerpat do mínusu a ve výpovědní lhůtě nemohou čerpat body na poukazy či služby, které jsou následně zdaňovány. Pro přehlednost je v systému Cafeteria u každého benefitu zobrazena daňová výhodnost či nevýhodnost. Stav konta zaměstnanců je zaměstnavatelem nulován vždy k poslednímu dni měsíce června daného fiskálního roku. Nevyčerpané body zaměstnanců jsou pak věnovány na charitativní účely, o nichž rozhoduje Rada zaměstnanců a management. V rámci systému je možné ve výjimečných případech (vždy po posouzení personálního oddělení) získat extrabody, jejichž využití je stejné jako u klasických bodů, ale platnost je vždy 1 rok ode dne připsání.

**Dovolená** jako nepeněžní benefit je stanovena automaticky pro všechny zaměstnance po dobu 5 týdnů v kalendářním roce.

Dalším benefitem je poskytnutí pracovního volna s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku v případě důležitých **osobních překážek v práci na straně zaměstnance**. Toto volno je poskytováno nad rámec legislativní úpravy uvedené v Nařízení vlády č. 590/2006 Sb. v případě:

- narození dítěte manželce nebo družce – 2 dny v kalendářním roce,
- prvního nástupu dítěte do 1. třídy základní školy – 1 den v kalendářním roce.

Podle studie společnosti TREXIMA (2016) je zaměstnavateli nejčastěji plošně poskytovaným benefitem **příspěvek na stravování**, který nechybí ani v nabídce zaměstnaneckých výhod společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov. Daňově uznatelná hodnota pro zaměstnavatele je 55 % ceny jednoho jídla. Maximálně uznatelná hodnota stravenky je 70 % stravného podle platných cestovních náhrad při trvání pracovní cesty 5 – 12 hodin. Nominální hodnota poskytovaných stravenek činí **75 Kč**. Za jednu pracovní směnu má zaměstnanec nárok na jedno teplé jídlo nebo jednu stravenku za stanovených podmínek:

- pracovník má odpracované minimálně 3 hodiny v pracovní směně ve standardním pracovním režimu,
- nárok na teplé jídlo či stravenku mají všichni zaměstnanci společnosti pracující na pracovní smlouvu, zaměstnanci pracující na DPČ či DPP pouze v případě sjednání tohoto benefitu v daném kontraktu,
- v případě ukončení pracovního poměru jsou pro zaměstnance drženy max. do 20. dne následujícího měsíce po ukončení pracovního poměru a vyplaceny v hotovosti.

Pro účely stravného se do odpracovaných dnů nezapočítávají dny, kdy pracovník:

- neodpracoval alespoň 3 dny základní pracovní doby,
- byl v pracovní neschopnosti,
- čerpal dovolenou/neplacené volno,
- bylo mu poskytnuto pracovní volno z důvodu důležité osobní překážky v práci,
- byl na služební cestě a náleželo mu za ní stravné za tento den.

**Distribuce pitné vody na pracovišti** je plně hrazena společností a je určena k přímé spotřebě na pracovišti. **U kávových a jídelních automatů** si každý zaměstnanec hradí cenu nápojů a potravin sám.

V případě **vzdělávání zaměstnanců** jako benefitu není limit pro osvobození na straně zaměstnance stanoven. Zaměstnavatel takto vzniklé nedaňové výdaje hradí ze zdanění po zisku. Prostřednictvím bodů v systému Cafeteria je hrazena účast na kurzech či školeních mimo pracovní dobu (např. kurzy cizího jazyka, počítačové kurzy aj.).

Příspěvek na **dovolenou, rekreaci či zájezd** je v limitu do 20 000 Kč pro osvobození na straně zaměstnance, do něhož se započítává i plnění poskytnuté pro rodinné příslušníky zaměstnanců. Patří sem například:

- poznávací zájezdy (s návštěvou pivovarů, vinných sklípků apod.),
- sodexo poukázky – Holiday Pass a Flexi Pass,
- benefity na přání na dovolenou, rekreaci či zájezd,
- benefity Cafeterie v kategorii „Cestování & rekreace“.

Do limitu 20 000 Kč se započítávají i náklady přepočítané na osobu, které firma vynaložila na zájezd. Příkladem může být akce vinný sklípek:

**Tab. 12: Příklad akce vinný sklípek**

Typ nákladu	Částka
ubytování	35 000 Kč
doprava - autobus	15 000 Kč
občerstvení	15 000 Kč
pronájem prostor	10 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>75 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Za účasti 40 účastníků bude náklad na jednoho účastníka =  $75\,000/40 = 1\,875$  Kč.

U příspěvku na **kulturní pořady, sportovní akce a zdraví** není limit pro osvobození na straně zaměstnance stanoven. Zaměstnavatel hradí tyto nedaňové náklady ze zdanění po zisku. Do této kategorie patří:

- vstupné do divadla,
- vstupné na koncert,
- vstupné do kina,
- pronájem sportovní haly,
- pronájem sportovních kurtů,
- sodexo poukázky – Relax Pass a Vital Pass,
- online nákup na [www.lekarna.cz](http://www.lekarna.cz), [www.slevomat.cz](http://www.slevomat.cz),
- benefity Cafeterie v kategorii „Zdraví“, „Kultura“, „Rozvoj & vzdělání“ a „Sport“,

- očkování.

Hodnota **nepeněžních darů** může být osvobozena max. do výše 2 000 Kč na straně zaměstnance, na straně zaměstnavatele se vždy jedná o nedaňový náklad. Do limitu 2 000 Kč patří nepeněžní dary:

- při životních výročí 50 let a každých dalších 5 let věku,
- při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu,
- při pracovních výročí 20 let a každých dalších 5 let trvání pracovního či služebního poměru,
- za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele při poskytnutí osobní pomoci při požáru, živelné události a při jiných mimořádných případech a za aktivitu humanitárního a sociálního charakteru a péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.

Dalšími nepeněžními dary, které však nespádají do limitu 2 000 Kč pro osvobození, ale zaměstnancům společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov mohou být poskytnuty, jsou:

- poukázka do restaurace,
- sodexo poukázky: Gurman Pass, Wellness Pass, Dárkový Pass, Zážitkový Pass, Gastro Pass,
- benefity Cafeterie v kategorii „Zážitky“.

Při **poskytování služebních vozidel** musí být uživatelem zaměstnanec společnosti, jehož pracovní povinnosti předpokládají užívání motorového vozidla, má řidičské oprávnění a absolvoval školení odborné způsobilosti řidičů. Služební vozidlo může být klasifikováno jako:

- referentské vozidlo, které je využíváno výhradně pro pracovní účely a není permanentně přidělené jednomu zaměstnanci, na konci služební cesty či stanovené práce musí být zaparkováno na přesně určeném místě u společnosti,
- užitkové referentské vozidlo, které je definováno podobně jako referentské vozidlo, ale slouží především pro technické účely,
- manažerské vozidlo, které je využíváno pro služební a soukromé účely.

Poskytování služebních vozidel je ve společnosti nabízeno pouze pracovníkům na manažerských pozicích. Mezi náklady na provoz vozidel, které hradí společnost, patří: veškeré náklady automobilu spojené se služebními cestami, provozní náplně, údržby a opravy, pojištění, silniční daň a dálniční poplatky na území ČR. Zaměstnanec hradí pohonné hmoty spotřebované na soukromých cestách a veškeré poplatky, které jsou spojené se soukromými cestami mimo částky hrazené společností. Od 1. 7. 2013 společnost také hradí manažerům příspěvek na ujeté soukromé kilometry až do výše 2 000 km měsíčně.

Administrativním pracovníkům je po domluvě také nabízena možnost **pružného rozvržení pracovní doby**. Jedná se o pozice, u nichž pružná pracovní doba neovlivní plynulost chodu výroby.

### 6.3 Shrnutí poskytování zaměstnaneckých výhod

Z výčtu nabízených výhod je patrné, že společnost o své pracovníky pečuje. Současný program zaměstnaneckých výhod nabízí široké spektrum benefitů, které přispívají k ocenění, spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Poskytování těchto benefitů však pro společnost představuje vynaložení nemalých finančních prostředků, proto je nezbytné zabývat se jejich daňovou výhodností či nevýhodností a odvodovou povinností. Jak bylo zmíněno v kapitole 4.4, je důležité posuzovat, zda poskytované benefity snižují základ daně z příjmů zaměstnavatele, tzn., jsou daňově uznatelným výdajem, a zda vstupují do výpočtů odvodů pojistného. Uvedené poskytované **peněžní benefity** jsou pro společnost Amcor Flexibles Nový Bydžov **daňově uznatelnými náklady a zároveň vždy podléhají odvodům pojistného**. Tab. 13 zobrazuje situaci u jednotlivých nepeněžních benefitů.

*Tab. 13: Přehled daňových a odvodových režimů poskytovaných nepeněžních benefitů*

Druh nepeněžního benefitu	Daňově uznatelný náklad u zaměstnavatele	Odvody pojistného
prodloužená dovolená	ANO	ANO
pracovní volno - překážky na straně zaměstnance	ANO	ANO
příspěvek na stravování (do limitu)	ANO	NE
distribuce pitné vody na pracovišti, kávové a jídelní automaty na pracovišti	NE	NE
vzdělávání zaměstnanců	NE	NE
příspěvek na dovolenou, rekreaci či zájezd (do limitu)	NE	NE



příspěvek na kulturní pořady, sportovní akce a zdraví	NE	NE
nepeněžní dary (do limitu)	NE	NE
<b>nepeněžní dary (nad limit)</b>	<b>NE</b>	<b>ANO</b>
příspěvek na penzijní a životní pojištění (do limitu)	<b>ANO</b>	<b>NE</b>
používání služebních vozidel pro soukromé účely	ANO	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázkou zůstává, jak daný program vidí samotní zaměstnanci a jak jim jeho nastavení a čerpání jednotlivých výhod vyhovuje. Koubek (2007) upozorňuje na fakt, že i přes existenci značného množství rozličných benefitů v organizaci bývají o nich zaměstnanci často nedostatečně informováni nebo jsou pro ně obtížně srozumitelné.

Každá společnost by tedy měla dbát na zpětnou vazbu od zaměstnanců a na jejím základě se dále rozhodovat o poskytování benefitů. Amcor Flexibles Nový Bydžov by měl nabízet takové benefity, které uspokojují zaměstnance, ale zároveň jsou pro společnost nejvýhodnější (tyto benefity jsou v tabulce vytyčeny zeleně). Naopak omezit benefity, které nejsou výhodné pro zaměstnance, ani zaměstnavatele (znázorněno červeně).

Ve společnosti doposud neproběhlo žádné šetření, které by se týkalo průzkumu spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity. Proto bude v následujících kapitolách zanalyzován současný stav poskytování zaměstnaneckých výhod s ohledem na motivaci a spokojenost pracovníků prostřednictvím dotazníkového šetření s cílem zjištění jejich postojů a názorů na současný systém zaměstnaneckých výhod.

## 7 Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců

V teoretické části bylo zmíněno, že správně nastavený systém zaměstnaneckých výhod by měl být pro zaměstnance atraktivní a odpovídat jejich preferencím a potřebám. Měl by splňovat požadavek nákladové efektivity a přispívat ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu práce. Dále by měl být spravedlivý, srozumitelný a dobře komunikován vůči všem pracovníkům. Zda současná nabídka benefitů ve společnosti Amcor Flexibles Nový Byžov splňuje tyto aspekty, je předmětem studie této diplomové práce. Závěrem analýzy dojde ke zhodnocení nastavení současného systému zaměstnaneckých výhod a navržení možných změn a opatření pro jeho zefektivnění.

Za účelem získání potřebných informací bylo po domluvě s personálním oddělením provedeno **dotazníkové šetření**, které patří mezi nejčastější metody sběru dat. Východiskem pro sestavení dotazníku bylo **definování cíle**, kterým je zjištění postojů a názorů pracovníků na současný systém zaměstnaneckých výhod. K získání primárních dat bylo využito techniky písemného dotazování, která klade vysoké nároky na sestavení dotazníku, zejména na jasnost a srozumitelnost kladených otázek. Z důvodu minimalizace rizika v získání nepřesných a nerelevantních dat nebo nepochopení otázkám ze strany respondentů se autorka rozhodla sestavit dotazník z převážně uzavřených a jasně definovaných otázek, které zajišťují anonymitu a co nejvyšší věrohodnost. Finální podoba dotazníku byla odsouhlasena konzultantkou diplomové práce, která ve společnosti pracuje na pozici HR Specialist. Před finálním sběrem dat byl dotazník otestován třemi potencionálními respondenty z řad zaměstnanců společnosti, kteří neshledali žádné chyby či jiné nesrovnalosti v dotazování.

**Cílovou skupinou** dotazníkového šetření byli všichni zaměstnanci společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov, celkově tedy bylo osloveno **145 pracovníků**. Administrativním pracovníkům byly dotazníky distribuovány v elektronické formě prostřednictvím emailové interní komunikace za pomoci personálního oddělení. Pracovníci výroby, kteří ve svém pracovním procesu nevyužívají počítač, obdrželi dotazník v tištěné podobě prostřednictvím mistrů výroby nebo personalistek. Sběr dat probíhal ve dnech 13. 2. – 12. 3. 2017.

Jelikož formální vzhled a struktura dotazníku usnadňují jeho vyplnění a ovlivňují ochotu respondentů odpovídat, zejména u písemného dotazování, byl pro tvorbu vlastního

dotazníku využít online systém od společnosti **Survio**. Dotazník obsahoval celkem 22 otázek. V úvodu dotazníku byl respondent seznámen s cílem výzkumu, za jakým účelem a pro koho je prováděn a k čemu budou použity získané informace včetně poděkování respondentovi za jeho čas věnovaný vyplnění dotazníku. Dále následovaly klasifikační otázky, které sloužily k charakteristice zaměstnanců podle zvolených hledisek (pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní zařazení a délka pracovního zařazení). Stěžejní část dotazníku byla zaměřena na informovanost a spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity, četnost využívání jednotlivých výhod, jak je hodnocena jejich struktura a možnosti jejich čerpání, zda některé benefity v nabídce chybí a jaký je celkový pohled zaměstnanců na nastavení současného systému. Převážně se jednalo o uzavřené otázky s výběrem nejčastěji ze čtyř odpovědí. V závěru dotazníku se rovněž nacházela otevřená otázka, ve které měli zaměstnanci možnost vyjádřit své poznatky a návrhy na zlepšení stávajícího systému zaměstnaneckých výhod. Plné znění dotazníku je uvedeno v Příloze C.

## 7.1 Výsledky dotazníkového šetření

Z celkového počtu 145 oslovených pracovníků se díky spolupráci s personálním oddělením vrátilo 89 vyplněných dotazníků. Míra návratnosti dotazníků tedy činí **61,4 %**. Ze získaných dotazníků byly **3 dotazníky vyplněny chybně nebo jen částečně**, proto nebyly do dalšího vyhodnocení zahrnuty. V konečném důsledku budou využita získaná data z **86 kompletně vyplněných dotazníků** a jejich vyhodnocení bude provedeno prostřednictvím tabulek a grafů za pomoci programu MS Excel. Následující část práce se zabývá detailní interpretací získaných dat.

### 7.1.1 Charakteristika respondentů

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjištění postojů a názorů všech zaměstnanců společnosti. Klasifikační otázky slouží k popisu jednotlivých respondentů podle vybraných hledisek a k následnému zjištění rozdílů v oblasti jejich preferencí a postojů na základě zvolených charakteristik. K identifikaci osobních informací o respondentech bylo využito prvních pět otázek dotazníku týkajících se jejich:

- pohlaví,
- věku,
- nejvyššího dosaženého vzdělání,

- pracovního zařazení a
- délky pracovního poměru ve společnosti.

Vzhledem k tomu, že se novobydžovský závod zabývá výrobou obalového materiálu, ve kterém si pracovní náplň operátorů výroby žádá především mužské zastoupení, projevila se tato skutečnost i ve struktuře respondentů podle pohlaví. Z Tab. 14 je patrné, že více jak 2/3 (**68,6 %**) dotazovaných zaměstnanců tvoří **muži**, zbylých **31,4 %** představují **ženy**.

*Tab. 14: Složení respondentů z hlediska pohlaví*

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
muž	59	68,6 %
žena	27	31,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Věková struktura, jakožto další zvolený identifikační znak respondentů, byla rozdělena do pěti věkových kategorií. Nejvíce početnou kategorií zastupují respondenti **ve věku od 31 do 40 let**, konkrétně se jedná o 29 pracovníků, což činí necelých 34 %. Následuje věková skupina 21 až 30 let s téměř 28 % zastoupením. Zbylé věkové složení respondentů je zobrazeno v Tab. 15.

*Tab. 15: Složení respondentů z hlediska věku*

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 20 let	2	2,3 %
21 - 30 let	24	27,9 %
<b>31 - 40 let</b>	<b>29</b>	<b>33,7 %</b>
41 - 50 let	20	23,3 %
51 let a více	11	12,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulky (Tab. 16 a Tab. 17) popisují zařazení dotazovaných z hlediska jejich nejvyššího dosaženého vzdělání a pracovní pozice ve společnosti. Na základě demonstrovaných výsledků je patrná závislost mezi vzděláním a pracovním zařazením.

Nadpoloviční zastoupení (**51,2 %**) mají respondenti se **středním vzděláním bez maturity či s výučním listem**. Následuje kategorie respondentů středního vzdělání s maturitou

s 32,5 %, a vysokoškolského vzdělání s 11,6 %. Naopak menšinové postavení zaujímají dotazovaní s vyšším odborným a základním vzděláním.

Pro účely dotazníkového šetření byly pracovní pozice rozčleněny do třech základních kategorií: operátoři výroby + zaměstnanci vykonávající podpůrné manuální činnosti, THP (technicko-hospodářský pracovník) a management. Základem každého výrobního podniku je oblast výroby, tudíž i složení respondentů odpovídá struktuře pracovních pozic ve společnosti. Většinové zastoupení **operátorů výroby a pracovníků zajišťujících podpůrné manuální činnosti s 54,6 %** je následováno technicko-hospodářskými pracovníky s 39,6 % a manažery s téměř 6 %.

*Tab. 16: Složení respondentů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání*

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
základní	1	1,2 %
<b>střední bez maturity / vyučen/a</b>	<b>44</b>	<b>51,2 %</b>
střední s maturitou	28	32,5 %
vyšší odborné	3	3,5 %
vysokoškolské	10	11,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 17: Složení respondentů z hlediska pracovního zařazení*

Pracovní zařazení	Absolutní četnost	Relativní četnost	Míra návratnosti dotazníků
<b>operátor výroby + podpůrné manuální činnosti</b>	<b>47</b>	<b>54,6 %</b>	49,5 %
THP (technicko-hospodářský pracovník)	34	39,6 %	82,9 %
management	5	5,8 %	55,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti pracuje 41 THP a 9 manažerů, v oblasti výroby 95 zaměstnanců (operátoři výroby + podpůrné manuální činnosti). **Míra návratnosti dotazníků dle pracovního zařazení** je následující:

- operátor výroby + podpůrné manuální činnosti – **49,5 %**,
- THP – **82,9 %**,
- management – **55,6 %**.

Z výsledků jednoznačně vyplývá větší ochota ke spolupráci při vyplnění dotazníku ze strany administrativních pracovníků než u dělnických profesí.

Rozšiřování výroby a vznik nových pracovních míst v souvislosti s otevřením nového výrobního závodu v Novém Bydžově v roce 2012 se promítá do zjištěných informací týkajících se délky pracovního poměru ve společnosti. **Poloviční podíl** dotazovaných pracuje ve společnosti v rozmezí **od 4 do 10 let**. Dle autorky práce se do výsledků dotazníkového šetření zároveň projevila i ochota při vyplňování dotazníků ze strany zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti zaměstnání krátce. Respondenti s délkou pracovního poměru ve společnosti v rozmezí 1 – 3 roků představují 29,1 % dotazovaných. Jak bylo zmíněno při popisu společnosti, výjimkou nejsou ani zaměstnanci, kteří v podniku pracují již od samého počátku zahájení výroby. Více jak 15 % respondentů se vyznačuje působením ve společnosti delším jak 11 let. Tab. 18 doplňuje počet respondentů s pracovním poměrem do 1 roku.

*Tab. 18: Složení respondentů z hlediska délky pracovního poměru ve společnosti*

Délka pracovního poměru ve společnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 1 roku	5	5,8 %
1 - 3 roky	25	29,1 %
<b>4 - 10 let</b>	<b>43</b>	<b>50 %</b>
11 let a více	13	15,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

### 7.1.2 Informace týkající se poskytování zaměstnaneckých výhod

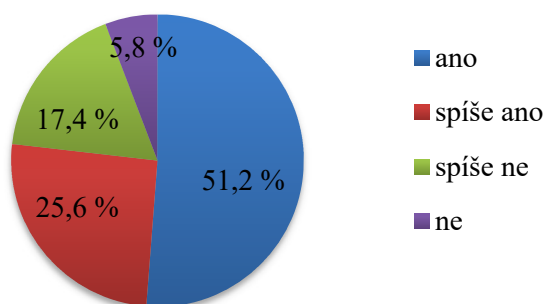
Následující hlavní část dotazníku slouží ke zjištění postojů a názorů zaměstnanců na poskytování zaměstnaneckých benefitů.

Cílem šesté otázky bylo zjistit, jak samotní pracovníci vnímají vliv motivace na jejich pracovní výkon. V kapitole 2.3 byly demonstrovány jednotlivé názory a předpoklady týkající se této problematiky. Například Wagnerová (2008) tvrdí, že pro vztah motivace a pracovního výkonu je běžně předpokládáno, že optimální motivace vede k maximálnímu výkonu. Dle získaných odpovědí, **nadpoloviční většina respondentů (51, 2%) vnímá vliv motivace na jejich pracovní výkon**. 25,6 % dotazovaných zodpovědělo, že spíše ano, u 17, 4 % respondentů spíše ne. Pouze necelých 6 % respondentů nevnímá vzájemnou

závislost mezi motivací a výkonem. Obr. 10 zachycuje grafické znázornění zjištěných výsledků.

Pro personalisty a vedoucí pracovníky společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov se vzhledem ke struktuře odpovědí doporučuje identifikovat faktory, které motivují jejich zaměstnance, a v jejich návaznosti vytvářet postupy v odměňování a vybírat vhodné formy ocenění pracovníků.

### Má motivace vliv na Váš pracovní výkon?



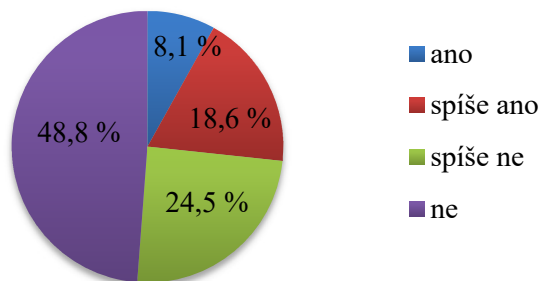
**Obr. 10: Vliv motivace na pracovní výkon**

Zdroj: Vlastní zpracování

System benefitů může být pro potenciální uchazeče o zaměstnání významným faktorem při rozhodování o výběru zaměstnavatele. Zda tomu tak bylo i u současných zaměstnanců a jak velkou roli hrála nabídka zaměstnaneckých výhod při výběru zaměstnání ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov, zjišťuje otázka č. 7. Procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí zachycuje Obr. 11. Nejčastější zaškrtnutou možností bylo **ne (48,8 %)** následované odpovědí spíše ne.

Ze zjištěných informací se potvrzují výsledky několika studií, které prokazují, že zaměstnanci spíše kladou důraz na zajímavost pracovní pozice a vykonávanou náplň, dále na výši základní mzdy. Význam poskytování benefitů si zaměstnanci uvědomují, ale jejich velká finanční náročnost není příliš doceněna. Některé zaměstnanecké výhody zároveň považují za samozřejmost.

**Měla nabídka zaměstnaneckých výhod této firmy vliv na Vaše rozhodování při výběru zaměstnavatele?**

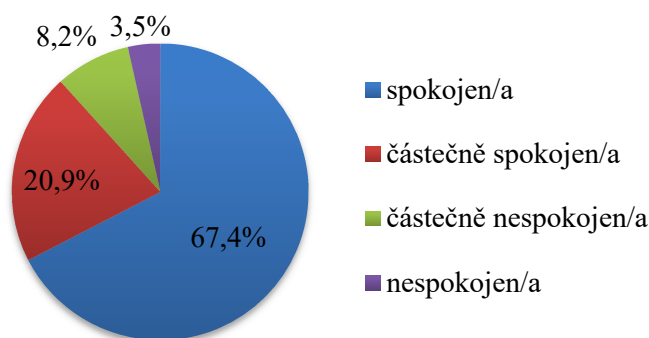


**Obr. 11: Vliv nabídky zaměstnaneckých výhod na rozhodování při výběru zaměstnavatele**

Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka v dotazníku měla zhodnotit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. Většina respondentů odpověděla, že jsou spokojeni či částečně spokojeni. Nespokojenost s nabízenými benefity se projevila pouze u 3,5 % dotazovaných. Vyhodnocení odpovědí je znázorněno v následujícím Obr. 12.

**Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám společnost nabízí?**



**Obr. 12: Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami**

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě zjištěných výsledků se nabízí otázka, zda existuje závislost mezi názorem na dosavadní nabídku výhod a pracovním zařazením. K ověření shody mezi těmito dvěma proměnnými byl využit **Chí-kvadrát test dobré shody**.



Nejdříve bude sestavena kontingenční tabulka: v řádcích bude slovní proměnná – názor zaměstnanců, ve sloupcích pracovní zařazení. Základní podmínkou testu je, že četnost každého políčka tabulky musí být větší nebo rovna 5. Z tohoto důvodu se autorka práce rozhodla sloučit rozsah výběru následovně:

- odpověď spokojen/a a částečně spokojen/a do souhrnné skupiny „SPOKOJEN/A“,
- odpověď částečně nespokojen/a a nespokojen/a do souhrnné skupiny „NESPOKOJEN/A“,
- pracovní zařazení THP a management do souhrnné skupiny „ADMINISTRATIVNÍ PRACOVNÍK“.

Jednotlivé četnosti proměnných zachycuje následující Tab. 19.

**Tab. 19: Četnosti získaných a očekávaných proměnných**

Názor / pracovní zařazení	operátor + podpůrné manuální činnosti	administrativní pracovník	CELKEM
spokojen/a	41 (40,99)	34 (34,01)	75
nespokojen/a	6 (6,01)	5 (4,99)	11
CELKEM	47	39	<b>86</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Čísla v závorkách představují četnosti očekávané, které jsou vypočteny dle získaných hodnot následovně: součin sečtených hodnot ve sloupci a sečtených hodnot v řádku dělený celkovou četností (např.  $(47 * 75) / 86 = 40,99$ ).

**Test:**

1)  $H_0$ : proměnné jsou nezávislé.

$H_1$ : proměnné jsou závislé.

2) Testové kritérium:  $G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}} = 0,000042058$

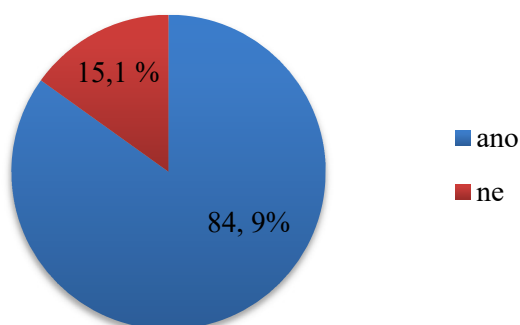
3) Kritický obor:  $W = \{G; G \geq \chi_{1-\alpha}^2 [(r-1)(s-1)]\} = 0,000042058 < 3,841$

4) Závěr testu: Hodnota testového kritéria neleží v kritickém oboru. **Zamítá se  $H_1$  a prokazuje se  $H_0$ .**

Na základě testu není prokázána hypotéza o závislosti názorů pracovníků na dosavadní nabídce výhod a pracovním zařazením. Z toho lze usoudit, že **ve většinovém zastoupení jsou respondenti s poskytovanými benefity spokojeni nezávisle na jejich pracovní pozici.**

Otázka č. 9 se soustředí na zjištění informovanosti zaměstnanců o možnostech využívání zaměstnaneckých výhod. „Zkušenosti ukazují, že navzdory existenci i značného množství zaměstnaneckých výhod v organizaci, má průměrný pracovník mnohdy jen malou představu o tom, co může dostat. Organizace totiž jednak obvykle nevyvíjí přílišné úsilí, aby pracovníky o zaměstnaneckých výhodách informovala, jednak písemné materiály informující o zaměstnaneckých výhodách (pokud vůbec existují) jsou někdy pro pracovníky obtížně srozumitelné“ (Koubek, 2007, str. 320).

#### **Máte dostatečné informace o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách ve společnosti?**



**Obr. 13: Informovanost zaměstnanců o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách**

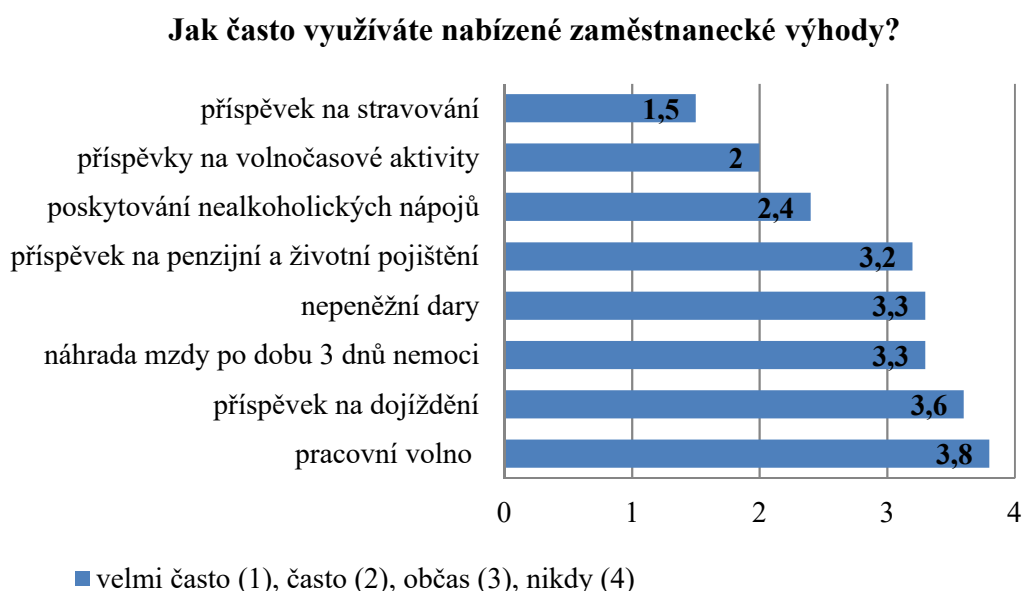
Zdroj: Vlastní zpracování

Nedostatečná komunikace tedy může vést ke ztrátě příznivých vlivů poskytování zaměstnaneckých výhod. Na základě získaných odpovědí znázorněných v Obr. 13 hodnotí naprostá většina respondentů své informace o nabízených výhodách kladně. **Téměř 85 % respondentů uvedlo, že mají dostatečné informace o všech poskytovaných zaměstnaneckých výhodách.** Výsledky této otázky byly pro autorku práce poměrně překvapivé. Zdá se, že firma klade důraz na informování svých zaměstnanců ohledně nabídky benefitů a možnostech jejich využívání.

Ke zjištění **stimulace pracovníků prostřednictvím zaměstnaneckých výhod** poslouží otázky č. 10, 11, 12, 13 a 14. Cílem je získat informace týkající se:

- četnosti využívání jednotlivých výhod,
- nejžádanějších výhod ze strany zaměstnanců a
- výhod, které by zaměstnanci uvítali v nabídce.

Snahou otázky č. 10 bylo zjistit, jak často jsou plošně poskytované zaměstnanecké výhody využívány samotnými zaměstnanci. Respondenti měli na výběr ze škály tvořené čtyřmi stupni: **velmi často (1)**, **často (2)**, **občas (3)** a **nikdy (4)**. Průměrné zhodnocení využívání zaměstnaneckých výhod zachycuje Obr. 14.



**Obr. 14: Průměrná četnost využívání plošně poskytovaných zaměstnaneckých výhod**

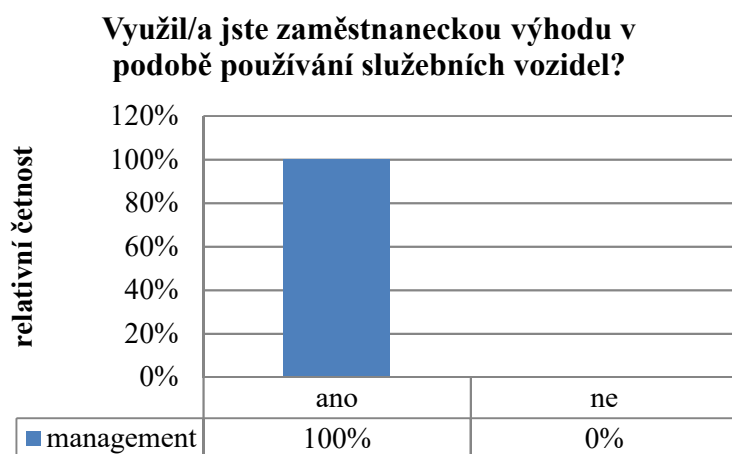
Zdroj: Vlastní zpracování

Pro doplnění je nutné připomenout, že prodlouženou dovolenou (5 týdnů) a 13. plat mají všichni zaměstnanci zcela automaticky, proto nebyly zahrnuty mezi možné odpovědi.

Nejčastěji využívaným benefitem ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov je **příspěvek na stravování s průměrnou známkou 1,5**. Následují ho příspěvky na volnočasové aktivity (průměrná známka 2) a využívání nealkoholických nápojů na pracovišti (průměrná známka 2,4). Naopak benefit v podobě pracovního volna z důvodů

překážek na straně zaměstnance a příspěvek na dojíždění jsou využívány zcela minimálně. U příspěvku na dojíždění se projevuje skutečnost, že nárok na tento benefit mají zaměstnanci s dojíždějí vzdáleností nejméně 20 km. Ačkoli respondenti uvedli, že mají přehled o poskytovaných benefitech, otázkou zůstává, zda jsou opravdu adekvátně informováni o všech nabízených benefitech.

Společnost zároveň nabízí vybraným zaměstnancům další dvě zaměstnanecké výhody. Jedná se o poskytování služebního vozidla pro soukromé účely, na které mají nárok pouze pracovníci na pozici management, a flexibilní rozvržení pracovní doby, které se týká všech administrativních pracovníků (pracovníci na pozici THP nebo management). Výsledky z otázek č. 11 a 12 zobrazují následující obrázky (Obr. 15 a Obr. 16).

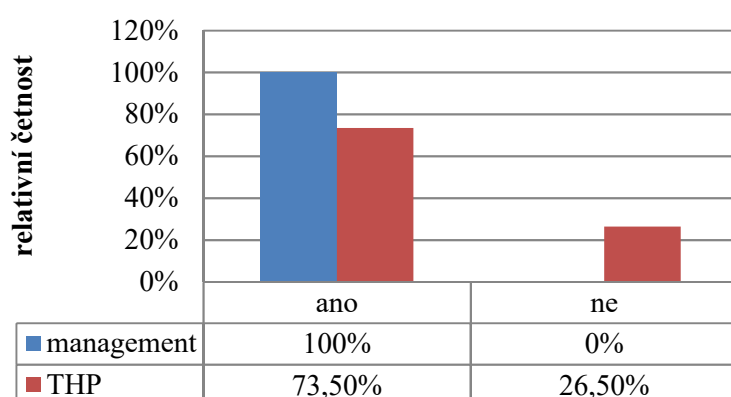


**Obr. 15: Využívání služebních vozidel zaměstnanci na pozici management v %**

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak uvádí Pelc (2011) poskytování služebního vozidla pro soukromé účely patří právě na manažerských pozicích k velmi rozšířeným a oblíbeným benefitům. Stejně tomu je i ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov, kdy **100 %** dotazovaných manažerů uvedlo, že využili tento benefit.

### Využil/a jste zaměstnaneckou výhodu v podobě flexibilní pracovní doby?



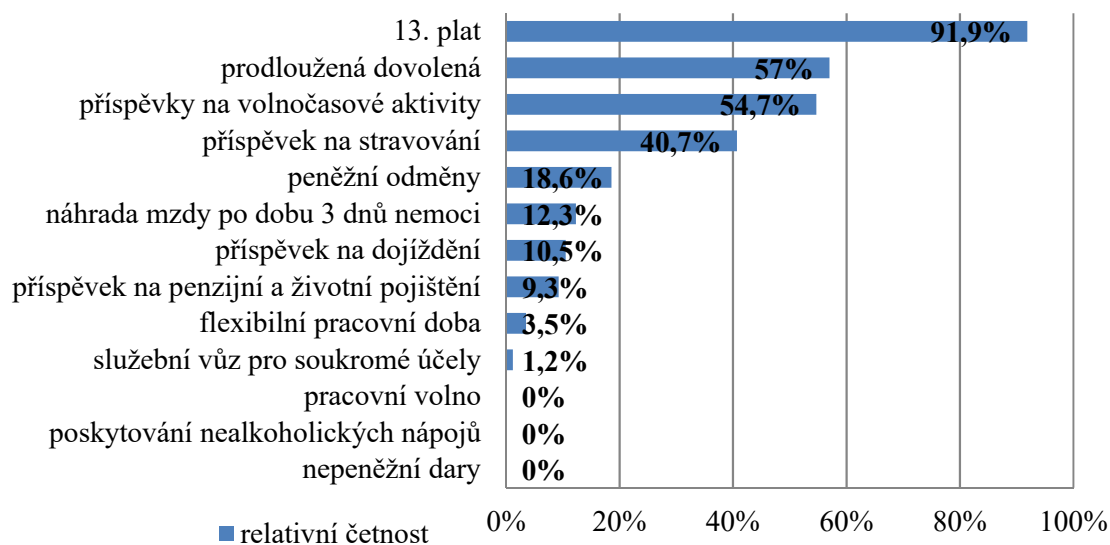
*Obr. 16: Využívání flexibilní pracovní doby zaměstnanci na pozici management a THP v %*

Zdroj: Vlastní zpracování

V kapitole 4.6.2 byly uvedeny výsledky dotazníkového šetření pracovního portálu Profesia.cz ve spolupráci s personální agenturou Advantage Consulting týkající se nejžádanějších benefitů ze strany zaměstnanců. Podle výsledků studie je právě rozvržení práce podle vlastních potřeb považováno za nejdůležitější benefit pro české zaměstnance. Tato výhoda je pracovníky velmi ceněna, zároveň zaměstnavatele nestojí žádné výdaje navíc. Velké oblibě se tento benefit těší i mezi respondenty z řad managementu a THP společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov. U dotazovaných manažerů využilo možnosti flexibilní pracovní doby **100 %**, u THP **73,5 %**.

V návaznosti na studii nejžádanějších zaměstnaneckých výhod byla koncipována následující otázka. Respondenti měli vybrat 3 výhody, které nejvíce oceňují. Úkolem této otázky bylo zjistit, o které benefity mají zaměstnanci skutečně zájem. Na výběr bylo z 11 nabízených výhod, zároveň byla doplněna odpověď „jiné“.

### Vyberte 3 zaměstnanecké výhody, které nejvíce oceňujete:



**Obr. 17: Nejžádanější zaměstnanecké výhody ve společnosti**

Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí jednoznačně vyplynulo, že **nejcennější zaměstnaneckou výhodou** je pro zaměstnance společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov **13. plat**. Zájem o tento benefit projevilo 79 respondentů, což představuje **91,9 %**. 49 respondentů (57 %) oceňuje poskytování týdne dovolené navíc nad rámec zákona. Mezi nejvíce populární výhody se zařadily i příspěvky na volnočasové aktivity v rámci systému Cafeteria. Tento nepeněžní benefit zaškrtilo 47 dotázaných pracovníků (54,7 %). Velké oblibě se těší i populární stravenky, které ocenilo 35 respondentů (40,7 %). Následují další finanční bonusy, jako jsou mimořádné odměny či odměny při pracovních a životních výročích a náhrada mzdy po dobu 3 kalendářních dnů nemoci. Naopak nejméně žádanými benefity jsou nepeněžní dary, pracovní volno z důvodů překážek na straně zaměstnance a poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, které nebyly zvoleny ani jedním respondentem. Nedostatečné ocenění právě zmiňovaných nápojů na pracovišti má zřejmě souvislost s tím, že tento benefit je zaměstnanci všeobecně považován za samozřejmost. Spíše neatraktivnost se projevila u příspěvku na penzijní a životní pojištění. Vzhledem k tomu, že je u tohoto benefitu možnost osvobození příspěvku od DPFO až do výše 50 000 Kč ročně, je nezájem o tuto výhodu překvapivý. Jeden respondent (1,2 %) doplnil do výčtu

výhod skrze odpověď „jiné“ služební automobil, další 3 (3,5 %) možnost pružného rozvržení pracovní doby.

Při porovnání výsledků z dotazníku a studie nejžádanějších benefitů dle portálu Profesia.cz (Tab. 9) se jeví zájem o podobné výhody. Jedná se především o finanční bonusy, stravenky a dovolenou navíc.

Pokud jsou děleny získané četnosti nejoblíbenějších zaměstnaneckých výhod dle věku, pracovního zařazení a délky pracovního poměru ve společnosti, mohou být sledovány následující preference.

Tab. 20 znázorňuje relativní četnosti u nejžádanějších výhod **podle věku** dotazovaných zaměstnanců. U respondentů nižšího věku se těší oblibě především příspěvky na volnočasové aktivity, flexibilní pracovní doba a příspěvek na dojíždění. S přibývajícím věkem respondentů roste oblíbenost hlavně peněžních benefitů, jako je náhrada mzdy po dobu 3 kalendářních dnů nemoci a finanční odměny. Největší oblibě se těší 13. plat bez znatelných rozdílů u jednotlivých věkových kategorií.

**Tab. 20: Nejžádanější zaměstnanecké výhody podle věku v %**

ZAMĚSTNANECKÁ VÝHODA	VĚK				
	Relativní četnost				
	do 20 let	21 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 let a více
příspěvek na dojíždění	50%	8,3%	24,1%	5%	0%
náhrada mzdy po dobu 3 kalendářních dnů nemoci	0%	8,3%	10,3%	10%	18,2%
13. plat	100%	83,8%	96,6%	90%	100%
prodloužená dovolená	100%	58,3%	55,2%	70%	27,3%
peněžní odměny	0%	8,3%	10,3%	40%	27,3%
pracovní volno	0%	0%	0%	0%	0%
příspěvek na stravování	50%	54,2%	24,1%	25%	100%
poskytování nealkoholických nápojů	0%	0%	0%	0%	0%
nepeněžní dary	0%	0%	0%	0%	0%
příspěvky na volnočasové aktivity	0%	66,7%	69%	30%	27,3%
příspěvek na penzijní a životní pojištění	0%	4,2%	6,9%	25%	0%
flexibilní pracovní doba	0%	8,3%	3,4%	0%	0%
služební vůz	0%	0%	0%	5%	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Preference respondentů **dle jejich pracovních pozic** zobrazuje Tab. 21. Za nejcennější zaměstnanecké výhody považuje většina respondentů bez rozdílu pracovního zařazení 13. plat a příspěvky na volnočasové aktivity, zároveň 13. plat byl uveden všemi respondenty na pozici operátor (100 %). Pro respondenty na administrativních pozicích (THP a management) je nejdůležitějším benefitem prodloužená dovolená. Nejvýraznější rozdíl v hodnocení je u příspěvku na stravování. Zatímco respondenti z oblasti výroby hodnotí tento benefit poměrně vysoko (59,6 %), u respondentů na pozici THP se jeho oblíbenost pohybuje kolem 20 % a u dotazovaných manažerů nebyl zvolen ani jednou.

**Tab. 21: Nejžádanější zaměstnanecké výhody podle pracovního zařazení v %**

ZAMĚSTNANECKÁ VÝHODA	PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ		
	Relativní četnost		
	výroba	THP	management
příspěvek na dojíždění	6,4%	14,7%	20%
náhrada mzdy po dobu 3 kalendářních dnů nemoci	23,4%	0,0%	0%
13. plat	100%	85,3%	60%
prodloužená dovolená	31,9%	88,2%	100%
peněžní odměny	25,5%	11,8%	0%
pracovní volno	0%	0%	0%
příspěvek na stravování	59,6%	20,6%	0%
poskytování nealkoholických nápojů	0%	0%	0%
nepeněžní dary	0%	0%	0%
příspěvky na volnočasové aktivity	42,6%	70,6%	60%
příspěvek na penzijní a životní pojištění	10,6%	2,9%	40%
flexibilní pracovní doba	0%	5,9%	0%
služební vůz	0%	0%	20%

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdělení četností nejžádanějších zaměstnaneckých výhod **z hlediska délky pracovního poměru u společnosti** se nejvíce ukázalo u příspěvku na dojíždění a u peněžních odměn. Potupně klesající zájem se projevuje u oblíbenosti příspěvku na dojíždění. Lze předpokládat, že za tímto zjištěním stojí fakt, že většina původních zaměstnanců je z nedalekého okolí podniku, zatímco noví zaměstnanci jsou ze vzdálenějších míst. Naopak ocenění peněžních odměn napříč délkou působení ve firmě roste. Tento vzrůstající zájem je dán i samotným charakterem odměn, které jsou poskytovány při nepřetržité době



zaměstnání, pracovních výročí, za spolupráci atd. Jednotlivé relativní četnosti jsou vyjádřeny v Tab. 22.

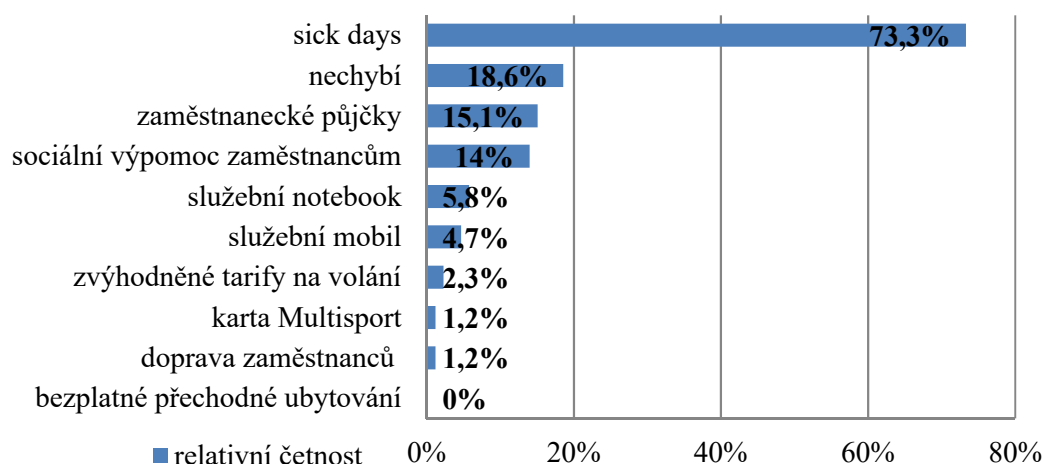
**Tab. 22: Nejžádanější zaměstnanecké výhody podle délky pracovního poměru v %**

ZAMĚSTNANECKÁ VÝHODA	DĚLKA PRACOVNÍHO POMĚRU			
	ČETNOST			
	do 1 roku	1 - 3 roky	4 - 10 let	11 let a více
příspěvek na dojíždění	40%	80%	9,3%	7,7%
náhrada mzdy po dobu 3 kalendářních dnů nemoci	0%	16%	16,3%	0%
13. plat	80%	96%	93%	84,6%
prodloužená dovolená	100%	60%	46,5%	69,2%
peněžní odměny	0%	24%	14%	30,8%
pracovní volno	0%	0%	0%	0%
příspěvek na stravování	50%	32%	44,2%	46,2%
poskytování nealkoholických nápojů	0%	0%	0%	0%
nepeněžní dary	0%	0%	0%	0%
příspěvky na volnočasové aktivity	20%	56%	60,5%	46,2%
příspěvek na penzijní a životní pojištění	0%	8%	11,6%	7,7%
flexibilní pracovní doba	20%	0%	4,7%	0%
služební vůz	0%	0%	0%	7,7%

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve 14. otázce se respondenti měli vyjádřit k současné nabídce zaměstnaneckých výhod. Úkol této otázky spočíval v identifikaci výhod, o které by mohl být systém benefitů rozšířen. Nejvíce respondentů (**73,3 %**) se vyslovilo k zavedení **sick days**. Téměř 19 % respondentům nechybí v současném programu výhod žádný benefit, další dotazování by uvítali doplnění nabídky o zaměstnanecké půjčky (15,1 %), sociální výpomoc zaměstnancům (14%), služební notebook (4,7 %) a dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání (1,2 %). Kromě výčtu navrhovaných výhod se další respondenti vyjádřili k zavedení zvýhodněných tarifů na volání (2,3 %) a kartě Multisport (1,2 %).

### Chybí Vám některé výhody v současné nabídce poskytovaných zaměstnaneckých výhod

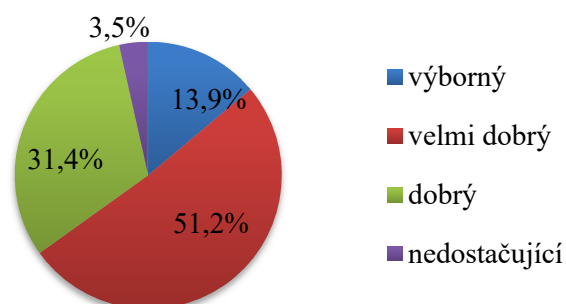


**Obr. 18: Zájem o rozšíření současné nabídky zaměstnaneckých výhod**

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak hodnotí současný systém zaměstnaneckých výhod samotní zaměstnanci, bylo předmětem následující otázky. Respondenti měli na výběr z možností: výborný, velmi dobrý, dobrý a nedostačující (Obr. 19). Pouze 3 respondenti (3,5 %) hodnotí systém za nedostačující. V očích 27 respondentů (31,4 %) je dobrý. Za **velmi dobrý** systém ho považuje 44 respondentů (**51,2 %**) a za výborný 12 respondentů (13,9 %). Nejvíce dotazovaných tedy zvolilo možnost velmi dobrý či dobrý, což znamená, že nabídka benefitů je pro zaměstnance uspokojivá, ale jsou v ní ještě rezervy. Je potřeba se zamyslet nad výsledkem této otázky a provést možné úpravy, např. zavést benefit sick days.

**Současný systém zaměstnaneckých výhod považujete za:**

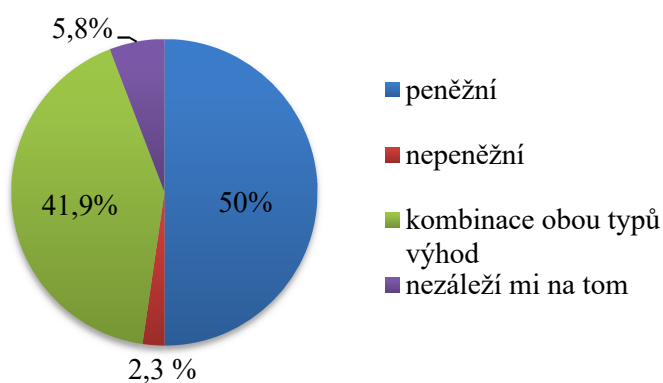


**Obr. 19: Hodnocení současného systému zaměstnaneckých výhod**

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 16 se respondenti měli vyjádřit, zda preferují peněžní či nepeněžní výhody. Touto otázkou byl sledován **daňový a odvodový režim z pohledu zaměstnanců**. Výhodný benefit pro zaměstnance je takový, který je osvobozen od DPFO a neplatí se z něj pojistné (Pelc, 2011).

**Preferujete peněžní či nepeněžní výhody?**



**Obr. 20: Preference formy příjmy výhody na straně zaměstnance**

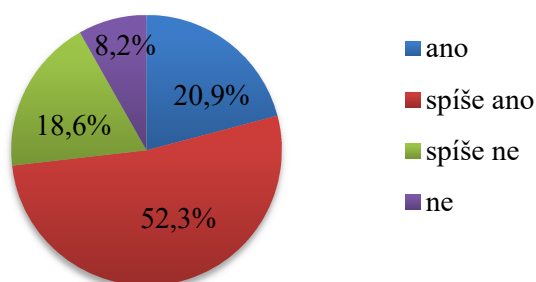
Zdroj: Vlastní zpracování

Z Obr. 20 je patrné, že **polovina dotazovaných pracovníků (50 % - 43 respondentů) preferuje peněžní plnění benefitů**. Kombinaci obou typů výhod dává přednost 36 respondentů (41,9 %), ostatním 5 respondentům na tom nezáleží (5,8 %). Pouze 2 pracovníci se vyslovili k volbě nepeněžních výhod (2,3 %).

Ačkoliv jsou peněžní benefity ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov vypláceny jako součást mzdy, a jsou tedy vždy předmětem DPFO a zároveň podléhají odvodům pojistného, u respondentů se těší největší oblibě. Nabízí se otázka, zda si zaměstnanci uvědomují tuto skutečnost, nebo zda volí peněžní benefity z důvodu uplatnění financí tam, kde sami chtějí.

Úlohou odměňování, jakožto jedním z nejefektivnějších nástrojů pracovní motivace, se detailně zabývala kapitola 3. Zda jsou efektivně ovlivňováni zaměstnanci společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov, je předmětem otázky č. 17, ve které se respondenti měli vyjádřit ke spokojenosti s výší jejich mzdy včetně poskytovaných benefitů. Dle tvrzení Maslowa (kapitola 2.2.1), i přes záplavu poskytovaných benefitů nemusí být uspokojeny základní potřeby pracovníků. Následně tedy nejsou zaměstnanci oceněny ani ty výhody, které mohou mít pozitivní účinek na uspokojení vyšších potřeb.

#### **Jste spokojen/a s výší své mzdy včetně poskytovaných zaměstnaneckých výhod**



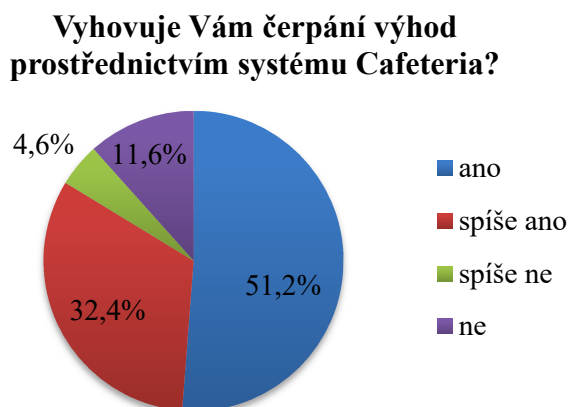
**Obr. 21: Spokojenost s výší mzdy včetně poskytovaných výhod**

Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 21 znázorňuje jednotlivé složení odpovědí. Dotazovaní pracovníci jsou převážně spokojeni (20,9 %) či spíše spokojeni (52,3 %). Pouze 7 respondentů (8,2 %) uvedlo absolutní nespokojenost. K odpovědi spíše ne se vyjádřilo 18,6 % respondentů. **Celkově lze tedy vyhodnotit spokojenost respondentů s jejich celkovou odměnou.**

Efektivní a motivující systém zaměstnaneckých výhod by měl být nastaven tak, aby samotné čerpání výhod bylo pro pracovníky stimulující a tzv. se neminulo účinkem. Otázky č. 18 a 19 směřovaly na systém Cafeteria, který pro Amcor Flexibles Nový Bydžov

zajišťuje outsourcingová společnost. Ze zjištěných odpovědí znázorněných v Obr. 22 vyplývá **většinová spokojenost dotazovaných s čerpáním benefitů prostřednictvím Cafeteria systému.**



**Obr. 22: Spokojenost s čerpáním výhod prostřednictvím systému Cafeteria**

Zdroj: Vlastní zpracování

Postoj respondentů k přidělování bodového příspěvku do systému Cafeteria, který je určen na délce zaměstnání, zachycuje Tab. 23. Naprostá většina respondentů (**91,9 %**) **považuje přidělované body za spravedlivé.**

**Tab. 23: Hodnocení spravedlivosti přidělovaného bodového příspěvku do systému Cafeteria**

Postroj respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	79	91,9 %
ne	7	8,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20 zjišťovala informovanost respondentů týkající se benefitního odměňování u jiných společností. Z odpovědí respondentů vyplývá (Tab. 24), že přehled o poskytovaných výhodách u jiných zaměstnavatelů má **zhruba jen polovina dotazovaných pracovníků (57 %).**

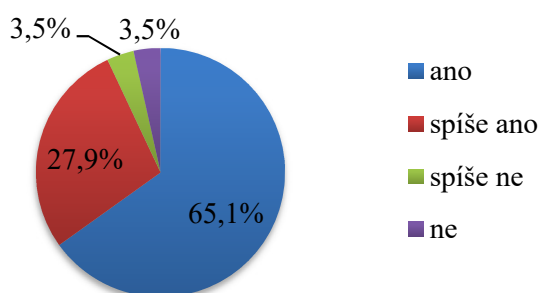
**Tab. 24: Informovanost respondentů ohledně benefitního odměňování u jiných společností**

Informovanost respondentů	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	49	57 %
ne	37	43 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo v teoretické části několikrát zmíněno, poskytování zaměstnaneckých výhod je nepovinné a zcela dobrovolné ze strany zaměstnavatele. Pro společnost zároveň představuje vynaložení nemalých financí. Zda si zaměstnanci uvědomují hodnotu poskytování benefitů, je předmětem poslední uzavřené otázky. Obr. 23 poskytuje přehled jednotlivých relativních četností. **Více jak 65 % respondentů hodnotí poskytování benefitů jako kvalitní značku zaměstnavatele.** Výsledky této otázky ukazují, že respondenti oceňují péči svého zaměstnavatele o pracovníky.

**Vnímáte poskytování zaměstnaneckých výhod jako kvalitní značku zaměstnavatele?**



**Obr. 23: Vnímání poskytování zaměstnaneckých výhod**

Zdroj: Vlastní zpracování

V závěru dotazníku dostali respondenti prostor k vyjádření jejich připomínek a návrhů na zlepšení stávajícího systému zaměstnaneckých výhod. Náměty respondentů, které se týkaly předmětu šetření, jsou zobrazeny níže. S navrhovanými změnami se bude autorka zabývat při tvorbě návrhu vhodných opatření systému.

- „Místo bodů do Cafeterie poskytovat přímo peněžní odměny.“
- „Také by bylo super, kdybychom nemuseli mít poukázky, ale spíše mít něco jako "platební kartu", na které budou dostupné body v Cafeterii.“

- „Zaměstnanecké půjčky a pomoc pracovníkům ve finanční tísní (především pokud mají malé děti).“
- „Umět systém lépe prodat - např. zveřejnit celkovou částku všech druhů bonusů za rok + bonusy "průměrného" pracovníka.“
- „Zavést sick days.“
- „Zrušení Cafeterie, místo toho přidání platu.“
- „Vždy to může být lepší.“

### 7.1.3 Souhrnné zhodnocení výsledků

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že u zaměstnanců převažuje spokojenost se současným nastavením systému zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci hodnotí poskytování výhod ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov spíše pozitivně, a to zcela nezávisle na jejich pracovní pozici. Důležité je, že pro většinu pracovníků je současný systém srozumitelný a jasný, velmi kladně je hodnocena i informovanost zaměstnanců ohledně nabídky a možností využívání jednotlivých benefitů. Mezi nejčastěji využívané benefity ve společnosti patří příspěvky na stravování a volnočasové aktivity. Nejžádanějším benefitem je jednoznačně 13. plat následovaný prodlouženou dovolenou. Oblíbenost dalších poskytovaných výhod se nepatrně liší v závislosti na věku, pracovním zařazení a délce pracovního poměru zaměstnanců ve společnosti. V rámci doplnění současné nabídky výhod by zaměstnanci nejvíce uvítali sick days. Velmi pozitivní je, že pracovníci jsou převážně spokojeni s výší jejich mzdy včetně poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci zároveň vnímají závislost mezi motivací a jejich pracovním výkonem. Čerpání výhod prostřednictvím Cafeteria systému je rovněž hodnoceno kladně. V neposlední řadě z výsledků vyplývá, že si zaměstnanci uvědomují význam poskytování benefitů jejich zaměstnavatelem.

Jelikož se při vyhodnocování výsledků dotazníků u některých odpovědí projeví určité rozdíly z hlediska pracovních pozic, byly pro potřeby společnosti detailněji znázorněny jednotlivé odpovědi respondentů. Pro doplnění jsou v Příloze D zobrazeny získané odpovědi u vybraných otázek podle pracovního zařazení: **administrativa a výroba.**

## 8 Návrhy změn a doporučení

Na základě charakteristiky současného systému zaměstnaneckých výhod a zjištěných informací z dotazníkového šetření týkajících se postojů a názorů pracovníků vyplynulo několik nedostatků a připomínek ohledně poskytování benefitů ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov.

V rámci této kapitoly bude vytvořen **návrh vhodných změn a doporučení vedoucí k optimalizaci systému**. Takto utvořený návrh bude zároveň předán vedení společnosti, které se po jeho zhodnocení rozhodne, zda budou jednotlivé rady a připomínky ve společnosti realizovány. Tab. 25 znázorňuje přehled navrhovaných změn ve společnosti.

*Tab. 25: Přehled navrhovaných změn ve společnosti*

Navrhované změny
NAVÝŠENÍ NOMINÁLNÍ HODNOTY STRAVENKY
ZAVEDENÍ E-STRAVENEK
ZAVEDENÍ SICK DAYS

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem ke spokojenosti zaměstnanců, jejich preferencím, motivaci, stabilizaci a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti je třeba zodpovědět několik otázek.

### *1) Jsou zaměstnanci informováni o všech poskytovaných zaměstnaneckých výhodách ve společnosti?*

Při zjišťování komunikace nabídky benefitů ze strany společnosti vůči zaměstnancům byla zjištěna převažující informovanost pracovníků. U dělnických pozic se však oproti administrativním pracovníkům projevil větší počet jedinců, kteří se vyslovili negativně. Zároveň některé výhody jako je např. pracovní volno, které si zaměstnanec může vzít při narození dítěte nebo nástupu dítěte do 1. třídy základní školy, většina respondentů nikdy nevyužila. Příčinou může být, že zaměstnanci vůbec nevědí o možnosti jeho využití. Popis současného programu zaměstnaneckých výhod se nachází pouze v příloze mzdového předpisu společnosti.

Jednou z možností, jak zvýšit informovanost zaměstnanců (převážně u dělnických profesí), je vytvoření **stručného a jasného přehledu zaměstnaneckých výhod**, který bude



zveřejněn a pravidelně aktualizován na informační nástěnce či k nahlédnutí u vedoucích pracovníků nebo na personálním oddělení. Tento přehled by měl zároveň obsahovat podmínky pro využívání jednolitých výhod včetně znázornění jejich daňového a odvodového režimu.

Je nezbytné, aby zaměstnanci byli o poskytovaných benefitech informováni, ale zároveň by měli znát i jejich skutečnou hodnotu. Jak navrhuje jeden z respondentů „*umět systém lépe prodat - např. zveřejnit celkovou částku všech druhů bonusů za rok + bonusy "průměrného" pracovníka*“, společnost by měla efektivně komunikovat hodnotu poskytovaných benefitů. Jedním z řešení může být tzv. **Total Reward Statement**, což je komunikační nástroj informující zaměstnance o reálné hodnotě všech finančních a nefinančních požitků, tj. jejich celkové odměny za daný rok (Velíšková, 2014).

## ***2) Nabízí společnost svým zaměstnancům takové zaměstnanecké výhody, o které jeví skutečně zájem?***

Řada společností se snaží zaujmout své zaměstnance širokou škálou nabízených zaměstnaneckých výhod, které mohou působit atraktivně, ale přitom nemusí mít žádný nebo pouze malý vliv na spokojenost zaměstnanců. Na základě dotazníkového šetření jsou zaměstnanci společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov s poskytovanými benefity spokojeni, nejvíce oceňují 13. plat. Rádi by ale uvítali rozšíření a inovaci současné nabídky výhod. Nejvíce se vyslovili pro zavedení sick days, dále navrhují zaměstnanecké půjčky, pomoc pracovníkům ve finanční tísní, mobilní tarify nebo zavedení karty pro čerpání bodů z Cafeterie. **Zavedení sick days a inovace v oblasti poskytování příspěvku na stravování** společnosti doporučuje i autorka práce, proto budou tyto návrhy včetně jejich ekonomického zhodnocení rozpracovány níže.

Při rozšiřování nabídky poskytovaných zaměstnaneckých výhod je důležité brát v úvahu také finanční situaci společnosti, administrativní náročnost, aktuální situaci na trhu práce, vývoj trendů v oblasti poskytování benefitů a jejich legislativní změny. V případě dceřiných společností, jako je společnost Amcor Flexibles Nový Bydžov, se musí rovněž brát v potaz závislost na rozhodnutí mateřské společnosti při schvalování navýšení finančního rozpočtu.

Jak může společnost zvyšovat nabídku benefitů bez zvýšení souvisejících nákladů, bylo podrobně uvedeno v kapitole 4.1. Liberman (2010) navrhuje rozšíření nabídky především o tzv. soft benefits (práce z domova, flexibilní pracovní doba atd.).

### *3) Volí společnost nabídku daňově zvýhodněných zaměstnaneckých výhod?*

Daňově zvýhodněný benefit je takový, kterým si zaměstnavatel může snížit základ daně z příjmů, jedná se tedy o tzv. daňově uznatelný výdaj. Z charakteristiky současného stavu poskytování zaměstnaneckých výhod ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov uvedené v kapitole 6 je patrné, že společnost preferuje daňově zvýhodněné benefity.

Ačkoliv zaměstnavatel pracuje s daňovou optimálností poskytovaných benefitů, stále zde lze nalézt určité rezervy a nedostatky. V rámci nabídky zaměstnaneckých výhod je vhodné posuzovat i odvody pojistného. Například poskytované **příspěvky na stravování a na penzijní a životní pojištění** jsou daňovými výdaji, které zároveň nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod pojistného. Z tohoto důvodu roste význam jejich poskytování. Některé výhody jsou osvobozeny od DPFO pouze do stanovených limitů, s čímž souvisí i odvody pojistného ze strany zaměstnavatele. Jiné benefity jsou poskytovány tak, že se jejich daňová výhodnost vytrácí. Společnost by tedy měla **klást důraz také na výši a vhodnou formu jednotlivých příspěvků**.

### *4) Vyhledávají zaměstnanci zvýhodněné zaměstnanecké výhody?*

Daňový a odvodový režim u zaměstnaneckých výhod by měl být sledován také samotnými pracovníky. Zda zaměstnanci vyhledávají benefity účelově, bylo jednou ze sledovaných oblastí dotazníkového šetření. Na základě zjištěných výsledků vyplývá **preference peněžních benefitů**, které jsou ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov vypláceny jako součást mzdy a tedy podléhají DPFO a odvodům pojistného. Zároveň mezi navrhovanými změnami se objevily odpovědi typu „*místo bodů do Cafeterie poskytovat přímo peněžní odměny*“ nebo „*zrušení Cafeterie, místo toho přidání platu*“.

Z řady studií vyplývá, že si zaměstnanci jen málokdy uvědomují daňovou a odvodovou výhodnost určitých benefitů. Stejně tomu tak je i ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov. Proto se společnosti doporučuje více **informovat zaměstnance o nabídce**

**benefitů z hlediska jejich daňové a odvodové výhodnosti** a tím zvýšit atraktivitu jejich poskytování.

## 8.1 Změna v poskytování stravenek

Na základě oblíbenosti stravenek mezi zaměstnanci společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov a jejich daňové a odvodové výhodnosti je navrhována inovace ve způsobu poskytování tohoto benefitu a výši jeho příspěvku.

**Daňově nejvýhodnější stravenka** v papírové nebo elektronické podobě **má nově od 1. 1. 2017 hodnotu 109 Kč.** Nová vyhláška zvyšuje maximální tuzemské stravné na 86 Kč na den. Maximální daňově uznatelný příspěvek na stravování je 70 % z 86 Kč, což činí 60,20 Kč. Dle zákona o daních z příjmů může zaměstnavatel svému zaměstnanci uhradit maximálně 55 % z hodnoty stravenky (Anon., 2017b).

Ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov jsou zaměstnancům poskytovány stravenky v nominální hodnotě 75 Kč. Vzhledem k současným cenám obědového menu v okolních restauračních zařízeních hodnota stravenky cenu hlavního jídla málokde pokryje a zaměstnanec tak musí částku pokrmu většinou doplácet. **Společnosti se navrhuje zvýšit nominální hodnotu stravenky ze současných 75 Kč na 85 Kč.** Zaměstnavatel si bude moct snížit základ daně z příjmů o větší částku, zaměstnanci se zároveň navýší jeho příjem, který nepodléhá odvodům pojistného.

Kalkulace celoročních nákladů na stravenky v nominální hodnotě 85 Kč je znázorněna v Tab. 26. Při výpočtu nákladů se vycházelo z předpokladu, že stravenky budou poskytovány VŠEM zaměstnancům společnosti, tj. 145 pracovníkům. Počet pracovních dní v roce 2017 je 250, od kterých bylo odečteno 25 dní dovolené, kterou mají automaticky všichni zaměstnanci společnosti. Průměrný počet odpracovaných dní je tedy 225. Daňově uznatelný výdaj zaměstnavatele z jedné stravenky činí 46,75 Kč (55 % z nominální hodnoty stravenky). Společnosti, které prodávají zaměstnavatelům stravenky, si za zprostředkování prodeje účtují provizi. Dle ceníku společnosti Sodexo platného od 1. 2. 2017 je výše provize 4 % z nominální hodnoty stravenky. Je nezbytné poznamenat, že vydavatelé stravenek často výši provize stanovují individuálně na základě dodávaného portfolia a rozsahu poskytovaných služeb. Pro účely výpočtu celkových nákladů na stravenky bylo počítáno s 4 % provizí k jedné stravence, což činí 3,40 Kč. Počet stravenek

za rok (32 625 ks) byl vynásoben náklady na jednu stravenku včetně provize (50,20 Kč), čímž byly vyčísleny celkové roční náklady na stravenky ve výši **1 637 775 Kč**.

Pro porovnání jsou v Tab. 27 uvedeny náklady na stravenky v nominální hodnotě 75 Kč a 85 Kč. Rozdíl celoročních nákladů při navýšení nominální hodnoty stravenky o 10 Kč činí **192 487 Kč**.

**Tab. 26: Kalkulace nákladů při navýšení nominální hodnoty stravenky na 85 Kč**

počet pracovníků	145
počet odpracovaných dní	225
počet stravenek za rok	<b>32 625 ks</b>
příspěvek zaměstnavatele - 55 % z 85 Kč	46,75 Kč/ks
provize zprostředkování prodeje stravenek - 4 % z 85 Kč	3,40 Kč/ks
náklady na 1 stravenku včetně provize	<b>50,20 Kč</b>
<b>CELOROČNÍ NÁKLADY NA STRAVENKY</b>	<b>1 637 775 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 27: Porovnání nákladů na stravenky současného a navrhovaného systému**

NOMINÁLNÍ HODNOTA STRAVENKY	75 Kč	85 Kč
počet pracovníků	145	145
počet odpracovaných dní	225	225
počet stravenek za rok	<b>32 625 ks</b>	<b>32 625 ks</b>
příspěvek zaměstnavatele - 55 %	41,25 Kč/ks	46,75 Kč/ks
provize zprostředkování prodeje stravenek - 4 %	3 Kč/ks	3,40 Kč/ks
náklady na 1 stravenku včetně provize	<b>44,30 Kč</b>	<b>50,20 Kč</b>
<b>CELOROČNÍ NÁKLADY NA STRAVENKY</b>	<b>1 445 288 Kč</b>	<b>1 637 775 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Trendem v oblasti stravování na českém trhu je v posledních letech zavádění **elektronických stravenek neboli e-stravenek**. Právě digitalizace nejrozšířenějšího zaměstnaneckého benefitu přináší řadu nových možností a výhod. E-stravenka je elektronický platební nástroj, na kterém má zaměstnanec uloženy virtuální prostředky určené pro platby ve vybraných restauracích či v obchodech. Jednou z forem je elektronická karta, která se při placení používá stejně jako běžná bezkontaktní platební karta (toto řešení se objevilo i mezi navrhovanými změnami v otevřené otázce dotazníku).

Držitel této karty zaplatí vždy přesnou částku a nemusí řešit situaci, kdy provozovatel na stravenky nevrací. Zároveň u zaměstnavatelů a provozovatelů dochází ke snížení administrativní náročnosti a souvisejících logistických nákladů. Nevýhoda však spočívá v zatím nedostatečné vybavenosti a nepřipravenosti obchodních míst pro akceptaci elektronických stravenek (Anon., 2016).

Společnost Sodexo, jejichž služeb využívá i firma Amcor Flexibles Nový Bydžov, nabízí e-stravenku v podobě karty **Gastro Pass CARD** (její vzor znázorňuje Obr. 24). Tato karta rozšiřuje portfolio služeb a produktů a doplňuje tak papírovou verzi stravenek. Elektronické stravenky stojí pro společnost Amcor Flexibles Nový Bydžov za zvažení, neboť jejich zavádění se setkává s velkým ohlasem.



**Obr. 24: Vzorek karty**

Zdroj: Gastro Pass CARD (2017)

Dle ceníku produktů a služeb poskytovaných společnostmi Sodexo (2017) byly vypočítány celkové náklady na zavedení e-stravenek v Tab. 28. Při kalkulaci se vychází z předpokladu, že karta Gastro Pass CARD bude vystavena VŠEM pracovníkům společnosti. Elektronické stravenky jsou stejně daňově výhodné jako papírové, zároveň provize za jejich objednání je ve stejné výši jako u papírové verze, tedy 4 % z nominální hodnoty stravenky.

**Tab. 28: Kalkulace nákladů na zavedení e-stravenek**

počet pracovníků	145
jednorázový poplatek za vydání karty	<b>80 Kč</b>
<b>NÁKLADY NA ZAVEDENÍ E-STRAVENEK</b>	<b>11 600 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na zavedení elektronických stravenek nejsou vysoké. S jejich zaváděním se ale společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov doporučuje počkat z důvodu malého množství obchodních míst v okolí podniku, kde je tato forma stravenek akceptována. Přesto by společnost měla neustále sledovat pokračující rozvoj infrastruktury e-stravenek včetně rozšiřování platebních terminálů a další trendy a inovace v oblasti stravování.

## 8.2 Zavedení sick days

Zdravotní dny volna neboli sick days patří mezi nové zaměstnanecké benefity, jejichž popularita rok od roku stoupá. Podle výsledků dotazníkového šetření by jejich zavedení uvítalo **více jak 73 % dotazovaných zaměstnanců** společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov. Rozšíření současné nabídky výhod o sick days by mohlo mít pozitivní vliv nejen na motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také na snížení nemocnosti na pracovišti.

Z teoretického vymezení sick days v kapitole 4.5.6 je patrné, že úprava tohoto benefitu není přesně vymezena v zákoníku práce ani v souvisejících předpisech a jeho poskytování zcela závisí na zaměstnavateli. Poskytování sick days je založeno na vzájemné důvěře mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Protože zaměstnanec může tento benefit zneužívat, doporučuje se firmě stanovit jasné podmínky. Pro potřeby společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov se navrhuje poskytování sick days za následujících podmínek:

- pracovní poměr zaměstnance v délce minimálně 12 měsíců,
- peněžní plnění (náhrada mzdy) ve výši **100 % průměrného hodinového výdělku** zaměstnance,
- rozsah placeného volna – maximálně **3 pracovní dny v kalendářním roce**,
- nevyčerpané dny se nepřevádějí do dalšího roku a neproplácejí se jako nevybraná dovolená.

Pro zjištění celkových ročních nákladů při zavedení sick days se u výpočtu náhrady mzdy bude vycházet z **průměrného hrubého hodinového výdělku**, tak jako tomu je u výpočtu náhrady mzdy od 4. do 14. dne pracovní neschopnosti. Průměrný hrubý hodinový výdělek se získá poměrem zaměstnancovy celkové hrubé mzdy za rozhodné období (tj. předcházející kalendářní čtvrtletí) a počtem opracovaných hodin za rozhodné období. Je důležité poznamenat, že se při výpočtu vychází z předpokladu, že zaměstnanec nečerpal dovolenou ani nemocenskou. Jelikož je hrubá mzda individuální u každého zaměstnance,

**bude počítáno s průměrnou hrubou měsíční nominální mzdou ve 3. čtvrtletí roku 2016 v ČR, která činila 27 220 Kč** (Český statistický úřad, 2016).

Výše průměrného hrubého výdělku =  $(27\,220 * 3) / 480 = 170$  Kč.

Pokud zaměstnanec během jednoho roku využije všechny **3 dny placeného zdravotního volna**, formou náhrady mzdy dostane **4 080 Kč** ( $170 * (3 * 8)$ ).

Kalkulaci nákladů, které zaměstnavateli vzniknou při poskytnutí 3 dnů placeného zdravotního volna, znázorňuje Tab. 29. Měsíční náklady na 1 zaměstnance činí 5 467 Kč, roční náklady jsou ve výši 65 604 Kč (pokud náhrada mzdy není dána zákonem, tvoří vyměřovací základ pro pojistné). V případě, že tyto 3 sick days využijí VŠICHNI zaměstnanci, **maximální celoroční náklady na sick days budou ve výši 9 512 580 Kč**.

**Tab. 29: Kalkulace nákladů na sick days**

roční náhrada mzdy	4 080 Kč
zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem - 9 %	367 Kč
sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem - 25 %	1 020 Kč
měsíční náklady na 1 zaměstnance	<b>5 467 Kč</b>
roční náklady na 1 zaměstnance	<b>65 604 Kč</b>
počet zaměstnanců	145
<b>CELOROČNÍ NÁKLADY NA SICK DAYS</b>	<b>9 512 580 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Zavedení sick days představuje pro společnost nemalé finanční prostředky, na druhou stranu se ale jedná o daňově uznatelné náklady.

Společnost Amcor Flexibles Nový Bydžov poskytuje svým zaměstnancům rovněž benefit v podobě náhrady mzdy po dobu prvních 3 kalendářních dnů nemoci. Výše hrazené částky je stejná jako v případě náhrady mzdy v období od 4. do 14. dne pracovní neschopnosti, tedy ve výši 60 % průměrného hodinového výdělku. Porovnání nákladů společnosti na sick days a na náhradu mzdy po dobu prvních 3 dnů nemoci zobrazuje Tab. 30. Vychází se z předpokladu, že zaměstnanci mohou využít benefitu náhrady mzdy v prvních 3 dnech nemoci pouze jednou za rok. Oproti výpočtu u sick days se zde náhrada mzdy počítá ve výši **60 % z tzv. redukováného průměrného hodinového výdělku**. Redukovaný

průměrný hodinový výdělek byl vypočítán podle redukčních hranic uvedených v Příloze E následovně:  $164,85 * 0,9 + (170 - 164,85) * 0,6 = 151,46$  Kč. Za předpokladu maximálního využití obou benefitů VŠEMI zaměstnanci se celkové roční náklady liší o **4 428 300 Kč**.

*Tab. 30: Porovnání nákladů na sick days a na náhradu mzdy v prvních 3 dnech nemoci*

DRUH BENEFITU	sick days	náhrada mzdy
počet hodin pracovní neschopnosti	24	24
průměrný hodinový výdělek	170 Kč	170 Kč
redukovaný průměrný hodinový výdělek	/	151,46 Kč
60 % z redukovaného průměrného hodinového výdělku	/	90,88 Kč
roční náhrada mzdy	<b>4 080 Kč</b>	<b>2 181 Kč</b>
zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem - 9 %	367 Kč	196 Kč
sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem - 25 %	1 020 Kč	545 Kč
měsíční náklady na 1 zaměstnance	<b>5 467 Kč</b>	<b>2 922 Kč</b>
roční náklady na 1 zaměstnance	<b>65 604 Kč</b>	<b>35 064 Kč</b>
počet zaměstnanců	145	145
<b>CELOROČNÍ NÁKLADY</b>	<b>9 512 580 Kč</b>	<b>5 084 280 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8.3 Ekonomické a časové zhodnocení návrhů

Celkové náklady navrhovaných změn systému zaměstnaneckých výhod jsou vyčísleny v následující tabulce (Tab. 31).

*Tab. 31: Celkové náklady navrhovaných změn*

NAVRHOVANÁ ZMĚNA	maximální roční náklady
navýšení nominální hodnoty stravenky na 85 Kč	1 637 775 Kč
zavedení e-stravenek	11 600 Kč
zavedení sick days	9 512 580 Kč
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>11 161 955 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že předpokládané maximální roční náklady navrhovaných změn činí **11 161 955 Kč**, což představuje náklady ve výši **76 979 Kč** na jednoho zaměstnance společnosti. Je nutné poznamenat, že se jedná o daňově uznatelné náklady, kterými si



zaměstnavatel může snížit základ daně z příjmů. Část vynaložených finančních prostředků se mu tak vrátí v podobě nižší daňové povinnosti. Zavedení navrhovaných změn v oblasti poskytování benefitů je efektivní investicí do zaměstnanců a představuje potenciál výnosů společnosti do budoucna.

Z hlediska časového zhodnocení navrhovaných změn je zásadní postoj mateřské společnosti v otázce týkající se schválení navýšení finančního rozpočtu pro novobydžovský závod. Pokud by se vedení společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov rozhodlo pro realizaci navrhovaných změn a nebránila by mu v tom finanční situace podniku, doporučuje se jejich pozvolné zavedení. Prvotně musí být se změnami dostatečně obeznámeni všichni zaměstnanci. Měli by znát hlavní důvody jejich realizace, ale také jejich skutečné náklady.

V případě schválení navýšení rozpočtu centrálou se zavedení sick days a zvýšení nominální hodnoty stravenek navrhuje od počátku roku 2018. Jak bylo výše zmíněno, se zavedením e-stravenek se společností doporučuje počkat z důvodu nedostatečné vybavenosti obchodních sítí akceptujících tuto formu stravenek. Vydání elektronických karet u jednotlivých poskytovatelů probíhá nejdéle do jednoho měsíce.

## Závěr

Řízení lidských zdrojů patří v současné době k nejdůležitějším a nejdynamičtěji se rozvíjejícím oblastem řízení organizace. Jeho hlavním úkolem je zajistit prosperitu a úspěšnost společnosti na trhu prostřednictvím spokojených, loajálních a dostatečně motivovaných zaměstnanců. Jak vyplývá z teoretické části diplomové práce, lze toho dosáhnout především efektivním a spravedlivě nastaveným systémem odměňování, který by měl zároveň zahrnovat i poskytování zaměstnaneckých výhod. Právě problematika poskytování zaměstnaneckých výhod byla předmětem této práce.

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhu možných změn a doporučení vedoucích k optimalizaci systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov, s. r. o. na základě analýzy současného stavu poskytování benefitů.

V teoretické části práce byly vymezeny základní teoretické poznatky týkající se úlohy personální práce v organizaci a oblasti motivace, odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod jako nutný základ pro pochopení dané problematiky a zpracování navazující praktické části. Z popisu společnosti a detailní charakteristiky nastavení jejího programu zaměstnaneckých výhod byl získán pohled na současnou situaci v podniku. Společnost svým zaměstnancům nabízí široké spektrum peněžních a nepeněžních benefitů za účelem jejich ocenění, motivace, spokojenosti a loajálnosti. Pro zjištění postojů a názorů pracovníků na současný systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření.

Výsledky šetření ukázaly všeobecnou spokojenost zaměstnanců se současným stavem poskytování zaměstnaneckých výhod. Jelikož je výstup z dotazníkového šetření zároveň doplňujícím podkladem pro rozhodování společnosti v oblasti zaměstnaneckých výhod, byly výsledky klíčových otázek rozpracovány dle pracovního zařazení či jiných zvolených identifikátorů. Respondenti nejvíce ocenili poskytování 13. platu a týdne dovolené navíc. Komunikace zaměstnaneckých výhod byla převážně hodnocena pozitivně, i přesto se společnosti doporučuje vytvoření informačního přehledu o poskytovaných benefitech včetně efektivní informovanosti o jejich skutečné hodnotě. Cafeteria systém se rovněž setkal s kladnými ohlasy u dotazovaných zaměstnanců. Jak uvedl jeden z respondentů „*vždy to může být lepší*“, proto bylo v závěru práce detailněji rozpracováno několik návrhů

pro zefektivnění systému benefitů s ohledem na potřeby, preference a spokojenost zaměstnanců a s tím související zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.

Mezi navrhovanými změnami byla inovace v oblasti poskytování příspěvku na stravování a zavedení sick days. U obou návrhů došlo k vyčíslení celkových ročních nákladů a z časového hlediska byla zhodnocena možnost jejich zavedení. V rámci poskytování stravenek bylo doporučeno zvýšení jejich nominální hodnoty především z důvodu mimořádné výhodnosti tohoto benefitu. Součástí tohoto návrhu bylo zvážení zavedení elektronických stravenek, které jsou současným trendem v oblasti poskytování příspěvku na stravování na českém trhu a zároveň nastiňují možnou novou éru poskytování nefinančních benefitů. Návrh na rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod o sick days vycházel především z výsledků dotazníkového šetření, pro které se vyslovila většina dotazovaných zaměstnanců.

Uvedené návrhy byly včetně detailního zpracování výsledků dotazníkového šetření předány společnosti. Vypracování této diplomové práce bylo přínosem nejen pro společnost, která tak na základě průzkumu spokojenosti zaměstnanců získala žádoucí informace a podklad pro další rozhodování o poskytování zaměstnaným výhod, ale také pro samotnou autorku práce, kterou zpracovávaná problematika zajímala a prohloubila si v ní své znalosti.

# Seznam použité literatury

## Citace

AMCOR. 2016. Amcor at a Glance. *Amcor* [online]. Amcor [cit. 2016-08-25]. Dostupné z: <https://www.amcor.com/investor-relations/about-us/>

ANON. 2014. Jakým způsobem manažeři nejčastěji motivují zaměstnance? *Personalista.com* [online]. [cit. 2016-10-24]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/jakym-zpusobem-zamestnance-nejcasteji-motivuji-manazeri.html>

ANON. 2015. Zaměstnavatelé a poskytování „sick days“. *Daňový portál* [online]. [cit. 2017-03-24]. Dostupné z: <http://www.danovy-portal.com/aktuality/zamestnavatele-a-poskytovani-sick-days>

ANON. 2016. Elektronické stravenky Zajímavá příležitost, ale i důvod k zamyšlení. *Up Magazín* [online]. Le Chèque Déjeuner, 3-5 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: [http://www.seky.cz/wp-content/uploads/2016/05/Up\\_magazin\\_ONLINE.pdf](http://www.seky.cz/wp-content/uploads/2016/05/Up_magazin_ONLINE.pdf)

ANON. 2017a. Kalkulačka náhrady mzdy v roce 2017. *Finance.cz* [online]. Mladá fronta [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/kalkulacky-a-aplikace/nahrada-mzdy/?PHV=170&pocHodinNeschopnosti=24&submit=0&NMZaHod=0&NMCelkem=0&redukHranice1=0&redukHranice2=0&redukHranice3=0&redukHodVydelek=0>

ANON. 2017b. Nejvýhodnější stravenka má hodnotu 109 Kč. *Novinky.cz* [online]. Borgis [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/427873-nejvyhodnejsi-stravenka-ma-hodnotu-109-kc.html>

ARMSTRONG, Michael. 2009a. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5242-1.

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

BARTOŠOVÁ, Hana a Jan BARTOŠ. 2011. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha. Studijní opory určené pro studenty kombinované formy studia. Vysoká škola regionálního rozvoje Praha.

BĚLOHLÁVEK, František. 2012. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4323-3.

BRYCHTA, Ivan. 2011. Vybrané benefity a jejich účetní a daňové řešení. *Mzdová praxe* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR [cit. 2017-02-09]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34620v44238-vybrane-benefity-a-jejich-ucetni-a-danove-reseni/?search\\_query=\\$index=39&order\\_by=&order\\_dir=&type=&search\\_results\\_page=1](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34620v44238-vybrane-benefity-a-jejich-ucetni-a-danove-reseni/?search_query=$index=39&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1)

*Ceník za produkty a služby* [online]. 2017. In: [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: [https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwimifL1r4XTAhXJC5oKHZgeCJ8QFggvMAM&url=https%3A%2F%2Fsmmlouvy.gov.cz%2Fsmmlouva%2Fsoubor%2F1712597%2FC\\_a\\_Cen%25C3%25ADk.docx&usg=AFQjCNHToXqyoxZVlulRHJPINffRjNjKhW&sig2=dSuuuD8FwtsKXgf6DEdy6A](https://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwimifL1r4XTAhXJC5oKHZgeCJ8QFggvMAM&url=https%3A%2F%2Fsmmlouvy.gov.cz%2Fsmmlouva%2Fsoubor%2F1712597%2FC_a_Cen%25C3%25ADk.docx&usg=AFQjCNHToXqyoxZVlulRHJPINffRjNjKhW&sig2=dSuuuD8FwtsKXgf6DEdy6A)

ČESKO, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. 2006. In: *Sbírka zákonů*. Dostupné také z: <http://zakonik-prace.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. 2016. Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2016>

DUDA, Jiří. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-8707-189-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

GASTRO PASS CARD: Vzory poukázek a karet. 2017. In: *Sodexo* [online]. Praha: Sodexo Pass Česká republika [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: [http://cz.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-cz/files/050C\\_Country.com\\_Czech\\_Republic\\_\(Czech\)/Building\\_Blocks/LOCAL/Multimedia/Images/Poukazky/AsistencePass/elektronicka-stravenka-gastro-pass-card.jpg](http://cz.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-cz/files/050C_Country.com_Czech_Republic_(Czech)/Building_Blocks/LOCAL/Multimedia/Images/Poukazky/AsistencePass/elektronicka-stravenka-gastro-pass-card.jpg)

HANSEN ČECHOVÁ, Barbara. 2016. HR v roce 2020. *HR forum* [online]. [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/hr-v-roce-2020/>

JAKUBKA, Jaroslav. 2009. Mzdy a odměny z hlediska zákoníku práce v kostce. *Daňáři online* [online]. [cit. 2016-11-06]. ISSN 2464-6873. Dostupné z: [http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d5658v7801-mzdy-a-odmeny-z-hlediska-zakoniku-prace-v-kostce/?search\\_query](http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d5658v7801-mzdy-a-odmeny-z-hlediska-zakoniku-prace-v-kostce/?search_query)

KOCIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

KRÁKOROVÁ, Iva a Mária MARHEFKOVÁ. 2016. 6 daňových novinek roku 2017 pro zaměstnavatele a zaměstnance. *KPMG: Daňové a právní aktuality* [online]. [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: <http://danovky.cz/cs/6-danovych-novinek-roku-2017-pro-zamestnavatele-a-zamestnance>

LEOPOLD, Ronald S. 2009. Competitive Value Of Employee Benefits. *Financial Executive* [online]. Morristown: Financial Executives International, **25**(8), 56-57 [cit. 2017-01-30]. ISSN 08954186. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/208884494?accountid=17116>

- LIBERMAN, Kerry. 2010. Enhance Your Benefits. *Credit Union Management* [online]. Madison: Credit Union Executives Society, **33**(5), 42 [cit. 2017-02-04]. ISSN 02739267. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/227791494/fulltext/4F29ED98BC9F4D9EPQ/3?accountid=17116>
- MAGELLAN WORLD. 2015. Amcor: Creating a new world of packaging. In: *Amcormerchandise.com* [online]. Magellan [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.amcormerchandise.com/index.php?route=account/login>
- MACHÁČEK, Ivan. 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MACHÁČEK, Ivan. 2013. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-000-4.
- MARKOVÁ, Hana. 2016. *Daňové zákony: Úplná znění platná k 1. 1. 2016*. 25. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0022-4.
- MPSV: Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2017. 2016. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/28272/Informace\\_o\\_MMe\\_od\\_1\\_ledna\\_2017\\_na\\_web\\_MPSV.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/28272/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2017_na_web_MPSV.pdf)
- NN POJIŠŤOVNA. 2015. Zaměstnanecké benefity v době ekonomického optimismu. In: *Svaz průmyslu a dopravy České republiky: Firmy nabízejí zaměstnancům více benefitů než loni* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: [http://www.spcr.cz/images/Prezentace\\_SP\\_%C4%8CR\\_a\\_NN\\_-\\_Benefity.pdf](http://www.spcr.cz/images/Prezentace_SP_%C4%8CR_a_NN_-_Benefity.pdf)
- OBCHODNÍ REJSŘÍK. 2016. *Amcor Flexibles Nový Bydžov, s.r.o.* [online]. [cit. 2016-08-26]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/amcor-flexibles-novy-bydzov-s-r-o-25265717/>
- PELC, Vladimír. 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges. ISBN 978-80-87212-66-0.

PLAMÍNEK, Jiří. 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.

PROFESIA.CZ. 2015. Nejžádanější benefity: pružná pracovní doba a finanční bonusy. *Profesia.cz* [online]. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/brezen-2015/nejzadanejsi-benefity-pruzna-pracovni-doba-a-financni-bonusy/44846>

SHUKLA, Naveen Kumar. 2012. HOW MOTIVATION FACTOR AFFECT THE ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS. *International Journal of Management Research and Reviews* [online]. 2(3): 430-435 [cit. 2016-10-22]. ISSN 2249-7196. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1419632327/BFF17DF76A594D65PQ/1?accountid=17116>

SLOAN, Alfred P. 1998. *Můj život s General Motors*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4310-7.

SODEXO BENEFITY: Cafeteria mojeBenefity. 2016a. *Sodexo* [online]. Praha: Sodexo Pass Česká republika [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/cafeteria#tabs-2>

SODEXO BENEFITY: Poukázky pro volný čas. 2016b. *Sodexo* [online]. Praha: Sodexo Pass Česká republika [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/poukazky-pro-volny-cas>

SURVIO. 2017. Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami (benefity). In: *Survio* [online]. [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <https://www.survio.com/survey/d/H0K1K2H9Z1Q2U9O5P>

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2

TREXIMA. 2016a. V prvním pololetí se zvýšily mzdy i platy. Nové výsledky ISPV. *TREXIMA* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <http://www.trexima.cz/aktuality/20160927-mzdy-prvni-pololeti>



TREXIMA. 2016b. Závěrečná zpráva Benefitů: Výsledky průzkumu - dotazníkové šetření. In: *Českomoravská konfederace odborových svazů: Výsledky průzkumu Benefitů* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <https://www.cmkos.cz/obsah/754/vysledky-pruzkumu-benefit/17805>

VELÍŠKOVÁ, Hana. 2014. Seznamte se: Cafeterie. *HR forum* [online]. Praha: People management forum, (3), 12 [cit. 2017-03-29]. ISSN 1212-690X. Dostupné z: [http://www.pmf-studovna.cz/wp-content/uploads/2014/11/hrf-03\\_2014\\_web-1.pdf](http://www.pmf-studovna.cz/wp-content/uploads/2014/11/hrf-03_2014_web-1.pdf)

VYCHOPEŇ, Jiří. 2008. Poskytování zaměstnaneckých benefitů v daňových souvislostech. *Mzdová praxe* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR [cit. 2017-02-08]. Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3721v5052-poskytovani-zamestnaneckych-benefitu-v-danovych-souvislostech/?search\\_query=](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3721v5052-poskytovani-zamestnaneckych-benefitu-v-danovych-souvislostech/?search_query=)

WAGNEROVÁ, Irena. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Interní zdroje společnosti**

Interní materiály ve formě vnitřních předpisů, schémat, tabulek a informačních letáků.

### **Bibliografie**

SIMOVÁ, Jozefína, 2010. *Marketingový výzkum*. Vyd. 2. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-662-1.

Studijní materiály z předmětů Statistika I a Statistika II.

## **Seznam příloh**

Příloha A - Organizační struktura administrativy a výroby

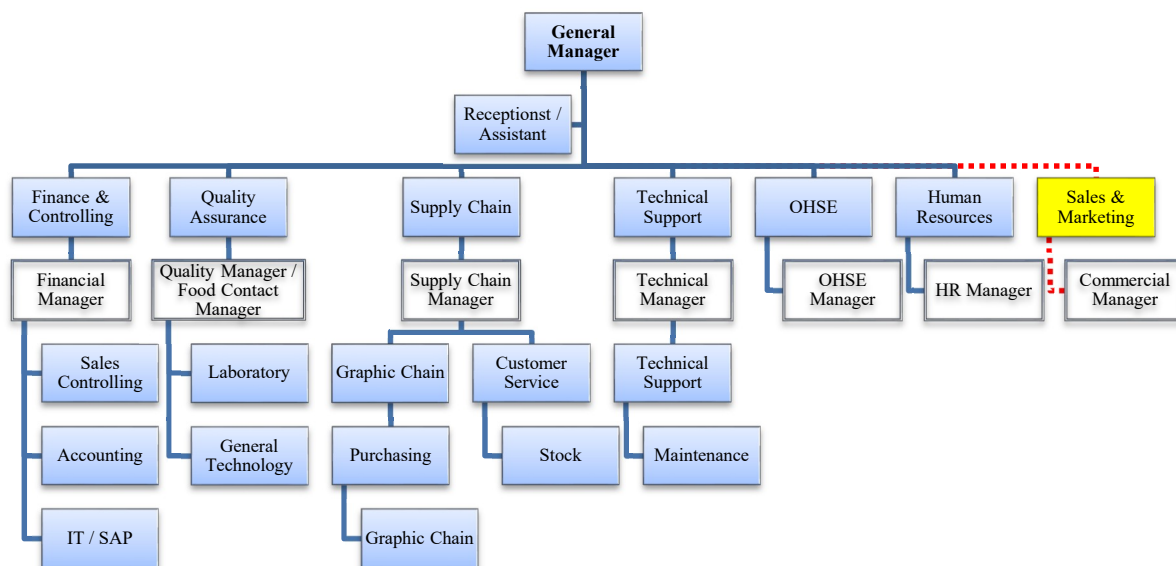
Příloha B - Výsledky zaměstnanecké ankety angažovanosti (AGES)

Příloha C - Vzor dotazníku

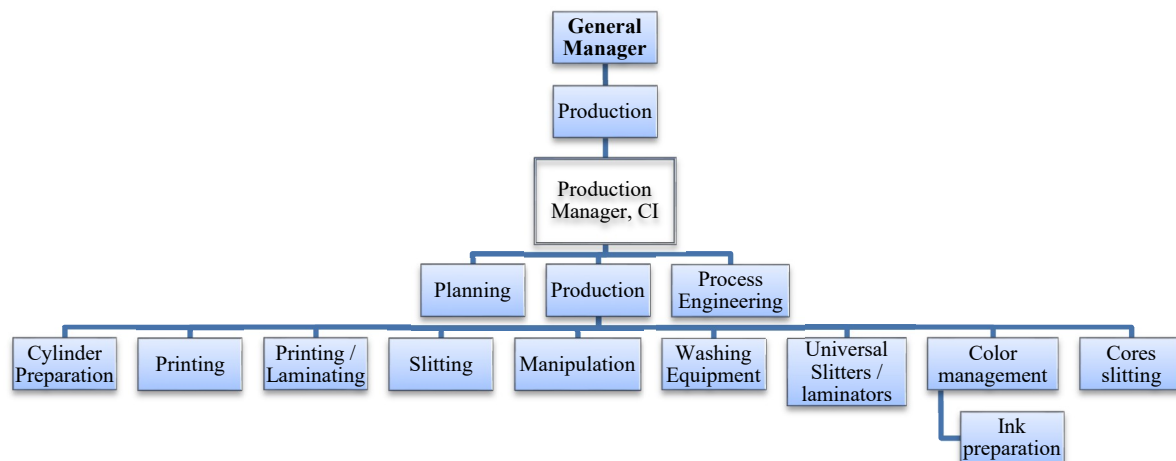
Příloha D – Složení odpovědí u vybraných otázek z hlediska pracovního zařazení

Příloha E – Redukční hranice pro výpočet náhrady mzdy v roce 2017

## Příloha A - Organizační struktura administrativy a výroby



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov



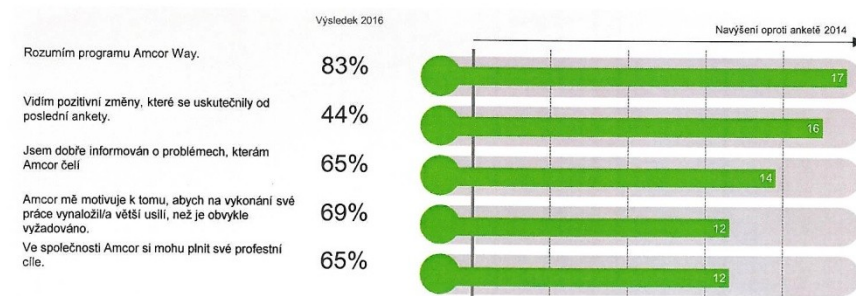
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov

## Příloha B - Výsledky zaměstnanecké ankety angažovanosti (AGES)

2016 AMCOR GLOBAL ENGAGEMENT SURVEY

### Největší změny oproti anketě angažovanosti 2014

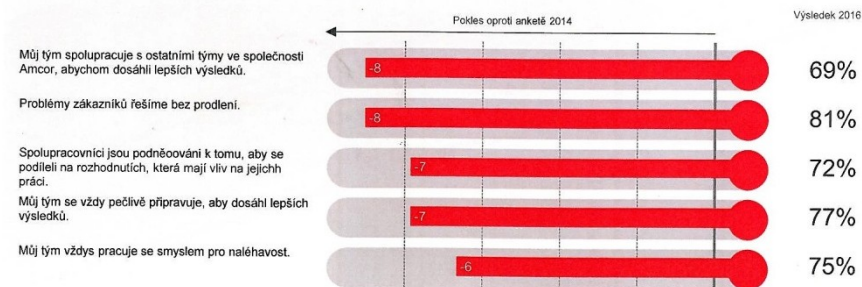
Největší zlepšení od roku 2014 ↑



Procentní rozdíly oproti:

Výroni společnosti	Amcor 2016
-- pts	+2 pts
-3 pts	-11 pts
-- pts	-2 pts
+3 pts	+5 pts
+4 pts	+7 pts

Největší zhoršení oproti roku 2012 ↓



Procentní rozdíly oproti:

Výroni společnosti	Amcor 2016
-6 pts	-3 pts
+13 pts	+5 pts
+9 pts	+6 pts
-- pts	-1 pts
-- pts	-4 pts

Zdroj: Interní materiály společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov

## Příloha C - Vzor dotazníku

### Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami (benefity)

---

#### Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami (benefity)

Vážení zaměstnanci,

ráda bych Vás chtěla touto cestou požádat o spolupráci při vyplnění krátkého dotazníku, který je zaměřený na Vaši spokojenost s poskytováním zaměstnaneckých výhod ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov, s. r. o. Dotazník je vytvořen pro účely společnosti. Jeho výsledky budou použity k tvorbě návrhu na zlepšení struktury nabízených benefitů ve prospěch zaměstnanců i zaměstnavatele. Jmenuji se Michaela Myšková a jsem studentkou posledního ročníku Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. Získané informace zároveň využiji jako podklad pro vypracování mé diplomové práce na téma Systém zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti. Dotazník je zcela anonymní.

Předem velmi děkuji za Váš čas strávený při vyplnění dotazníku.

#### 1. Pohlaví:

- muž  
 žena

#### 2. Věk:

- do 20 let  
 21 - 30 let  
 31 - 40 let  
 41 - 50 let  
 51 let a více

#### 3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní  
 střední bez maturity / vyučen/a  
 střední s maturitou  
 vyšší odborné  
 vysokoškolské

4. Pracovní zařazení:

- operátor
- THP (technicko-hospodářský pracovník)
- management

5. Délka pracovního poměru ve společnosti:

- do 1 roku
- 1 - 3 roky
- 4 - 10 let
- 11 let a více

6. Má motivace vliv na Váš pracovní výkon?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7. Měla nabídka zaměstnaneckých výhod této firmy vliv na Vaše rozhodování při výběru zaměstnavatele?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami, které Vám společnost nabízí?

- spokojen/a
- částečně spokojen/a
- částečně nespokojen/a
- nespokojen/a

### Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami (benefity)

9. Máte dostatečné informace o všech poskytovaných zaměstnaneckých výhodách ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov, s. r. o.?

- ano  
 ne

10. Jak často využíváte nabízené zaměstnanecké výhody?

	velmi často	často	občas	nikdy
příspěvek na dojíždění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
náhrada mzdy po dobu 3 kalendářních dnů nemoci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pracovní volno (z důvodů překážek na straně zaměstnance)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nepeněžní dary	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvky na volnočasové aktivity (Cafeteria systém)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na penzijní a životní pojištění (Cafeteria systém)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Využil/a jste zaměstnaneckou výhodu v podobě používání služebních vozidel? (na tuto otázku odpoví POUZE pracovník na pozici MANAGEMENT)

- ano  
 ne

12. Využil/a jste zaměstnaneckou výhodu v podobě flexibilní pracovní doby? (na tuto otázku odpoví POUZE pracovník na pozici THP a MANAGEMENT)

- ano  
 ne

## Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami (benefity)

---

13. Vyberte 3 zaměstnanecké výhody, které nejvíce oceňujete.

- příspěvek na dojíždění
- náhrada mzdy po dobu 3 kalendářních dnů nemoci
- 13. plat
- prodloužená dovolená (5 týdnů)
- peněžní odměny (mimořádné odměny, odměny při pracovních a životních výročích, odměny za spolupráci...)
- pracovní volno (z důvodů překážek na straně zaměstnance)
- příspěvek na stravování
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti
- nepeněžní dary
- příspěvky na volnočasové aktivity (Cafeteria systém)
- příspěvek na penzijní a životní pojištění (Cafeteria systém)
- jiné:

14. Chybí Vám některé výhody v současné nabídce poskytovaných zaměstnaneckých výhod? (lze zaškrtnout více odpovědí)

- nechybí
- služební mobil
- služební notebook
- zaměstnanecké půjčky
- sociální výpomoc zaměstnancům
- sick days (= dny, po které si zaměstnanec vezme volno, ale neodečítá se mu z dovolené, ani si nevybírá nemocenskou)
- bezplatné přechodné ubytování
- doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání
- jiné:

15. Současný systém zaměstnaneckých výhod považujete za:

- výborný
- velmi dobrý
- dobrý
- nedostačující



16. Preferujete peněžní či nepeněžní výhody? (v případě peněžních výhod zaměstnanec obdrží přímo příslušnou finanční částku)

- peněžní
- nepeněžní
- kombinace obou typů výhod
- nezáleží mi na tom

17. Jste spokojen/a s výší své mzdy včetně poskytovaných zaměstnaneckých výhod?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

18. Vyhovuje Vám čerpání výhod prostřednictvím systému Cafeteria?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

19. Považujete bodový příspěvek v systému Cafeteria, který je určen v závislosti na délce zaměstnání, za spravedlivý?

- ano
- ne

20. Víte o výhodách, které jsou poskytovány v jiných společnostech?

- ano
- ne

Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami (benefity)

---

21. Vnímáte poskytování zaměstnaneckých výhod jako kvalitní značku zaměstnavatele?

- ano  
 spíše ano  
 spíše ne  
 ne

22. Máte nějaké návrhy na zlepšení stávajícího systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti Amcor Flexibles Nový Bydžov, s. r. o.?

Ještě jednou děkuji za Vaši ochotu, čas a spolupráci při vyplnění dotazníku.

Bc. Michaela Myšková

## Příloha D - Složení odpovědí u vybraných otázek z hlediska pracovního zařazení

**Tab. 32: Vliv nabídky zaměstnaneckých výhod na rozhodování při výběru zaměstnavatele**

postoj respondentů	výroba		administrativa	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
ano	5	5,8%	2	2,3%
spíše ano	7	8,1%	9	10,5%
spíše ne	6	7%	15	17,5%
ne	29	33,7%	13	15,1%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 33: Informovanost zaměstnanců o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách**

postoj respondentů	výroba		administrativa	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
ano	37	43%	36	41,9%
ne	10	11,6%	3	3,5%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 34: Průměrná četnost plošně poskytovaných zaměstnaneckých výhod**

zaměstnanecké výhody	průměrná známka	
	výroba	administrativa
příspěvek na dojíždění	3,6	3,5
náhrada mzdy po dobu 3 dnů nemoci	3,1	3,5
pracovní volno	3,9	3,7
příspěvek na stravování	1,5	1,5
poskytování nápojů na pracovišti	2,5	2,3
nepeněžní dary	3,4	3,2
příspěvky na volnočasové aktivity	2,5	1,7
příspěvek na penzijní a životní pojištění	3,5	2,8

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 35: Hodnocení současného systému zaměstnaneckých výhod**

hodnocení respondentů	výroba		administrativa	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
výborný	6	7%	6	7%
velmi dobrý	17	19,8%	27	31,4%
dobrý	22	25,6%	5	5,8%
nedostačující	2	2,3%	1	1,2%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 36: Preference formy příjmu výhody na straně zaměstnance**

preference respondentů	výroba		administrativa	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
peněžní	28	32,6%	15	17,4%
nepeněžní	2	2,3%	0	0%
kombinace obou výhod	12	14%	24	27,9%
nezáleží mi na tom	5	5,8%	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 37: Spokojenost s výší mzdy včetně poskytovaných zaměstnaneckých výhod**

postoj respondentů	výroba		administrativa	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
ano	9	10,5%	9	10,5%
spíše ano	21	24,4%	24	27,9%
spíše ne	11	12,8%	5	5,8%
ne	6	7%	1	1,2%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 38: Spokojenost s čerpáním výhod prostřednictvím systému Cafeteria**

postoj respondentů	výroba		administrativa	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
ano	28	32,6%	16	18,6%
spíše ano	9	10,5%	19	22,1%
spíše ne	2	2,3%	2	2,3%
ne	8	9,3%	2	2,3%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 39: Poskytování zaměstnaneckých výhod jako kvalitní značka zaměstnavatele**

postoj respondentů	výroba		administrativa	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
ano	30	34,9%	26	30,2%
spíše ano	13	15,1%	11	12,8%
spíše ne	2	2,3%	1	1,2%
ne	2	2,3%	1	1,2%

Zdroj: Vlastní zpracování

## **Příloha E – Redukční hranice pro výpočet náhrady mzdy v roce 2017**

- I. redukční hranice je 164,85 Kč (započítává se z 90 %)
- II. redukční hranice je 247,10 Kč (od 164,85 Kč do 247,10 Kč se započítává z 60 %)
- III. redukční hranice je 494,20 Kč (od 247,10 Kč do 494,20 Kč se započítává z 30 %)

Zdroj: Anon. (2017a)