

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2014**

**VERONIKA KOČMANOVÁ**

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



## **KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Zaměstnanecké výhody ve vybrané organizaci / Employee benefits in the chosen company

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

10/2014

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Veronika Kocmanová/KLZ 15

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Robin Čejka, MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 27.8.2014 Praha



podpis studenta

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je formulace doporučení v oblasti zaměstnaneckých výhod u vybrané společnosti.

Díličními cíli pak jsou:

- shromáždění teoretických poznatků o zaměstnaneckých výhodách v současné literatuře;
- formulace metodiky práce na základě získaných poznatků;
- sestavení dotazníku zkoumajícího spokojenost zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých výhod;
- vyhodnocení dotazníků, srovnání výsledků s teorií, vyvození závěrů.

### 2. Výzkumné metody:

Dotazníkové šetření

Deskripce - popis

Komparace – srovnání

Dotazování - nestrukturovaný rozhovor

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z dotazníkového výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci vybrané společnosti jsou spokojeni se systémem zaměstnaneckých výhod i se systémem Cafeteria. V Cafeterii nejvíce čerpají zdravotní benefity a také benefity z oblasti kultury. Zaměstnanci na pozici nižší než manažer preferují stravenky, týden dovolené navíc a sick leave. Zaměstnanci na pozici manažer a víc preferují auto pro soukromé účely, týden dovolené navíc a sick leave. Zaměstnanci požadují navýšení rozpočtu v Cafeterii. Pokud si totiž zvolí benefit zdravotní péče Medicover a penzijní fond nebo životní pojištění, již není možné čerpat další benefity z Cafeterie. Zaměstnanci postrádají plošně poskytované jazykové kurzy. Zaměstnanci by také požadovali možnost pracovat z domova, to je nyní umožněno pouze pracovníkům na pozici manažer a výše.

### 4. Závěry a doporučení:

Doporučením je:

- navýšení počtu bodů v Cafeterii nebo příspěvky na penzijní fond a životní pojištění poskytovat plošně pro všechny zaměstnance, Medicover na požádání
- do inzerátů pro nové zaměstnance uvést nabídku zaměstnaneckých výhod, aby se tak zvýšil počet uchazečů o volné pracovní místo
- zařadit jazykové kurzy do plošně poskytovaných výhod
- umožnit všem zaměstnancům tzv. home office, tedy práci z domova alespoň v rozsahu 1 den v měsíci
- poskytnout maminkám na rodičovské dovolené, které se vrací brzy zpátky pracovat, příspěvek na hlídání, aby mohli pracovat na vyšší pracovní úvazek
- poskytnout zaměstnancům místo flexi passů příspěvek na dovolenou nebo flexi passy na konkrétní účel.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Zaměstnanecké výhody, motivace, zaměstnanec

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

Main objective:

Main goal of this thesis is processing of the area of employee benefits.

Partial goals are:

- to characterize the system of employee benefits based on current literature in general
- to analyze the situation in the area of employee benefits in chosen company
- compile a questionnaire based on which we will find out how the employees are satisfied with the benefits offer in chosen company
- to find proposals for improvement of the employee benefits system after the questionnaire's processing the results' evaluation and the interviews with employees

### 1. Research methods:

Questionnaire method

Description

Comparison

Method of unstructured interview

### 2. Result of research:

The results of the questionnaire survey indicate that employees are satisfied with the benefits system and also with the Cafeteria system. In Cafeteria, the health benefits and benefits related to culture are the most used. Employees at a lower position than manager prefer meal vouchers, extra week of vacation and sick leave. Staff at the position of manager and higher prefer car for private purposes, extra week of vacation and sick leave. Employees require a budget increase in the cafeteria. If employees choose health care benefit in Medicovert and pension fund or life insurance then it is not possible to use any other benefits from the Cafeteria. Employees miss widely provided language courses. They are also interested in home office which is currently allowed only for positions of manager and higher.

### 3. Conclusions and recommendation:

The recommendations are:

- increase the number of points in the Cafeteria or provide across the board contributions to pension funds and life insurance, Medicovert on request
- in advertisements for new employees, include the offer of employee benefits to increase the number of applicants for the vacancy
- include language courses into across the board provided benefits
- enable all employees to take home office at least one day per month
- provide mothers on parental leave, who are returning sooner back to work, some contribution for babysitting so they can work at higher working time
- provide employees a contribution for vacation instead of Flexi Passes or Flexi Passes for a specific purpose

## KEYWORDS

Employee benefits, motivation, employee

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

<b>JEL CLASSIFICATION</b>
E24 – Employment, Unemployment, Wages, Intergenerational Income Distribution, Aggregate Human Capital
J32 – Nonwage Labor Costs and Benefits, Retirement Plans, Private Pensions
M52 – Compensation and Compensation Methods and Their Effects

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kocmanová Veronika
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 15
Téma:	Zaměstnanecké výhody ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod.</li><li>2. Cíl a metodika (hlavní a dílčí cíle).</li><li>3. Teoretická východiska práce - postavení a význam poskytování zaměstnaneckých výhod (ZV) v personální práci organizace, kategorizace ZV, způsoby a formy poskytování, související rizika, efektivnost poskytování ZV.</li><li>4. Analytická část práce - charakteristika organizace, formy a způsoby poskytování ZV, hodnocení efektivnosti.</li><li>5. Návrh doporučení pro organizaci.</li><li>6. Závěr.</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.</p> <p>ARMSTRONG, M. <i>Odměňování pracovníků</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.</p> <p>ČORNEJOVÁ, H., PELECH, P. a kol. <i>Abeceda personalisty 2011: Zaměstnanecké výhody</i>. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. <i>Management lidských zdrojů</i>. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.</p> <p>KOCIÁNOVÁ, R. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.</p>
Vedoucí práce:	Ing. Robin Čejka, MBA

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 2. 2014

Podepsal: Milan Žák  
Organizace: Vysoká škola  
ekonomie a managementu, o.p.s.  
Datum podpisu: 31.1.2014

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Teoreticko–metodologická část.....</b>	<b>3</b>
2.1	Definice a charakteristika zaměstnaneckých výhod.....	3
2.2	Význam poskytování zaměstnaneckých výhod.....	4
2.3	Členění zaměstnaneckých výhod.....	4
2.4	Zaměstnanecké výhody z daňového hlediska.....	5
2.5	Cíle poskytování zaměstnaneckých výhod.....	6
2.6	Formy poskytování zaměstnaneckých výhod.....	7
2.6.1	Volitelný systém zaměstnaneckých výhod Cafeteria.....	7
2.7	Vybrané druhy zaměstnaneckých výhod.....	8
2.8	Financování zaměstnaneckých výhod.....	12
2.9	Současné trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod.....	12
2.10	Průzkum v poskytování zaměstnaneckých výhod.....	13
2.11	Metodologie bakalářské práce.....	15
<b>3</b>	<b>Praktická část.....</b>	<b>16</b>
3.1	Základní údaje o vybrané společnosti.....	16
3.2	Formy a způsoby poskytování benefitů.....	17
3.3	Charakteristika jednotlivých benefitů.....	18
3.3.1	Plošně poskytované benefity.....	18
3.3.2	Systém Cafeteria.....	21
3.3.3	Oblíbenost benefitů čerpaných z Cafeterie.....	24
3.4	Náklady na benefity.....	25
3.5	Dotazníkový průzkum.....	27
3.6	Vyhodnocení dotazníkového průzkumu.....	28
3.7	Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení.....	35
<b>4</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>38</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>40</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>42</b>



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam zkratk

ACCA.....	Asociace certifikovaných účetní
HR.....	Lidské zdroje
KAČR.....	Komora auditorů České republiky
MHD.....	Městská hromadná doprava
ZDP.....	Zákon č. 586/1992 Sb. Zákon o dani z příjmů

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Příspěvky na penzijní fond.....	10
Tabulka 2 Pojistné krytí .....	19
Tabulka 3 Výše příspěvků na stravné .....	20
Tabulka 4 TOP 10 nejoblíbenějších benefitů z Cafeterie za duben 2014 .....	24
Tabulka 5 Náklady na benefity za rok 2013.....	25
Tabulka 6 Žebříček oblíbenosti benefitů podle pozic .....	35
Tabulka 7 Propočet navýšení benefitů .....	36

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Daňové a odvodové teritorium benefitů ..... 6

Obrázek 2 Hierarchie pracovních pozic ve společnosti od nejvyšší pozice po nejnižší ..... 17

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

info@vsem.cz / www.vsem.cz

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Seznam grafů

Graf 1 Daňově zvýhodněné zaměstnanecké benefity.....	13
Graf 2 Daňově nezvýhodněné zaměstnanecké benefity.....	14
Graf 3 Přehled čerpání benefitů ve společnosti.....	25
Graf 4 Struktura respondentů podle pohlaví .....	28
Graf 5 Struktura respondentů dle délky pracovního poměru .....	28
Graf 6 Struktura respondentů dle věku .....	29
Graf 7 Struktura respondentů dle pozice.....	29
Graf 8 Spokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů.....	30
Graf 9 Informovanost o nabídce benefitů .....	30
Graf 10 Benefity z pohledu uchazečů o místo .....	31
Graf 11 Motivace díky benefitům .....	31
Graf 12 Poskytování zaměstnaneckých výhod.....	32
Graf 13 Forma poskytování benefitů .....	33
Graf 14 Absence zaměstnaneckých výhod.....	33
Graf 15 Návrhy na zlepšení systému benefitů .....	34

## 1 Úvod

Lidé jsou nejdůležitějším zdrojem, který firma využívá k naplnění svých cílů. Dnešní práce je náročnější než kdykoliv dříve. Od pracovníků se žádá, aby pracovali více a delší dobu. Moderní firma si je vědoma toho, že zaměstnancům pouze mzda jako motivace za jejich práci již nestačí. Další příjem zaměstnanci může sloužit jako tlumič oslabující důsledky časově i jinak náročného zaměstnání. Vždyť spokojený a motivovaný zaměstnanec je základem úspěchu většiny firem.

Jelikož existuje výrazná vazba mezi spokojeností pracovníka, jeho výkonem a oddaností zaměstnavateli, orientují se dnešní organizace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků. Veškeré aktivity spojené s člověkem jako pracovní silou, se nazývají personální práce. Personální práce v současné době netvoří jen personální administrativa, ale také další složitější činnosti, mezi které bezpochyby patří i hodnocení pracovníků, motivace nebo jejich odměňování. Obecně je odměňování chápáno v širším slova smyslu, jelikož nezahrnuje jen samostatnou mzdu zaměstnance, ale také zaměstnanecké výhody, vzdělávání zaměstnance nebo rozmanitou a zajímavou práci. Systém strategického odměňování organizace by tedy měl vést nejen k vytváření konkurenceschopnosti, ale měl by být současně spravedlivý a v souladu s právními normami.

V současné době zaměstnanecké výhody tvoří u většiny zaměstnavatelů nedílnou součást odměňování pracovníků. Jde o výhody, které zaměstnanec získává z titulu pracovního poměru. Zaměstnanecké výhody plní úlohu péče o zaměstnance. Mohou přihlížet k délce pracovního poměru zaměstnance, nesmí však diskriminovat. Některé zaměstnanecké výhody mohou přinášet výhodný daňový režim, jiné oproti tomu mohou znamenat náklady pro firmu. Důležitým úkolem každé organizace je informovat své pracovníky o tom, co všechno mohou využívat a nabídku benefitů jim trvale připomínat. Prosperující firmy se předhánějí v poskytování široké nabídky benefitů. Vliv na jejich strukturu mají jistě i náklady zaměstnavatele. Zaměstnanecké výhody mohou zaměstnavatelům pomoci získat více nových uchazečů o pracovní místo, kvalitní a kvalifikované pracovníky a motivovat stávající zaměstnance. Taktéž mohou přispět k jejich spokojenosti a zabránit tak fluktuaci. Benefity jsou podstatnou součástí motivačního programu většiny organizací. Pokud chce být organizace úspěšná, měla by dbát nejen na ocenění a podmínky práce, ale i na celkovou spokojenost zaměstnanců. Jak popisuje Dave Ulrich (2009, s. 153), firmy se učí dělit se o ekonomické výnosy se svými zaměstnanci, protože jsou si vědomy toho, že zaměstnanci pak mohou být více motivováni při dosahování stále náročnějších cílů.

Pokud se uchazeči o zaměstnání nechávají ovlivňovat takovými odměnami, které jsou jim poskytovány navíc ke mzdě, stává se tato nabídka výhod významným faktorem při rozhodování, kterou pracovní nabídku budou uchazeči akceptovat. Tato schopnost, vyrovnávat zájem mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, podporuje image a atraktivitu společnosti, která se odráží v konkurenční pozici na trhu firem. Společnosti si však začínají uvědomovat, že fixním způsobem odměňování nejen neudrží stávající kvalitní pracovníky, ale ani nezískají pracovníky nové. Většina společností se v současné době snaží nabízet širokou škálu benefitů svým zaměstnancům a to takovými formami, které budou pro zaměstnance pohodlné a jednoduché k jejich užívání.

Zaměstnavatelé si uvědomují, že pokud chtějí účinně motivovat své zaměstnance, musí pružně reagovat na nové trendy v oblasti zaměstnaneckých výhod. Zaměstnavatelé mají možnost vybrat si, které zaměstnanecké výhody zařadí do výběru pro zaměstnance. Při výběru

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

by měli pečlivě zvážit všechny možnosti a podmínky, aby nakonec vybrali benefity vhodné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Preference zaměstnanců jsou různé, liší se podle věku, pohlaví nebo oblasti zájmů. Každý zaměstnanec má své potřeby a očekávání. Podle této skutečnosti se může odvíjet jeho spokojenost s rozmanitostí škály benefitů, kterou mu zaměstnavatel nabídne. Zaměstnavatelé musí zvážit, jak vysoké náklady jejich organizace chce nést.

Tato práce se zabývá problematikou zaměstnaneckých výhod v organizaci. Práce má za cíl v obecné rovině hlubší zpracování tématu v oblasti objasnění teoretických poznatků (v teoretické části) a v oblasti vlastního zkoumání (v praktické části).

Hlavním cílem této práce je formulace doporučení v oblasti zaměstnaneckých výhod u vybrané společnosti.

Díličními cíli pak jsou:

- shromáždění teoretických poznatků o zaměstnaneckých výhodách v současné literatuře;
- formulace metodiky práce na základě získaných poznatků;
- sestavení dotazníku zkoumajícího spokojenost zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých výhod;
- vyhodnocení dotazníků, srovnání výsledků s teorií, vyvození závěrů.

Dalším díličím cílem v praktické části práce je popsat, jakým způsobem vybraná společnost poskytuje zaměstnanecké výhody svým pracovníkům a o jaké výhody se konkrétně jedná. Vybraná společnost je přední poradenská společnost, která si v práci nepřála být jmenována z důvodu citlivosti údajů. Důležitým cílem práce je sestavit dotazník, na základě kterého bude zjištěno, jak jsou zaměstnanci dané společnosti spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod, a které z nich čerpají nejčastěji. Dotazníkový průzkum má také přinést odpovědi na otázky, jak jsou zaměstnanci informováni o nabídce benefitů, či které benefity jim v jejich společnosti chybí. Tato kvantitativní metoda je doplněna o rozhovor s koordinátorkou pro oblast zaměstnaneckých výhod, aby bylo možno vyhodnotit, jaké preference zaměstnanci ve vybrané společnosti mají. Jelikož vybraná společnost v nedávné době poskytla svým pracovníkům systém Cafeteria, bude důležité získat odpovědi na otázku, jak jim tento systém vyhovuje, či které výhody ze systému čerpají nejčastěji. V otázkách Cafeteria systému má pomoci další nestrukturovaný rozhovor s pracovníkem společnosti Benefit Management panem Ondřejem Tylem, který ve společnosti systém zaváděl. Po vyhodnocení dotazníkového výzkumu budeme moci zhodnotit výsledky a doporučit návrhy na zlepšení systému zaměstnaneckých výhod. Budeme moci také porovnat výsledky průzkumu ve vybrané společnosti s celorepublikovým průzkumem, který provedla společnost ING.

Získané informace budou sloužit personálnímu oddělení, které na jejich základě může nabídku zaměstnaneckých výhod upravit. Doporučená opatření by pak společnosti měla přispět k větší motivaci a pracovní spokojenosti jejich zaměstnanců.

## 2 Teoreticko–metodologická část

Řízení lidských zdrojů lze považovat za strategický a promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, to znamená pracujících lidí, kteří přispívají k dosažení cílů organizace, jak charakterizuje Koubek (2004, s. 159). Do řízení lidských zdrojů řadíme mimo plánování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje či hodnocení zaměstnanců také odměňování a zaměstnanecké výhody, jak plyne ze zkušeností autorky práce.

V této části bakalářské práce nalezneme teoretické poznatky o problematice, jíž se zde zabýváme. V první části teoreticko-metodologické práci se dozvíme, co to jsou zaměstnanecké výhody z pohledu několika světových autorů. Navazovat bude kapitola o významu poskytování zaměstnaneckých výhod, jejich členění, daňovém hledisku nebo cílech zaměstnaneckých výhod. Také si budeme charakterizovat systém Cafeteria a jednotlivé benefity. V závěru teoreticko-metodologické části se zaměříme na financování zaměstnaneckých výhod, celorepublikový průzkum v oblasti benefitů provedený ve společnosti ING a také na současné trendy v této oblasti. Získané poznatky využijeme v praktické části práce.

### 2.1 Definice a charakteristika zaměstnaneckých výhod

V první části práce se budeme věnovat samotnému pojmu, co to vlastně jsou zaměstnanecké výhody, z pohledu autorů, kteří se touto problematikou zabývají.

Organizace často poskytují zaměstnancům kromě mzdy i další plnění. Jak vysvětluje d'Ambrosiová (2009, s. 157), kromě samotné mzdy od zaměstnavatele může zaměstnanec čerpat i tak zvané zaměstnanecké výhody (employee benefits) neboli zkráceně používaný název benefity.

Kupříkladu Armstrong (2007, s. 595) zaměstnanecké výhody chápe jako „*složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.*“

Podobný názor sdílí i Koubek (2007, s. 320), který za zaměstnanecké výhody považuje „*takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a dalších forem odměňování nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.*“

Pelc (2009, s. 23) popisuje benefity a zaměřuje se na daňovou stránku. Benefity člení na peněžní a nepeněžní plnění od zaměstnavatele pro své zaměstnance mimo mzdy a jiná plnění. Benefity jsou výhodnější tím víc, čím více přinášejí daňových výhod. Na zaměstnanecké výhody není právní nárok.

Janoušková a Kolibová (2005, s. 44) charakterizuje benefity podobně jako Armstrong a to jako výhody, požitky a konkrétní nabídku výhod pro určité vybrané procento zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody mají několik znaků. Dvořáková (2007, s. 339) je stanovila následovně. Benefity nebývají závislé na pracovním výkonu, s vyšší pozicí pracovníka se však obvykle rozšiřuje jejich nabídka. Stimulují k vyššímu a dlouhodobějšímu pracovnímu výkonu. Ne všichni zaměstnanci je považují za výhodu, např. mladší zaměstnanci někdy nevnímají jako výhodu poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění. Benefity jsou zaváděny jako trend a reakce na konkurenci v organizacích. Ve velkých podnicích je nabídka benefitů

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

obvykle širší než v menších společnostech. Po zavedení benefitů ve firmě není snadné je zrušit.

Koubek (2011, s. 156) vysvětluje, že současná personální práce chápe odměňování v širším smyslu a zahrnuje do něj mimo jiné i zaměstnanecké benefity. Jedná se podle něj například o povýšení, odvody sociálního a zdravotního pojištění, vzdělávání, pochvaly, pověřování vedením lidí či rozmanitost práce.

## 2.2 Význam poskytování zaměstnaneckých výhod

V této části práce se budeme zabývat významem poskytování zaměstnaneckých výhod a motivací. Zaměstnavatelé si uvědomují, že v současné době nemusí stačit pouze mzdová motivace. Proto se většina z nich snaží svým pracovníkům nabízet i jinou motivační složku, kterou jsou zaměstnanecké výhody.

Motivace, kterou popisují Bedrnová a Nový (1994, s. 211), se u lidí projevuje jako vnitřní hnací síla, která žene všechnu aktivitu k vytyčenému cíli. Naproti tomu stimulace je soubor podnětů z okolí a pobídek, které mají působit na jednání pracovníků a tím je motivovat. Spojení mezi motivací a stimulem je nepřímé. Velkou roli hrají osobní vlastnosti každého člověka. Mimo jiné mezi ně patří potřeby, hodnoty, celkové rozpoložení, citové vazby, morální zásady a podobně.

Pelc (2011, s. 16) rozdělil význam poskytování zaměstnaneckých výhod na čtyři oblasti:

**Motivační funkce** - představuje součást personálního managementu, u kterého se organizace snaží přilákat nové zaměstnance a udržet si stávající. Motivační funkce by měla také pobízet zaměstnance ke zvýšení loajality a jejich spokojenosti.

**Daňové hledisko** - zaměstnanecké výhody organizacím umožňují uspořít část svých provozních nákladů. Jedná se o tzv. daňově uznatelné náklady. Pro zaměstnance jsou některé z benefitů osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a od odvodů na sociální a zdravotní pojištění.

**Konkurenční výhoda** - široká nabídka zaměstnaneckých výhod je konkurenční výhodou zaměstnavatele oproti organizacím s nižším počtem zaměstnaneckých benefitů. Benefitů si všímají zejména uchazeči o zaměstnání, kteří si vybírají z více nabídek na trhu práce.

**Zdraví zaměstnanců** - investice do zdraví zaměstnanců představuje nižší náklady, než nárůst nemocnosti a absence zaměstnance. Jenom zdraví zaměstnanci mohou odvádět kvalitní pracovní výkony.

## 2.3 Členění zaměstnaneckých výhod

Škála zaměstnaneckých výhod je široká takže je vhodné tyto výhody rozlišovat z hlediska jednotlivých kategorií. Ačkoliv autoři mají rozdílné členění, v podstatě můžeme říci, že jádro zůstává stejné. V následující kapitole si popíšeme, jak někteří autoři člení zaměstnanecké výhody.

Koubek (2011, s. 186) rozděluje zaměstnanecké výhody následovně:

- výhody sociální povahy (penzijní pojištění, životní pojištění z části nebo zcela hrazené zaměstnavatelem)
- výhody týkající se volného času (kulturní či sportovní aktivity)
- výhody týkající se práce (stravování, parkování u budovy organizace, hrazené vzdělávání)



- výhody související s pozicí ve firmě (firemní automobil, firemní mobilní telefon)

Jiným způsobem člení zaměstnanecké výhody Armstrong (2007, s. 595). Konkrétně rozlišuje mezi penzijními systémy. Jedná se o jedny z nejdůležitějších benefitů, které se pracovníkům poskytují. Dále je to určitá forma spoření, případně poskytnutí finančních prostředků, jenž jim budou sloužit ve stáří. Existují také výhody, které se pojí s osobními potřebami zaměstnance. Jako příklad můžeme uvést výhody v oblasti péče o děti zaměstnanců, dovolená, poradenství či návštěva rekreačního zařízení. Dále Armstrong člení benefity na osobní jistoty, které jsou spojovány s ochranou zaměstnance i jeho rodiny. V případě nečekaných životních událostí do nich můžeme zařadit například nemocenské, zdravotní, úrazové či životní pojištění. Mezi výhody označované jako finanční výpomoc, se zařazují zvýhodněné zaměstnanecké půjčky, které by zaměstnanec nezískal v bance. Můžeme sem řadit odběr zboží a služeb za nižší ceny. Zaměstnavatel také může poskytovat služební automobily a to i pro soukromé účely. Jako jiné výhody můžeme uvést zaměstnanecké vzdělávání, kdy zaměstnavatel umožní pracovníkovi se dále vzdělávat a ve většině případů zaměstnanec nenese finanční náklady. Také sem můžeme zařadit výhody jako příspěvky na stravování, mobilní telefony či příplatky na ošacení. Mezi nehmotné výhody Armstrong zahrnuje ty, které mají posílit atraktivitu a dobrou značku společnosti na trhu práce.

Oproti Koubkovi a Armstrongovi rozdělil benefity Macháček (2010, s. 16) podle daňového hlediska, tedy podle Zákona č. 586/1992 Sb., zákona o dani z příjmu. Autor dělí benefity na ty, které jsou osvobozené od daně z příjmu ze závislé činnosti na straně zaměstnance a ty, které podléhají zdanění ze závislé činnosti zaměstnance. Dále Macháček uvádí, že jsou benefity zahrnované do daňových výdajů na straně zaměstnavatele a zahrnované do nedaňových výdajů. Navíc jsou zde také benefity nezahrnované a zahrnované do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet odvodu na sociální zabezpečení a na zdravotní pojištění.

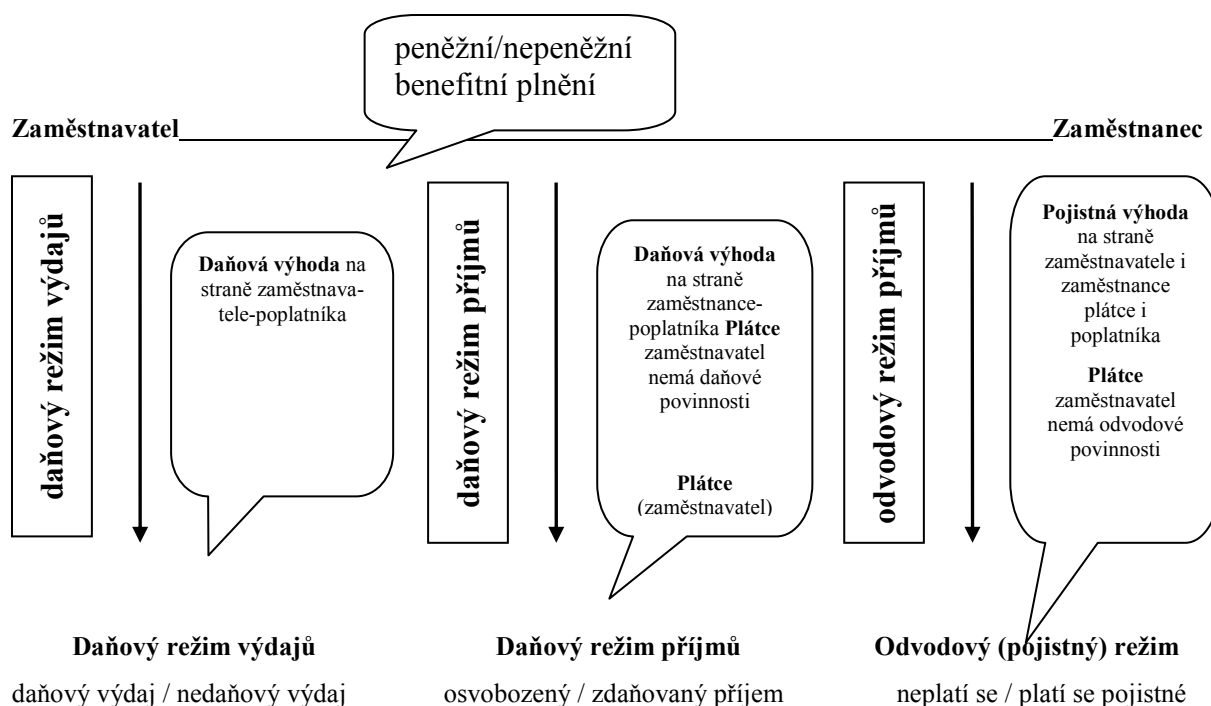
## 2.4 Zaměstnanecké výhody z daňového hlediska

Jak uvádí Pelc (2009, s. 23) již dříve, člení benefity na peněžní či nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavateli svým zaměstnancům kromě mzdy a dalšího plnění. Benefity jsou tím zajímavější, čím více mají daňových výhod. Benefity posuzuje Pelc (2009, s. 24) podle následujících daňových hledisek:

- zda se jedná na straně zaměstnavatele o daňově uznatelný či neuznatelný výdaj
- zda se jedná na straně zaměstnance o zdanitelný nebo osvobozený příjem
- zda hodnota benefitu vstupuje či nevstupuje do vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění

Z výše uvedených druhů benefitů, jsou za ideální formu zaměstnaneckých výhod považované ty, které tvoří daňově uznatelný výdaj na straně zaměstnavatele (snižují jeho daňový základ) a na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob. To znamená, že příjem z benefitů je nezdanitelným příjmem, nezvyšuje základ daně a nezahrnuje se do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Obrázek 1 Daňové a odvodové teritorium benefitů



Zdroj: Pelc (2009, s. 23)

Hlavními legislativními prameny, které ovlivňují poskytování zaměstnaneckých výhod, jsou Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Dále jsou to Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění a Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.

V Zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů jsou v § 24 definovány výdaje vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů, které lze daňově uznat pro zaměstnavatele. V následujícím § 25 jsou naopak uvedeny výdaje, které nejsou daňově uznatelné.

V Zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce je pro zaměstnance z hlediska benefitů důležitá desátá část péče o zaměstnance. V ní se pojednává v § 227 až § 235 o osobním rozvoji zaměstnanců a v § 236 o stravování zaměstnanců. Zákoník práce stanovuje povinně poskytované benefity, jakými jsou například cestovní náhrady.

Velmi důležitou roli hrají také kolektivní smlouvy, vnitřní předpisy organizace a konkrétní pracovní smlouvy zaměstnanců. V nich může zaměstnavatel se zaměstnancem dohodnout výši poskytovaných výhod. Kolektivní smlouvy jsou přitom upraveny v Zákoníku práce. Vnitřní předpisy stanovuje sám zaměstnavatel, musí být ovšem v souladu s platnou legislativou.

## 2.5 Cíle poskytování zaměstnaneckých výhod

V následující kapitole si popíšeme cíle poskytování zaměstnaneckých výhod, jak je stanovili autoři, zabývající se zaměstnaneckými výhodami.

Armstrong (2007, 595) stanovil několik cílů poskytování zaměstnaneckých výhod. První z nich je nabídnout výhodný a konkurenceschopný soubor odměn, které přispějí k udržení

klíčových pracovníků. Dalším cílem je uspokojit to, co je pro pracovníky důležité i v jejich osobním životě. Důležitým cílem je posílit loajalitu zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli.

S takto popsány cíli souhlasí i Kociánová (2010, s. 164), která ve své knize píše o čtyřech cílech. Prvním z nich je konkurenceschopnost vůči jiným firmám. Dále jako cíl uvádí úsporu nákladů. Následujícím cílem je přizpůsobení zaměstnavatele jednotlivým potřebám pracovníků v nejvyšší možné míře. Jako poslední cíl autorka stanovila soulad organizace se zákony.

Management společnosti by měl v souladu s těmito cíli určit rozsah a formy zaměstnaneckých výhod, které bude poskytovat. Měl by informovat pracovníky o benefitech a to na základě dříve provedeného průzkumu mezi zaměstnanci.

## 2.6 Formy poskytování zaměstnaneckých výhod

V předešlých kapitolách jsme si vysvětlili, jak se zaměstnanecké výhody člení. Následující část práce bude pojednávat o formách poskytování zaměstnaneckých výhod.

Existuje několik forem, jak mohou zaměstnavatelé svým zaměstnancům umožnit čerpání benefitů. D'Ambrosiová (2009, s. 159), která se tématem zabývá, popisuje několik následujících typů. Prvním z nich je jednotný systém benefitů pro všechny zaměstnance společnosti. Pro sociálně slabší pracovníky autorka stanovila také jednotný program benefitů, kde zaměstnanci mohou například využívat firemních půjček. Nově se začal využívat tzv. „Cafeteria systém“. V tomto případě si každý zaměstnanec volí z nabídky benefitů ty, které mu vyhovují, přičemž může sledovat svůj finanční limit. Tento systém je označován za spravedlivější a efektivnější podle autorky. Jako poslední způsob stanovila d'Ambrosiová systém osobních účtů, který je velmi podobný systému Cafeteria, jenž spočívá v možnosti volby zaměstnanec vybrat si takový benefit, který preferuje.

Podobné formy stanovuje také Macháček (2010, s. 2), který dodává, že zaměstnanecké výhody lze čerpat fixním způsobem. U fixního způsobu poskytování si zaměstnavatel stanoví v podnikové kolektivní smlouvě nebo ve vnitřních předpisech plošně nabídku benefitů pro všechny zaměstnance. Záleží pouze na pracovníkovi samotném, pokud je využije. Nevýhodou tohoto způsobu je, že zaměstnavatel může nabízet i benefity, o které nebude ze strany pracovníků zájem.

U flexibilního způsobu poskytování (Cafeteria systém) zaměstnavatel stanoví pro každého pracovníka balíček benefitů s peněžním (bodovým) limitem. Každý zaměstnanec si pak může vybrat ty benefity, které mu budou vyhovovat. Zaměstnanec se bude řídit nastaveným limitem a může optimálně čerpat své výhody.

### 2.6.1 Volitelný systém zaměstnaneckých výhod Cafeteria

Jak již bylo napsáno dříve, Cafeteria systém je v současnosti velmi oblíbený způsob poskytování zaměstnaneckých výhod jak pro zaměstnavatele, tak pro jejich zaměstnance. (Sodexo, 2014) popisuje tento způsob jako moderní službu, která zaměstnavatelům pomůže s efektivním řízením programu zaměstnaneckých benefitů, sníží jejich náklady i administrativu. U zaměstnanců pak zvýší jejich motivovanost a spokojenost, což může mít za důsledek dobré výsledky firmy. Cafeteria systém obsahuje širokou škálu benefitů v oblasti zdraví, sportu, vzdělávání či kultury a tato nabídka je daňově optimalizovaná.

Janoušková a Kolibová (2005, s. 38) dodává, že je to systém volitelných zaměstnaneckých výhod, jejich podstatou přitom je, že každá výhoda má definovanou hodnotu. Je tedy

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

vyjádřena v bodech či českých korunách. Zaměstnanec pak z jeho bodového (korunového) limitu může jednotlivé výhody nakupovat a vždy vidí přehledně svůj bodový (korunový) zůstatek.

V současné době je Cafeteria systém považován za trend v poskytování zaměstnaneckých výhod. V ČR je stále ve fázi zavádění a to u větších, mezinárodních firem, jelikož je finančně nákladný (Cafeterie Systems, 2014).

(Cafeterie Systems, 2014) na svých internetových stránkách dodává informaci, že se jedná o kompletní outsourcingový systém. Díky němu lze efektivně a jednoduše provozovat politiku zaměstnaneckých výhod v organizaci. Jedná se současně o způsob automatizovaný, externě spravovaný a s možností elektronického výběru v rámci intranetu společnosti. Je také vhodný například pro získání statistik o využívání benefitů, na základě nichž pak může personální oddělení zatraktivnit nabídku výhod.

(Sodexo, 2014) uvádí několik výhod pro zaměstnavatele i pro zaměstnance. Uvedme si některé z nich:

## **Výhody Cafeteria systému pro zaměstnavatele:**

- zaměstnavatelům se sníží administrativa spojená s poskytováním benefitů
- usnadní se jim komunikace nabídky benefitů pro zaměstnance
- velkou výhodou je zvýšení atraktivity společnosti na trhu práce
- usnadní zaměstnavatelům řízení firemního rozpočtu, jelikož mohou sledovat své náklady
- zajistí optimalizaci nabídky benefitů podle legislativy

## **Výhody Cafeteria systému pro zaměstnance:**

- přinese zaměstnancům uživatelsky jednoduchý, pohodlný způsob výběru dle jejich zájmů
- zaměstnanci mají přehled o nabídce, o svém využívání, o zůstatku svého bodového limitu
- umožní zaměstnancům využívat elektronický systém 24 hodin denně 7 dní v týdnu
- jedná se o individuální přístup, zaměstnanci mají svobodnou volbu rozhodovat se

Cafeterie systém má však i své nevýhody. Janoušková a Kolibová (2005, s. 40) mezi ně například řadí vysoké náklady na udržování systému. Dále vidí potenciální problém v samotné flexibilitě volby, jelikož se na ní může zakládat problém jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

## **2.7 Vybrané druhy zaměstnaneckých výhod**

Jak popisuje Pilařová (2012, s. 48), poskytování benefitů je efektivnější a levnější než zvyšování mzdy zaměstnancům. Mzda je zatížena odvody na pojistné, benefity jsou oproti tomu často daňově zvýhodněny. I to je důvod toho, proč jsou společnostmi často využívány.

Do této kapitoly byly vybrány některé druhy zaměstnaneckých výhod, se kterými budeme pracovat v analytické části práce. Jelikož zaměstnaneckých benefitů je široká škála, stručně si uvedeme jen některé z nich.

### ***Příspěvky na stravování***

Mezi nejrozšířenější a nejoblíbenější zaměstnanecké výhody patří příspěvek na stravování. Na povinnost zaměstnavatele zajistit stravování svým zaměstnancům dle zákoníku práce

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

upozorňuje Janoušková a Kolibová (2005, s. 77). Podle daňové legislativy si navíc zaměstnavatel může zahrnout náklady spojené s poskytováním příspěvku na stravování do daňově uznatelných výdajů. Pro zaměstnance představuje nepeněžní plnění příspěvku na stravování osvobození od daně z příjmu fyzických osob, nestává se ani součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

Jak dále uvádí Janoušková a Kolibová (2005, s. 77), zaměstnavatel má tři možnosti, jak může příspěvek na stravování poskytnout. Jedná se o nákup stravenek pro zaměstnance, zřízení vlastního závodního stravování nebo o finanční příspěvek pro zaměstnance.

Ve většině společností se zaměstnancům poskytují **stravenky**. Ty jsou zajišťovány prostřednictvím jiných subjektů. V ČR patří mezi společnosti, která poskytuje stravenky, společnost Sodexo Pass. Zaměstnanci mají nárok na stravenku za každý jeden odpracovaný den. V případě, že je zaměstnanec nemocný nebo na služební cestě, ztrácí na stravenku nárok.

Jak uvádí společnost (Edenred, 2014) na svých internetových stránkách, ideální nominální hodnota stravenky pro letošní rok je 101 Kč. Z ceny stravenky hradí až do výše 55 % maximálně však do výše 70 % zaměstnavatel, zaměstnanec pak obvykle zbylých 45 %. Stravenka je pro zaměstnavatele z jedné části daňově uznatelná, z druhé části daňově neuznatelná podle Zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu konkrétně v § 24 odst. 2 písm.j.

## *Nealkoholické nápoje a občerstvení na pracovišti*

Janoušková a Kolibová (2005, s. 80) dále zmiňují, že poskytování nealkoholických nápojů zlepšuje sociální podmínky na pracovišti. Pro zaměstnance je tato nepeněžní forma osvobozena od daně z příjmu. Pro zaměstnavatele se ovšem jedná o daňově neuznatelný výdaj. Jedná-li se o vodu bez bublinek, jako o ochranné nápoje, výdaje na ně jsou daňově uznatelné podle § 6 ZDP.

Pokud budeme hovořit o poskytování vody a ochranných nápojů na pracovišti, je nutné zmínit Zákon č. 309/2006 Sb., který upravuje požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Nejedná se o klasický benefit, ale o zákonnou povinnost zaměstnavatele. Zaměstnavatel je tedy povinen zaměstnancům na pracovišti zajistit dostatek zásob pitné vody (Pelc 2009, s. 41).

## *Příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění*

Jak popisuje Pelc (2009, s. 33), jsou tyto způsoby spoření velmi rozšířené, což potvrzují různé průzkumy. To platí i v současnosti na základě nejrozličnějších průzkumů, například z průzkumu společnosti ING, který je uveden podrobněji v podkapitole 2.10 této práce. Na straně zaměstnavatele se jedná o daňový výdaj. Zaměstnanec neplatí pojistné na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění ani se příspěvek od zaměstnavatele nezahrnuje do daně z příjmů.

D'Ambrosiová (2009, s. 173) říká o penzijním připojištění, že jde o výhodnou formu spoření podporovanou státem na základě uzavřené smlouvy mezi zaměstnancem a pojišťovnou, která je oprávněna na území ČR podle zvláštních právních předpisů vykonávat pojišťovací činnost. Tato forma spoření je upravena v zákoně č. 42/1994 Sb. o penzijním připojištění se státním příspěvkem. Konkrétní částky státního příspěvku na penzijní fond pojištěnce jsou uvedeny v tabulce 1. Jedná se o příspěvek od státu, který je poskytován za platby pojištěnce, ne za platby od zaměstnavatele.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 1 Příspěvky na penzijní fond

Měsíční úložka platby pojištěnce	Měsíční příspěvek od státu
100 Kč	0 Kč
200 Kč	0 Kč
300 Kč	90 Kč
400 Kč	110 Kč
500 Kč	130 Kč
600 Kč	150 Kč
700 Kč	170 Kč
800 Kč	190 Kč
900 Kč	210 Kč
<b>1 000 Kč a více</b>	<b>230 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě (KB Penzijní společnost, 2014)

V případě životního pojištění se jedná o určitou formu ochrany, pokud by se zaměstnanci stala neočekávaná událost. Macháček (2010, s. 59) popisuje, že podle zákona o životním pojištění pro účely uplatnění daňových výhod se jedná o životní pojištění pro případ dožití, pro případ smrti nebo dožití a o důchodové pojištění.

V Zákoně č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů se v § 15 odst. 5 píše o penzijním připojištění, v § 15 odst. 6 o soukromém životním pojištění. Co se týče penzijního připojištění, lze od základu daně za zdaňovací období odečíst celkovou částku 12 000 Kč zaplacenou poplatníkem, ale zároveň sníženou o 12 000 Kč. Penzijní připojištění uzavřené na základě smlouvy mezi penzijním fondem a účastníkem se sjednává za podmínek, kdy je výplata sjednána až po 60 kalendářních měsících a současně v roce dovršení věku 60 let. Tato podmínka „2 x 60“ platí i u soukromého životního pojištění a je také podmínkou pro odpočet za zdaňovací období. Celková maximální částka, kterou můžeme odečíst z daní, činí za zdaňovací období 12 000 Kč.

### ***Odborný rozvoj zaměstnanců***

V Zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce v § 227 až § 235 se odborný rozvoj vymezuje jako zaškolení a zaučení zaměstnance, prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnance včetně vymezení toho, jak se uzavírají tzv. kvalifikační dohody pro zvyšování kvalifikace zaměstnance.

Jak uvádí Pelc (2009, s. 49), zaměstnavatel může odborný rozvoj zaměstnanců zajistit prostřednictvím vlastních vzdělávacích zařízení či za pomoci a za úplatu jiných subjektů. Odborný rozvoj v sobě zahrnuje i rekvalifikaci zaměstnance a je nutné rozlišovat, zda je v souladu s potřebou zaměstnavatele, nebo ne. Zaměstnaneckou výhodou v tomto případě můžeme označit za hrazení nákladů na vzdělávací aktivitu od zaměstnavatele (d' Ambrosová 2009, s. 168). Podle Janouškové a Kolibové (2005, s. 74) se jedná o velmi výhodný benefit, jelikož péčí o odborný rozvoj si zaměstnanec zvyšuje cenu na trhu práce.

Co se týká daňového hlediska, Pelc (2009, s. 49) uvádí, že se jedná o daňový výdaj na straně zaměstnavatele. Pro zaměstnance je tento benefit osvobozen od daně z příjmů a neodvádí ani

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Konkrétní podmínky jsou definovány opět v Zákoně č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu.

## ***Využívání služebního automobilu i pro soukromé účely zaměstnance***

V současné době je firemní automobil od určité pozice standardem. Je velmi rozšířené, že zaměstnanci automobil využívají jak k pracovní činnosti, tak k jejich soukromým účelům. Náklady na provoz automobilu jsou daňovým výdajem pro zaměstnavatele. Pokud je zaměstnanci umožněno používat automobil i pro soukromé účely, je částka 1% vstupní ceny automobilu za každý započatý kalendářní měsíc poskytnutí automobilu příjmem zaměstnance. Ten pak musí odvést z této částky pojistné na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění i daň z příjmu, popisuje Janoušková a Kolibová (2005, s. 59).

## ***Prodloužená dovolená nad rámec zákona***

Prodloužená dovolená nad rámec zákona je jako zaměstnanecký benefit velmi oblíbená mezi zaměstnanci. To také vyplývá z průzkumů společnosti ING, který je více popsán v podkapitole 2.10 této práce. Podle Zákonu č. 262/1992 Sb. zákoníku práce, základní roční dovolená na plný pracovní úvazek činí 20 dnů. Nad rámec zákona může zaměstnavatel v podnikatelské sféře stanovit ve svých vnitřních předpisech dovolenou zpravidla o 5 dnů delší. V tomto případě je nutné dodržet zásadu rovnosti a zákaz diskriminace.

D'Ambrosová (2009, s. 187) popisuje, že se jedná o daňový výdaj na straně zaměstnavatele. Na straně zaměstnance je nutné odvést jak daň z příjmů, tak pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

## ***Finanční kompenzace v době pracovní neschopnosti zaměstnance***

S účinností od 1. ledna 2014 vstoupily v platnost nové podmínky pro poskytování nemocenské dle § 23 - § 26 Zákonu č. 187/2006 Sb. o nemocenském pojištění. Ta náleží pracovníkovi až od 15. dne pracovní neschopnosti. První tři dny jsou neplacené. Od čtvrtého pracovního dne do čtrnáctého pracovního dne nemoci poskytuje náhradu v nemoci zaměstnavatel. V kolektivní smlouvě či ve vnitřních předpisech lze stanovit či sjednat finanční kompenzaci příjmu pro své zaměstnance. Výdaje na finanční podporu po dobu prvních 3 dnů dočasné pracovní neschopnosti si může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů, jak uvádí d'Ambrosová (2009, s. 187). Díky tomuto benefitu se zaměstnanci mohou vyhnout snížení platu v prvních třech dnech jejich nemoci.

## ***Zdravotní dny volna – “sick leave“***

Jedním ze stále zaváděných benefitů do českých společností je kompenzace mzdy v případě krátkodobé nemoci, a to formou poskytování tzv. “sick leave“ neboli zdravotních dnů volna. Tato výhoda zaměstnanci umožňuje zůstat několik dnů doma bez vystavené pracovní neschopnosti od lékaře. Zpravidla se jedná o 2 až 5 dnů. Pro zaměstnavatele se přitom jedná o daňový výdaj. Zaměstnanec pak musí příjem z tohoto benefitu zdanit a odvést sociální i zdravotní pojištění (Chvástal, 2007).

## ***Zdravotní péče***

Zaměstnavatel hradí svým zaměstnancům vstupní a výstupní zdravotní prohlídky a zajišťuje také bezplatné periodické lékařské prohlídky, což vyplývá ze zákona (Dvořáková, s. 358). Pokud zaměstnanci navštěvují závodního lékaře, tak je tato služba osvobozena od daně z příjmů a nezahrnuje se ani do vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění. Pokud zaměstnanci využívají cizí zdravotnické zařízení, pak musí zaměstnavatel uhradit

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

částku nad rámec úhrady zdravotní pojišťovny, jak popisuje Janoušková a Kolibová (2005, s. 90).

Zaměstnavatel také může nabízet jeho pracovníkům příspěvky na nákup vitamínových prostředků či příspěvky na očkování nebo nadstandardní zdravotní péči. Peněžní příspěvky na vitamíny či očkování si může zaměstnavatel zahrnout do daňových výdajů. Co se týká peněžních příspěvků na nadstandardní péči (rehabilitace, masáže, sauny), která není hrazena zdravotní pojišťovnou, nemůže si tyto náklady zaměstnavatel uplatit jako daňový výdaj podle § 25 ZDP.

## ***Kultura a sport***

D'Ambrosová (2009, s. 175) uvádí, že příspěvek na kulturu bývá nejčastěji poskytován formou vstupenek do divadla, do kina či na koncert. Patří sem ale také kulturní akce jako firemní plesy či vánoční setkání zaměstnanců.

Další typ benefitů, sportovní, lze dělit na pasivní a aktivní. Z pasivních můžeme jmenovat zejména vstupenky na sportovní události, z aktivních například možnost využívat fitness centra, plavecké bazény apod. Podle § 25 ZDP odst. 1 písm. h si zaměstnavatel tyto náklady nemůže daňově uznat.

## ***Dary zaměstnancům***

Pelc (2009, s. 97) uvádí, že nepeněžité dary může zaměstnavatel poskytovat svým zaměstnancům buď ve formě zboží, které sám vyrábí, nebo ve formě zboží, které zaměstnavatel zakoupil s cílem poskytnout jej jako dar zaměstnancům. Dary v částce do 2 000 Kč ročně pro jednoho zaměstnance jsou od daně z příjmu fyzických osob osvobozeny.

## **2.8 Financování zaměstnaneckých výhod**

Jak uvádí d'Ambrosová (2009, s. 162), případně i Janoušková a Kolibová (2005, s. 86), existují dvě možnosti, jak může firma financovat zaměstnanecké výhody. Jedná se o úhradu ze sociálního fondu, úhradu ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových výdajů. Firma se však může rozhodnout, že využije kombinaci výše uvedených možností.

## **2.9 Současné trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod**

Z informací uvedených v této podkapitole můžeme konstatovat, že se zaměstnavatelé snaží poskytovat svým zaměstnancům benefity takovými způsoby a zjednodušenými systémy, které jim budou usnadňovat jejich využití. Domnívá se tak z toho důvodu, že, jak již bylo uvedeno výše, flexibilní systém Cafeteria je v současnosti velmi používaný a to právě pro jeho jednoduchou formu a ovládání.

Jak uvedla Šárka Drbová ze společnosti Deloitte v její prezentaci (Šárka Drbová, 2013), mezi současné trendy v oblasti odměňování a zaměstnaneckých výhod patří pokračující zjednodušování systému poskytování zaměstnaneckých výhod. Dalším trendem je zvyšování důrazu na individuální potřeby každého zaměstnance. Současně je důležité pravidelně a lépe komunikovat o benefitech, které mají zaměstnanci k dispozici.

Dále pak Šárka Drbová (Šárka Drbová, 2013) poukazuje na to, že k současným trendům patří stanovování strategického odměňování, které má pro zaměstnance významnou roli. Nový trend představuje i posilování programů pro pohodlí zaměstnanců, například čištění a žehlení oděvů nebo bankovní služby. Velmi používaným trendem je podpora rozvoje zaměstnanců metodami jako jsou coaching či mentoring. Oblíbeným benefitem se stal i asistenční program pro rodinu, který spočívá například ve zřizování firemních školek. Dalším trendem jsou také



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

různé wellness programy – fitness, stop kouření, programy zaměřené na zdravé stravování, ergonomické programy, slevy pro zaměstnance, možnost práce z domova nebo odpočinkové místnosti.

## E-stravenky

Mezi velkou novinku v současné době můžeme zařadit tak zvané e-stravenky. V letošním roce informovala společnost Benefit Plus (Benefit Plus, 2014) o inovaci v používání stravenek. Jak společnost uvedla, impulsem pro zavedení této nabídky bylo rozšíření smartphonů. Platba totiž neprobíhá přes bankovní terminál, ale právě přes smartphone. Elektronické stravenky nabízí snadnou manipulaci, šetří náklady společnosti a jsou ekologičtější. Jedná se vlastně o jednoduchý způsob, kdy zaměstnavatel vytvoří jednotlivým zaměstnancům účet v internetové aplikaci, předá jim plastové karty a dobije je na určitou částku. Zaměstnanci touto kartou pak mohou platit v restauraci za své jídlo.

Podle průzkumu, který provedla společnost Pricewaterhouse Coopers (Benefit Plus, 2014), o možnosti e-stravenek uvažuje 45% zaměstnavatelů na českém trhu, kteří momentálně používají klasické papírové stravenky.

## 2.10 Průzkum v poskytování zaměstnaneckých výhod

Do následující kapitoly byl shrnut průzkum společnosti ING, aby bylo možné porovnat celorepublikový průzkum s průzkumem ve vybrané společnosti.

Výzkum v oblasti zaměstnaneckých benefitů provedla v první polovině roku 2011 ING pojišťovna spolu se Svazem průmyslu a dopravy. Do průzkumu bylo zapojeno 120 společností z České republiky. Průzkum byl rozdělen na daňově zvýhodněné a daňově nezvýhodněné zaměstnanecké výhody.

Dañově zvýhodněné benefity poskytuje svým zaměstnancům 98% z oslovených zaměstnavatelů. Mezi nejvíce čerpané daňově zvýhodněné zaměstnanecké výhody mezi organizacemi, kterých se průzkum týká, patří vzdělávání (78%). Na druhém místě figuruje penzijní připojištění (71%), stravenky se umístily na třetím místě s 68% a dále pak životní pojištění (54%), jak je patrné z grafu číslo 1.

**Graf 1** Daňově zvýhodněné zaměstnanecké benefity



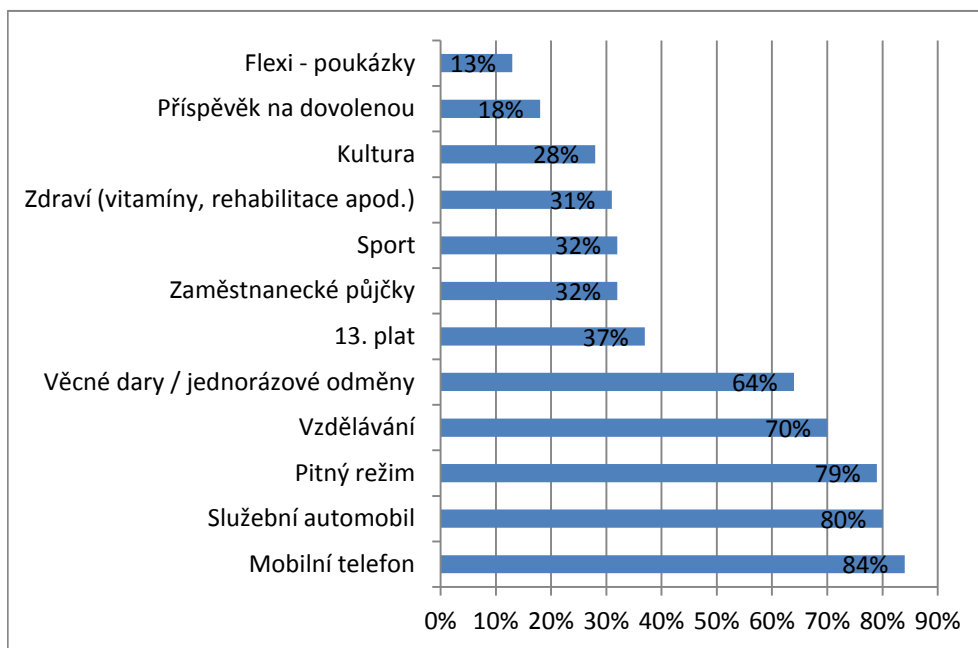
Zdroj: vlastní zpracování na základě prezentace společnosti ING (Jiří Běták, 2011)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Daňově nezvýhodněné zaměstnanecké výhody poskytuje 99% z oslovených společností. V průměru zaměstnavatelé poskytují téměř 6 benefitů. S větší společností roste celková nabídka výhod. Mobilní telefon poskytuje svým zaměstnancům 84% společností, služební automobil pak 80% z nich. I zde je opět zastoupeno vzdělávání se 70% dle grafu číslo 2.

**Graf 2 Daňově nezvýhodněné zaměstnanecké benefity**



Zdroj: vlastní zpracování na základě prezentace společnosti ING (Jiří Běták, 2011)

## 2.11 Metodologie bakalářské práce

Hlavním cílem této práce je zpracovat problematiku zaměstnaneckých benefitů a formulace doporučení v oblasti zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti. Práce sestává ze dvou částí: teoreticko–metodologické a praktické.

První, teoreticko–metodologická část, obsahuje teoretické ukotvení problematiky zaměstnaneckých výhod a vychází z odborné literatury. Byla provedena obsahová analýza textu. Seznam použité literatury je uveden na konci práce. Obecně zde byly charakterizovány existující benefity, které zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům v prostředí českých společností. Představené teoretické poznatky jsou využívány ve druhé, praktické, části, která pracuje také s empirickými daty o vybrané společnosti, jež byla analyzována.

Společnost je fiktivně nazývána pouze jako vybraná společnost, jelikož tato organizace si nepřeje být z důvodu citlivosti dat ve studentských pracích jmenována.

Podklady pro praktickou část byly většinou čerpány z intranetu společnosti, jejich internetových stránek, organizační struktury, HR manuálu, a z katalogu benefitů. U získaných dat byla následně provedena obsahová analýza textu.

Zdroj informací představovaly také nestrukturované osobní rozhovory. Rozhovor byl uskutečněn s koordinátorkou pro oblast zaměstnaneckých výhod, která pomohla objasnit problematiku zaměstnaneckých výhod v dané společnosti. Dalším respondentem byl zaměstnanec společnosti Benefit Management s.r.o. pan Ondřej Tyl, který pomáhal zavádět systém Cafeteria ve vybrané společnosti. Potřebné údaje byly získány také pomocí kvantitativní metody, dotazníkového šetření, které umožnilo zjistit, jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod.

Dotazníky byly zaměstnancům společnosti distribuovány na začátku měsíce dubna 2014. Společnost měla v době výzkumu celkem 203 zaměstnanců. Každý z těchto zaměstnanců obdržel dotazník na jeho pracovní e-mail. Z tohoto počtu celkově oslovených respondentů navrátilo dotazník 158 zaměstnanců. Jedná se o celkem 92 žen a 66 mužů ve věku 20 – 52 let, kteří vrátili dotazníky včas a správně vyplněné. Dalším dílčím cílem bylo porovnat spokojenost zaměstnanců se systémem Cafeteria, který společnost nedávno zavedla a srovnat ho s původním systémem, který ve společnosti dříve existoval. Dotazník byl vytvořen na základě konzultace s koordinátorkou pro oblast zaměstnaneckých výhod. Jedná se celkem o 13 otázek s důrazem na spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami ve společnosti. Dotazníky byly vráceny v dubnu a květnu 2014. Vyhodnocení dotazníků je zpracováno na konci praktické části práce.

V závěru práce jsou navržena doporučení a opatření, pomocí kterých lze zlepšit systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti. Tato doporučení vyplynula z rozhovoru s koordinátorkou pro oblast zaměstnaneckých výhod a z dotazníkového průzkumu.

## 3 Praktická část

Navazující praktická část bakalářské práce se zabývá problematikou zaměstnaneckých výhod ve zvolené společnosti a jsou v ní naplněny cíle, které jsme si vytyčili v úvodu práce. Vybraná společnost, kterou se zabýváme v této práci, je přední poradenskou společností v České republice. V první části této kapitoly nastíníme nejprve popis společnosti, následně pak způsob a formu, kterou poskytuje benefity svým zaměstnancům. Následně konkrétně charakterizujeme veškeré benefity, které mohou pracovníci čerpat, a systém Cafeteria, jenž vybraná společnost využívá již 3 roky. Nedílnou součástí praktické práce jsou i propočtené výše nákladů na benefity.

V druhé polovině praktické části je provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s poskytovanými výhodami. Otázky z dotazníku mají přinést odpovědi na otázky, jaký je vliv nabídky zaměstnaneckých výhod na rozhodnutí pracovníků ve společnosti pracovat a jaká je informovanost zaměstnanců o výhodách. Důležité je zjistit, zda zaměstnancům vyhovuje více Cafeteria systém či plošně poskytované výhody. Kromě toho byly zjišťovány identifikační informace o pracovnících, kteří se dotazníkové průzkumu zúčastnili, tzn. pohlaví, věk a délka pracovního poměru ve společnosti. V závěru praktické části nalezneme zhodnocení výsledků dotazníkové průzkumu a návrh doporučení, jak je možné stávající systém zaměstnaneckých výhod zlepšit.

### 3.1 Základní údaje o vybrané společnosti

Vybraná společnost je mezinárodní organizací, která působí po celém světě v oblasti poskytování odborných služeb klientům. Informace o společnosti byly čerpány z interních dokumentů společnosti, konkrétně z jejich internetových stránek.

Tato společnost nabízí služby v oblasti auditu, poradenství či řízení rizik. Provádí vedení účetnictví a daňové evidence a také poskytuje konzultace pro své klienty. Bohaté zkušenosti ze zahraničí umožňují firmě, aby klientům na českém trhu nabídla kompletní řešení jejich potřeb podle individuálních požadavků. Vybraná společnost patří mezi čtyři přední firmy na českém trhu, které se věnují oblasti auditu a poradenství. Na internetových stránkách společnost uvádí, že svou první kancelář v České republice, která se nachází v Praze, otevřela na začátku devadesátých let 20. století. Nyní provozuje již tři pobočky, v Praze, Brně a Ostravě, v nichž v době výzkumu pracuje celkem 203 zaměstnanců, které řídí šest partnerů.

Oblast zaměstnaneckých výhod ve společnosti zajišťuje dle interního HR manuálu (2012, s. 25) personální oddělení, konkrétně koordinátor pro oblast zaměstnaneckých benefitů a současně také senior koordinátor personálního útvaru. Společnost pravidelně v srpnu nabírá 20 až 30 nových zaměstnanců. Jedná se převážně o absolventy s vysokoškolským ekonomickým vzděláním. Společnost je na trhu práce známá tím, že si své zaměstnance „vychovává“. Zaměstnanci mohou růst ve firemní hierarchii, jež je zachycena na obrázku 2. Zmíněný postup v kariérním růstu lze ilustrovat příkladem, kdy se přibližně po sedmi letech praxe z asistenta postupně stává manažer. O práci v této společnosti je mezi absolventy ekonomických vysokých škol velký zájem.

V oblasti zaměstnaneckých výhod nabízí vybraná společnost svým zaměstnancům poměrně širokou škálu benefitů. Tato skutečnost podporuje získávání kvalitních pracovníků. Společnost nevytváří fond kulturních a sociálních potřeb. Od roku 2011 je zde zaveden systém Cafeterie.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

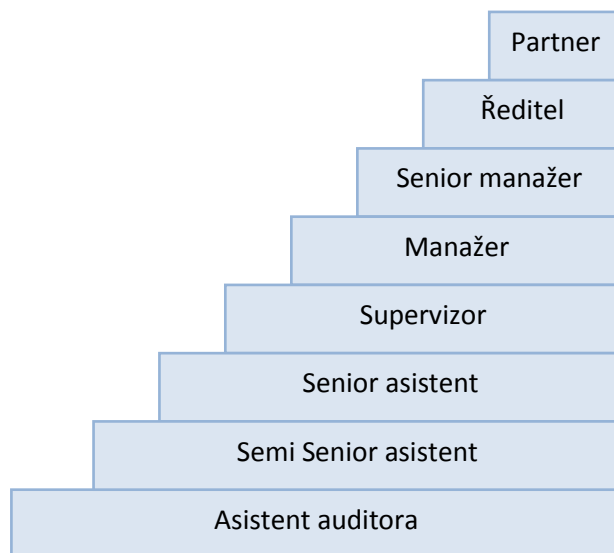
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Společnost zaměstnává řadu zkušených odborníků jak z České republiky, tak ze zahraničí. Velkou výhodou, kterou zaměstnanci pociťují, je možnost získat zkušenosti s prací na některé ze zahraničních poboček a to v rozsahu od tří měsíců do dvou let.

Podle organizační struktury podniku se oddělení společnosti člení na:

- audit
- daňové a právní oddělení
- finanční poradenství
- oddělení interního auditu
- oddělení poradenských služeb
- oddělení řízení rizik

**Obrázek 2 Hierarchie pracovních pozic ve společnosti od nejvyšší pozice po nejnižší**



Zdroj: vlastní zpracování na základě organizační struktury

## 3.2 Formy a způsoby poskytování benefitů

V následující podkapitole si popíšeme, jakou formou poskytuje vybraná společnost zaměstnanecké benefity. Z Katalogu benefitů společnosti bylo zjištěno, že společnost nabízí svým zaměstnancům dvě formy čerpání zaměstnaneckých výhod. Jedná se o plošně poskytované benefity a flexibilní systém výběru benefitů tzv. Cafeterii. Obě položky nyní krátce představíme.

### *Plošně poskytované benefity*

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány všem zaměstnancům společnosti, kteří jsou v pracovním poměru. Tyto benefity pokrývají pouze některé potřeby zaměstnanců, jelikož pro všechny zaměstnance je soubor benefitů jednotný. Obvykle se jedná o stravenky, týden dovolené navíc a jiné benefity, které náleží všem zaměstnancům bez rozdílu.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ***Flexibilní systém výběru benefitů (Cafeteria)***

Zaměstnanci mají možnost výběru. Na rozdíl od plošné formy poskytování benefitů si mohou zvolit z nabídky výhod takový typ, který vyhovuje jejich preferencím. To znamená, že zaměstnanci si sami mohou volit právě takové benefity, o které mají opravdu zájem. Nabídka je nicméně omezena počtem přidělených bodů v Cafeterii.

## **3.3 Charakteristika jednotlivých benefitů**

V této části práce jsou popsány jednotlivé zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje svým zaměstnancům. Jsou rozděleny na plošně poskytované a na flexibilní benefity, které jsou poskytovány prostřednictvím systému Cafeteria. Zaměstnanecké benefity jsou popsány podle Katalogu benefitů společnosti.

### **3.3.1 Plošně poskytované benefity**

#### ***Prodloužená dovolená nad rámec zákona***

Zaměstnanec má nárok na pět dnů dovolené nad rámec zákona. To znamená, že ke klasickým čtyřem týdnům dovolené podle Zákoníku práce, má zaměstnanec ještě nárok na jeden týden navíc. Tento benefit se poskytuje všem zaměstnancům v pracovním poměru, krátí se podle Zákoníku práce.

#### ***Volno pro otce při narození dítěte***

Pokud se ženě zaměstnance narodí dítě, má zaměstnanec nárok na pět dnů volna. Toto je potřeba doložit kopií rodného listu dítěte. Volno si pak může čerpat rovnoměrně 5 dnů vcelku nebo postupně až do tří měsíců od narození dítěte.

#### ***Zdravotní dny volna "sick leave"***

Každý zaměstnanec v pracovním poměru má nárok na dva dny tzv. "sick leave", kdy zaměstnavatel platí zaměstnanci dva dny za kalendářní rok, jako by tyto dny odpracoval. Toto volno mohou zaměstnanci využívat, pokud se nemohou dostavit na pracoviště ze zdravotních důvodů. Zaměstnanec není povinen dokládat potvrzení od lékaře.

#### ***Finanční kompenzace v době pracovní neschopnosti***

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci finanční kompenzaci ztráty na výdělku v době pracovní neschopnosti zaměstnance. Jelikož první 3 dny pracovní neschopnosti jsou neplacené podle Zákonu o nemocenském pojištění, zaměstnavatel doplácí prvních 5 dnů nemoci do 100% výše průměrného výdělku zaměstnance, dalších 5 dnů nemoci 65% průměrného výdělku a posledních 5 dnů nemoci 40% průměrného výdělku. Těchto 15 dnů poskytuje zaměstnavatel na každý nový kalendářní rok.

#### ***Stravenky***

Zaměstnanci od zaměstnavatele obdrží stravenky Ticket restaurant v hodnotě 80 Kč. Zaměstnavatel přispívá ve výši 60% hodnoty stravenky tedy 48 Kč a zaměstnanec doplácí zbylých 40% tzn. 32 Kč. Tato částka se sráží zaměstnancům měsíčně v jejich mzdě. Nárok na stravenku je za odpracovaný den, po odpracování 4 a více hodin. Stravenka se neposkytuje, pokud je zaměstnanec na pracovní cestě, má dovolenou, nebo je nemocný.

Stravenky zaměstnavatel nakupuje u společnosti Edenred a jsou k dispozici na hlavní vnitřní recepci společnosti. Do poboček jsou pak rozesílány poštou mezi čtvrtým a desátým dnem v měsíci.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ***Poukázky při příležitosti výročí 10 let v pracovním poměru „Emotion Voucher“***

Tyto vouchery obdrží zaměstnanec, pokud u společnosti pracuje 10 let. Do roku 2011 se jednalo o poukázky na zahraniční víkendový pobyt. V současné době se tento voucher poskytuje v podobě 11 000 bodů do Cafeterie.

## ***Cestovní pojištění***

Vzhledem ke skutečnosti, že vybraná společnost vysílá své zaměstnance na pracovní cesty i mimo Českou republiku, zajišťuje jim cestovní pojištění. Zaměstnanci obdrží členskou kartu Uniqua při nástupu do pracovního poměru a pojištění platí ihned od první pracovního dne. Tuto výhodu mohou využívat po celou dobu trvání jejich pracovního poměru. Cestovní pojištění se vztahuje jak na pracovní, tak na soukromé zahraniční cesty. Případné krytí pojistných událostí je popsáno v tabulce 2.

**Tabulka 2 Pojistné krytí**

Pojistné krytí
Léčebné výlohy a standardní asistence
Smrt následkem úrazu
Trvalá invalidita následkem úrazu
Odpovědnost za škodu
Zavazadla (zpoždění, ztráta)
Ztráta cestovního dokladu
Právní poradenství
Zrušení cesty

Zdroj: vlastní zpracovávání na základě firemních materiálů

## ***Nealkoholické nápoje na pracovišti***

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nealkoholické nápoje na pracovišti. Jedná se neperlivou vodu, různé druhy čaje a kávy.

## ***Hvězdný program „Star bonus“***

Zaměstnanec obdrží od zaměstnavatele odměnu ve výši 10 000 Kč za doporučení nového zaměstnance, který nastoupí do pracovního poměru a ve společnosti pracuje déle jak 3 měsíce. Tato odměna je vyplacena se mzdou a je z ní odvedeno pojistné.

## ***Čistírna oděvů***

V budově společnosti je možnost využít čistírnu oděvů. Ceny za tuto službu jsou pro zaměstnance, kteří mají od firmy nařízený „dress code“, zvýhodněné oproti klasickým zákazníkům. Oblečení se odváží z budovy společnosti a dováží zpět zhruba do 3 dnů.

## ***Stravné***

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům stravné na služebních cestách vyšší, než je nárok vyplývající ze Zákoníku práce. Obecně platí, že zaměstnavatel má výdaje nad rámec zákona daňově uznatelné, pokud to uvede v interním předpisu či ve smlouvě. Zaměstnanci by tuto částku měli dodanit, viz § 7 odst. a Zákona o daních z příjmů, kde se píše, že stravné nad limit je zdanitelným příjmem. Takto to funguje i ve vybrané společnosti. Co je nad rámec zákona, musí zaměstnanec dodanit ve mzdě. Konkrétní částky uvádí tabulka 3.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

**Tabulka 3 Výše příspěvků na stravné**

Hodiny	Příspěvek dle Zákoníku práce	Firemní příspěvek
5 - 12	72 Kč	120 Kč
12 - 18	110 Kč	192 Kč
18- 24	172 Kč	300 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě firemních materiálů

## ***Služební automobil pro soukromé účely zaměstnance***

Společnost zapůjčuje svým zaměstnancům služební automobil pro firemní i pro soukromé účely. Obvykle se jedná o automobily značky Škoda z vozového parku společnosti.

Od pozice manažer výše přísluší zaměstnanci služební automobil. Pokud tito zaměstnanci použijí vlastní automobil k firemním účelům, náleží jim příspěvek ve výši 6 000 Kč měsíčně. Z tohoto příspěvku ale musí odvést zdravotní a sociální pojištění ve výši 34%.

Jak již bylo zmíněno v teoreticko-metodologické části, služební automobil využitý pro soukromé účely se musí zaměstnanci dodanit jedno procento z pořizovací ceny automobilu a odvést tak zdravotní a sociální pojištění ve výši 34%.

## ***Parkování***

Společnost umožňuje svým zaměstnancům využít za úplaty parkování soukromého vozidla v garážích společnosti. Tato možnost je ovšem nabízena pouze zaměstnancům na pozici manažer a výše. Částka 500 Kč je každý měsíc srážena zaměstnanci z jeho mzdy.

## ***Vzdělávání***

Každý zaměstnanec má nárok absolvovat vybraná školení a může na ně využít částku 15 000 Kč za kalendářní rok. Specifická je nabídka absolvování odborné certifikace ACCA a KAČR, kterou hradí zaměstnavatel. Jedná se zhruba o částku 30 000 – 40 000 Kč za roční studium ACCA a 10 000 Kč za roční studium KAČR. Zaměstnavatel navíc u této formy studia umožňuje zaměstnancům, čerpat studijní volno, rozsah pak záleží na konkrétním studiu.

## ***Mobilní telefon a notebook***

Každý zaměstnanec při nástupu do pracovního poměru obdrží notebook, který může využít i pro soukromé účely. Vybrané pozice obdrží také služební telefon, který mohou opět využívat i pro soukromé účely.

## ***Firemní akce***

Zaměstnavatel pořádá pro své zaměstnance každoročně Vánoční večírek, ples a lyžařský víkend v některém ze zahraničních středisek. Pro stávající i bývalé zaměstnance vždy na podzim pořádá tzv. Pivní festival. Zaměstnanci se neformálně scházejí každý první čtvrtek v měsíci, kde jim zaměstnavatel zajišťuje občerstvení.

## ***Vánoční a Velikonoční dárky***

Vybraná společnost při příležitosti Vánoc a Velikonoc věnuje každému zaměstnanci malý dárek. Většinou se jedná o balíček s cukrovinkami, kávou a čaji z obchodu Fair Trade, aby společnost podpořila obyvatele Afriky a Asie.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ***Slevy***

Zaměstnanci vybrané společnosti mohou využít různých slev od velkého počtu partnerů. Jedná se například o slevy v oblasti cestování, kosmetiky, šperků, oblečení, ale spadají sem i slevy na nákup členství do fitness center nebo péče o tělo. Slevy většinou dosahují výše 10 až 25%. Zaměstnanci mají k dispozici také slevu na taxi, ceny jsou přitom pro ně výhodnější oproti běžným zákazníkům. Zatímco běžný zákazník má vyměřenou cenu 26 Kč za km, zaměstnanci společnosti mají cenu nastavenou na 14,90 Kč za km.

## ***Odborná knihovna***

Společnost disponuje odbornou knihovnou, která se nachází v Praze na centrální pobočce. Podle potřeb a zájmů si zde mohou všichni zaměstnanci zapůjčit literaturu potřebnou pro výkon práce. Požadavky na výpůjčku jsou vedeny v elektronické podobě. Při rozvázání pracovního poměru je nutné vypůjčenou literaturu vrátit.

### **3.3.2 Systém Cafeteria**

Flexibilní systém výběru zaměstnaneckých výhod pro vybranou společnost zabezpečuje společnost Benefit Management s.r.o., která spravuje zaměstnanecké benefity v rámci aplikace Benefit plus. Zaměstnanci si v této webové aplikaci mohou vybrat z široké nabídky služeb v oblasti sportu, kultury, cestování, zdraví nebo vzdělávání od více jak 1 700 smluvních partnerů.

Jak uvedl v rozhovoru Ondřej Tyl, který je vedoucím obchodu a marketingu ve společnosti Benefit Management, obvykle jsou v Benefit Management schopni přizpůsobit systém každé společnosti přesně na míru podle požadavků. Od toho se také odvíjí cena za tuto službu. Spuštění systému ve společnosti pak záleží na konkrétních požadavcích firmy a na náročnosti. Obvykle se jedná o časové rozmezí 14 dnů až ½ roku u náročnějších projektů. Zaměstnavatel může využít některou z řady reportů, kterým systém disponuje. Benefit Management dokáže také vytvořit „ad hoc“ reporty na základě požadavků klientů. Novinkou v současné době je možnost navázání i jiných softwarových modulů na systém Cafeterie, které pomáhají HR práci. Inovací, se kterou přišla společnost Benefit Management je tzv. „cashback“. Jedná se o způsob nákupu, u něhož se uživatel Cafeterie tzv. „proklikne“ na webové stránky dodavatele, uskuteční on-line nákup a na základě tohoto nákupu zašle 3 % z částky nákupu společnosti Benefit Management. Ta pak tuto částku převede na účet uživatele. Další novinkou je možnost zasílat certifikáty tzv. pochvaly, kde se pracovník vyjádří kladně k práci kolegy. Modul Pochval je jistý způsob motivace pracovníků. Novinkou je také aplikace, která dokáže každému zaměstnanci popřát sama k narozeninám a navíc na jeho výročí upozorní i jeho nadřízeného.

Společnost na začátku fiskálního roku, který trvá od června do května, připisuje na účet každého zaměstnance v pracovním poměru na plný pracovní úvazek celkem 11 040 bodů tzn. 11 040 Kč. Tuto informaci uvedla v rozhovoru koordinátorka pro oblast zaměstnaneckých výhod. Ve vybrané společnosti je specifické, že Cafeterie obsahuje i službu Medicover a příspěvek na penzijní fond a životní pojištění. V jiných společnostech je standardem, že dvě výše zmíněné služby nespádají do systému Cafeterie.

Z rozhovorů s koordinátorkou pro oblast zaměstnaneckých výhod ve společnosti bylo zjištěno, že společnost se rozhodla zavést systém Cafeteria z důvodu růstu vlastní konkurenceschopnosti na trhu. Veškeré konkurenční společnosti již totiž disponovaly systémem Cafeterie. Dalším důvodem pro zahájení tohoto systému byla snaha zefektivnit a zjednodušit čerpání zaměstnaneckých výhod, ale také zvýšit informovanost o nabídce benefitů

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

pro zaměstnance. Společnost se navíc snažila ušetřit administrativu spojenou s poskytováním benefitů a být ke každému zaměstnanci spravedlivá.

## **Medicover**

Medicover (Medicover, 2014) je zdravotnické zařízení, které nabízí nadstandardní zdravotnické služby v oblasti stomatology, interní medicíny, ortopedie, neurologie, dermatologie, gynekologie a dalších. Jejich pobočky se nachází jak v Praze, tak v Brně. Zaměstnanci mohou využít těchto služeb i pro rodinné příslušníky za měsíční poplatek 300 Kč. Personál je jazykově vybavený, což je výhodné pro zaměstnance z cizích zemí. Telefonická konzultace s lékařem je možná 24 hodin 7 dní v týdnu.

U společnosti je možné v systému Cafeterie využít stávající nabídku členství ve zdravotnickém zařízení Medicover nebo příspěvek na penzijní připojištění či na životní pojištění. Zaměstnanec si může vybrat, jestli využije Medicover a příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, nebo zda využije pouze nabídku maximálního příspěvku na penzijní a životní pojištění. Tyto položky je pak možné kombinovat do stanovené výše rozpočtu v Cafeterii.

Před zavedením Cafeterie ve společnosti nebyl systém plošného poskytování členství v Medicoveru efektivní, jelikož všichni zaměstnanci byli sice přihlášení do Medicoveru ale tento benefit využívali. To znamenalo zbytečné náklady pro zaměstnavatele. Proto se společnost rozhodla uvedenou výhodu začlenit do Cafeterie

Z HR manuálu (2012, s. 29) bylo zjištěno, že v tomto zdravotnické zařízení probíhají i veškeré vstupní či výstupní zdravotní prohlídky a také průběžné komplexní preventivní prohlídky pro zaměstnance vybrané společnosti. Pokud je zaměstnanec v Cafeterii přihlášen jako člen Medicoveru, v dalším období už je přihlášen automaticky, nemusí se registrovat znovu. Pouze pokud se chce odhlásit, musí toto provést v systému sám. Částka za měsíční členství v Medicoveru činí 420 Kč.

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

Jak je uvedeno v HR manuálu (2012, s. 42), zaměstnanci ve společnosti mají možnost si zvolit, jestli v Cafeterii využijí nabídku příspěvku na penzijní fond nebo na životní pojištění, které jsou v Cafeterii nabízeny. Příspěvek je nabízen v plné výši 920 Kč za měsíc, ročně se tedy jedná o 11 040 Kč. Oba příspěvky od zaměstnavatele si mohou zaměstnanci vybrat a rozdělit v poměru dle vlastních preferencí, například rovnoměrně 460 Kč na penzijní fond a 460 Kč na životní pojištění.

## **Příklad možnosti čerpání obou benefitů současně:**

Zaměstnanec může čerpat: Medicover + příspěvek na penzijní a životní pojištění

Jedná se pak o částky: 420 Kč měsíčně + 500 Kč měsíčně x 12 měsíců = **11 040 Kč**

Nebo může zaměstnanec čerpat: Příspěvek na penzijní a životní pojištění

Jedná se pak o částky: 920 Kč měsíčně x 12 měsíců = **11 040 Kč**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ***Kultura a sport, zdraví, rekreační pobyty***

Na základě rozhovoru s pracovníkem společnosti Benefit Management panem Ondřejem Tylem bylo zjištěno, že v Cafeterii je možnost objednat si služby v oblasti kultury, zdraví, vzdělávání či sportu. Společnost Benefit Management má speciální oddělení, které oslovuje nové dodavatele a stará se o smluvní partnery. Oslovování jsou obvykle dodavatelé v blízkosti sídla zaměstnavatele, nebo podle doporučení od uživatelů.

## ***Karta Benefit plus***

Uživatelé mohou podle Ondřeje Tyla dále využít tzv. kartu Benefit plus. Na tuto kartu si mohou na konci období převést zůstatek bodů do dalšího období. Tímto způsobem je jim umožněno, aby o své body nepřišli. Převedený rozpočet má platnost 2 roky. S kartou je pak možné u vybraných partnerů platit za služby.

## **Pravidla pro čerpání zaměstnaneckých výhod:**

Jak je uvedeno v HR manuálu (2012, s. 38), zaměstnanecké výhody mohou čerpat všichni zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru minimálně na ½ pracovní úvazek, nejsou ve zkušební době, případně jsou na mateřské dovolené. Zaměstnanci na rodičovské dovolené a na dlouhodobém neplaceném volnu nemají nárok na program Cafeterie. Čerpání výhod při vyslání zaměstnance na pracovní cestu do zahraničí se řeší individuálně. Zaměstnanec posledním pracovním dnem ztrácí nárok na zaměstnanecké výhody. V tento den je mu účet zablokován bez ohledu na to, jaký je jeho stávající zůstatek bodů.

## **Aktivace konta:**

Konto je zaměstnanci aktivováno po uplynutí zkušební doby. Pokud nebyla zkušební doba dohodnuta v pracovní smlouvě, dochází k aktivaci ihned první pracovní den. To stejné platí i pro návrat zaměstnanců z mateřské a rodičovské dovolené. Zkušební doba se do celkového nároku zaměstnance nezapočítává. Výjimku tvoří pouze zdravotní péče Medicover.

## **Rozpočet:**

Jak již bylo uvedeno výše, společnost každému zaměstnanci připisuje na jeho účet v aplikaci 11 040 bodů. Tento rozpočet se poměrově krátí v případě uplynutí zkušební doby, nástupu do společnosti nebo odchodu zaměstnance v průběhu roku. Do 15. dne v měsíci včetně získává zaměstnanec nárok na rozpočet za celý měsíc. Od 16. dne v měsíci včetně získává zaměstnanec nárok na polovinu rozpočtu za celý aktuální měsíc.

Při nástupu na dlouhodobé neplacené volno nebo rodičovskou dovolenou v průběhu roku se zaměstnanci rozpočet poměrem zkrátí. Při nástupu na neplacené volno nebo rodičovskou dovolenou do 15. dne v měsíci včetně se krátí nárok na polovinu rozpočtu za daný měsíc. Při nástupu na dlouhodobé neplacené volno nebo rodičovskou dovolenou od 16. dne v měsíci se nárok za tento měsíc nekrátí.

Při ukončení pracovního poměru zaměstnance do 15. dne v měsíci včetně se nárok krátí na polovinu rozpočtu za tento měsíc. Při skončení pracovního poměru zaměstnance mezi 16. a posledním dnem v měsíci se nárok za tento měsíc nekrátí. Pokud zaměstnanec konto přečerpá a v části roku ukončí pracovní poměr, je mu z poslední mzdy přečerpaná částka sražena.

Každý zaměstnanec má stanovený rozpočet, který je mu připsán na začátku období, za které má na něj nárok. Toto období je stanoveno na kalendářní rok, tzn. od 1. 1. do 31. 12. Rozpočet je třeba vyčerpat do 31. 12. příslušného roku převod nevyčerpaných bodů je možný pouze pomocí karty Benefit Plus. Při každém čerpání benefitů z Cafeterie se korunová

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

hodnota přepočítává na bodovou hodnotu v poměru, který zohledňuje finanční zatížení společnosti. Konkrétně se jedná o:

- **1:1** (1 Kč = 1 bod) penzijní připojištění, životního pojištění a jazykové vzdělávání
- **1:1,2** (1 Kč = 1,2 bodu) volnočasové benefity a benefity z oblasti zdraví

## Daňové hledisko u zaměstnance:

Jedná se o nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnancům; pro zaměstnance jsou tyto příspěvky osvobozeny od daně z příjmů.

## Daňové hledisko u zaměstnavatele:

Jedná se i o nepeněžní plnění pro zaměstnavatele a podle § 25 odst. 1 písm. h) Zákona o daních z příjmů není daňově uznatelným nákladem.

## Pojistné:

Jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele jde o příspěvek, který nepodléhá odvodu pojistného. Benefity zahrnuté do systému Cafeterie jsou čistým příjmem a neodvádí se z nich daň, ani zdravotní a sociální pojištění.

### 3.3.3 Oblíbenost benefitů čerpaných z Cafeterie

Níže tabulka 4 udává přehled, který se každý měsíc zobrazí na hlavní stránce po přihlášení do Cafeterie a je k dispozici všem uživatelům. Z uvedené tabulky vyplývá, že zaměstnanci měli v dubnu 2014 zájem převážně o benefity z oblasti zdraví a kultury. Výjimku tvoří pouze dobití karty Benefit Plus, které se ukázalo jako druhý nejoblíbenější benefit. Jedná se o možnost převedení zůstatku bodů do dalšího období z důvodu blížícího se ukončení fiskálního roku.

Tabulka 4 TOP 10 nejoblíbenějších benefitů z Cafeterie za duben 2014

Pořadí	Název
1.	Lékárenské zboží Dr. Max na Poříčí 30, Praha
2.	Dobití karty Benefit Plus Benefit Management
3.	Poukázka na vstupenku Ticketportal
4.	Poukázka do bazénu Incheba Praha
5.	Lékárenské zboží Dr. Max Bašty 413/2, Praha
6.	Poukázka do kina Cinema City, IMAX Praha
7.	Lékárenské zboží, Dr. Max, Kubánské náměstí 1271/5, Praha
8.	Poukázka do lékárny U Zlatého slunce, Praha
9.	Poukázky na vstupenky Ticketpro
10.	Poukázka na vstupenky Ticketstream

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z Cafeterie systému vybrané společnosti

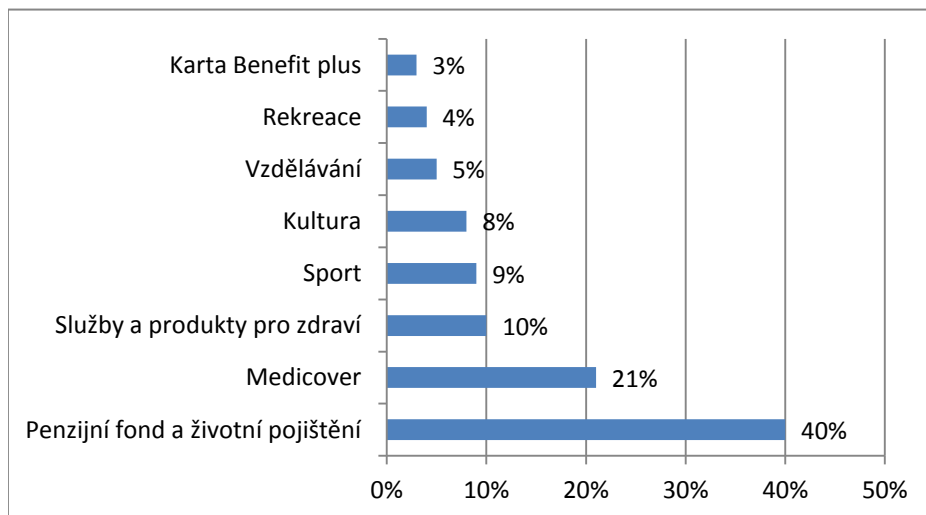
Pokud porovnáme přehled čerpání benefitů ve vybrané společnosti (viz Graf 3 níže) s celorepublikovým průzkumem čerpání benefitů v českých firmách, který provedla společnost ING (viz Graf 1 a Graf 2), můžeme konstatovat, že i přes rozdílnou škálu benefitů jsou obecně velmi žádané a oblíbené finanční příspěvky na penzijní fond a životní pojištění. U vybrané společnosti je menší oblíbenost benefitů v oblasti vzdělávání, naproti tomu

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

společnost ING ve svém průzkumu zjistila, že tento benefit stojí v žebříčku oblíbenosti na prvním místě. U společnosti se stravenky poskytují plošně všem zaměstnancům stejně jako pět dní dovolené navíc, takže tyto benefity do Grafu 3 nebyly zavedeny.

**Graf 3 Přehled čerpání benefitů ve společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů z Cafeterie

## 3.4 Náklady na benefity

Částka, kterou zaměstnavatel investuje do benefitů pro své zaměstnance je obecně obvykle velmi vysoká. Nemalou částku vynakládá na zaměstnanecké výhody i vybraná společnost. Pro představu byly některé položky vyčísleny, jak můžeme vidět v tabulce 5. Náklady jsou uvedeny za 203 zaměstnanců, které společnost v době výzkumu zaměstnávala na hlavní pracovní poměr. Pro potřeby výpočtu byla stanovena průměrná mzda ve výši 40 000 Kč na základě doporučení koordinátorky pro oblast zaměstnaneckých benefitů. Z této částky jsou vypočteny benefity, které jsou označeny hvězdičkou v tabulce 5.

**Tabulka 5 Náklady na benefity za rok 2013**

BENEFIT	Roční rozpočet na osobu [Kč]	Roční rozpočet celkem [Kč]
Cafeterie	11 040	2 241 120
Vzdělávání	15 000	3 045 000
Týden dovolené navíc *	13 400	2 720 200
Sick leave *	5 360	1 088 080
Paternity leave *	13 400	80 400
Finanční kompenzace v nemoci	4 050	822 150
Stravenky	11 520	2 338 560
Cestovní pojištění Uniqua	550	122 650
Nápoje na pracovišti	200	40 600
Firemní akce	3 700	751 100
Dary zaměstnancům	600	121 800
Star bonus *	13 400	67 000
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>92 220</b>	<b>13 438 660</b>

Zdroj: vlastní zpracování

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## *Cafeterie*

Rozpočet na Cafeterii je přesně daný vedením společnosti. Pracovník v pracovním poměru má nárok na celkem 11 040 Kč za kalendářní rok a to pro 203 zaměstnanců činí celkové náklady za rok 2 241 120 Kč. Náklady na Cafeterii jsou ve skutečnosti vyšší, jelikož vybraná společnost musí ještě každý měsíc hradit paušální poplatek za udržování systému společností Benefit Management. To bylo zjištěno na základě rozhovoru s pracovníkem společnosti Benefit Management. Konkrétní výše paušální poplatku není známa.

## *Vzdělávání*

Každý zaměstnanec má nárok absolvovat vybraná školení a může na ně využít částku 15 000 Kč za kalendářní rok. V tabulce 5 u položky vzdělávání nejsou zahrnuty celkové náklady na vzdělávání. Náklady jsou ve skutečnosti vyšší, jelikož se do této částky zahrnují i náklady na zákonná školení a někteří zaměstnanci mohou absolvovat odborné certifikace ACCA a KAČR, které hradí zaměstnavatel. Jedná se zhruba o částku 30 000 – 40 000 Kč za roční studium ACCA a 10 000 Kč za roční studium KAČR.

## *Týden dovolené navíc, sick leave*

Týden dovolené navíc a tzv. sick leave byly vypočteny pro 203 zaměstnanců. Základem pro výpočet byla průměrná hrubá mzda ve výši 40 000 Kč a bylo bráno v úvahu průměrně 20 pracovních dnů. To odpovídá částce 2 000 Kč za den na osobu, ke které se připočte 34% na sociální a zdravotní pojištění, které zaměstnavatel musí odvést. Konkrétní propočtené částky jsou uvedeny v Tabulce 5. Náklady za sick leave budou pravděpodobně nižší, jelikož ne každý zaměstnanec toto volno využije.

## *Paternity leave*

Placené volno pro zaměstnance, kteří se stanou rodiči, čerpalo v roce 2013 celkem šest pracovníků. Celkem se jednalo o náklady ve výši 80 400 Kč. Částka byla opět propočtena ze stanovené průměrné mzdy a bylo z ní odvedeno zdravotní a sociální pojištění ve výši 34%.

## *Finanční kompenzace v době nemoci*

Podle získaných informací od finanční účtárny vybrané společnosti bylo zjištěno, že náklady na finanční kompenzaci v době nemoci činily v roce 2013 celkem 822 150 Kč. Tato částka tedy propočtena za všechny zaměstnance. Ovšem ne každý zaměstnanec tento benefit využije. Společnost poskytuje finanční kompenzaci ve výši 100% průměrného výdělku za první 5 dnů nemoci, 60% průměrného výdělku za dalších 5 dnů nemoci a 45% průměrného výdělku za dalších 5 dnů nemoci. Podle Zákona o nemocenském pojištění poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci za prvních 14 dnů nemoci náhradu mzdy. Platí se však pouze pracovní dny. První 3 dny jsou neplacené.

## *Stravenky*

Náklady na stravenky byly stanoveny na 11 520 Kč za rok na osobu. Zaměstnavatel přispívá na stravenku částkou ve výši 48 Kč. V úvahu bylo bráno průměrně 20 dnů na měsíc, jelikož se musí počítat s nepřítomností zaměstnance, jako je například dovolená, za kterou stravenka nenáleží. Celkové náklady pro 203 zaměstnanců potom činí 2 338 560 Kč.

## *Cestovní pojištění Uniqua*

Každý pracovník při nástupu do hlavního pracovního poměru má automaticky sjednáno cestovní pojištění u společnosti Uniqua. Částka za roční pojištění je stanovena na 550 Kč, tzn. pro 203 zaměstnanců celkové náklady ve výši 111 650 Kč. Částka za rok bude ovšem díky

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

fluktuaci vyšší. Odhadovaná fluktuace ve společnosti je 20% za rok. Pak by se tedy částka zvýšila u 223 zaměstnanců na 122 650 Kč.

## ***Nápoje na pracovišti***

Na nápoje na pracovišti vynaložila vybraná společnost celkové náklady ve výši 40 600 Kč, což bylo zjištěno z finanční účtárny. To znamená, že náklad na jednoho pracovníka je zhruba 200 Kč na kalendářní rok.

## ***Firemní akce***

Z údajů, které poskytla finanční účtárna, bylo zjištěno, že vybraná společnost vynaložila náklady na firemní akce v roce 2013 ve výši 751 100 Kč, což odpovídá částce zhruba 3 700 Kč na osobu.

## ***Dary zaměstnancům***

Na dary zaměstnancům uvolnila vybraná společnost pro své zaměstnance celkem 600 Kč na osobu, což činilo celkem 121 800 Kč za rok. Společnost předává dárky svým zaměstnancům u příležitosti svátků Vánoc a Velikonoc.

## ***Star bonus***

V roce 2013 obdrželo ke své mzdě star bonus za doporučení nového zaměstnance, který následně nastoupil do pracovního poměru, celkem 5 pracovníků. Těmto pracovníkům se navýšila mzda o 10 000Kč. Z částky zaměstnavatel musel odvést sociální a zdravotní pojištění ve výši 34%.

## **3.5 Dotazníkový průzkum**

Nadcházející část představuje a vysvětluje výsledky průzkumu. Průzkum se zaměřil na to, v jaké míře jsou zaměstnanci vybrané společnosti spokojeni s poskytovanou nabídkou zaměstnaneckých výhod.

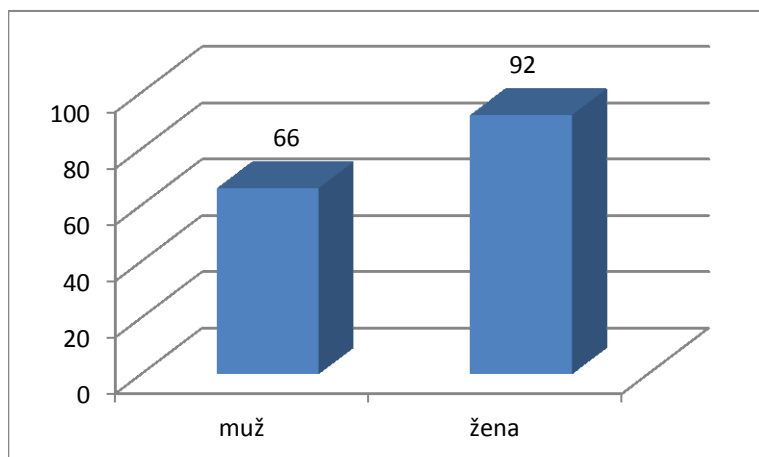
Dotazník byl zaslán na pracovní e-mail všem 203 zaměstnancům společnosti. Dotazníkového šetření se po té zúčastnilo 158 respondentů, kteří zpět zaslali správně vyplněné odpovědi. Průzkum byl realizován v měsíci dubnu 2014. Dotazník byl sestaven za pomoci koordinátorky pro oblast zaměstnaneckých výhod. Skládá se z celkem třinácti otázek a je uveden jako Příloha 1 této práce. Otázky jsou zaměřeny na dva okruhy. První okruh představují identifikační otázky, druhý okruh pak tvoří otázky zaměřené na míru spokojenosti se systémem poskytování benefitů ve společnosti.

## 3.6 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

### Otázka 1: Jste muž nebo žena?

Ze získaných údajů (viz Graf 4) je na první pohled zřejmé, že v rámci dotazníkové šetření je vyšší zastoupení žen v porovnání s mužským pohlavím. Přesně se tedy dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 66 mužů a 92 žen, což odpovídá přibližně poměru zaměstnanců a zaměstnankyň v celé firmě.

**Graf 4** Struktura respondentů podle pohlaví



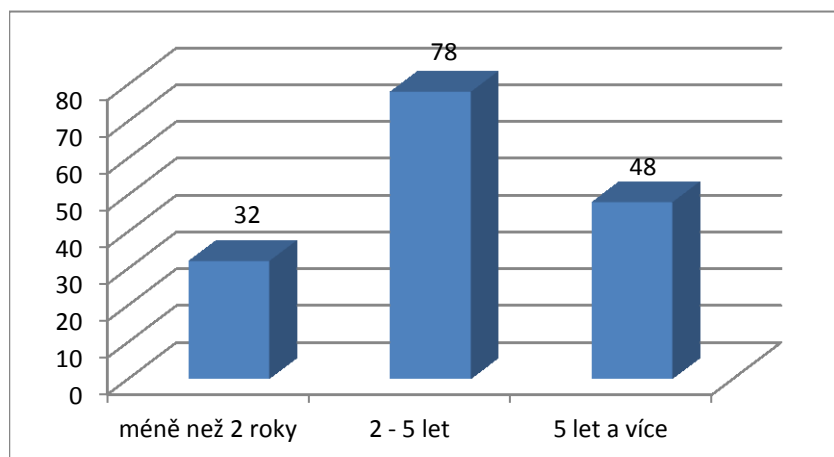
Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků

### Otázka 2: Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Otázka číslo 2 byla zaměřena na délku působení pracovníka ve společnosti. To bude také ovlivňovat výsledek výzkumu, jelikož názory nižších a vyšších pozic se mohou lišit v návaznosti na délku jejich praxe u společnosti.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 32 pracovníků, kteří ve společnosti pracují méně než 2 roky. Zaměstnanci ve společnosti začínají pracovat obvykle na pozici asistent. Dále lze z Grafu 5 vyčíst, že 78 respondentů působí ve společnosti 2 až 5 let, jedná se zejména o pozice asistent až senior konzultant. Celkem 48 zaměstnanců zapojených do průzkumu pracuje ve společnosti 5 a více let a jde převážně o vyšší pozice jako je manažer a partner.

**Graf 5** Struktura respondentů dle délky pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků



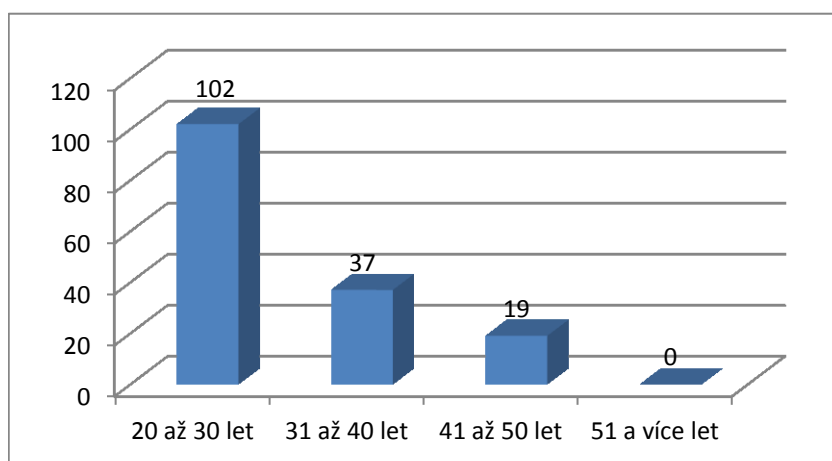
# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Otázka 3: Kolik je Vám let?

Z níže uvedeného grafu je zřejmé, že mezi respondenty převládá věková skupina 20 až 30 let. Pracovníci jsou již studenti vysokých škol, kteří zde začínají svoji kariéru. Každý rok společnost nabírá nové zaměstnance na pozici asistenta auditora, obvykle se jedná o 30 až 40 nových pracovníků podle rozhovoru s koordinátorkou pro oblast zaměstnaneckých výhod. Z grafu dále můžeme vyčíst, že se skupina respondentů skládá z 37 zaměstnanců ve věku 31 až 40 let a pouze 19 zaměstnanců je ve věku 41 až 50 let. Do věkové skupiny 51 a více let nepatří žádný účastník průzkumu.

**Graf 6** Struktura respondentů dle věku

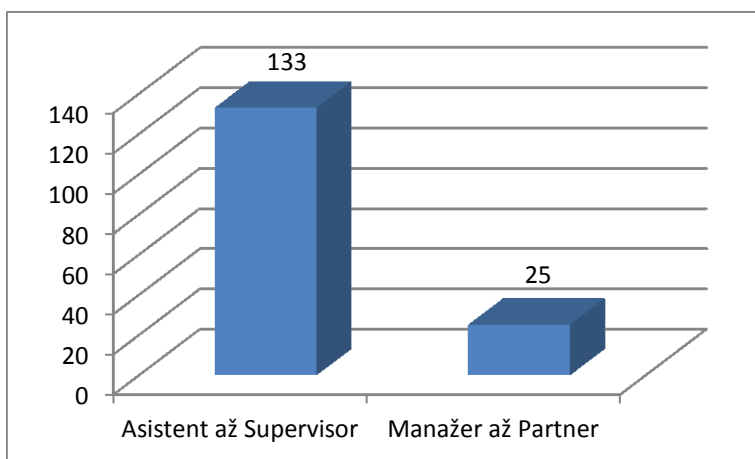


Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků

## Otázka 4: Na jaké pozici pracujete?

Z Grafu 7 můžeme vyčíst, že převládá pracovní pozice asistent auditora až supervizor, jedná se celkem o 133 zaměstnanců. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 25 osob, které jsou momentálně na pozici manažera až partnera.

**Graf 7** Struktura respondentů dle pozice

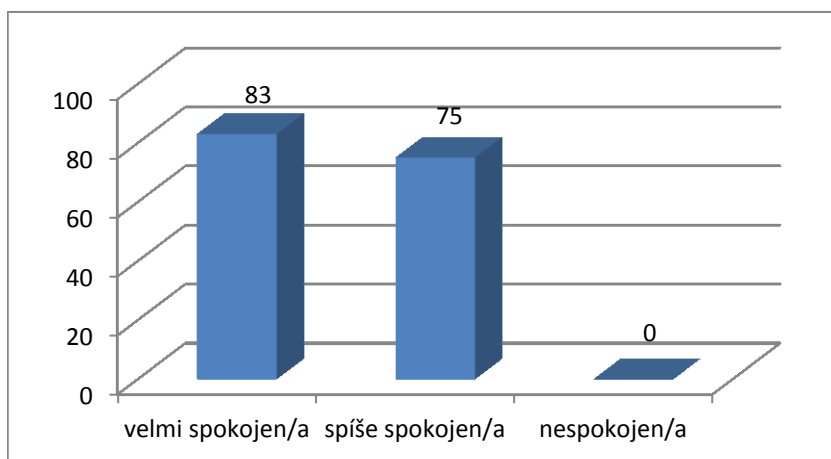


Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků

## **Otázka 5: Jak jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod ve vaší společnosti?**

Otázka číslo 5 byla zaměřena na celkovou spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých výhod. Jak je patrné z Grafu 8, 83 zaměstnanců je velmi spokojeno s touto nabídkou a 75 zaměstnanců je spíše spokojeno. Nikdo z dotazovaných není nespokojen. Tímto bylo zhodnoceno, že zaměstnanci jsou s nabídkou zaměstnaneckých výhod celkově spokojeni.

**Graf 8 Spokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů**

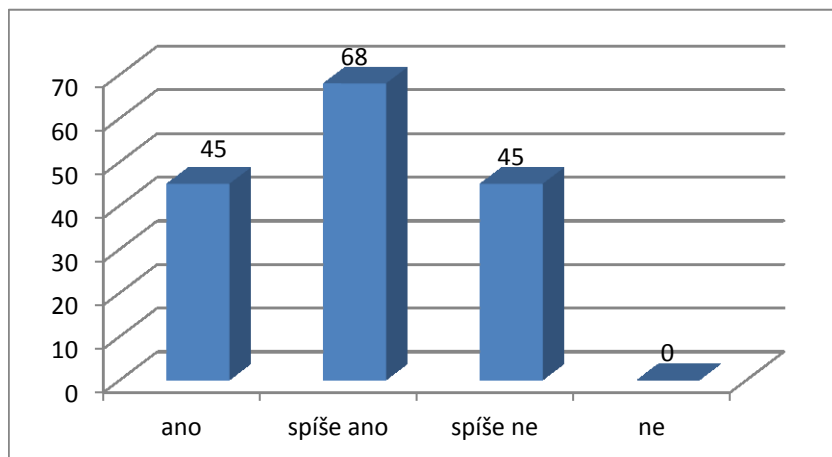


Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků

## **Otázka 6: Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o nabídce zaměstnaneckých výhod?**

Další otázka byla zaměřena na informovanost o nabídce zaměstnaneckých výhod. Graf 9 ukazuje, že se větší počet respondentů z řad zaměstnanců považuje za dostatečně informované o nabídce zaměstnaneckých výhod. Odpověď ano zaškrtnulo 45 z respondentů, 68 zaměstnanců zapojených do průzkumu označilo spíše ano a odpověď spíše ne zvolilo 45 jedinců ze vzorku. Informace o nabídce benefitů mají zaměstnanci k dispozici na intranetu, v malé míře i na plochých obrazovkách, které jsou v prostorách společnosti a také v samotné aplikaci Cafeterie. Se zaměstnaneckými výhodami jsou zaměstnanci seznámeni taktéž při nástupu do pracovního poměru. Informace o výhodách nicméně není uvedena v inzerci při získávání uchazečů o zaměstnání.

**Graf 9 Informovanost o nabídce benefitů**

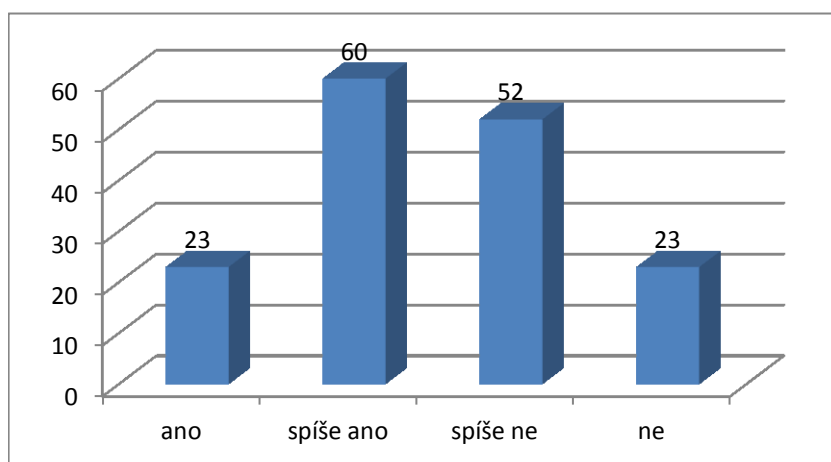


Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků

## **Otázka 7: Když jste se ucházel/a o pozici ve společnosti, byla pro vás důležitá nabídka zaměstnaneckých výhod?**

Otázka 7 se týkala toho, jak na nabídku benefitů zaměstnanci nahlíželi v pozici uchazečů o místo ve společnosti. Odpovědi respondentů zachycuje Graf 10. V jejich názorech jsou viditelné značné rozdíly. Shodně 23 zaměstnanců označilo odpověď ano, stejný počet respondentů však označil odpověď ne. To znamená, že pro stejný počet jedinců, kteří ve firmě ucházeli o místo, byla nabídka zaměstnaneckých výhod organizace důležitá, avšak totožný počet respondentů vnímal tuto nabídku jako nedůležitou. Většina z respondentů, celkem 60, odpověděla spíše ano. Lze říci, že v těchto případech sehrála nabídka zaměstnaneckých benefitů nezanedbatelnou roli. Pro 52 respondentů byla nabídka zaměstnaneckých benefitů spíše nedůležitou v době, kdy se ucházeli ve společnosti o místo. Jak již bylo uvedeno výše, v inzerci při získávání uchazečů o zaměstnání ve společnosti není uvedena nabídka benefitů. Uchazeči se tyto informace dozvídají až na osobním pohovoru.

**Graf 10** Benefity z pohledu uchazečů o místo

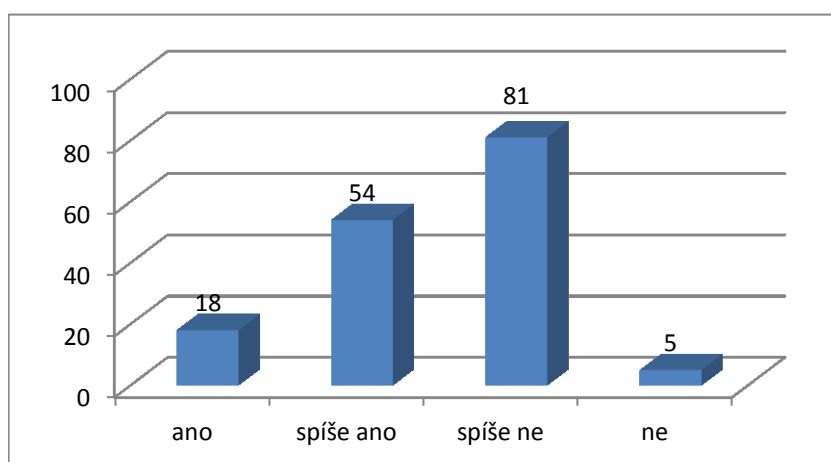


Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků

## **Otázka 8: Motivuje vás nabídka zaměstnaneckých výhod k většímu pracovnímu výkonu?**

Na motivaci a pracovní výkon byla zaměřena otázka 8. Jak ukazuje Graf 11, většina zaměstnanců účastnících se výzkumu odpověděla, že spíše nejsou motivováni nabídkou zaměstnaneckých výhod k vyššímu pracovnímu výkonu. Pouze 5 respondentů odpovědělo, že

**Graf 11** Motivace díky benefitům



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

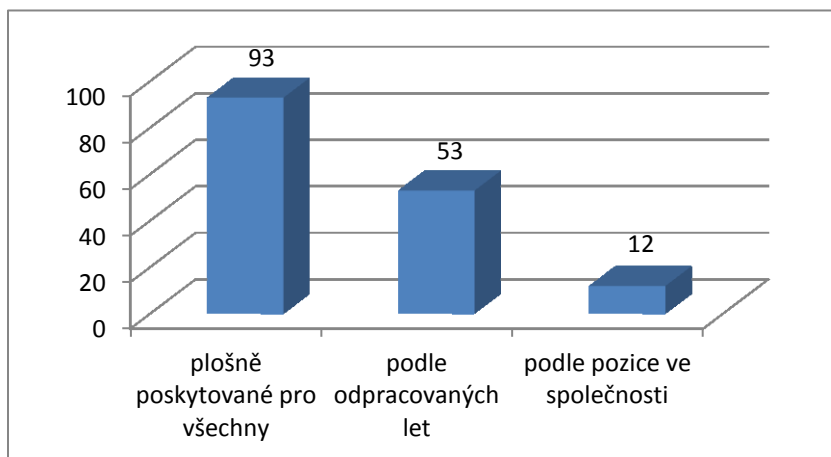
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

je tato nabídka nemotivuje vůbec. Spíše motivuje nabídka zaměstnaneckých výhod k vyššímu pracovnímu výkonu 54 z dotázaných. Pouze 18 zaměstnanců z výzkumného vzorku odpovědělo, že jsou motivováni nabídkou zaměstnaneckých výhod k vyššímu pracovnímu výkonu. Celkově tedy nelze jednoznačně zhodnotit, zda zaměstnanecké výhody motivují pracovníky k většímu pracovnímu výkonu. Toto je dle názoru autorky práce zapříčiněno individualitou každého člověka. Jelikož každého motivuje k vyššímu pracovním něco jiného.

## **Otázka 9: Jak by podle vás měly být zaměstnanecké výhody poskytovány?**

Otázkou 9 byli respondenti tázáni, jakou formou preferovali čerpat své benefity. Většina respondentů odpověděla, že jim vyhovují plošně poskytované výhody pro všechny zaměstnance. Z Grafu 12 lze vyčíst, že takto odpovědělo 93 respondentů. Dalších 53 respondentů navrhuje, aby byly výhody čerpány podle odpracovaných let, a pouze 12 z pracovníků, kteří na dotazník odpověděli, si myslí, že by se zaměstnanecké výhody měly poskytovat podle pozice ve společnosti. To by znamenalo, že s vyšší pozicí vzroste i nabídka benefitů.

**Graf 12 Poskytování zaměstnaneckých výhod**

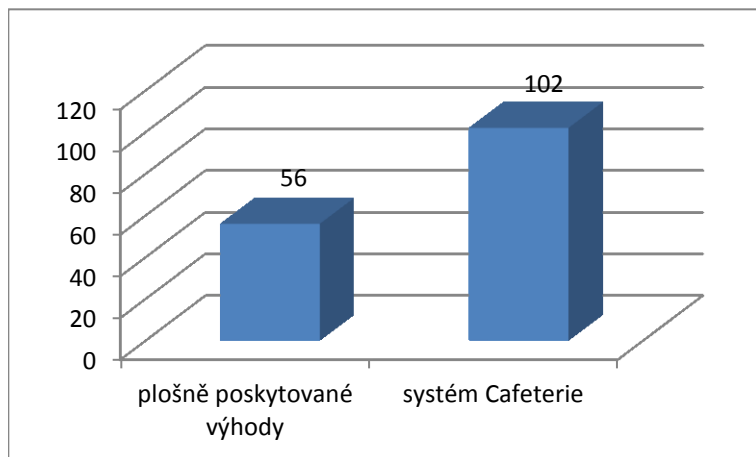


Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků

## **Otázka 10: Která forma poskytování zaměstnaneckých výhod Vám lépe vyhovuje ve vaší společnosti?**

Zjištění vztahující se k otázce 10 jsou zaznačena v Grafu 13. Na otázku, které ze zaměstnaneckých výhod danému respondentovi více vyhovuje, odpovědělo s převahou 102 dotazovaných, že jim více vyhovuje Cafeterie nežli plošně poskytované benefity. Plošně poskytovaná forma benefitů vyhovuje pouze 56 z dotazovaných. Můžeme se domnívat, že tomu tak je, protože Cafeterie nabízí širokou škálu výhod a zaměstnanci si mohou vybrat právě ty, které preferují. Společnost pak nemusí vynakládat finanční náklady na výhody, které zaměstnanci mají k dispozici, nicméně je vůbec nevyužívají, jako tomu bylo dříve u vybrané společnosti v případě Medicoveru.

**Graf 14 Forma poskytování benefitů**

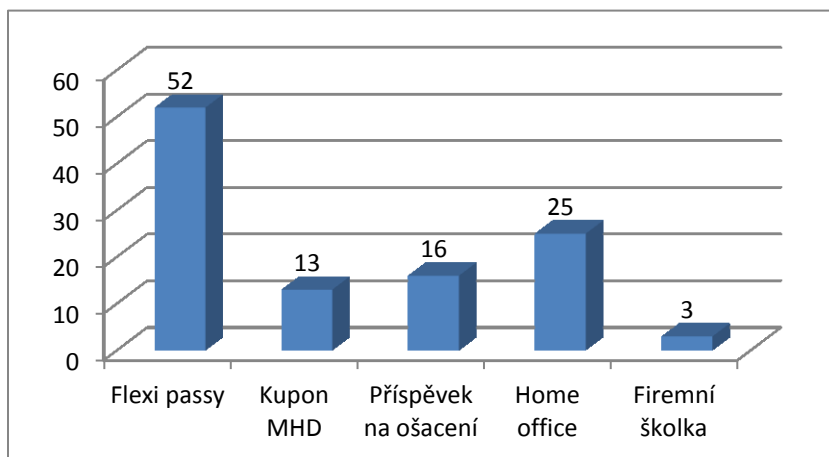


Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků

**Otázka 11: Doplňte, které zaměstnanecké výhody ve společnosti postrádáte.**

V otázce 11 byli respondenti žádáni, aby doplnili výhody, které ve společnosti postrádají. Většina z nich doplnila některý z níže uvedených benefitů (viz Graf 14). V 52 případech by zaměstnanci uvítali flexi passy. Tyto poukázky společnost zamítla z toho důvodu, že by pak nebylo možné sledovat, kde si je zaměstnanci uplatnili, jak uvedla v rozhovoru koordinátorka společnosti pro oblast zaměstnaneckých výhod. Home office neboli práci z domova postrádá 25 z dotazovaných. Možnost práce z domova se ve společnosti v malé míře poskytuje, bohužel jen pro vyšší pozice. Ty mohou tento benefit využívat neomezeně dle jejich uvážení. Dále 16 respondentů navrholo zavést příspěvky na ošacení. Ošatné dříve ve společnosti existovalo jako náborový příspěvek pro nové zaměstnance. Později byla tato výhoda zrušena z důvodu úspory nákladů. Kupón na MHD by si přálo 13 z dotazovaných. Tento benefit společnost zatím neplánuje zařadit k ostatním zaměstnaneckým výhodám. Tři zaměstnanci uvedli jako další z postrádaných benefitů firemní školku. To by uvítali hlavně matky, které se po mateřské dovolené vracejí do společnosti na zkrácený pracovní úvazek.

**Graf 13 Absence zaměstnaneckých výhod**



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků

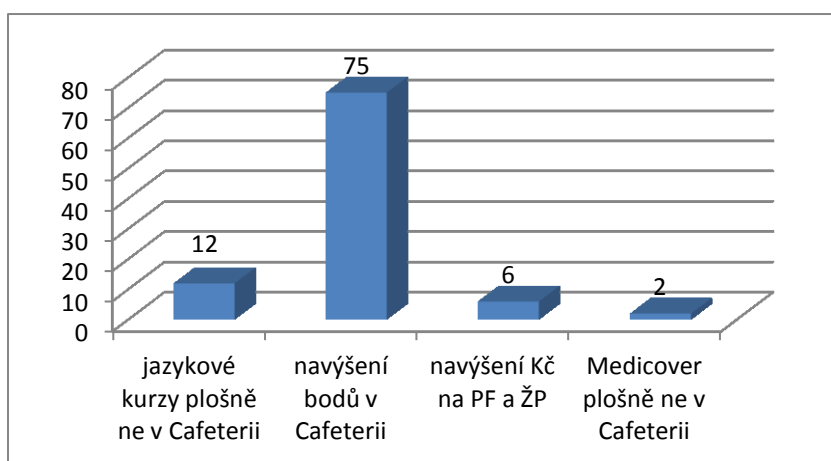
# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Otázka 12: Co byste navrhli pro zlepšení systému zaměstnaneckých výhod?

U odpovědi na dvanáctou otázku se většina dotázaných zaměstnanců, konkrétně 75 z nich, shodla na navýšení bodů do Cafeterie. Je to z toho důvodu, že pokud zaměstnanci využívají Medcover a zároveň příspěvek na penzijní fond nebo životní pojištění, už jim nezbyvají body na jiné benefity z nabídky Cafeterie. To jsme zjistili výše v podkapitole 3.3.2 o rozpočtu Cafeterie. Celkem 12 respondentů odpovědělo, že by si přálo přeradit jazykové kurzy z benefitů v Cafeterii mezi skupiny plošně poskytovaných benefitů. Tento benefit by přivítali hlavně zaměstnanci na nižších pozicích, kteří teprve začínají komunikovat se zahraničními zákazníky společnosti. Navýšení peněžní částky na penzijní fond a životní pojištění by si přálo 6 dotazovaných. Dva zaměstnanci navrhli přeradit Medcover mezi plošně poskytované benefity.

Graf 15 Návrhy na zlepšení systému benefitů



Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků

## Otázka 13: Uved'te níže, které zaměstnanecké výhody preferujete.

V poslední otázce dotazníku měli respondenti za úkol seřadit 14 poskytovaných benefitů podle jejich atraktivity. Níže uvedený seznam tak zachycuje benefity seřazené od nejzajímavějších po méně zajímavé. Tabulka 6 je navíc rozdělena podle pozice zaměstnanců. Jak vidíme, u pozic nižších než manažer se největší oblibě těší stravenky, dále pak týden dovolené navíc a "sick leave". U pozic od manažera výše je na prvním místě auto pro soukromé účely, dále týden dovolené navíc a "sick leave" stejně jako u nižších pozic. Mezi pět nejoblíbenějších benefitů, o které mají zaměstnanci největší zájem, můžeme dále zahrnout pro obě skupiny pracovních pozic i doplatek v době nemoci a příspěvek na penzijní fond a životní pojištění. Rozdíl v umístění oblíbenosti stravenek pro obě pozice můžeme nalézt v tom, že manažerské pozice mají k dispozici tzv. firemní platební kartu, se kterou můžou na klientských obědech platit, a tudíž nepotřebují stravenky. U nižších pozic se auto pro soukromé účely dostalo až na osmé místo v žebříčku. Dle názoru autorky je to také z toho důvodu, že manažeři a další vyšší pozice automobil používají každodenně pro svoji práci, kdy se dopravují na schůzky s klienty.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabulka 6 Žebříček oblíbenosti benefitů podle pozic

Pořadí	Pozice: Niž než manažer	Pozice: Manažer a výše
1	Stravenky	Auto i pro soukromé účely
2	Týden dovolené navíc	Týden dovolené navíc
3	Sick leave	Sick leave
4	Doplatek v nemoci	Doplatek v nemoci
5	Penzijní fond a životní pojištění	Penzijní fond a životní pojištění
6	Jazykové kurzy	Parkování
7	Sport	Medicover
8	Auto i pro soukromé účely	Jazykové kurzy
9	Medicover	Sport
10	Kultura	Stravenky
11	Cestování	Vzdělávání
12	Zdraví	Zdraví
13	Vzdělávání	Kultura
14	Parkování	Cestování

Zdroj: vlastní zpracování na základě vyplněných dotazníků

Pokud bychom žebříček oblíbenosti srovnali s výzkumem, který provedla společnost ING, shledali bychom, že na prvních místech se shodně objevují stravenky a příspěvek na penzijní fond a životní pojištění. Vzdelávání, které bylo na předních místech v Grafu 1 u výzkumu společnosti ING, je u vybrané společnosti až na posledních příčkách tabulky. Tato situace ve vybrané společnosti je dána tím, že společnost své vzdělávání řídí tréninkovým plánem a každá pozice má předem dané, kterého školení se zúčastní. Proto není další vzdělávání z nabídky Cafeterie více žádáno.

### 3.7 Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení

Ve vybrané společnosti byl dotazníkový průzkum o systému zaměstnaneckých výhod proveden v měsíci dubnu 2014. Jedním z dílčích cílů bakalářské práce bylo pomoci společnosti zjistit, jak její zaměstnanci vidí nabídku zaměstnaneckých výhod, jak jsou s ní spokojeni a co by případně zlepšili a následně pak tato doporučení zformulovat.

V této části práce jsou shrnuty nejdůležitější poznatky, které vycházejí z dotazníkového průzkumu a z nestrukturovaných rozhovorů. Bylo zde navrženo několik doporučení pro vybranou společnost, jak by mohla systém zaměstnaneckých výhod pro své pracovníky zefektivnit.

Otázky v dotazníku jsou rozděleny na dvě skupiny. Jako první byly do dotazníku zařazeny identifikační otázky a dále pak otázky zaměřené na spokojenost zaměstnanců se systémem poskytování zaměstnaneckých výhod ve vybrané organizaci.

Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo 66 mužů a 92 žen, což přibližně odpovídá poměru zaměstnanců a zaměstnankyň v celé společnosti. Většina respondentů pracuje na pozici auditor až supervizor. Převažuje počet respondentů, kteří působí ve společnosti v rozmezí 2 až 5 let a jsou ve věku 20 až 30 let.

Vybraná společnost vynakládá vysoké náklady na zaměstnanecké výhody, aby své pracovníky motivovala a cítili se v zaměstnání spokojeni. Z provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci vybrané společnosti, kteří se do výzkumu zapojili, jsou se systémem zaměstnaneckých výhod spokojeni. Cafeteria, která je součástí uvedeného systému, se ukázala

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

jak oblíbená a preferovaná u většiny respondentů. Výzkum dále ukázal, že zaměstnanecké výhody by se podle většiny dotazovaných měly poskytovat všem zaměstnancům stejně bez rozdílu pracovní pozice.

Z průzkumu vyplynulo, že na přední příčky v oblíbenosti benefitů patří u pozic nižších než manažer stravenky, týden dovolené navíc, "sick leave", doplatek v nemoci a příspěvek na penzijní fond a životní pojištění. Velmi podobně sestavili své preference také respondenti pracující na pozicích od manažera výše. Jediným rozdílem je nahrazení stravenek na prvním místě benefitem auto i pro soukromé účely. V Cafeterii se největší oblibě těší výhody z oblasti zdraví a kultury. Konkrétně zaměstnanci preferují nákup vstupenek do kina a poukázek do lékárny. Žebříček jednotlivých položek je vyobrazen v tabulce 4.

Aby bylo možné systém zaměstnaneckých výhod zefektivnit, je nutné vycházet z preferencí zaměstnanců. Na základě výsledků provedeného průzkumu můžeme říci, že zaměstnanci považují za největší nedostatek systému nízký počet bodů v Cafeterii, která zahrnuje i členství v Medicoveru a příspěvek na penzijní fond nebo životní pojištění. Pokud zaměstnanci čerpají oba tyto benefity současně, nemají už nárok na žádné jiné výhody, které Cafeterie nabízí. Pokud srovnáme systém benefitů vybrané společnosti s jejími konkurenty, zjistíme, že jsou ke svým zaměstnancům mnohem štedřejší. Podle koordinátorky pro poskytování zaměstnaneckých výhod, poskytují konkurenční firmy v Cafeterii přibližně 20 000 bodů, přičemž je hodnota plošných benefitů srovnatelná. Pro úplnost připomeňme, že vybraná společnost poskytuje zaměstnancům formou Cafeterie pouze 11 040 bodů.

Řešením by bylo navýšit počet bodů v Cafeterii. Takto by se vybraná společnost vyrovnala konkurenčním společnostem. Další možností by bylo poskytovat službu Medicover a příspěvek na penzijní fond a životní pojištění mimo systém Cafeteria – tzn. poskytovat je plošně pro všechny zaměstnance. Medicover by využívali pouze ti zaměstnanci, kteří by o tento benefit měli zájem. V případě poskytování penzijního či životního pojištění každému zaměstnanci, by se společnosti zvýšili náklady v případě 500 Kč měsíčně na osobu o 1 218 000 Kč. Konkrétní propočtené částky těchto návrhů jsou uvedeny v tabulce 7. Jedná se o tři možnosti navýšení bodů v Cafeterii, s čímž samozřejmě souvisí i zvýšené náklady pro zaměstnavatele. Body v Cafeterii by se zvýšily z 11 040 bodů na osobu na počet bodů srovnatelných s konkurenčními společnostmi, jak může vidět v níže uvedené tabulce.

**Tabulka 7 Propočet navýšení benefitů**

<b>Benefit</b>	<b>Měsíčně na osobu</b>	<b>Ročně na osobu</b>	<b>Ročně za 203 zaměstnanců</b>	<b>Navýšená Cafeterie</b>
Penzijní fond nebo životní pojištění	500	6 000	1 218 000	17 040
Medicover	420	5 040	1 023 120	16 080
Medicover a penzijní fond nebo životní pojištění	920	11 040	2 241 120	22 080

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnavatel musí zvážit, jestli je ochoten tyto náklady uhradit. Dalším návrhem by bylo poskytovat i jazykové kurzy plošně pro všechny zaměstnance, kteří by si přáli tento benefit využívat. Ve společnosti je možné si tyto kurzy pouze objednat v systému Cafeterie. Zaměstnanci by nicméně uvítali, kdyby se jazykové kurzy zařadily mezi plošně poskytované benefity.

Dále se respondenti vyjádřili, že by měli zájem o MHD kupony, knihy a příspěvek na ošacení. Jak se zmínila v rozhovoru koordinátorka pro oblast zaměstnaneckých výhod, společnost



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

neuvažuje o možnosti zařadit tento benefit do Cafeterie z toho důvodu, že tyto benefity patří podle ZDP § 24 k daňově uznatelným výdajům. Což znamená, že by si zaměstnanci museli tyto benefity dodávat, což by bylo pro společnost administrativně velmi náročné.

Respondenti by také uvítali tzv. flexi passy. Z rozhovoru s koordinátorkou pro oblast zaměstnaneckých výhod vyplynulo, že zaměstnavatel tento benefit nechce poskytovat, protože by pro něj bylo náročné zjišťovat, jak je zaměstnanci využívají. Nebylo by tak možné provést statistiku čerpání benefitů, kterou teď může sledovat prostřednictvím systému Cafeterie. Řešením tohoto problému by mohlo být poskytnutí příspěvku nebo flexi passu na konkrétní účel, například na dovolenou. Další možností by mohlo být místo flexi passů přispět zaměstnancům finančně na jejich dovolenou. Konkrétní částka by byla na uvážení zaměstnavatele.

Dle zpracovaných dotazníků by měli někteří zaměstnanci zájem o možnost práce z domova, tzv. home office. Práce z domova je v současné době u větších firem velmi rozšířená. Ve společnosti mají možnost pracovat z domova pouze vyšší pozice, které nemají v té době sjednané schůzky s klienty. Návrhem by bylo umožnit práci z domova všem zaměstnancům alespoň v délce jednoho dne v měsíci. Zaměstnavatel s tímto benefitem nebude mít spojeny žádné finanční náklady. Zaměstnankyním po mateřské a rodičovské dovolené umožnit práci z domova pak alespoň jeden den v týdnu. Z rozhovoru s koordinátorkou pro oblast zaměstnaneckých výhod bylo zjištěno, že tyto zaměstnankyně by také uvítaly zavedení firemní školky pro děti. Jedná se hlavně o matky po mateřské a rodičovské dovolené na pozici manažer, které pracují na zkrácený pracovní úvazek a vracejí se brzy zpět do pracovního procesu. V současné době společnost o této možnosti uvažuje, zatím však není v plánech její skutečná realizace. Aktuální situaci by společnost mohla dočasně vyřešit kupříkladu poskytnutím finančního příspěvku na hlídání dětí.

Z intranetu společnosti z rubriky volná místa bylo zjištěno, že uchazeči o zaměstnání se z inzertní nabídky zaměstnání ve společnosti nedozví, jaké benefity společnost nabízí. Oproti konkurenci, která uchazečům v inzerátech dané informaci poskytuje, lze současný stav považovat za nedostatek. Návrhem by tedy bylo informovat v nabídkách práce o systému Cafeterie a dalších benefitech, které společnost plošně poskytuje. Tyto informace by bylo vhodné také prezentovat na veletrzích pro vysoké školy, kterých se společnost pravidelně účastní, aby přilákala zájemce o zaměstnání. Navržený postup by mohl zvýšit počet kvalitních uchazečů o zaměstnání ve vybrané společnosti.

Pokud společnost poskytne ideální benefitní program svým zaměstnancům, buduje v nich loajalitu, motivaci a spokojenost. Společnost se pak může zařadit mezi atraktivní zaměstnavatele a může získat ještě kvalitnější pracovníky. Výše uvedené návrhy by měly přispět k větší spokojenosti zaměstnanců a také k efektivnějšímu poskytování zaměstnaneckých výhod ve sledované společnosti.

## 4 Závěr

Zaměstnanecké výhody jsou významný motivační prvek, který působí na spokojenost zaměstnanců. Jsou to výhody, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům jenom za to, že jsou jeho zaměstnanci. Pokud je systém zaměstnaneckých výhod v organizaci dobře nastaven, podpoří vyšší pracovní spokojenost zaměstnanců a může pomoci získat a udržet kvalifikované pracovníky. Preference každého pracovníka jsou různé, proto by měl zaměstnavatel dbát na to, aby zaměstnancům poskytoval právě ty benefity, o které mají největší zájem.

Hlavní cílem bakalářské práce bylo zpracování problematiky zaměstnaneckých výhod v organizaci a formulace doporučení pro oblast zaměstnaneckých výhod ve vybrané organizaci. Mezi dílčí cíle práce patřilo v teoreticko-metodologické části obecně charakterizovat, co jsou to zaměstnanecké výhody, jaké je jejich členění, daňové hledisko, význam a cíle či formy, kterými se výhody poskytují. Tyto cíle práce byly splněny, popsali jsme si nejnámější zaměstnanecké výhody a na konci teoreticko-metodologické části následovala kapitola o financování benefitů a o jejich současných trendech.

V navazující praktické části byly naplněny další dílčí cíle práce. Mezi ně patřilo charakterizovat vybranou organizaci. Dále jsme popsali a analyzovali situaci v oblasti zaměstnaneckých výhod u této společnosti, zjistili, jakými formami vybraná společnost nabízí benefity svým zaměstnancům. Podrobněji jsme potom popsali jednotlivé výhody, které mohou zaměstnanci čerpat. Vybraná organizace svým zaměstnancům nabízí širokou škálu benefitů. Některé z benefitů jsou poskytovány plošně, jiné jsou obsaženy v systému Cafeteria.

Na základě informací získaných z interních dokumentů a doplněno nestrukturovanými rozhovory s pracovníkem společnosti Benefit Management, byly zjištěny poznatky o systému Cafeteria, který společnost zavedla v nedávné době. Koordinátorka pro oblast zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti připojila řadu cenných informací o celém systému zaměstnaneckých výhod. V praktické části jsme sestavili dotazník, díky kterému jsme mohli formulovat doporučení v oblasti zaměstnaneckých výhod ve vybrané organizaci. Dotazník nám přinesl odpověď na otázky, jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni s nabídkou a systémem zaměstnaneckých výhod, co jim vyhovuje a co naopak ne. Díky vyhodnoceným dotazníkům jsme získali řadu informací, které pomohly objasnit odpovědi na otázky, které jsme si kladly v úvodu práce.

Dotazníkového výzkumu se zúčastnilo 158 zaměstnanců z celkem 203 oslovených. Dotazník se skládal z jedenácti otázek zaměřených na spokojenost zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých výhod ve vybrané organizaci.

Jak jsme si všimli, vybraná společnost nabízí pro své zaměstnance nadstandardní péči v oblasti zaměstnaneckých výhod. O tom vypovídá nejen rozsáhlá škála jednotlivých benefitů, ale i nesporný výstup z dotazníkového průzkumu. Výsledkem bylo, že zaměstnanci jsou spokojeni se systémem zaměstnaneckých výhod, který jim společnost nabízí. Z dotazovaných respondentů se 83 vyjádřilo, že jsou velmi spokojeni, 75 respondentů je spíše spokojeno a nikdo nebyl nespokojen. Z dotazníkového šetření ovšem vyplynulo několik návrhů, jak tento systém ještě vylepšit podle přání a požadavků zaměstnanců, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili.

Dle shromážděných informací z dotazníků bylo zjištěno, že zaměstnanci na pozici nižší než manažer nejraději čerpají stravenky, druhým nejoblíbenějším se stal týden dovolené navíc a

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

v zápětí sick leave. Pro zaměstnance na pozici manažer a vyšší pozice jsou na prvních třech pozicích oblíbenosti umístili služební vozidlo i pro soukromé účely, týden dovolené navíc a sick leave. V Cafeterii zaměstnanci v měsíci dubnu nejvíce čerpali výhody z oblasti zdraví a kultury. Pokud bychom náš průzkum ve společnosti porovnali s celorepublikovým výzkumem, který provedla v roce 2011 společnost ING, můžeme konstatovat, že na přední příčce nalezneme stravenky. Ve vybrané společnosti ovšem pouze u pozic, které jsou níže postavené než pozice manažer.

Z vyhodnocených dotazníků jsme získali poznatky, že zaměstnanci vybrané společnosti upřednostňují plošně poskytované benefity. Z výsledků lze říci, že zaměstnanci znají své zaměstnanecké výhody a jsou o nich celkem dobře informováni. Celkem 102 z respondentů vyhovuje více nově zavedený systém Cafeterie, kde si sami mohou navolit ty benefity, které jim vyhovují. Z dotazníkového průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci by preferovali navýšení rozpočtu v Cafeterii. Pokud si zvolí benefit zdravotní péče Medicover a penzijní fond nebo životní pojištění, již není možné čerpat další benefity z Cafeterie. Zaměstnanci dále postrádají plošně poskytované jazykové kurzy a rádi by požádali o možnost pracovat z domova, což je nyní umožněno pouze pracovníkům na pozici manažer a výše.

Navrhovaná doporučení jsou zformulována v poslední kapitole praktické části, která nese název Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení. Hlavním požadavkem většiny respondentů je navýšení ročního rozpočtu v Cafeterii. Jinou možností řešení tohoto požadavku je pak příspěvky na penzijní fond a životní pojištění poskytovat plošně pro všechny zaměstnance a Medicover na požádání pouze pro zájemce. Tímto řešením by se odstranil problém, kdy zaměstnanci po přihlášení Medicoveru a příspěvku na penzijní fond nebo životní pojištění nemají možnost čerpat další benefity ze systému Cafeteria. Respondenti se v dotazníkovém výzkumu vyjádřili, že je důležité zařadit jazykové kurzy do plošně poskytovaných výhod. Jazykovou vybavenost potřebují ke své každodenní práci a vybrat si ji mohou pouze v rámci rozpočtu Cafeterie. Dalším doporučením by bylo do inzerátů pro uchazeče o volné místo uvést nabídku zaměstnaneckých výhod. Tato informace by mohla pomoci zvýšit počet kvalifikovaných uchazečů o volné pracovní místo. Další výsledky ukázaly, že zaměstnavatel neumožňuje všem zaměstnancům tzv. home office, tedy práci z domova. V současné době home office mohou využít pouze pracovníci na pozici manažer a vyšší. Doporučením je poskytnout bez diskriminace všem zaměstnancům využít možnost práce z domova alespoň v rozsahu jednoho dne v měsíci. Zaměstnavatel s tímto benefitem nebude mít žádné výrazné náklady a zaměstnanci budou více spokojeni. Protože část zaměstnankyň jsou matky po mateřské a rodičovské dovolené, které se vrací brzy zpět do pracovního poměru, uvítali by příspěvek na hlídání. Jedná se v převážné většině o manažerské pozice. Tyto zaměstnankyně pak budou moci pracovat na vyšší pracovní úvazek. Část respondentů by také uvítala tzv. flexi passy. Ty ale zaměstnavatel poskytovat nechce, nemohl by potom sledovat statistiku, které konkrétní benefity zaměstnanci čerpají. Řešením by bylo poskytnout zaměstnancům místo flexi passů příspěvek na dovolenou nebo flexi passy na konkrétní účel.

Přínosem této práce jsou získané informace od zaměstnanců, které může vybraná společnost využít ke zlepšení a zefektivnění systému zaměstnaneckých výhod. Tyto informace mohou zaměstnavateli sloužit k tomu, aby splnil jejich očekávání, a mohou přispět i k větší motivaci a loajalitě zaměstnanců.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Literatura

### Monografie

ARMSTRONG MICHAEL, *Řízení lidských zdrojů*, 10. vyd. Praha: Grada, 2007 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BEDRNOVÁ EVA, NOVÝ IVAN, *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, 1. vyd. Praha: ISBN 80-7175-010-7

D'AMBROSOVÁ HANA a kol., *Abeceda personalisty 2009*, 3. vyd. Praha: Anag, 2009 381 s. ISBN 978-80-7263-512-2

DVOŘÁKOVÁ ZUZANA a kol., *Management lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

DVOŘÁKOVÁ ZUZANA a kol., *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2012 559 s. ISBN 978-80-7406-347-9

JANOUSHKOVÁ J., KOLIBOVÁ H., *Zaměstnanecké výhody a daně*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005 116 s. ISBN 80-247-1364-0

KOCIÁNOVÁ RENATA, *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vyd. Praha: Grada 2010 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK JOSEF, *Personální práce v malých a středních firmách*, 4. vyd. Praha: Grada 2011 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9

KOUBEK JOSEF, *Řízení lidských zdrojů*, 1.vyd. Praha: Management press s.r.o., 1997 350 s. ISBN 808-594-301-8

KOUBEK JOSEF, *Řízení pracovního výkonu*, 1. vyd. Praha: Management press s.r.o., 2004 209 s. ISBN 80-7261-116-X

MACHÁČEK IVAN, *Zaměstnanecké benefity, Praktická pomůcka jejich daňového řešení*, 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1

PELC VLADIMÍR, *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*, 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2009 233 s. ISBN 978-80-7201-6

PELC VLADIMÍR, *Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi*, 1. vyd. Praha: Sondy 2005 175 s. ISBN 80-86846-04-0

PILAŘOVÁ IVANA, *Účetní a daňové případy řešené v s.r.o.*, 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR 2012 164 s. ISBN 978-80-7357-946-3

ULRICH DAVE, *Mistrovské řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: Grada 2009 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

### Právní předpisy

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Internetové zdroje

**Benefit Plus. 2014.** Benefit Plus. *Tisková zpráva: Benefit Management spouští první elektronické stravenky v ČR*. [Online] 2014. [Citace: 12. duben 2014.] Dostupné z WWW: <http://www.benefit-plus.eu/tiskova-zprava-benefit-management-e-stravenky-benefit-plus-prvni-elektronicke-stravenky-v-cr/>.

**Benefit Plus. 2014.** E-stravenky | Benefit Plus. *Benefit Plus*. [Online] 2014. [Citace: 10. květen 2014.] Dostupné z WWW: <http://www.benefit-plus.eu/e-stravenky/>.

**Cafeterie Systems. 2014.** Online systém pro objednávky benefitů - CafeteriaSystems.cz. *Cafeterie Systems*. [Online] 2014. [Citace: 15. duben 2014.] Dostupné z WWW: <http://www.cafeteriasystems.cz/>.

**Edenred. 2014.** Stravenky Ticket Restaurant: Nejjednodušší způsob stravování pro vaše zaměstnance. *Edenred*. [Online] 2014. [Citace: 23. duben 2014.] Dostupné z WWW: <http://www.edenred.cz/zamestnanecke-benefity/stravenky-ticket-restaurant/legislativa.aspx>.

**Jiří Běták. 2011.** Zaměstnanecké benefity 2011. *Zaměstnanecké benefity průzkum ING Pojišťovny a SP ČR - Svaz průmyslu a dopravy ČR*. [Online] 2011. [Citace: 3. duben 2014.] Dostupné z WWW: [http://www.spcr.cz/files/ing\\_spcr\\_benefity\\_2011.pdf](http://www.spcr.cz/files/ing_spcr_benefity_2011.pdf).

**KB Penzijní společnost. 2014.** Co je transformovaný fond - KB Penzijní společnost. *KB Penzijní společnost*. [Online] 2014. [Citace: 31. květen 2014.] Dostupné z WWW: <http://www.kbps.cz/informace-pro-klienty/co-je-transformovany-fond/>.

**Medicover. 2014.** Soukromé zdravotnické zařízení | Medicover/Mediconet. *Medicover*. [Online] 2014. [Citace: 10. květen 2014.] Dostupné z WWW: <http://www.medicover.cz/>.

**Sodexo. 2014.** Vítejte v Sodexo Česká republika. *Sodexo*. [Online] 2014. [Citace: 14. duben 2014.] Dostupné z WWW: <http://www.sodexo.cz/czcz/>.

**Šárka Drbová. 2013.** 500 HR minutes Moderní trendy v HR Zaměstnanecké benefity. *Moderní trendy v HR - Zaměstnanecké benefity*. [Online] 2013. [Citace: 13. duben 2014.] Dostupné z WWW: <http://www.androsa.cz/files/drbova-sarka-na-web.pdf>.

Intranet a internetové stránky vybrané společnosti

On-line přístup do účtu Cafeterie od společnosti Benefit Plus

## Podnikové materiály vybrané společnosti

Organizační struktura společnosti

Katalog benefitů (2012, s. 28)

HR manuál (2012, s. 157)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## Přílohy

### Příloha 1 Dotazník

## DOTAZNÍK

Vážená paní/pane,

prosím Vás o vyplnění přiloženého dotazníku.

Dotazník bude sloužit jako podklad pro bakalářskou práci s názvem Zaměstnanecké výhody v organizaci. Dotazník je zaměřen na spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod společnosti, kde pracujete.

Všechny poskytnuté informace budou anonymní.

Děkuji za Váš čas.

Veronika Kocmanová

1. Jste žena nebo muž?
  - žena
  - muž
  
2. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
  - méně než 2 roky
  - 2 – 5 let
  - 5 let a více
  
3. Kolik je Vám let?
  - 20 – 30 let
  - 31 – 40 let
  - 41 – 50 let
  - 51 – víc let
  
4. Na jaké pozici pracujete?
  - Asistent až Supervisor
  - Manažer až Partner

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

5. Jak jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých výhod ve vaší společnosti?
- velmi spokojen/a
  - spíše spokojen/a
  - nespokojen/a
6. Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o nabídce zaměstnaneckých výhod?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
7. Když jste se ucházel/a o pozici ve společnosti, byla pro vás důležitá nabídka zaměstnaneckých výhod?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
8. Motivuje vás nabídka zaměstnaneckých výhod k většímu pracovnímu výkonu?
- ano
  - spíše ano
  - spíše ne
  - ne
9. Jak by podle vás měly být zaměstnanecké výhody poskytovány?
- plošně poskytované pro všechny
  - podle odpracovaných let
  - podle pozice ve společnosti
10. Která forma poskytování zaměstnaneckých výhod Vám lépe vyhovuje ve vaší společnosti?
- plošně poskytované výhody
  - systém Cafeteria
11. Doplňte, které zaměstnanecké výhody ve společnosti postrádáte.  
Uveďte.....  
.....
12. Co byste navrhli pro zlepšení systému zaměstnaneckých výhod?  
Uveďte.....  
.....

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

13. Uveďte níže, které zaměstnanecké výhody preferujete.  
(1 – nejvíce preferuji, 14 – nejméně preferuji)

	Stravenky
	Placené zdravotní volno - "sick leave"
	Finanční kompenzace v průběhu nemoci
	Týden dovolené nad rámec zákona
	Služební automobil i pro soukromé účely
	Parkování v budově společnosti
	Příspěvek na penzijní a životní pojištění
	Medicover - zdravotní péče
	Jazykové kurzy
	Vzdělávání
	Služby a produkty pro zdraví
	Sport
	Kulturní akce
	Cestování



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## **Příloha 2 Podklad k nestrukturovanému rozhovoru**

**Podklad k nestrukturovanému rozhovoru s koordinátorkou pro oblast zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti.**

Oblasti rozhovoru:

Charakteristika poskytování zaměstnaneckých výhod ve společnosti.

Funkce HR oddělení v oblasti zaměstnaneckých výhod ve společnosti.

Formy poskytování zaměstnaneckých výhod.

Cafeterie – zavedení, reporty, žebříček benefitů – vyhodnocování.

Nabízené benefity ve společnosti.

Plánované a uvažované benefity ve společnosti.

Vývoj zaměstnaneckých výhod v čase.

Po rozhovoru byly poskytnuty interní dokumenty – HR manuál, katalog benefitů, organizační struktura vybrané společnosti a přístup k intranetu společnosti a také do účtu Cafeterie.

Rozhovor byl proveden v Praze 7. dubna 2014 v 17:00 v sídle vybrané společnosti.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## **Příloha 3 Podklad k nestrukturovanému rozhovoru**

**Podklad k nestrukturovanému rozhovoru s pracovníkem společnosti Benefit Management s.r.o. s panem Ing. Ondřejem Tylem (vedoucí obchodu a marketingu)**

Oblasti rozhovoru:

Jak Cafeterie funguje pro uživatele a administrátora  
Jaké umí Cafeterie reporty, přehled  
Obvyklé rozpočty bodů v Cafeterii jejich zákazníků  
Nastavování Cafeterie obecně a ve vybrané společnosti  
Cena za vedení a nastavení Cafeterie  
Novinky, trendy  
Karta Benefit plus  
Nabídka Cafeterie a její popis  
Dodavatelé

Rozhovor byl proveden v Praze 26. května 2014 v 16:30 v restauraci Pizza Coliseum