



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Diplomová práce

Možnost využití cafeteria systému v podniku

Vypracovala: Bc. Radka Antropiusová
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Radka ANTROPIUSOVÁ
Osobní číslo: E14692
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Název tématu: Možnost využití cafeteria systému v podniku
Zadávající katedra: Katedra ekonomiky

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

Cílem práce je posoudit možnost využití cafeteria systému ve vybraném podniku.

Osnova práce:

1. Definice a členění benefitů.
2. Význam benefitů v odměňování podniku.
3. Cafeteria systém a jeho varianty.
4. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu.
5. Analýza využití benefitů v odměňování vybraného podniku.
6. Vytvoření návrhu na aplikování systému cafeteria do současného systému odměňování.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.

Beam, B. T., & McFadden, J. J. (2001). Employee Benefits. Dearborn Trade Publishing.

Banfield, P., & Kay, R. (2008). Introduction to Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.

Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.

Macháček, I. (2013). Zaměstnanecké benefity a daně. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.


Vedoucí diplomové práce:

Ing. Tomáš Volek, Ph.D.


Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **16. ledna 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Kolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. března 2015

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. 4. 2016

.....
Bc. Radka Antropiusová

Děkuji panu Bc. Vladislavu Nadberežnému, místopředsedovi představenstva, za možnost aplikovat praktickou část diplomové práce na firmu INPRESS, a. s., za jeho ochotu a za skvělou spolupráci s ním i s jeho zaměstnanci.

Dále děkuji svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za odborné vedení a za cenné rady a podněty při jejím vypracovávání.

Obsah

1 Úvod.....	8
2 Literární řešerše	10
2.1 <i>Definice a členění benefitů.....</i>	<i>10</i>
2.1.1 Definice benefitů	10
2.1.2 Členění benefitů	11
2.1.3 Legislativa a benefity	17
2.1.4 Nejčastěji využívané benefity v ČR.....	18
2.1.5 Nové trendy v benefitech	22
2.2 <i>Význam benefitů v odměňování podniku</i>	<i>23</i>
2.3 <i>Cafeteria systém a jeho varianty.....</i>	<i>25</i>
2.3.1 Cafeteria systém	25
2.3.2 Varianty cafeteria systému	25
3 Cíl a metodika.....	29
3.1 <i>Cíl.....</i>	<i>29</i>
3.2 <i>Metodika.....</i>	<i>29</i>
3.2.1 Použité ukazatele a jejich vzorce	30
4 Vlastní práce	32
4.1 <i>Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu</i>	<i>32</i>
4.1.1 Historie firmy	32
4.1.2 Předmět činnosti.....	33
4.1.3 Výrobní portfolio.....	33
4.1.4 Základní informace o firmě.....	33
4.1.5 Orgány společnosti.....	34
4.1.6 Získané certifikáty.....	35
4.1.7 Charakteristika zaměstnanců.....	35
4.2 <i>Analýza odměňování ve vybraném podniku</i>	<i>39</i>

4.2.1	Současný mzdový systém	39
4.2.2	Vybrané ukazatele charakterizující současný systém odměňování	41
4.2.3	Historie odměňování a poskytování benefitů ve firmě	44
4.3	<i>Návrh cafeteria systému</i>	46
4.3.1	Jádro cafeteria systému	48
4.3.2	Volitelná část cafeteria systému	51
4.3.3	Pesimistická varianta cafeteria systému	54
4.3.4	Realistická varianta cafeteria systému	55
4.3.5	Optimistická varianta cafeteria systému	56
4.3.6	Kalkulace celkových nákladů cafeteria systém	57
5	Závěr	59
6	Summary and keywords	62
7	Seznam použité literatury	63
8	Seznam zkratk	67
9	Seznam grafů	68
10	Seznam tabulek	68
11	Seznam příloh	69
12	Přílohy	70

1 Úvod

Lidské zdroje, především zaměstnanci, jsou výrobním faktorem, který hrál, hraje i hrát bude klíčovou rolí pro bezproblémové fungování firem napříč odvětvími. Najít způsob, jak efektivně motivovat pracovníky a především jejich výkon, je cílem téměř každé obchodní korporace i jedince ve vedoucí pozici. Pro dosažení požadovaného stavu v podobě zvyšující se produktivity práce zaměstnanců lze použít mnoho prostředků. Každý pracovník totiž „slyší“ na něco jiného. Na některé platí pouze peněžita odměna. Argumentem takových pracovníků je, že za peníze si mohou pořídit prakticky cokoliv dle vlastní libosti. Ale najdou se i tací, pro které je finanční ohodnocení spíše rutinou, na kterou záměrně dosahují, když zrovna pocítí potřebu zvýšit výdaje svého osobního rozpočtu. Vedoucí pracovník má tedy na výběr, jestli pracovníka odmění klasicky v rámci mzdy či nějak jinak – nepeněžně, což může provádět pomocí benefitů.

Benefity jsou stále častěji skloňovaným výrazem, který zaměstnavatelé začali za účelem povzbuzení pracovních aktivit svých zaměstnanců používat. Pracovníkům se tak otevírají nové obzory a možnosti, co se týče využití odměn, než jako tomu bývá, když obdrží přímo hotovost. Zaměstnanec tak zažívá nové zkušenosti v oblastech dosud pro něj nepoznaných, do kterých by se sám od sebe nepustil. Pokud jsou zaměstnancům poskytovány vhodně zvolené benefity, pracovníci se stávají spokojenějšími a zvyšuje se produktivita jejich pracovního výkonu. Dobré vedení ze strany manažerů navíc přispívá k zachování růstu produktivity práce takových zaměstnanců i do budoucna.

Stejně jako podléhá nezastavitelnému rozvoji, modernizacím a trendům jakýkoliv hmotný prvek na poli podnikání, také oblast odměňování a benefitů se neustále vyvíjí. Vývoj benefitů se netýká jen jejich obsahu, ale také forem, jakými mohou být poskytovány. Jedním z takových případů rozvoje je i tzv. cafeteria systém. Pojem, pod kterým si většina lidí, kteří jej slyší poprvé, představí spíše místo, kde se připravuje oblíbený černý nápoj, však skrývá úplně jiný potenciál. Cafeteria systém, neboli způsob poskytování benefitů zaměstnancům, při kterém důležitou roli hraje volba, nachází uplatnění ve stále více obchodních korporacích nejen ve světě, ale i na českém trhu. Cafeteria systémem jako takovým a možnostmi jeho využití ve vybraném podniku se zabývá tato diplomová práce.

Práce je rozdělena na tři hlavní části. V první z nich je definován pojem benefit, uvedeno členění benefitů a jejich význam v odměňování a dále je zde obsažena charakteristika cafeteria systému a jeho variant. Druhou částí jsou cíl a metodika. Ve třetí části je popsán vybraný podnikatelský subjekt se zaměřením na analýzu jeho zaměstnanců. Pro splnění cíle práce je pak navržen způsob zajištění a forma cafeteria systému a navrhnutá kalkulace celkových nákladů ve třech rozpočtových variantách pro možnost aplikace cafeteria systému do současného systému odměňování vybraného podniku.

2 Literární rešerše

2.1 Definice a členění benefitů

Lidé pracují pro různé důvody a bylo by příliš zjednodušující a neužitečné říci, že motivace k práci spočívá pouze v získání hmotné odměny. Je jasné, že lidé nepracují pouze za účelem vydělání peněz, ale pro drtivou většinu všech zaměstnaných nebo osob samostatně výdělečně činných představuje práce zdroj příjmů a dalších výhod, které určují jejich životní úroveň. Bylo by významným podceněním popírat vztah mezi prací a hodnotou odměn. Nicméně je velmi obtížné stanovit, jak se lidé stavějí k situaci, kdy dostávají či naopak nedostávají odměnu, kterou očekávali za svůj výkon (Banfield & Kay, 2008). Důležitým předpokladem fungování a stability firmy je tedy kromě dobrého výrobního programu také schopnost, s jakou firma dokáže pracovat s potenciálem lidských zdrojů v oblasti využívání jejich kvalifikace, ale také jejich motivací po finanční stránce i podmínek pracovních a sociálních. Firmy se tak ve vlastním zájmu snaží poskytovat také další plnění mimo mzdy, na kterou mají zaměstnanci nárok dle zákoníku práce (d'Ambrosová et al., 2011), a tím pracovníky stimulovat. Stimulací se rozumí záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace (Pauknerová, 2006).

2.1.1 Definice benefitů

Zaměstnanecké požitky představují takové formy odměn, které firma poskytuje za to, že pro ni pracovníci pracují, a obvykle nejsou vázány na výkon pracovníka. Dříve se tato privilegia týkala pouze osob v pracovním poměru (Koubek, 2007) nebo šlo o funkční zaměstnanecké výhody pouze vyšších manažerů (Armstrong, 2009). Zaměstnanecké výhody jsou mimomzdová plnění (Macháček, 2013), je tedy třeba je odlišovat od naturální mzdy, kterou by mohly svým charakterem připomínat. Naturální mzda je považována za plnění peněžité hodnoty poskytovaná naturální formou do výše stanovené zákoníkem práce. Charakterem je stejná jako v penězích vyplacená mzda (je tedy součástí hrubé mzdy zaměstnance) a na rozdíl od benefitů je navíc vázána na pracovní výkon (Tomší, 2008).

Nejužší definice zaměstnaneckých benefitů (platná zejména v USA) zahrnuje pouze zaměstnavatelem poskytované výhody pro situace týkající se smrti, nehody, nemoci, odchodu do důchodu nebo nezaměstnanosti. Úzký výklad však vyvolává rozpor, zda by do definice benefitů neměly být zahrnuty také výhody, které nejsou financovány z příspěvků zaměstnavatelů, ale poskytovány v rámci sociálních programů, jako je na-

příklad pojištění v nezaměstnanosti, sociální zabezpečení nebo zdravotní péče (Beam & McFadden, 2012). Širší definice zaměstnaneckých výhod zahrnuje všechny užitky a služby, které pracovníci zcela nebo z části obdrží od svých zaměstnavatelů mimo mzdu za odvedenou práci (Beam & McFadden, 2012).

Armstrong (2009) uvádí, že zaměstnanecké výhody jsou poskytovány navíc k peněžní odměně (mohou odpovídat až jedné třetině mzdových nákladů) a tvoří je opatření ze strany vedení určená pro zaměstnance, jež určitým způsobem zvyšují jejich blahobyt. Tyto požitky jsou významnou, nicméně nákladnou, součástí celkového souboru odměn a jejich hmotná složka může být poskytována bezprostředně, s odkladem nebo mít zásluhovou povahu v podobě např. penzijních systémů, pojištění apod. (Armstrong, 2009). Výhody poskytované podnikem mívají bezprostřední vliv na výkon pracovníků jen zřídka, ale mohou vytvářet příznivější postoje zaměstnanců, které z dlouhodobého hlediska zlepšují oddanost a nasazení pracovníků a výkon firmy (Armstrong, 2007). Zaměstnanecké výhody lze charakterizovat následujícími znaky:

- jejich rozsah a struktura se vylepšuje v závislosti na pozici a setrvání pracovníka v organizaci,
- nemusejí být všemi zaměstnanci vnímány jako výhoda a nestimulují ke krátkodobému výkonu,
- kopírují trendy nebo morální závazky,
- jsou poskytovány v širší škále velkými organizacemi, malé organizace je často opomíjejí z důvodu nákladnosti,
- zaměstnanci jsou často vnímány jako součást pracovního vztahu a jejich případné zrušení se stává obtížným,
- kromě na základě pracovní smlouvy bývají poskytovány v rámci kolektivní smlouvy či vnitropodnikového předpisu (Dvořáková, 2007).

2.1.2 Členění benefitů

Zaměstnanecké benefity lze členit mnoha různými způsoby. Autoři se často rozcházejí v tom, z jakého hlediska výhody rozdělují, na druhou stranu se způsoby členění v některých případech prolínají.

členění z hlediska oblasti, na kterou se zaměřují, s ohledem na území poskytování:

Armstrong (2009) se zaměřuje na benefity, se kterými zaměstnanci setkávají ve Velké Británii. Zde se většina zaměstnaneckých benefitů týká oblastí např. osobní bezpečnosti, finanční pomoci, osobních potřeb, využívání podnikových automobilů, dobrovolných a jiných výhod:

a) **osobní bezpečnost** – do zaměstnaneckých výhod v oblasti osobní bezpečnosti se řadí zdravotní péče (soukromé zdravotní pojištění, ze kterého se hraří léčba v soukromých nemocnicích, pravidelné lékařské prohlídky, popř. péče o chrup), pojištění (pro případ služebních cest, úrazů nebo úmrtí na pracovišti), nemocenské dávky (zajišťující po určité období plnou výši mzdy a následně polovinu mzdy), dodatečné odstupné (v případě ukončení pracovního poměru pro nadbytečnost výše odstupného nad limit stanovený zákonem nebo jako kompenzace za ztrátu funkce u vysoce postavených pracovníků) a s tím související poradenství ohledně budoucí kariéry (pro zaměstnance propouštěné pro nadbytečnost).

b) **peněžní pomoc** – zde se lze setkat s formami, jako jsou zápůjčky podniku (bezúročné zápůjčky malé výše nebo větší zápůjčky s nízkým úrokem obvykle s definovaným účelem použití), zálohy na permanentky (bezúročné poskytnutí prostředků na předplatné jízdenek či permanentek na kulturní a sportovní akce), pomoc při splácení hypotečních úvěrů (většinou u organizací poskytující finanční služby, jedná se o dotování úroků z hypoték do určitého limitu), příspěvky na přemístění (refundace nákladů na stěhování při přemístění pracovníka jinam či odjinud) nebo členské příspěvky v profesních sdruženích.

c) **osobní potřeby** – benefity, které uspokojují tuto oblast, jsou např. dávky poskytované nad zákonné minimum při mateřské dovolené, volno z osobních důvodů, možnost umístění dětí do podnikových zařízení nebo přispívání na tuto péči (jesle nebo mateřské školy), poradenství před penzionováním, možnost využívání sportovních a společenských zařízení, zaměstnanecké slevy nebo poukázky na nákup zboží v maloobchodních řetězcích.

d) **automobily** – poskytování podnikových vozidel pro osobní účely nese pro zaměstnance řadu výhod. Především nemusejí vynakládat vysokou částku na

nákup automobilu, čímž jim nemusí dělat starost opotřebení dopravního prostředku a nemusejí řešit ani náklady spojené s údržbou.

e) **jiné výhody** – do této kategorie řadí Armstrong (2009) bezplatné parkování, poskytování nápojů na pracovišti nebo vánoční večírky.

f) **dobrovolné benefity** – umožňují pracovníkům nakupovat levněji zboží nebo služby. Zaměstnavatel si sjedná s partnerem nebo s obchodníkem dohodu o poskytování slev, ale s danou výhodou nemá spojené náklady. Velmi oblíbené benefity najdeme v oblasti zdraví nebo volného času.

g) **obstarávací služby** – zpravidla se jedná o opravy, údržbu dopravních prostředků, domů, finanční služby, obstarávání dáreků, rezervace stolů v restauracích či vstupenek na kulturní události. Tento druh zaměstnaneckých výhod vznikl v USA z důvodu dlouhé pracovní doby a jeho cílem bylo ulevit pracovníkům od čekání na doručení či dodání služeb (Armstrong, 2009).

Koubek (2007) uvádí možné skupiny benefitů na území Evropy obecně a v USA. Ve Spojených státech se můžou výhody dělit do následujících pěti skupin:

- a) **benefity požadované legislativou** (zákony, celostátními předpisy) – příspěvky na sociální zabezpečení, nemocenské zabezpečení
- b) **výhody, které se týkají důchodů** – např. výsluha za léta v organizaci
- c) **oblast pojištění** – příspěvky na životní nebo úrazové pojištění pracovníků
- d) **placení neodpracované doby** – dovolená, svátky, placení přestávek
- e) **ostatní** – nižší ceny výrobků a služeb produkovaných organizací, dotované stravování, odlučné, úhrada školení, automobil pro služební účely, právní a jiné poradenství, jesle a mateřské školy, zabezpečení dopravy pracovníků do zaměstnání aj.

Naproti tomu Evropské zaměstnanecké výhody lze rozdělit pouze do 3 skupin, a to na výhody:

- a) **sociální povahy** – příspěvky na životní pojištění, zápůjčky nebo ručení za ně, firemní mateřské školy
- b) **ve vztahu k práci** – stravování, zaměstnanecké slevy, školení

- c) **spojené s postavením pracovníka** – osobní automobily pro vedení, úhrada používání soukromého telefonu, reprezentativní náklady (např. nárok na oděv), bezplatné bydlení atd. (Koubek, 2007)

Za obecně nejrozšířenější a nejvíce využívané benefity v ČR lze považovat požitky v oblasti stravování, příspěvků na penzijní připojištění, resp. doplňkové penzijní spoření, a soukromé životní pojištění, odborného rozvoje zaměstnanců, poskytování osobního automobilu pro soukromé účely, cestovních náhrad, nepeněžních plnění a darů, zápůjček, dopravy do zaměstnání, poskytování přechodného ubytování, občerstvení na pracovišti, slev v případě, že kupující je zaměstnanec, provozu firemní mateřské školy, lékařských služeb atd. (Macháček, 2013).

Na první pohled je vidět, že zmíněné skupiny se prolínají. Roli v tomto faktu mohou hrát především zavedené státní systémy, jako např. důchodový systém, zvyklosti nebo i finanční možnosti firem, které mají na území daného státu své sídlo.

členění z hlediska právní úpravy

Benefity poskytované zaměstnavatelem lze členit podle toho, zda jsou u zaměstnance:

- a) osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti nebo naopak zdaňovány v rámci superhrubé mzdy
- b) zahrnuty do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění či nikoli,

nebo zda jsou u zaměstnavatele vynaloženy:

- a) na vrub daňově uznatelných nebo neuznatelných nákladů
- b) z fondu kulturních a sociálních potřeb nebo obdobného fondu tvořeného z čistého zisku (Macháček, 2013)

členění z hlediska toho, komu jsou určeny

Zaměstnavatel může poskytovat benefity:

- a) **všem zaměstnancům** – jedná se o tzv. plošné poskytování, které v České republice převládá i z důvodu historického vývoje, kdy firmy vytvářely fondy kulturních a sociálních potřeb a z nich pak prostředky na zaměstnanecké výhody čerpaly (Dvořáková, 2007). Plošné poskytování zaměst-

naneckých výhod však odkrývá problém spravedlnosti. Mnoho zaměstnavatelů nechce poskytovat stejné výhody zaměstnancům pracujícím na krátký pracovní úvazek či na dohodu nebo výhody ve stejné hodnotě jako pracovníkům na hlavní pracovní poměr se standardní pracovní dobou (Beam & McFadden, 2001). Mezi plošně poskytované výhody se řadí např. stravenky či příspěvek na stravování, nadstandardní délka dovolené, nápoje na pracovišti apod. Jejich charakteristickým znakem je, že jdou obtížně poskytovat adresně. Pokud by je zaměstnavatel poskytoval pouze vybraným zaměstnancům, mohlo by docházet k diskriminaci a zaměstnavatel by se tak pohyboval na hranicích zákona nebo by ho dokonce překračoval (Tyl, 2009b).

- b) **vybrané skupině zaměstnanců** – zaměstnavatel určité skupině klíčových zaměstnanců nebo manažerů poskytuje nadstandardní výhody. Může se jednat např. o poskytování služebního automobilu pro soukromé účely, notebooku, úhradu domácího připojení k internetu, atd. (d'Ambrosová et al., 2011)
- c) **individuálně** – jeho cílem je individualizace složek příjmů a většinou je poskytován prostřednictvím cafeteria systému. Tento systém sleduje různé cíle v organizaci, jako např. snižování pracovní neschopnosti, fluktuace nebo naopak zvyšování ochoty pracovat. V rámci individuálního poskytování zaměstnaneckých výhod může firma ušetřit náklady za benefity, které pro pracovníky nejsou přínosem, a investovat tak cíleně pouze do těch, které přinesou kýžený účinek (Dvořáková, 2007).

členění z hlediska forem poskytování

- a) **fixní způsob poskytování benefitů** – jedná se vlastně o jistý poukázkový systém, kdy zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu pro všechny pracovníky základní zaměstnanecké požítky a pracovník se sám rozhodne, jestli je využije. Zahrnovaly by se do této kategorie stravenky, mobilní telefon, automobil, občerstvení, zdravotní péče, dovolená navíc, příspěvky na vzdělávání, rekreaci, životní pojištění nebo penzijní připojištění, placení kulturních nebo sportovních aktivit, aj. (Macháček, 2013). Tyl (2009b) fixní způsob poskytování benefitů definuje jako plošný systém zaměstnaneckých výhod.

- b) **flexibilní systémy** - fungují na principu, že efektivní systém odměňování je takový, který při poskytování benefitů respektuje osobní preference každého pracovníka. Flexibilní systém pak reprezentují tři zástupci:
- poukázky – jedním z jednoduchých způsobů, jak umožnit pracovníkům volbu. Zaměstnavatel zvolí pouze oblast, ve které chce umožnit čerpání zaměstnaneckých výhod, a poukázky pak objedná u dodavatele. Předností poukázek je nenáročnost, rychlost zavedení a všeobecné povědomí o principu využití, který je podobný jako u stravenek. Za hlavní nevýhodu pak Tyl (2009b) považuje to, že pracovníci si na tento benefit rychle zvyknou, přestanou ho vnímat jako odměnu a brzy ho považují za samozřejmost. Tento způsob je vhodný pro firmy, které za poskytováním benefitů hledají především efekt daňové optimalizace (Tyl, 2009b).
 - cafeteria systém – představují balíček benefitů, které zaměstnavatel stanoví pro každého zaměstnance (např. formou bodů). Každý pracovník si pak vybírá výhody dle svého uvážení a může tak čerpání optimalizovat v souladu se svými preferencemi (Macháček, 2013). Zaměstnavatel přidělí každému zaměstnanci tzv. benefitový rozpočet, v rámci něhož si pak pracovník průběžně vybírá konkrétní výhody. Zavádí je obvykle firmy s větším počtem zaměstnanců, které mají zájem na odměňování s cílem zvýšit výkonnost a loajalitu zaměstnanců (Tyl, 2009b).
 - proplácení účtenek – v takovém případě není pracovník omezen při svém výběru, protože za vybranou odměnu platí přímo penězi. Hlavní nevýhodou je však nutnost zdanění, protože se jedná o peněžité plnění, dále pak administrativní náročnost a častá omezení v počtu vyplacených účtenek (Tyl, 2009b).

D'Ambrosová et al. (2011) člení formy zaměstnaneckých výhod z trochu jiného pohledu na:

- a) jednotný program benefitů – všichni zaměstnanci mají k dispozici stejné benefity;
- b) jednotný systém benefitů spočívající ve vytvoření různých balíčků pro jednotlivé kategorie zaměstnanců, ale majících stejnou hodnotu;

- c) cafeteria systém;
- d) systém osobních účtů, přičemž podstata cafeteria systému a systému osobních účtů je stejná. Tyto formy považuje za spravedlivé a finančně efektivnější řešení zaměstnaneckých výhod (d'Ambrosová et al., 2011).

členění z hlediska způsobu zajištění

- a) Pro fungování poskytování benefitů vlastními silami se předpokládá dobrý administrativní aparát, podniková kultura a především velmi dobrá komunikace napříč pozicemi. Pro přehlednost výhod pro zaměstnance se organizace většinou přiklání k vytvoření balíčku výhod poskytovaných všem, tzv. jádro, a poté ostatních benefitů, ze kterých si pracovníci volí dle svého uvážení. Firma může výběr benefitů zahrnout i do svého interního informačního systému, v takovém případě pak tento způsob vyžaduje dokonalou výpočetní techniku (Foot & Hook, 2002).
- b) Dalším způsobem je využití outsourcingu. S tím je spojeno tzv. poskytování zaměstnaneckých výhod přes síť (Walker & Česká společnost pro systémovou integraci, 2003). Organizace si samozřejmě může vytvořit vlastní stránku plně věnovanou zaměstnaneckým benefitům, ale jedná se o velmi nákladný a časově náročný proces, který je lépe přenechat třetí osobě. Zaměstnavatel se tak může plně zaměřit pouze na náplň systému odměňování a na jeho rozpočet a nemusí řešit technické záležitosti okolo. Pouze jednou měsíčně uhradí fakturu za tuto službu. Specializovaná firma může nabízet účelově vázané či univerzální peněžní poukázky nebo samoobslužnou aplikaci na internetu (d'Ambrosová et al., 2011). Internetové stránky či aplikace věnované benefitům pak mají většinou formu nějakého e-shopu, se kterým se zaměstnanci běžně setkávají při nakupování přes internet, a tak pro ně není těžké s takovou formou při výběru svých benefitů pracovat.

2.1.3 Legislativa a benefity

V USA je poskytování zaměstnaneckých výhod významně spojeno s řadou státních nebo federálních regulačních opatření, zdaněním, ale také s podporou a dokonce s přímými vládními výdaji (Beam & McFadden, 2012). Nejinak je tomu i v ČR, kde se

oblasti benefitů věnuje např. zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

poskytování zaměstnaneckých výhod z hlediska zákoníku práce

Zaměstnavatel může poskytovat cestovní náhrady svým zaměstnancům nad limit stanovený vyhláškou Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (aktuálně vyhláška č. 385/2015 Sb.), protože ta udává pouze minimální výši náhrad pro podnikatelskou sféru, nikoli však maximální hranici. Dále se mohou zaměstnavatel a zaměstnanec dohodnout na vyšší náhradě mzdy a poskytnutí volna při prohlubování či zvyšování kvalifikace nad minimální výši stanovenou zákonem. Co se týče příplatků ke mzdě, může zaměstnavatel poskytovat vyšší sazbu, než je procentuální sazba příplatku stanovená zákonem, za práci přesčas, ve svátek, v noci, ve ztíženém pracovním prostředí, v sobotu a v neděli nebo za pracovní pohotovost (Macháček, 2013).

poskytování zaměstnaneckých výhod z hlediska zákona o daních z příjmu

U zaměstnanců jako příjemců benefitů je vždy třeba zkoumat, zda se jedná o příjem, který je předmětem daně z příjmu ze závislé činnosti, a následně zda musí být příjem zdaněn či je od zdanění osvobozen. Osvobození od daně z příjmů se váže na benefity, které zaměstnavatel hradí z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění nebo které vykazuje jako náklad daňově neuznatelný. Mezi takové benefity se řadí obvykle nepeněžní plnění, např. poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti dle ustanovení ZDP nebo možnost používat rekreační a jiná zařízení, dále pak hodnota nepeněžních darů do celkové výše dva tisíce korun podle ZDP nebo peněžní zvýhodnění v podobě např. bezúročných zápůjček podle podmínek ZDP (Macháček, 2013).

2.1.4 Nejčastěji využívané benefity v ČR

stravování

Mezi nejznámější a nejrozšířenější zaměstnanecké požitky patří příspěvek na stravování, nejčastěji v podobě poskytování stravenek (Macháček, 2013). Dle průzkumu poradenské společnosti PricewaterhouseCoopers je používá 72 % firem (Tůmová & Svoboda, 2014). Zaměstnavatelé mají totiž dle § 236 zákoníku práce povinnost umožnit zaměstnancům, vyjma těch, kteří jsou vysláni na pracovní cestu, stravování, a to ve všech směnách (*Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů,*

2015). Pokud to má zaměstnavatel stanoveno vnitřním předpisem nebo uvedeno v kolektivní smlouvě, může cenově zvýhodněné stravování poskytovat např. i bývalým zaměstnancům, kteří již odešli do starobního důchodu, pracovníkům v době, kdy čerpají řádnou dovolenou nebo když jsou v pracovní neschopnosti (d'Ambrosová et al., 2011). Důvodem, proč stravenky patří k běžným benefitům, je jejich daňová výhodnost. Ať už zaměstnavatel platí svým zaměstnancům celou hodnotu stravenky nebo si musejí část připlácet, toto plnění je u zaměstnanců osvobozeno o daně z příjmů ze závislé činnosti. Zaměstnavatelé si mohou hodnotu stravenek uplatnit ve svých nákladech, z čehož činí výdaj na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů dle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 4. ZDP až 55 % ceny jednoho hlavního jídla za směnu (hodnoty stravenky), maximálně do výše 70 % horního limitu stravného při trvání pracovní cesty 5 – 12 h dle vyhlášky o cestovních náhradách vydanou Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR, které pro rok 2016 činí 83 Kč. Nejvýhodnější nominální hodnotou stravenky z hlediska daňového je tedy v současné době 105 Kč (*Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů*, 2016), (*Vyhláška č. 385/2015 Sb.*, 2015).

příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření nebo soukromé životní pojištění

Zaměstnavatel může svým pracovníkům v rámci zaměstnaneckých požitků přispívat na jejich penzijní připojištění (se státním příspěvkem i bez něj), doplňkové penzijní spoření nebo soukromé životní pojištění. Podmínkou pro uznání daňového zvýhodnění na straně zaměstnavatele v celkovém úhrnu 30 000 Kč (od 1. 1. 2017 dle novely č. 377/2015 Sb. bude tato částka zvýšena na 50 000 Kč (*Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů*, 2016)) je, že tyto prostředky musejí být přímo poukázány na příslušný účet zaměstnance u penzijní společnosti nebo u instituce, která je oprávněna k provozování činnosti pojišťovny na území České republiky nebo pojišťovny provozující činnost v členské zemi Evropské unie, v Norsku nebo na Islandu. U soukromého životního pojištění je podmiňující ještě skutečnost, že si zaměstnanec, jakožto pojištěná osoba, sjednal s pojišťovnou v pojistné smlouvě, že pojistné plnění bude vyplaceno nejdříve po 60 kalendářních měsících a současně ne dříve než po dosažení 60 let věku a zároveň zaměstnavatel, který pracovníkovi přispíval na pojistné, není pro případ pojistné události v podobě smrti zaměstnance uveden jako osoba obmyšlená (Macháček, 2013).

odborný rozvoj zaměstnanců

Zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců se v poslední době řadí mezi oblíbené benefity. Zákoník práce, konkrétně § 227 až 235, zahrnuje zejména tyto oblasti odborného rozvoje:

- **zaškolení a zaučení** – tento typ rozvoje se týká především období, kdy zaměstnanec nastupuje do zaměstnání bez kvalifikace, přechází na novou pracovní pozici, pracoviště nebo i na nový druh činnosti z vůle zaměstnavatele. Zaměstnavatel je v takovém případě povinen pracovníka zaškolit nebo zaučit.
- **odborná praxe absolventů škol** – odbornou praxi jsou povinni zabezpečit zaměstnavatelé především absolventům středních, vyšších odborných nebo vysokých škol, a to za účelem získání praktických zkušeností a dovedností, které budou potřebovat pro výkon pracovní pozice. Za absolventa je považován pracovník, který vstupuje do zaměstnání na pozici, odpovídající jeho kvalifikaci, ale doba jeho odborné praxe nedosáhla od doby, kdy úspěšně ukončil studium, dva roky (do této lhůty se nezapočítává doba mateřské nebo rodičovské dovolené).
- **prohlubování kvalifikace** – se dle zákoníku práce rozumí průběžné doplňování kvalifikace pracovníka, jímž se nemění její podstata a které dává možnost pracovníkovi vykonávat práci sjednanou v pracovní smlouvě, a také její udržování a obnovování. Zaměstnanec je přitom povinen prohlubovat si kvalifikaci potřebnou k výkonu své práce a zaměstnavatel může požadovat, aby se pracovník účastnil školení, studia nebo jiných forem příprav, a to i u jiné fyzické nebo právnické osoby. Povinnost hradit náklady spojené s prohlubováním kvalifikace přitom leží na zaměstnavateli. Navíc je účast na školení nebo jiných formách přípravy považována za výkon práce, tudíž zaměstnanec má nárok na mzdu jako kdyby vykonával běžnou pracovní činnost.
- **zvyšování kvalifikace** – § 231 zákoníku práce definuje zvyšování kvalifikace jako změnu její hodnoty v podobě dosažení nového stupně kvalifikace nebo získání či rozšíření kvalifikace. Důležitým faktorem je, aby zvyšování kvalifikace dosahované studiem, vzděláváním či jinými formami bylo v souladu s požadavky a potřebami zaměstnavatele. Při splnění této podmínky lze pak různé formy, které mají za následek zvýšení kvalifikace, považovat za překážku ve výkonu práce na straně zaměstnance, která je spojena s náhradou mzdy či pla-

tu (Macháček, 2013; *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů*, 2015).

bezplatné poskytování osobního automobilu pro soukromé účely

S tímto velmi častým benefitem se lze setkat především u středních a velkých firem a většinou je poskytováno pracovníkům na vyšší pracovní pozici (na úrovni vedení). Možnost bezplatně využívat služební motorové vozidlo i pro soukromé účely mají např. fyzické osoby, které mají příjmy ze závislé činnosti a z funkčních požitků a jsou považovány za zaměstnance, ale i členové představenstva či dozorčích rad právnických osob. Při poskytování této výhody je třeba řídit se zákonem o daních z příjmů, který stanovuje, že tento požitek je považován za nepeněžní příjem a musí být tedy zdaněn. Do mzdy zaměstnance se promítne prostřednictvím zahrnutí jednoho procenta vstupní ceny vozidla (u najatého vozidla se vstupní cena počítá ze vstupní ceny u původního vlastníka) nebo minimálně jednoho tisíce korun za každý i započatý kalendářní měsíc, ve kterém pracovník vozidlo využil bez ohledu na míru jeho využívání, do základu pro výpočet daně z příjmu, kterým je u zaměstnance superhrubá mzda. Pokud zaměstnavatel poskytne v průběhu roku zaměstnanci postupně za sebou více motorových vozidel pro soukromé účely, do základu daně se zahrne jedno procento z nejvyšší vstupní ceny z daných vozidel. Pokud zaměstnavatel poskytne v jednom měsíci pracovníkovi vozidel více, počítá se jedno procento z úhrnu vstupních cen všech motorových vozidel (Macháček, 2013; *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů*, 2016).

poskytování slev zaměstnancům

Běžným benefitem, který často pracovníci ani jako benefit nevnímají, je prodej zboží, firemních výrobků nebo poskytování služeb za ceny nižší, než které musejí platit běžní zákazníci. Do této kategorie výhod se řadí i odprodej použitého majetku zahrnutého v obchodním majetku firmy zaměstnancům za výhodnější cenu. Rozdíl mezi zvýhodněnou cenou a cenou obvyklou je pak na straně zaměstnance zdanitelným příjmem (zahrnut v superhrubé mzdě) a vstupuje navíc do vyměřovacího základu pro pojistné na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Výjimkou je prodej bytu zaměstnanci za podmínky, že v něm měl zaměstnanec bydliště po dobu dvou let bezprostředně před uskutečněním prodeje (Macháček, 2013; *Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů*, 2016).

2.1.5 Nové trendy v benefitech

e-stravenky

V lednu 2014 se objevily první zprávy o tzv. elektronických stravenkách – e-stravenkách. Poprvé s touto formou přišla na českém trhu firma Benefit Management, s. r. o., která provedla prvotní testování již na podzim 2013, nicméně v Evropě jsou e-stravenky známy již od roku 2008, ale ne v každé zemi slaví svůj úspěch. Zaměstnanci si při platbě jídla mohou vybrat z možnosti zaplatit pomocí elektronické karty nebo mobilní aplikace v chytrém telefonu, jejichž rozšíření a snížení cen výrazně napomohlo vzniku e-stravenek. Dalším propagátorem elektronických stravenek z řad největších poskytovatelů stravovacích kupónů na českém trhu je společnost Chèque Déjeuner (Lidovky.cz & ČTK, 2014), která v říjnu 2013 spustila mobilní aplikaci na tzv. benefitní poukázky, kterými bylo možné platit v obchodech za zboží a služby. Další poskytovatelé, jako např. společnost Sodexo, vyčkávalo na rozšíření zájmu o e-stravenky (Tůmová & Svoboda, 2014) a naplánovalo fázi pilotního provozu e-stravenek v podobě karet na leden 2016. Elektronické stravenky nevyžadují oproti papírovým předchůdkyním velkou administrativní náročnost. Klasické stravenky totiž vyžadují objednání přesného počtu, převzetí, rozpočítání a rozdělení mezi pracovníky na straně zaměstnavatele a další administrativu na straně restaurací a obchodů, které je akceptují (Kohoutová, 2014). V červnu 2015 se na pole poskytovatelů e-stravenek dostala společnost Edenred CZ, dosud provozující stravenky značky Ticket Restaurant. Listopad 2015 se stal ve světě e-stravenek prakticky zlomovým, protože kromě zvětšujícího se okruhu restaurací, které e-stravenky akceptují, se do jejich přijímání od vybraných poskytovatelů zapojily i dva velké obchodní řetězce. E-stravenkou v dosud nejrozšířenější podobě - čipové karty - lze platit omezeně do částky 500 Kč za den. Na omezení jsou však zákazníci zvyklí již od klasických stravenek, kde je platba jimi omezena počtem 5 ks na jeden nákup (Buřínková, 2015).

2.2 Význam benefitů v odměňování podniku

Zákoník práce, konkrétně § 109, odst. 1, přiznává zaměstnancům nárok na mzdu, plat nebo odměnu z dohody za vykonanou práci dle podmínek stanovených v tomto zákoně (*Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů*, 2015). Každá firma musí mít pro to, aby tuto povinnost mohla realizovat, definovaný mzdový systém, ať už v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu. Mzdovým systémem se rozumí souhrn podmínek, podle kterých poskytuje zaměstnavatel svým pracovníkům mzdu. Podmínkami je myšlen například způsob hodnocení zaměstnanců, sazby za vykonanou práci nebo způsob zvyšování mezd. Součástí mohou být i nehmotné faktory, jako je možnost kariérního růstu nebo jistota zaměstnání (Tomší, 2008). Mezi jednu z nejdůležitějších podmínek patří definování mzdové formy. Na základě toho pak lze rozlišovat složky mzdy:

- **fixní** (základní), do které se řadí časová, úkolová a tarifní mzda,
- **variabilní** (doplňkové), kam patří prémie, provize, bonus, odměna nebo osobní ohodnocení (Dvořáková, 2007),
- za další složku pak lze považovat **benefity**.

Motivace a stimulační prostředky jsou důležitým prostředkem k efektivnímu plnění úkolů zaměstnance. Často je ale samotná fixní či variabilní složka mzdy nedostačujícím prostředkem, a proto se přistupuje také k poskytování zaměstnaneckých výhod neboli benefitů (Dvořáková, 2007). Zaměstnanecké benefity mohou mít podobu různých peněžních i nepeněžních plnění poskytovaných od zaměstnavatelů. Tento způsob odměňování přispívá ke spokojenosti zaměstnanců s podmínkami na pracovišti a k posilování dobrých pracovních vztahů mezi vedením firmy a jejich podřízenými (Macháček, 2013), což vede v konečném důsledku ke zvýšení ochoty k provádění pracovního výkonu (Dvořáková, 2007).

Podle Toma Sondergelda z Walgreen company platí, že lidé neodcházejí proto, že benefity jsou špatné, ale přicházejí a zůstávají, pokud jsou dobré (Pyrillis, 2014). Optimálně zvolený systém odměňování s vhodným systémem benefitů může zaručit zaměstnavateli konkurenční výhodu na trhu práce, zejména co se týče získávání kvalitních a kvalifikovaných pracovníků, protože ti se často mohou rozhodovat o přijetí pracovní nabídky právě podle zmíněných parametrů (Macháček, 2013). Navíc mohou určité be-

nefity přispívat ke snížení fluktuace pracovníků nebo i ke snížení pracovní neschopnosti (Dvořáková, 2007).

Tyl (2009a) uvádí 3 základní faktory, jež motivují zaměstnavatele k poskytování benefitů. Za první považuje motiv ekonomický neboli možnost daňové optimalizace, další se dotýká oblasti personálně politické, mající za cíl upevnit a prohloubit vztah pracovníka k firmě a udržovat ho spokojeného, a třetí hledisko se týká marketingu, kdy poskytování zaměstnaneckých výhod pomáhá vytvářet a udržovat image firmy, což přináší dobré výsledky v boji o kvalitní zaměstnance (Tyl, 2009a). Pokud jsou benefity navíc zaměřeny na volnočasové aktivity, jejich význam může spočívat také v tom, že přispívají k posílení rovnováhy pracovního a soukromého života zaměstnance. Pracovník poté může kromě rodiny do aktivit zapojit i své přátele, kteří tak získávají povědomí o jeho zaměstnavateli ve velmi dobrém světle, což s sebou může nést efekt reklamy (Macháček, 2013).

Každý krok v oblasti podnikání by však měl mít svou strategii a ani odměňování nesmí být výjimkou. V souvislosti s tím se objevuje termín strategické odměňování. To sleduje spojení mezd se širokou škálou možností uznání s ostatními instrumenty řízení lidských zdrojů. Cílem strategického odměňování je rozvoj organizační kultury, působení na stabilizaci stávajících pracovníků a získávání nových, podněcování k rozvoji a vzdělávání, stimulování k pracovnímu výkonu, a to vše při zachování a prosazování cílové strategie celé organizace. V praxi to může vypadat například tak, že zaměstnavatel nabízí zaměstnancům příležitosti k učení se, umožňuje získat různé formy uznání, včetně hmotných, nabízí flexibilní režimy práce apod. Za účelem dosažení vytyčených cílů by měl zaměstnavatel nejprve definovat filozofii a strategii, které mu umožní zformulovat, které pracovní pozice chce svým systémem odměňování zaujmout a jaké metody k dosažení kýženého účinku bude chtít uplatnit. Stanovení strategie a filozofie ale hraje důležitou roli i při tvorbě systému zaměstnaneckých výhod (Dvořáková, 2007).

2.3 Cafeteria systém a jeho varianty

2.3.1 Cafeteria systém

Někteří autoři označují cafeterii obecně jako způsob poskytování benefitů, ve kterém má pracovník právo zvolit si, jakou výhodu bude čerpat (Dvořáková, 2007; Koubek, 2007). Jiní tento pojem spojují s pružným systémem zaměstnaneckých výhod a možností volby samotných benefitů, které ale mohou být hrazeny prostřednictvím poukázek, proplácení účtenek nebo právě cafeterie – jako způsobu poskytnutí volitelného benefitu prostřednictvím aplikace a bodového limitu (Foot & Hook, 2002; Macháček, 2013; Tyl, 2009b).

Protože se preference zaměstnanců liší, organizace začaly reagovat tím, že poskytují volitelné systémy benefitů nebo jejich bloků – tzv. cafeteria systémy (Koubek, 2007). Každý zaměstnanec je vázán stanoveným limitem a do jeho výše si může vybrat plnění dle vlastních potřeb a preferencí (d'Ambrosiová et al., 2011). Tento systém s sebou nese celou řadu výhod. Mezi výhody pro organizaci a pro zaměstnance patří:

- úspornost nákladů a jejich větší kontrola,
- účelné vynakládání prostředků,
- zlepšení povědomí zaměstnanců o poskytovaných výhodách,
- obměna tradičních výhod za efektivnější a aktuální benefity,
- kontrola a správa čerpaných výhod (Koubek, 2007).

Tyl (2009b) považuje za další výhodu cafeterie aktivní zapojení pracovníků do procesu volby s čímž je spojeno to, že silněji vnímají obdržovanou hodnotu benefitu.

Koubek (2007) uvádí jako nevýhodu cafeteria systému vysokou administrativní náročnost a hrozbu demotivace pracovníka kvůli špatnému výběru benefitu a nemožnosti si po určitou dobu zvolit jinou, vhodnější náhradu (např. z důvodu vyčerpání limitu). Další nevýhodou je nákladnost implementace, která zahrnuje např. nastavení systému, vytvoření účtů zaměstnanců, prezentace systému, aj. (Tyl, 2009b).

2.3.2 Varianty cafeteria systému

S cafeteria systémem se lze z hlediska toho, jakým způsobem pracovníci volí jednotlivé benefity, setkat ve třech variantách:

- systém jádra – je složen z pevné a volitelné složky, přičemž pevná je pro všechny zaměstnance totožná a možnost volby je uplatňována až ve volitelném bloku. Tento

způsob představuje kompromis mezi projevem svobodné vůle zaměstnanců a záměry vedení obchodní korporace.

- system bufetu – varianta, ve které pracovníci vybírají z nabídky benefitů do výše stanoveného rozpočtu. Mohou tak pořídit více „levnější“ benefitů nebo rozpočet ušetřit na výběr hodnotnějšího požitku.
- system alternativního menu – představuje transformaci společných potřeb různých skupin pracovníků, například v závislosti na věku, rodinném stavu, atd., do balíčků benefitů, tzv. menu. Zaměstnanec si pro dané období zvolí vždy jeden balíček a po tuto dobu ho nemůže měnit. Všechna menu jsou sestavena tak, že mají stejnou hodnotu. S touto variantou tedy není spojena distribuce benefitů prostřednictvím rozpočtu (Cole, 1983 in Marina Neu, 1995).

V Českém prostředí si pracovník obvykle málokdy vybírá z předem definované nabídky. Mnohem častější podoba je výběr pouze části benefitů a ve zbývající části poskytování stejných výhod od zaměstnavatele plošně všem pracovníkům (Koubek, 2007). Třetí častou variantou je sestavení vlastní nabídky benefitů. Tento způsob je nejnáročnější, ale jeho implementaci lze zjednodušit poskytováním poukázek.

V zahraniční literatuře se lze setkat i s jinak definovanými variantami nebo typy cafeteria systému. Rellandová (2008) definuje cafeteria systém jako prostředek, který umožňuje pracovníka vybrat si mezi zdanitelnými (typicky hotovostí) a nezdanitelnými výhodami. Obecně uvádí jeho tři varianty:

- systém založený na prémiech
- systém flexibilních výdajových účtů (FSA)
- flexibilní systém výhod.

První systém – systém založený na prémiech - představuje variantu, která umožňuje zaměstnanci vybrat si mezi navýšením mzdy formou peněžní odměny (samozřejmě zdanitelné) nebo placením příspěvku na zdravotní péči s možností daňového zvýhodnění. Systém flexibilních výdajových účtů je specifikován obdobně jako v případě Garnera a Hopfenspergera (2006), a to jako systém umožňující zaměstnanci zvolit mezi získáním určitého obnosu peněz bez nutnosti placení daní, nebo použitím těchto peněz k úhradě kvalifikované zdravotní péče a jiných výdajů. Třetí typ bývá někdy označován jako systém flexibilních výhod, v rámci něhož může zaměstnavatel nabídnout širokou škálu od daně osvobozených i zdanitelných výhod, které se zaměstnanec může rozhod-

nout pořídit ze svých prostředků nebo v kombinaci s příspěvkem od zaměstnavatele (Relland, 2008).

Garner a Hopfensperger (2006) rozlišují několik následujících typů cafeteria systému:

- systém přeměny mzdy na prémie
- systém flexibilních výdajových účtů – „FSA – flexible spending accounts“
- modulový systém
- systém jádra
- plně flexibilní systém.

Nejjednodušším typem je systém přeměny mzdy na prémie. Jedná se o systém, ve kterém účastníci používají k platbě za benefity nezdaněné peníze. Účastníci takového systému mají na výběr mezi vyšší úrovní mzdy nebo nižší mzdou ve spojení s kvalifikovanými výhodami (Garner & Hopfensperger, 2006).

Systém flexibilních výdajových účtů může být využíván v oblasti zdravotní péče nebo péče o závislé osoby (typicky např. děti). Tento typ je financovaný obvykle prostřednictvím snížení mzdy, ale může být financovaný i penězi zaměstnavatele. Každý účastník takového systému obdrží na zvláštní účet zálohu, ze které pak platí benefity, a nevyužitou částku musí dle pravidla „vyčerpej nebo vrat“ na konci roku vrátit zaměstnavateli (Garner & Hopfensperger, 2006). Existuje ještě alternativa systému flexibilních výdajových účtů, konkrétně v oblasti zdravotní péče, a to HRA – „Health Reimbursement Arrangement“ – systém pro úhradu zdravotní péče. HRA není poskytován dle zmíněného pravidla jako FSA, nevyčerpané prostředky mohou být tedy zaměstnancem čerpány i v následujícím roce. HRA není typickým druhem cafeteria systému, ale je stejně tak založen na principu volby. Účastníci mohou využívat zdravotní péči a platit výdaje s ní spojené pomocí HRA za současné možnosti daňového osvobození. Předmětem, který může být odčitatelnou položkou v rámci HRA, jsou např. brýle, naslouchadla, stomatologické pomůcky a další, které nejsou propláceny v rámci běžné zdravotní péče. FSA zaměřené na zdravotní péči lze financovat buď pomocí prostředků zaměstnavatele, nebo srážek ze mzdy zaměstnance. Naproti tomu HRA může být financován pouze z peněz zaměstnavatele (Garner & Hopfensperger, 2006).

Modulový systém není příliš častým typem cafeteria systému, nicméně je vhodnou volbou u mzdových forem, u kterých jsou srážky ze mzdy problematické kvůli její výši.

Pomocí tohoto typu je možné vytvořit balíčky benefitů s různým obsahem, ale se stejnou hodnotou, resp. se stejnými náklady na ně. Pracovník si tak může vybrat balíček, který mu nejvíce vyhovuje, zároveň mu však za balíček není ze mzdy nic strženo.

System jadra je založen pouze na srážkách ze mzdy. Typicky existuje určitý základ – jádro, které je pracovníkům poskytováno bez rozdílu, a k němu jsou přidávány benefity, které se zaměstnanci vyberou. V případě, že je třeba snížit náklady na benefity poskytované v rámci jádra, mohou být přemístěny do části, ve které si je pracovníci mohou pořídit z vlastních prostředků.

Plně flexibilní systém umožňuje jeho účastníkům vybrat si benefity z nabídky, jenž zahrnuje všechny možné oblasti, podobně jako při výběru jídla – tedy vybrat si předkrm, hlavní chod a dezert. Pracovníci si tak vybírají zdravotní péči, zubní péči, životní pojištění a jiné oblasti výhod. Tento systém však může být využíván pouze v případě, že je možné provádět pracovníkům srážky ze mzdy.

3 Cíl a metodika

3.1 Cíl

Cílem diplomové práce je posoudit možnost využití cafeteria systému ve vybraném podniku. Pro tento účel byla ze seznamu firem spolupracujících s Ekonomickou fakultou vybrána firma INPRESS, a. s. se sídlem v Českých Budějovicích.

3.2 Metodika

V teoretické části byla zpracována literární rešerše, jejímž tématem byly benefity, jejich členění a význam a cafeteria systém, z odborné doporučené a další nalezené literatury vztahující se k dané problematice. Dále byly použity odborné články dostupné v databázi EBSCO.

V rámci praktické části byla popsána obchodní korporace INPRESS, a. s., přičemž byl popis zaměřen na obecné informace, na její historii, předmět činnosti, výrokové portfolio, na informace o základním kapitálu, účetním období, orgánech a na další údaje, např. o získaných certifikátech. Následně se práce věnovala charakteristice zaměstnanců v podobě popisu organizační struktury a analýzy pracovníků. V rámci této analýzy byli zaměstnanci rozděleni dle věku, pohlaví a vzdělání. Za účelem jejich osobního poznání byl s každým z nich proveden pohovor v sídle firmy. Poté se pozornost přesunula na uplatňovaný systém odměňování a na charakteristiku existujících benefitů. Pro splnění cíle práce byl stanoven způsob zajištění a varianta cafeteria systému v podobě jádra a volitelné části. Pro volitelnou část byly stanoveny náklady ve třech úrovních (variantách). V závěru byly shrnuty výsledné hodnoty celkových nákladů podle jednotlivých variant. Navíc byly uvedeny výhody, které zavedení cafeteria systému může firmě přinést. Současně bylo navrženo doporučení ohledně toho, která nákladová varianta cafeteria systému je vhodná k aplikaci do současného systému odměňování firmy.

K analýzám a výstupům v podobě grafů byl použit tabulkový procesor Microsoft Excel. Data byla čerpána z účetních výkazů INPRESS, a. s., z údajů dostupných ve veřejném rejstříku na webových stránkách justice.cz nebo z interních dat obchodní korporace.

3.2.1 Použité ukazatele a jejich vzorce

průměrná hrubá měsíční mzda

Pro přiblížení současného mzdového systému byly uvedeny hodnoty průměrné měsíční hrubé mzdy v tis. Kč dle vzorce:

$$\frac{\text{mzdové náklady v tis. Kč}}{\text{průměrný přepočtený stav zaměstnanců}} \quad (1)$$

v letech 2000 až 2014 pomocí sloupcového grafu a následně byl tento vývoj porovnán s průměrnou hrubou měsíční mzdou v období 2000 až 2014 v České republice a v odvětví zpracovatelského průmyslu (dle CZ NACE se hlavní předmět činnosti podniku – polygrafická výroba – řadí do sekce C zpracovatelského průmyslu) za celou ČR, v Jihočeském kraji a v odvětví zpracovatelského průmyslu za Jihočeský kraj.

roční náklady na jednoho zaměstnance

Pro doplnění charakteristiky mzdového systému byl uveden graf vývoje tempa růstu ročních nákladů na 1 zaměstnance v % v letech 2001 až 2014, vypočtený dle vzorce:

$$\frac{\text{osobní náklady – odměny členům představenstva}}{\text{průměrný přepočtený stav zaměstnanců}}, \quad (2)$$

přičemž osobní náklady byly, jak je ze vzorce č. 2 patrné, očištěny o odměny členům představenstva, které firma vyplácela od roku 2000 sice zřídka, ale přesto by tyto částky uměle navyšovaly roční náklady na 1 zaměstnance. Tento druh nákladů není v příčinné souvislosti s náklady na pracovníky, ale týká se pouze členů statutárního orgánu. Tempo růstu bylo vypočteno z řetězového indexu dle vzorce

$$\frac{\text{roční náklady na 1 zaměstnance}_n}{\text{roční náklady na 1 zaměstnance}_{n-1}}, \quad (3)$$

kde n označuje roky (2001 až 2014). Následně byla hodnota převedena na procenta tím, že byla od indexu odečtena hodnota 1 a výsledek vynásoben stem. Tempo růstu pro rok 2000 nebylo zjišťováno, neboť vybraná firma existovala jako právnická osoba až od tohoto roku, tudíž účetní informace nejsou před tímto rokem porovnatelné z hlediska právní formy.

osobní náklady k celkovým nákladům

Dalším rozebíraným ukazatelem byl podíl osobních nákladů na celkových nákladech, aby bylo zřejmé, kolik obchodní korporace vynakládá prostředků na své zaměstnance.

Bylo vycházeno z podílu:

$$\frac{\textit{osobní náklady}}{\textit{celkové náklady}} \quad (4)$$

Data byla znázorněna pomocí skládaného sloupcového grafu se zvýrazněným podílem osobních nákladů na celkových nákladech v absolutních hodnotách v letech 2000 až 2014. Pro doplnění jsou uvedeny tabulky č. 1 až č. 3 obsahující hodnoty tohoto ukazatele v % za stejné období.

produktivita práce

Posledním uváděným ukazatelem byl ukazatel produktivity práce v podobě podílu:

$$\frac{\textit{tržby}}{\textit{osobní náklady}} \quad (5)$$

kteřý byl znázorněn pomocí spojnicového grafu. Zdrojové hodnoty pro grafické znázornění budou uvedeny v absolutních hodnotách z důvodu velkého rozptylu hodnot ukazatele v období 2002 až 2004, kdy akciová společnost realizovala značný nárůst tržeb, díky čemuž produktivita práce rapidně vzrostla. Pro grafické znázornění by převedení na tempo růstu v % mělo příliš velký rozptyl. Hodnoty tržeb jsou převzaty z výkazů zisků a ztrát z jednotlivých účetních období a představují pouze tržby z hlavní výdělečné činnosti, tj za zboží a z prodeje výrobků. Hodnoty v roce 2003 byly u obou veličin (tržby i ON) přepočteny na 12měsíční období, protože firma v tomto roce přecházela z účetního období v podobě kalendářního roku na hospodářský rok a účetní období trvalo 15 měsíců. Algoritmus přepočtu vypadal následovně:

$$\frac{\textit{daná veličina}}{15} * 12 \quad (6)$$

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

Již více než 25 let firma INPRESS, a. s. statečně odolává nástrahám polygrafického trhu, ve kterém mnohem silněji, než jak tomu je u jiných odvětví, působí cena jako nástroj konkurenční výhody. I přesto lze obchodní korporaci INPRESS, a. s. zařadit mezi největší polygrafické provozovny v České republice. Jejími zákazníky jsou např. i firmy a agentury z Německa, Rakouska, Francie, Itálie, Švýcarska, Anglie a dalších zemí.

Obrázek 1: Logo firmy



4.1.1 Historie firmy

Historie firmy INPRESS, a. s. sahá až do roku 1990, kdy se její zakladatel Mgr. Ivan Nadberežný rozhodl založit tiskárnu a podnikat pod obchodním názvem INPRESS. Dne 7. listopadu 1990 byla zápisem u okresního národního výboru v Českých Budějovicích registrována nová firma INPRESS s předmětem podnikání tisk merkantilu, malonákladových publikací, novin a časopisů a zprostředkování tiskových a propagačních prací. V této době tiskárna zaměstnávala dvě osoby a realizovala první zakázky. Sídlo společnosti se nacházelo v místě bydliště zakladatele v ulici Jaroslava Haška v Českých Budějovicích.

O tři roky později se korporace přestěhovala do Husovy ulice a zaměstnávala již deset pracovníků. Během dalších let modernizovala své technické vybavení a dočkala se i prvního obchodního zastoupení v Praze. V roce 1996 zakoupila stroj Heidelberg H74 Speedmaster, což bylo nejen raritou v České republice, ale navíc konkurenční výhodou při plnění zakázek. O dva roky později prošla modernizací dokončovací výroba. Následovalo rozšíření obchodního zastoupení v Praze a vznik předtiskového a grafického studia s názvem 3N Studio, které působilo jako sesterská firma INPRESSu. Na přelomu tisíciletí se s narůstajícím objemem tržeb začalo stávat podnikání FO nedostačujícím. Zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Českých Budějovicích pod spisovou značkou B 1070 vznikla tedy dne 10. ledna 2000 INPRES, a. s., ale podnikání na FO Mgr. Ivana Nadberežného zůstalo zachováno, pouze byla jeho aktivita pozastavena. Činnost akciové společnosti byla zahájena 1. dubna 2000. Z počátku se na podnikání firmy podílela celá rodina Nadberežných. V roce 2004 přišlo další rozšiřování a započalo stěhování výroby do nové výrobní haly s 12 stroji. V tomto roce také za-

čalo ztrátové období firmy, které přetrvalo až do roku 2009, z důvodu nákladného stěhování, modernizace výroby i problémů s hledáním nových či udržení si stávajících zákazníků a odbytu. O tři roky později byla firma kompletně přestěhována i s obchodním oddělením, studiem a vedením do místa současného sídla v Žerotínově ulici v Českých Budějovicích. Významným byl i rok 2010, kdy byla založena chráněná dílna pro dokončovací práce a tím i obnovena dosud pozastavená činnost na fyzickou osobu Mgr. Ivana Nadberežného. Poté byla tiskárna průběžně dovybavována a modernizována novými stroji a zaměstnávala v průměru 20 zaměstnanců (průměrný přepočtený stav). Zároveň se ale vyskytl problém s platební neschopností a v dubnu tohoto roku bylo zahájeno insolvenční řízení. To naštěstí bylo hned následující měsíc Krajským soudem v Českých Budějovicích zastaveno pro vzetí návrh na zahájení insolvenčního řízení zpět. V roce 2011 doléhala doznívající krize i na polygrafický trh. Velké konkurenční prostředí, boj o zákazníky a upadající poptávka po polygrafických výrobcích z důvodu ztráty významných odběratelů způsobily záporný výsledek hospodaření a problémy, které si žádaly řadu opatření pro udržení firmy. Již následující rok se však korporace postavila na nohy a od té doby si drží poměrně stabilní úroveň zisku.

4.1.2 Předmět činnosti

Hlavním předmětem činnosti INPRESS, a. s. jsou vydavatelství, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce. Mezi další předměty činnosti dle údajů zapsaných v obchodním rejstříku jsou zprostředkovatelská činnost a koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Z důvodu existence chráněné dílny, která úzce s INPRESS, a. s. spolupracuje, má firma jako předmět činnosti zapsanou také činnost účetních poradců a vedení účetnictví.

4.1.3 Výrobní portfolio

Mezi hlavní výrobky INPRESS, a. s. patří knihy, brožury, příručky, návody, prospekty, kalendáře, letáky, katalogy a další.

4.1.4 Základní informace o firmě

Akciová společnost INPRESS, a. s. disponuje základním kapitálem ve výši deset milionů korun českých, který je rozdělen na tisíc kmenových akcií na jméno v listinné podobě o jmenovité hodnotě deset tisíc korun českých. INPRESS, a. s. se dle novely zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, řadí do skupiny malých účetních jednotek.

V současné době nemá zákonnou povinnost nechat ověřit účetní závěrku auditorem, protože jako malá účetní jednotka a zároveň akciová společnost nepřekročila nebo nedosáhla alespoň jednu z hodnot dle § 20 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v běžném ani bezprostředně předcházejícím účetním období. Ze stejného důvodu nemusí sestavovat účetní závěrku v plném rozsahu. Auditor ověřoval účetní závěrku a výroční zprávu a vyjadřoval názor o tom, zda informace v nich obsažené jsou v souladu s věrným a poctivým obrazem účetnictví dle platné legislativy, v letech 2001, 2002 a 2003. Ve všech případech byl audit proveden stejnou auditorkou Ing. Marií Bočkovou, jejíž výrok zněl „bez výhrad“. Výroční zprávu sestavovala firma navíc v roce 2004.

Jako účetní období používá firma hospodářský rok od 1. dubna a do 31. března, kdy tento den je zároveň rozvahovým dnem. Z kalendářního na hospodářský rok přešla akciová společnost v roce 2003 na základě vyhověné žádosti u finančního úřadu, který přesunul účetní závěrku k 31. březnu. Tehdy trvalo účetní období od 1. 1. 2003 do 31. 3. 2004 a zároveň byl za toto období proveden audit. Důvodem k tomuto kroku byly zejména nižší objemy tržeb v prvních měsících roku 2003.

Firma je plátcem DPH a jejím zdaňovacím obdobím pro tuto daň je kalendářní měsíc.

4.1.5 Orgány společnosti

Společnost provozuje dualistický systém struktury, jejími orgány tedy jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Nejvyšší orgán společnosti valnou hromadu představují akcionáři. Těmi jsou aktuálně Mgr. Ivan Nadberežný s držbou osmi set akcií o nominální hodnotě osm milionů korun českých a jeho syn Bc. Vladislav Nadberežný, který drží dvě stě kusů kmenových akcií o nominální hodnotě dva miliony korun českých.

Valná hromada se schází minimálně jednou ročně a je usnášení schopná, pokud jsou přítomní akcionáři vlastníci kmenové akcie o jmenovité hodnotě vyšší než 66 % základního kapitálu. To znamená, že bez účasti zakladatele firmy, není možné o čemkoliv rozhodovat.

Představenstvo, jakožto statutární orgán, jemuž přísluší obchodní vedení společnosti, má tři členy. Zakladatel společnosti Mgr. Ivan Nadberežný plní funkci předsedy představenstva a jeho syna Bc. Vladislav Nadberežný funkci místopředsedy představenstva.

Kontrolní orgán korporace – dozorčí radu – tvoří od roku 2011 dvě členky, z nichž jedna plní funkci předsedkyně dozorčí rady a druhá zároveň ve firmě pracuje jako personalistka a účetní.

4.1.6 Získané certifikáty

Firma INPRESS, a. s. je držitelem certifikátu ISO 9001:2008 pro činnosti: polygrafická výroba, pre-press, ofsetový a digitální tisk, knihařská a dokončovací výroba. Mimo to se korporace také věnuje tzv. společenské odpovědnosti firem - CSR, jejímž cílem je snaha zahrnout do strategie firmy sociální a environmentální hlediska, a je držitelem certifikátu „zodpovědná firma“ za účast v CSR projektech.

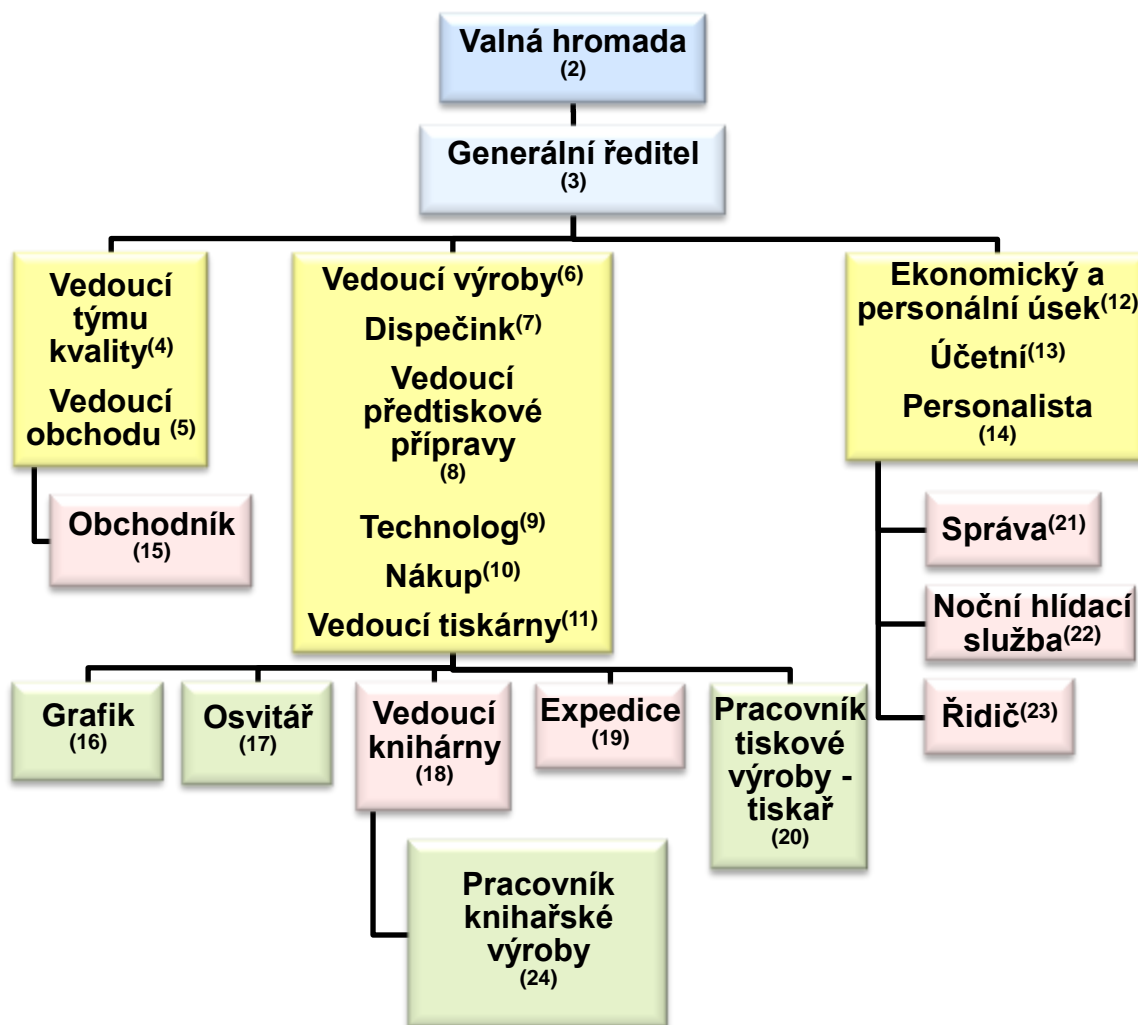
4.1.7 Charakteristika zaměstnanců

organizační struktura

V současné době zaměstnává INPRESS, a. s. 25 pracovníků na hlavní pracovní poměr, z toho 7 technickohospodářských pracovníků (THP) a 18 dělníků. Na chodu firmy se navíc podílejí 2 pracovníci vedení. Pokud se zvýší potřeba pracovní síly, řeší vedení situaci náborem zaměstnanců pracujících na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o pracovní činnosti.

Organizační struktura dle schématu č. 1 je graficky znázorněna tak, jak jsou ve firmě kumulovány jednotlivé funkce. Firma navíc využívá služeb správy IT od externího dodavatele PCV Computer. Pozice, které jsou také zajišťovány pomocí outsourcingu, ale jsou navíc zanesené v organizačním schématu, představují noční hlídací služba a řidič. Funkci generálního ředitele zastává předseda představenstva Mgr. Ivan Nadberežný. Další jednotlivé funkce v organizační úrovni zvýrazněné žlutou barvou jsou plněny vždy jedním pracovníkem. Jedna část této úrovně – funkce vedoucího týmu kvality a vedoucího obchodu – náleží místopředsedovi představenstva Bc. Vladislavu Nadberežnému. Obchod mají na starost dvě zaměstnankyně. Na pozici dělníků – zde graficky znázorněno zelenou barvou – je zaměstnáno 5 pracovníků tiskové výroby, 11 pracovníků knihařské výroby, 1 grafik a 1 osvitář.

Schéma 1: Organizační struktura INPRESS, a. s. ⁽¹⁾



⁽¹⁾ The organization diagram of INPRESS, a. s.; ⁽²⁾ Shareholders; ⁽³⁾ General director; ⁽⁴⁾ Quality head manager; ⁽⁵⁾ Sales director; ⁽⁶⁾ Executive producer; ⁽⁷⁾ Dispatching; ⁽⁸⁾ Executive of pre-press; ⁽⁹⁾ Technology manager; ⁽¹⁰⁾ Purchase; ⁽¹¹⁾ Executive of print department; ⁽¹²⁾ Economy and personnel department; ⁽¹³⁾ Account; ⁽¹⁴⁾ HR manager; ⁽¹⁵⁾ Sales manager; ⁽¹⁶⁾ Graphic; ⁽¹⁷⁾ Plate-manager; ⁽¹⁸⁾ Executive of finisher department; ⁽¹⁹⁾ Expedition; ⁽²⁰⁾ Print-worker; ⁽²¹⁾ Administration; ⁽²²⁾ Security; ⁽²³⁾ Driver; ⁽²⁴⁾ Finishing worker. Zdroj: interní data INPRESS, a. s. (stav k lednu 2016), vlastní zpracování.

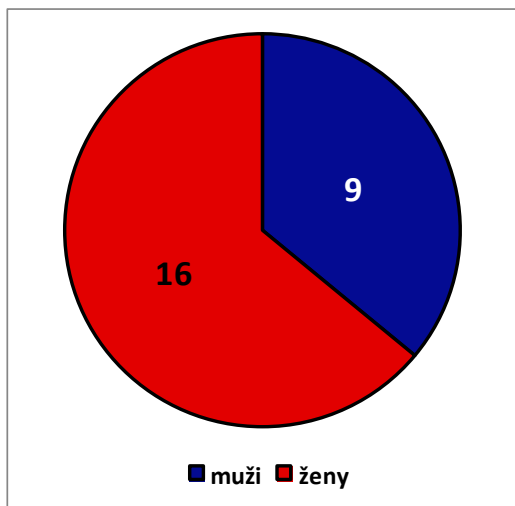
analýza pracovníků

struktura zaměstnanců z hlediska věku a pohlaví

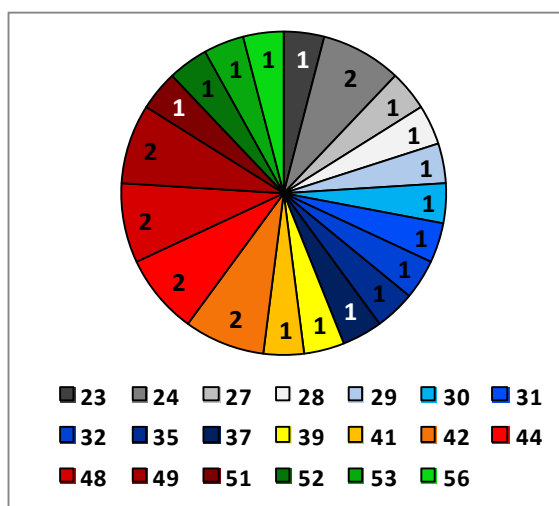
Z 25 zaměstnanců pracujících pro INPRESS, a. s. na hlavní pracovní poměr je 16 žen a 9 mužů. Strukturu zaměstnanců z hlediska věku a pohlaví znázorňují grafy č. 1 a č. 2. Průměrný věk mužů je 38 let, u žen se pohybuje na přelomu 39 a 40 let. Průměrná doba setrvání pracovníka ve firmě jsou 2 roky a 7 měsíců. Kromě faktu, že převážná část pra-

covníků je dámská, si firma zakládá i na tom, aby ženy dostávaly příležitost a pracovaly na vedoucích pozicích.

Graf 2: Struktura zaměstnanců dle pohlaví⁽¹⁾



Graf 1: Struktura zaměstnanců dle věku⁽²⁾

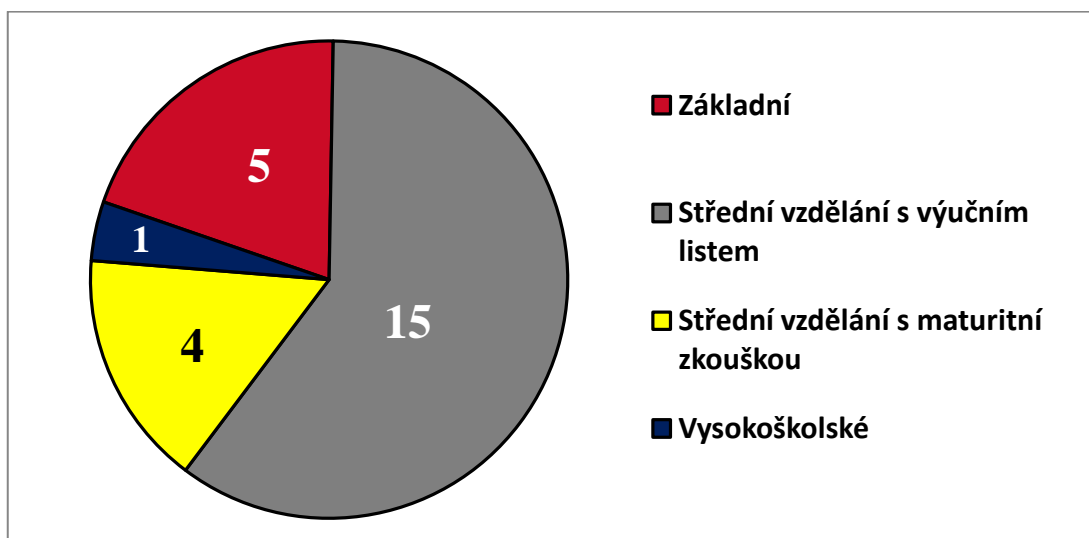


⁽¹⁾ The structure of the employees in terms of gender. ⁽²⁾ The structure of the employees in terms of age. Zdroj: interní data INPRESS, a. s. (stav k lednu 2016), vlastní zpracování.

struktura zaměstnanců z hlediska vzdělání

V 60 % případů dosáhli pracovníci ve svém vzdělání na výuční list. Tato úroveň je pro výkon jejich práce naprosto postačující, zvláště pokud se přihlédne k tomu, že jejich oborem studia na odborném učilišti byla polygrafie. Dvacetiprocentní je zastoupení zaměstnanců pouze s dokončenou povinnou školní docházkou. Na pozici obchodníků, účetní a vedoucí knihárny jsou pracovníci se středním vzděláním s maturitní zkouškou.

Graf 3: Struktura zaměstnanců dle vzdělání⁽¹⁾



⁽¹⁾ The structure of employees by education. Zdroj: interní data INPRESS, a. s. (stav k lednu 2016), vlastní zpracování.

Graf č. 3 vychází opět z celkového počtu 25 zaměstnanců a nebere v úvahu 2 pracovníky vedení, jinak by počet vysokoškolsky vzdělaných lidí byl roven třem, z toho dva s dokončeným bakalářským a jeden s magisterským studiem.

4.2 Analýza odměňování ve vybraném podniku

4.2.1 Současný mzdový systém

Odměňování ve firmě INPRESS, a. s. spočívá v rozdělení zaměstnanců na 2 hlavní skupiny, a to na technickohospodářské pracovníky (THP) a na dělníky.

Fixní složku mzdy představuje:

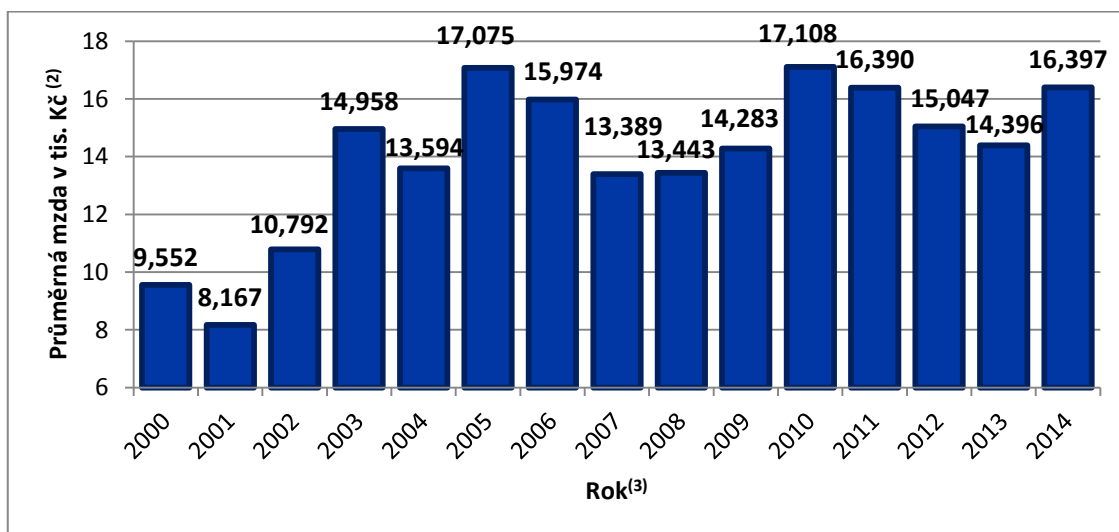
- u THP - tarifní mzda,
- u dělníků - hodinová časová mzda.

Co se týče variabilní složky, pokud některý zaměstnanec bez ohledu na jeho pracovní zařazení dosahuje v daném měsíci dobrých výkonů, které nejenže nezůstanou bez povšimnutí, ale navíc přinesou firmě tržby, vedení firmy v podobě předsedy a místopředsedy představenstva rozhodne o udělení jednorázové peněžité odměny takovému pracovníkovi. Zaměstnanec, který vykazuje dobré a kvalitní výkony pak může získat dle uvážení vedení až 2 000 Kč navíc ke své základní mzdě. Variabilní složky mzdy, jako např. bonusy, prémie, osobní ohodnocení, nejsou ve firmě definovány ani není stanovena jejich pevná výše.

V současné době neposkytuje INPRESS, a. s. svým zaměstnancům žádné individuální benefity. Za kolektivní benefit lze považovat každoročně pořádaný vánoční večírek, na němž firma hradí veškeré pohoštění zaměstnancům jako poděkování za uplynulý rok.

Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy

Graf 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v tis. Kč v letech 2000 až 2014⁽¹⁾

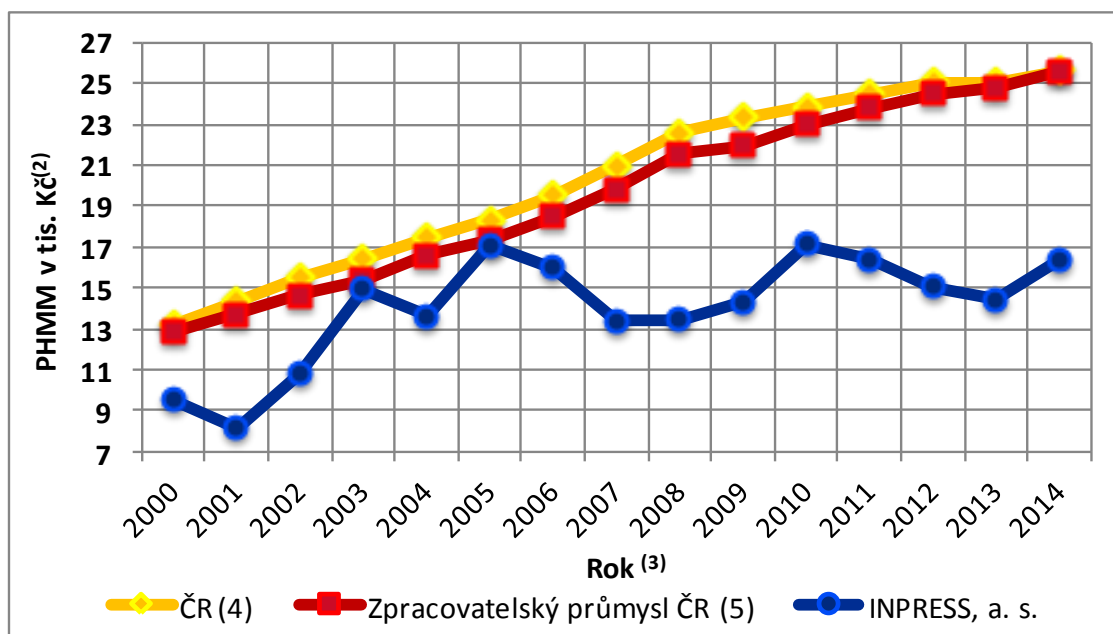


⁽¹⁾ The average gross monthly wage in thousands of CZK development in 2000 – 2014; ⁽²⁾ The average gross monthly wage in thousands of CZK; ⁽³⁾ The year. Zdroj: Účetní výkazy INPRESS, a. s., Ministerstvo spravedlnosti ČR, (2016), vlastní zpracování.

Výše PHMM (graf č. 4) ve firmě během sledovaného období velmi kolísala, vždy se však pohybovala poměrně vysoko nad hranicí minimální mzdy. Nejnižší byl tento ukazatel v roce 2001, kdy byla firma ve více než milionové ztrátě. Minimální mzdě, která tehdy byla 5 000 Kč, se ale nepřiblížil. Naopak nejvyšší průměrnou mzdu pobírali zaměstnanci v roce 2010. V tomto roce dosáhla akciová společnost zisku ve výši 1 343 000 Kč a pracovníci to také pocítili na svém měsíčním příjmu.

Při porovnání PHMM INPRESS, a. s. s vývojem tohoto ukazatele za celou ČR a za odvětví zpracovatelského průmyslu za celou ČR v grafu č. 5 je patrné, že se mzda ve firmě vyvíjela odlišně. Průměrná mzda se ve zpracovatelském průmyslu pohybuje níže pod úrovní celkového národního průměru, nicméně její vývoj kopíruje. Průměru v odvětví se INPRESS, a. s. přiblížila v roce 2003 a 2005, kdy v obou případech k tomu, aby pracovníci pobírali mzdu odpovídající zpracovatelskému průmyslu, kam se polygrafická výroba řadí, chybělo necelých 500 Kč.

Graf 5: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2000 až 2014 v ČR, ve zpracovatelském průmyslu ČR a v INPRESS, a.s.⁽¹⁾

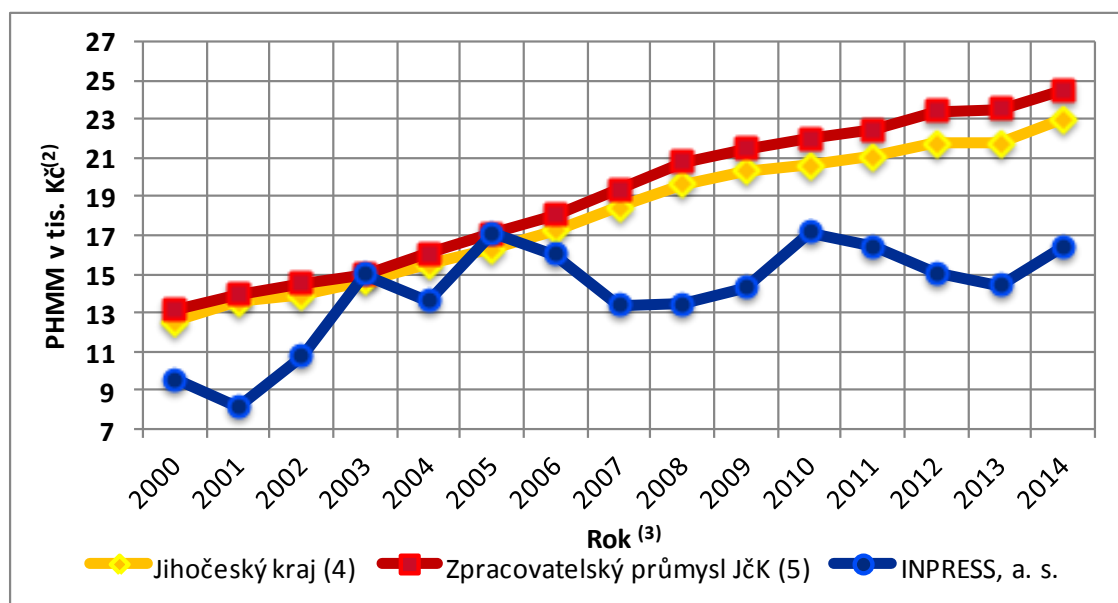


⁽¹⁾ The average gross monthly wage in thousands of CZK development in 2000 – 2014 in the Czech Republic, in the manufacturing industry of the Czech republic and in INPRESS, a. s.; ⁽²⁾ The average gross monthly wage in thousands of CZK; ⁽³⁾ The year; ⁽⁴⁾ The Czech Republic; ⁽⁵⁾ The manufacturing industry; Zdroj: Účetní výkazy INPRESS, a. s., Ministerstvo spravedlnosti ČR, (2016), ČSÚ (2015), vlastní zpracování.

Vývoj PHMM za Jihočeský kraj se oproti ukazateli za celou ČR drží na nižší úrovni. V tomto případě patří zpracovatelský průmysl k odvětvím, která naopak průměr Jihočeského kraje, jak je ukázáno v grafu č. 6, zvyšují. Obdobně, jako tomu bylo v předcho-

zím porovnání s ČR, lze vyzdvihnout rok 2003 a 2005. Tentokrát se v roce 2003 průměrná mzda INPRESS, a. s. dostala na vyšší částku, než byl průměr Jihočeského kraje, a to o více než 310 Kč za měsíc. Na zpracovatelský průmysl Jihočeského kraje firemní průměr nedosáhl o pouhých 32 Kč. V roce 2005 pobírali pracovníci akciové společnosti v průměru o více než 780 Kč více než průměrný zaměstnanec v Jihočeském kraji a o 20 Kč více než pracovník zpracovatelského průmyslu tohoto regionu.

Graf 6: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2000 až 2014 v Jihočeském kraji, ve zpracovatelském průmyslu Jihočeského kraje a v INPRESS, a. s. ⁽¹⁾



⁽¹⁾ The average gross monthly wage in thousands of CZK development in 2000 – 2014 in the South Bohemian region, in the manufacturing industry of the South Bohemian region and in INPRESS, a. s.; ⁽²⁾ The average gross monthly wage in thousands of CZK; ⁽³⁾ The year; ⁽⁴⁾ The South Bohemian region; ⁽⁵⁾ The manufacturing industry of the South Bohemian region; Zdroj: Účetní výkazy INPRESS, a. s., Ministerstvo spravedlnosti ČR (2016), ČSÚ (2014), vlastní zpracování a výpočty.

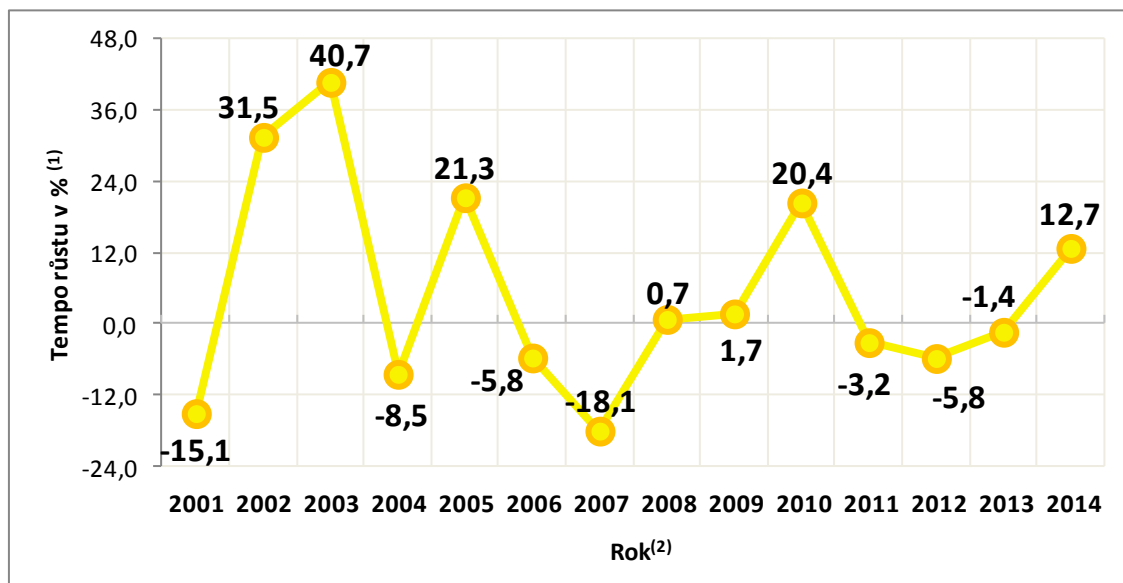
4.2.2 Vybrané ukazatele charakterizující současný systém odměňování

Vývoj ročních nákladů na jednoho zaměstnance

Ukazatel ročních nákladů na jednoho zaměstnance, který je znázorněn v grafu č. 7 vývojově jako tempo růstu v %, prodělal ve sledovaném období značné výkyvy. V roce 2000 se tyto náklady pohybovaly na necelých 158 tisících korun. Nejnižší úroveň dosáhly v roce 2001, kdy se propadly na hodnotu téměř 134 tisíc. Od následujícího roku se tento ukazatel zvyšoval a v roce 2003 přesáhl hranici 212 tisíc, pod kterou až do konce sledovaného období neklesl. Maxima dosáhly náklady na jednoho zaměstnance v roce

2005, kdy se vyšplhaly až na necelých 275 tisíc. V ostatních letech kolísaly okolo své průměrné hodnoty 225 tisíc. V roce 2014 dosáhly úrovně něco přes 265 tisíc Kč.

Graf 7: Tempo růstu ročních N na 1 zaměstnance v % v letech 2001 až 2014⁽¹⁾

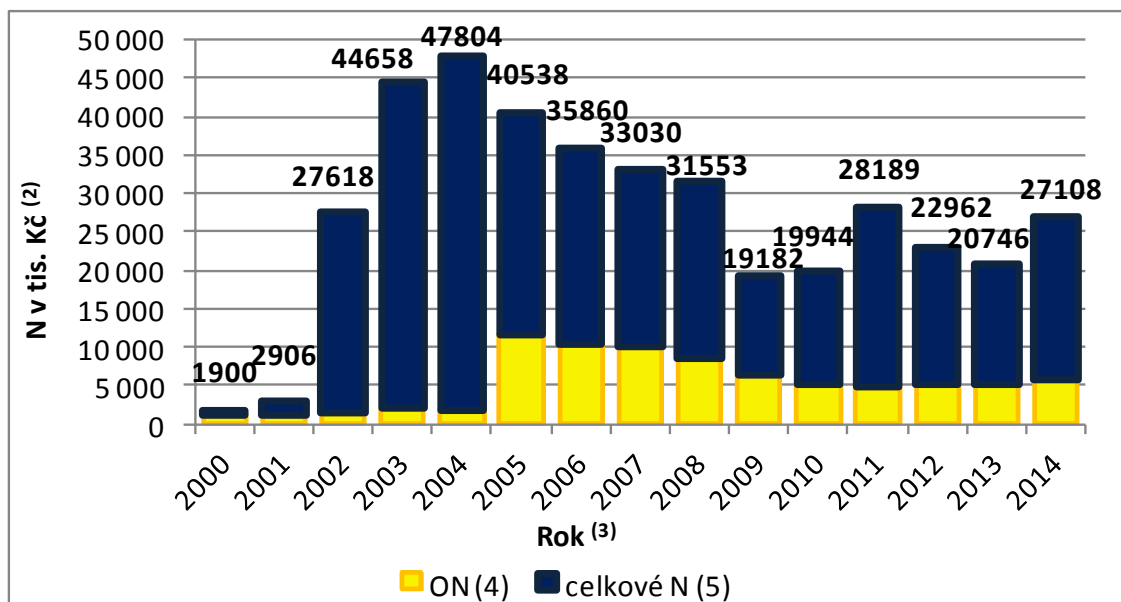


⁽¹⁾The growth rate of costs per employee in % between 2001 - 2014; ⁽²⁾ The growth rate in %;

⁽³⁾ The year. Zdroj: Účetní výkazy INPRESS, a. s., Ministerstvo spravedlnosti ČR, (2016), vlastní výpočty.

vývoj osobních nákladů

Graf 8: Vývoj podílu osobních N na celkových N v letech 2000 až 2014⁽¹⁾



⁽¹⁾The personal costs as part of the total costs development between 2000 - 2014; ⁽²⁾ The costs in thousands of Crowns; ⁽³⁾ The year; ⁽⁴⁾ The personal costs; ⁽⁵⁾ The Total Costs. Zdroj: Účetní výkazy INPRESS, a. s., Ministerstvo spravedlnosti ČR, (2016), vlastní výpočty.

Vývoj osobních N ve sledovaném období (graf č. 8) lze rozdělit na několik intervalů. Prvním z nich je období 2000 až 2004, kdy firma zaměstnávala v průměru 8 pracovníků a osobní náklady mírně kolísaly kolem průměrné hodnoty 1 500 000 Kč i při významném nárůstu celkových N v roce 2002 až 2004. Za další interval lze považovat období 2005 až 2009, kdy se při klesajících celkových N osobní pohybovaly v průměru na úrovni necelých 9 400 000 Kč. Po ustálení počtu pracovníků na průměrném přepočteném stavu ve výši 20, což započalo rokem 2010, se osobní náklady vyvíjely velmi podobně a držely se v průměru na výši něco málo přes 5 200 000 Kč. Procentuální podíl osobních nákladů na celkových v letech 2000 až 2014 obsahuje tabulka č. 1 až č. 3.

Tabulka 1: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech v % v letech 2000 - 2004⁽¹⁾

Rok ⁽²⁾	2000	2001	2002	2003	2004
Podíl v % ⁽³⁾	66,42	36,85	5,10	4,44	3,79

⁽¹⁾The personal costs as part of the total costs in % between 2000 - 2004; ⁽²⁾ The year; ⁽³⁾ The part in %. Zdroj: Účetní výkazy INPRESS, a. s., Ministerstvo spravedlnosti ČR, (2016), vlastní výpočty.

Tabulka 2: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech v % v letech 2005 – 2009

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Podíl v %	28,67	28,79	30,36	27,27	33,16

Zdroj: Účetní výkazy INPRESS, a. s., Ministerstvo spravedlnosti ČR, (2016), vlastní výpočty.

Tabulka 3: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech v % v letech 2010 až 2014

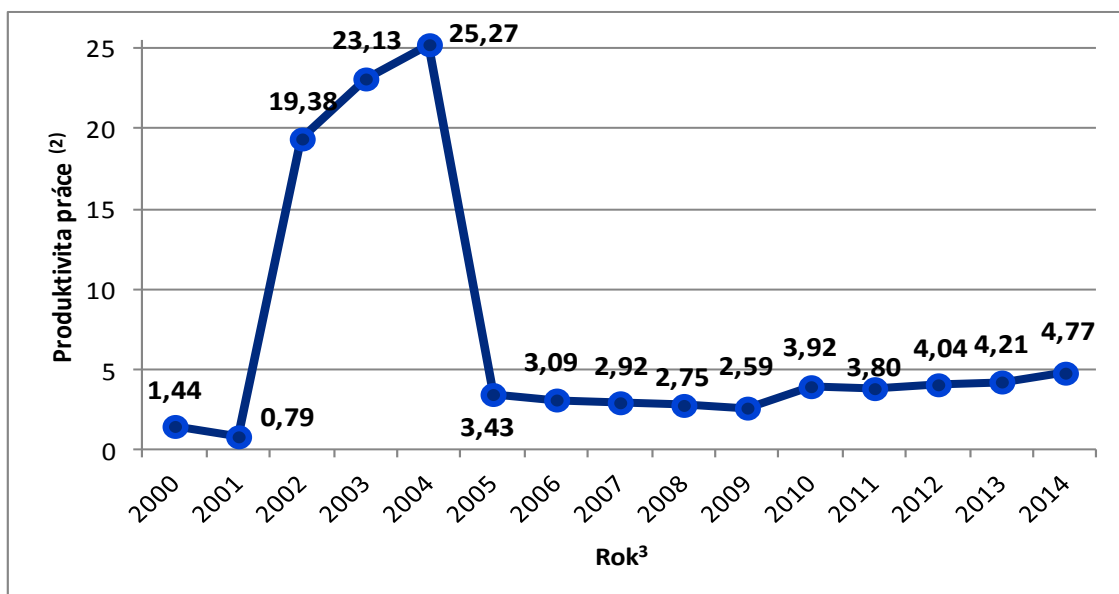
Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Podíl v %	26,25	17,08	22,54	24,13	21,33

Zdroj: Účetní výkazy INPRESS, a. s., Ministerstvo spravedlnosti ČR, (2016), vlastní výpočty.

vývoj produktivity práce

Produktivita práce INPRESS, a. s. znázorněná v grafu č. 9 se na počátku sledovaného období pohybovala velmi nerovnoměrně. Na přelomu roku 2001 mírně poklesla a ocitla se v minimu za sledované období, kdy při osobních nákladech ve výši 1 071 000 Kč bylo 8 zaměstnaných pracovníků schopno podílet se na tržbách pouze v hodnotě 849 000 Kč. Nicméně poté produktivita práce zaznamenala boom a rostla až do svého maxima v roce 2004. V tomto roce ve srovnání s rokem minima vzrostly osobní náklady 1,7krát, kdežto tržby při stávajících 8 zaměstnancích dokonce téměř 54krát. Od roku 2005 však začala firma přibírat nové zaměstnance a produktivita práce značně poklesla.

Graf 9: Vývoj produktivity práce v letech 2000 – 2014 ⁽¹⁾



⁽¹⁾ The Labor productivity development in 2000 – 2014; ⁽²⁾ Labor productivity; ⁽³⁾ The year.
Zdroj: Účetní výkazy INPRESS, a. s., Ministerstvo spravedlnosti ČR, (2016), vlastní zpracování.

Následný vývoj lze rozdělit na období 2005 až 2009 a 2010 až 2014, která se sobě přibližují průměrným přepočteným počtem zaměstnanců. V prvním časovém intervalu zaměstnávala firma v průměru 39 pracovníků a produktivita postupně mírně klesala, naproti tomu ve druhém časovém horizontu pracovalo pro INPRESS, a. s. v průměru 20 zaměstnanců a až na výjimku v roce 2011 docházelo ke zlepšování tohoto ukazatele vždy oproti předchozímu roku. Průměrná hodnota produktivity práce si od roku 2005 udržuje úroveň poměru 3,55 Kč tržeb na 1 Kč osobních nákladů.

4.2.3 Historie odměňování a poskytování benefitů ve firmě

V průběhu existence firmy se objevovaly náznaky poskytování benefitů. Podoba benefitů byla ve formě nejčastěji využívaného způsobu v ČR, a to v poskytování stravek. INPRESS, a. s. se však několikrát dostala do finančních problémů, s nimiž skončila i doba podpory stravování.

Co se týče variabilní složky odměňování, v minulosti se firma několikrát snažila nastolit systém, který by současně stimuloval pracovníky k lepším a produktivnějším výkonům a současně přinesl firmě větší tržby. Většinou takový program spočíval v tom, že pokud pracovník v daném měsíci splnil určitá kritéria, mohl dosáhnout na finanční odměnu ve výši až 3 000 Kč ke své základní mzdě. Mezi kritéria patřila např. včasnost plnění zadaných zakázek, odpracování celého měsíčního časového fondu, nulová absen-

ce z důvodu nemoci, žádné reklamace, potvrzená výkonnost příslušným nadřízeným apod. Tento způsob odměňování a zároveň stimulace k lepšímu a angažovanějšímu výkonu se však neseťkal s úspěchem. Pracovníci měli většinou velký problém v plnění kritérií. Proto vedení firmy přistoupilo ke zrušení takového systému.

Cafeteria systém a samotné poskytování benefitů není přímo spjato s pracovním výkonem, respektive získání benefitů není podmíněno odvedením pracovního výkonu na nějaké úrovni. Pokud se firma rozhodne poskytovat benefity svým zaměstnancům a uvede to ve svých vnitřních předpisech, „nárok“ na čerpání požitků zaručuje pracovníkovi už existence samotného pracovněprávního vztahu. To, že zaměstnanec obdrží od firmy nějaký benefit – navíc si může případně vybrat z nabídky benefitů přímo na míru – ho motivuje k tomu, aby se jeho výkon zlepšoval. Firma pak může prosperovat a díky tomu zaměstnanci nabídnout například větší mzdu nebo i něco více. Navíc se zlepšuje vztah a loajalita pracovníka k firmě.

4.3 Návrh cafeteria systému

způsob zajištění

Jako způsob zajištění byl zvolen outsourcing. Hlavním důvodem je, že správa benefitů je poměrně náročná a v náplni práce stávajících zaměstnanců není časový prostor, který by mohl být těmto účelům věnován. Proto bylo osloveno celkem pět externích firem, které se zabývají technickým zajišťováním a správou cafeteria systému formou on-line aplikace. Tyto firmy byly uváděny v internetových zdrojích o dané problematice, používaných při zpracování literární rešerše, jako přední poskytovatelé požadovaných služeb. E-mail s poptávkou byl zaslán následujícím firmám:

- Edenred CZ, s. r. o.
- Cafeteria Systems, s. r. o.
- Sodexo Pass Česká republika, a. s.
- Benefit Management, s. r. o.
- Benefity, a. s.

varianta cafeteria systému

Všem pracovníkům byla navržena stejná varianta poskytování benefitů, a to ve formě:

- jádra – kde budou zaměstnancům poskytnuty stravenky a dny sick days. Podle výše rozpočtu dané varianty se liší jmenovité hodnoty a počet sick days. Tyto benefity dostanou všichni zaměstnanci bez rozdílů.
- volitelné části (bufetu) – zde si mohou pracovníci vybrat z benefitů oceněných fiktivními body až do výše svého rozpočtu v cafeteria systému. Tato část bude poskytována externí firmou.

Cafeteria systém zajišťovaný externí firmou funguje obvykle tak, že si zaměstnavatel připraví určité benefity, které by chtěl svým pracovníkům poskytovat, zvolí si případné dodavatele, určí, kolik % z ceny bude přispívat a ocení benefit tak, aby mohl být zaměstnancem nakupován pomocí bodového či jinak určeného rozpočtu, který slouží k nákupu zaměstnaneckých výhod v internetové aplikaci.

V následující části je navrženo deset volitelných benefitů, ze kterých by zaměstnanci firmy INPRESS, a. s. mohli vybírat, pokud by se její vedení rozhodlo je použít jako náplň cafeteria systému. Vždy se jedná pouze o návrh, nikoli o závaznou a pevně danou

variantu. Při výběru jednotlivých položek bylo přihlédnuto k zálibám a preferencím zaměstnanců zjištěných z rozhovoru s nimi. U vybraných benefitů byly kalkulovány náklady ve třech variantách tak, aby firma měla na výběr, která z možností je pro ni v dané chvíli cenově dostupná. Daná varianta úhrady pak byla přiřazena k rozpočtové variantě dle odpovídající výše nákladů. Ve volitelné části se u všech benefitů jedná o daňově neuznatelné náklady.

stanovení výše rozpočtů jednotlivých variant

Rozpočet realistické varianty byl stanoven na základě domluvy s vedením INPRESS, a. s. o tom, že náklady na benefity by reálně mohly činit 3 000 Kč na zaměstnance ročně. Rozpočet pro pesimistickou variantu pak byl stanoven na 2 000 Kč a pro optimistickou na 4 000 Kč.

Proto, aby zaměstnanec na první pohled neviděl, kolik činí hodnota jeho benefitů doopravdy, a domníval se, že firma na jeho požitky vynakládá více prostředků, a byl tím více stimulován k pracovnímu výkonu, byly jednotlivým skutečným rozpočtům přiřazeny fiktivní rozpočty cafeteria systému. Pro zachování proporcionality byl pak stanoven tzv. koeficient přepočtu cen jednotlivých benefitů v rámci daných variant dle vzorce:

$$\frac{\text{fiktivní rozpočet}}{\text{skutečný rozpočet}} \quad (7)$$

Výsledné hodnoty koeficientů přepočtu a rozpočty pro jednotlivé varianty obsahuje tabulka č. 4.

Tabulka 4: Stanovení rozpočtů a koeficientů přepočtu⁽¹⁾

Varianta rozpočtu⁽²⁾	Skutečný rozpočet⁽³⁾	Fiktivní rozpočet⁽⁴⁾	Koeficient přepočtu⁽⁵⁾
Pesimistická⁽⁶⁾	2 000,-	5 000,-	2,50
Realistická⁽⁷⁾	3 000,-	10 000,-	3,33
Optimistická⁽⁸⁾	4 000,-	15 000,-	3,75

⁽¹⁾ The budgeting and determination of the conversion coefficients; ⁽²⁾ The variant of budget; ⁽³⁾ The real budget; ⁽⁴⁾ The fictitious budget; ⁽⁵⁾ The conversion coefficient; ⁽⁶⁾ Pessimistic; ⁽⁷⁾ Realistic; ⁽⁸⁾ Optimistic. Zdroj: vlastní zpracování.

Při návrhu jednotlivých variant cafeteria systému (CS) byla vždy uvedena tabulka, která obsahuje následující položky a výpočty:

- Název benefitu = stručný zkrácený název, popřípadě s uvedením % úhrady firmou
- Náklad na 1 ks benefitu = skutečná hrazená cena za jednu poukázku nebo za variantu úhrady (v případě částečného hrazení) v podobě nákladu pro firmu

$$- \text{ Orientační podíl benefitu} = \frac{\text{cena na 1 ks benefitu}}{\Sigma \text{ cen všech benefitů}} \quad (8)$$

$$- \text{ Hodnota benefitu v CS v bodech} = \\ = \text{ náklad na 1 ks benefitu} * \text{ koeficient z tabulky č. 4,} \quad (9)$$

kdy hodnoty bodů u některých benefitů byly zaokrouhleny tak, aby končily číslicí 0 nebo 5.

$$- \text{ Podíl hodnoty benefitu v CS na rozpočtu CS v \%} = \\ = \frac{\text{hodnota benefitu v CS v bodech}}{\text{fiktivní rozpočet dané varinty dle tabulky č.4}} \quad (10)$$

Překlad jednotlivých položek záhlaví a těla tabulek č. 9 až 11 byl uveden pouze u první z nich z důvodu jejich totožnosti. U ostatních byl přeložen pouze název.

4.3.1 Jádru cafeteria systému

sick days

Jeden z benefitů, který bude poskytován v rámci jádra, je tzv. sick days, který umožňuje zůstat pracovníkům doma bez lékařského potvrzení. Tento benefit je vítaným nejen u zaměstnanců s malými dětmi, ale u zaměstnanců obecně z důvodu proplácení náhrady mzdy za nemoc až od 4. pracovního dne. Podmínka pro využití benefitu bude spočívat pouze v povinnosti oznámit vedení firmy, že se daný či následující den pracovník do práce nedostaví a vybírá si svůj sick day. V případě, že zaměstnanec tyto dny čerpat nebude, nemá nárok na náhradu mzdy, volno ani se tyto dny nebudou převádět do dalšího roku. V české legislativě lze sick days z části považovat za dny tzv. neplaceného volna, v tomto případě ale náklady na absenci zaměstnance v práci nese firma. Do konce roku 2014 by jeden z nákladů na tento požitok byla poměrná část pojistného na zdravotní pojištění za daný počet dnů neplaceného volna. Od 1. ledna 2015 se však situace změnila a zaměstnavatel musí pouze sledovat, zda byl příjem pracovníka v daném měsíci vyšší než minimální vyměřovací základ pojistného na zdravotní pojištění (ZP), který je od 1. ledna 2016 9 900 Kč. Vzhledem k tomu, že průměrná měsíční mzda se ve firmě pohybuje na úrovni vyšší než 16 tisíc korun, by teoreticky při maximálním počtu 3 dnů neplaceného volna neměla mzda klesnout pod minimální vyměřovací základ. Za další náklad firmy by se daly považovat náklady ušlé příležitosti, které by bylo možné vyčíslit, např. jako poměrná část tržeb na 1 pracovníka za den. Skutečným nákladem je pak náhrada mzdy včetně zákonného pojištění, ať už z důvodu, že se vedení se zaměstnanci

dohodne, že jim sick day proplatí obdobně jako den dovolené nebo že bude muset zaplatit dodatečného pracovníka.

Při kalkulaci nákladů na sick days byly vypočítány náklady (N) ušlé příležitosti na jeden den dle vzorce:

$$\frac{\text{Tržby za zboží a za výrobky 2014}}{25 \cdot 253} = \frac{27\,563\,000}{25 \cdot 253} = 4\,358 \text{ Kč}, \quad (11)$$

kde 25 představuje počet zaměstnanců a 253 počet pracovních dnů v roce 2016. Tyto náklady jsou uváděny pouze informativně a nebudou zahrnovány do nákladů na benefit jako takových. Při vyčíslování mzdových nákladů bylo počítáno s 8hodinovou denní pracovní dobou a hodinovou mzdou vypočtenou podle vztahu:

$$\frac{\text{PHMM 2014}}{168} = \frac{16\,397}{168} = 98 \text{ Kč}, \quad (12)$$

kde 168 činí počet hodin v průměrném měsíčním časovém fondu v roce 2016. Pomocí výsledku ze vzorce č. 12 byla stanovena výše hrubé mzdy jako součin tohoto čísla a příslušného počtu hodin. Do mzdových nákladů bylo připočteno ještě pojistné na sociální zabezpečení (SZ) a zdravotní pojištění (ZP) ve výši 25 a 9 % z hrubé mzdy, přičemž výše pojistného se zaokrouhluje na celé koruny nahoru.

Zaměstnanecká výhoda v podobě sick days bývá často samotnými pracovníky zneužívána, proto je poskytována v minimálním počtu dnů. Pro pesimistickou a realistickou variantu byl počet dnů sick days stanoven na dva dny a pro optimistickou variantu na tři dny v roce.

Tabulka 5: Nákladová kalkulace na jeden den „sick days“⁽¹⁾

Náklady ⁽²⁾	Částka v Kč ⁽³⁾
N ušlé příležitosti⁽⁴⁾	4 358,-
Náhrada mzdy⁽⁵⁾	
Počet hodin⁽⁶⁾	8
Hrubá mzda⁽⁷⁾	784,-
Pojistné na SZ 25 %⁽⁸⁾	196,-
Pojistné na ZP 9 %⁽⁹⁾	71,-
Náhrada mzdy celkem⁽¹⁰⁾	1 051,-

⁽¹⁾ The cost calculation of sick days; ⁽²⁾ The costs; ⁽³⁾ The amount of money in CZK; ⁽⁴⁾ The opportunity costs; ⁽⁵⁾ The wage compensation; ⁽⁶⁾ The number of hours; ⁽⁷⁾ The gross wage; ⁽⁸⁾ The health insurance contribution; ⁽⁹⁾ The social security insurance contribution; ⁽¹⁰⁾ The total of the wage compensation. Zdroj: vlastní zpracování.

stravenky

Stravenky jsou dalším benefitem, který budou dostávat všichni zaměstnanci bez rozdílu. Z toho důvodu, že e-stravenky nemají dostatečně rozsáhlou síť partnerů, které tuto formu přijímají, zvláště v oblasti Českých Budějovic, bude pro zatím příspěvek na stravování poskytován klasickou formou papírové poukázky a firma si ho bude zajišťovat sama. Postupem času pak může firma přejít na jejich elektronickou podobu s využitím správy externí firmou. Podle výpovědí mají zaměstnanci zkušenost s bezkontaktní platbou, tudíž nebude problém v implementaci z jejich strany. V rámci kalkulace uvedené v tabulce č. 6 byly zhodnoceny tři varianty jmenovité hodnoty stravenky a s ní souvisejících N. Firma bude hradit vždy 55 % ze jmenovité hodnoty stravenky, zbytek si budou zaměstnanci doplácet sami. V této výši se jedná pro firmu o daňově uznatelný náklad. Zaměstnanec má nárok na stravenku, odpracuje-li v daný pracovní den alespoň 3 hodiny. Podle kalendáře má rok 2016 253 pracovních dnů. Ve výpočtu bude kalkulováno s tímto údajem sníženým o minimální dobu dovolené, která dle zákona činí 4 týdny, což odpovídá 20 pracovním dnům. Předpokládá se nulová absence z důvodu nemoci a splnění podmínky odpracování minimálně 3 hodin. Celkový počet zaměstnanců, které obdrží stravenky, je 25. Za rok by firma měla dle očekávání objednat maximálně 5 825 kuponů. Za dodání stravenek je účtována provize a manipulační poplatek. Pro zjištění výše nákladů bude provize stanovena na 4 % z celkové jmenovité hodnoty stravenek a částka manipulačního poplatku bude fixně stanovena na 250 Kč.

Tabulka 6: Nákladová kalkulace stravenek ⁽¹⁾

	Nominální hodnota ⁽²⁾		
	50 Kč	60 Kč	80 Kč
Hodnota 5 825 kuponů⁽³⁾	291 250,-	349 500,-	466 000,-
4% provize⁽⁴⁾	11 650,-	13 980,-	18 640,-
Manipulační poplatek⁽⁵⁾	250,-	250,-	250,-
Celkem⁽⁶⁾	303 150,-	363 730,-	484 890,-
<i>z toho</i>			
Hrazeno firmou⁽⁷⁾:			
- N – služba ⁽⁸⁾	11 900,-	14 230,-	18 890,-
- 55 % nominální hodnoty ⁽⁹⁾	160 187,50	192 225,-	256 300,-
Hrazeno zaměstnanci⁽¹⁰⁾	131 062,50	157 275,-	209 700,-

⁽¹⁾ The cost calculation of meal tickets; ⁽²⁾ The nominal value; ⁽³⁾ The value of 5 825 coupons; ⁽⁴⁾ The commission of 4 %; ⁽⁵⁾ The handling fee; ⁽⁶⁾ Total; ⁽⁷⁾ Paid by firm; ⁽⁸⁾ Cost – service; ⁽⁹⁾ 55 % of nominal value; ⁽¹⁰⁾ Paid by employees; The note: The commission and the handling fee are without VAT. Pozn. provize a manipulační poplatek jsou uvedeny bez DPH. Zdroj: vlastní výpočty.

4.3.2 Volitelná část cafeteria systému

vstupenky do kina

Filmy byla častá odpověď v dotazu týkajícího se zálib a koníčků zaměstnanců IN-PRESS, a. s. Do CS bude tedy zahrnut volitelný benefit v podobě návštěvy kina. Pro zajištění této aktivity byla vybrána pobočka multikina Cinestar v Českých Budějovicích. Zaměstnanci tak díky svému výběru mohou obdržet za rok určitý počet poukázek na 2D představení dle svého vlastního výběru. Navíc tyto poukázky nemusejí uplatnit pouze v jihočeské metropoli, ale mohou je vyměnit za vstup do dalších 11 poboček multikina Cinestar v různých městech ČR. Cena za 1 poukázku se pohybuje na 155 Kč (Cinestar, 2016).

vstupenky na hokej

Další volnočasovou aktivitou zaměstnanců by se mohl stát lední hokej v podání návštěvy zápasů místního týmu HC Motor České Budějovice. Cena vstupenky na zápas hokejového klubu je stanovena na 140 Kč pro sedadla 1. kategorie (dlouhé strany) (Čez Motor ČB, 2016).

vstupenky do fitness

V rámci dobré fyzické kondice i pro obyčejný relax může firma nabídnout svým pracovníkům volný vstup do fitness. Pro kalkulaci bylo vybráno fitness studio Pouzar především z důvodu možnosti jednorázového vstupného, protože se předpokládá, že zaměstnanec fitness studio nenavštěvuje a neví tedy, zda chce takovou aktivitu provozovat pravidelně, což je mimo jiné i cílem CS – zkusit si něco nového. Cena na jednorázové, časově neomezené vstupné do fitness centra činí 115 Kč (Pouzar a spol. a. s., 2016). Zaměstnanec se poté případně může s vedením domluvit na příspěvku na permanentku pro vstup nebo na jiné alternativě k pravidelnému cvičení.

vstup do plaveckého bazénu

Nejen pro zaměstnance se zdravotními problémy, ale i v rámci prevence bolesti zad a páteře může firma zařadit do svého CS vstup do bazénu v podobě určitého množství volných vstupů. Dle ceníku plaveckého bazénu v Českých Budějovicích byla cena vstupného stanovena na 68 Kč (Sportovní zařízení města ČB, 2016). Vstup je vzhledem k pracovní době zaměstnanců kalkulován pro dobu od 14.00 – 21.45 hodin, včetně víkendů a svátků, a to na 2 hodiny. V ceně není zahrnuta vratná záloha na klíč od skříňky.

vstup na Stezku korunami stromů Lipno

Pro zpestření víkendu nebo dovolené mohou pracovníci využít volného vstupu a navštívit asi 1 hodinu cesty vzdálenou stezku korunami stromů Lipno. Cena vstupenky pro dospělého je 190 Kč (Stezka korunami stromů, s. r. o., 2016).

vstup na lezeckou stěnu

Další možností, jak aktivně využít volný čas, by se mohlo stát „horolezectví“ – v tomto případě pouze na vnitřní lezecké stěně lezeckého centra Lanovka na Lannově třídě v Českých Budějovicích. Cena vstupného činí v době od 16 do 23 hodin v pracovní den a o víkendu od 13 do 23 hodin 100 Kč plus dalších 100 Kč za půjčení vybavení (Lezecké centrum Lanovka, 2016a). Protože tato aktivita není úplně tak rozšířena, uvádí tabulka č. 7 možnosti úhrady ceny individuálního kurzu s instruktorem v délce 2 x 2 hodiny v částce 1.200 Kč za osobu (Lezecké centrum Lanovka, 2016b).

Tabulka 7: Nákladová kalkulace individuálního kurzu s instruktorem na lezecké stěně⁽¹⁾

Individuální kurz ⁽²⁾	Úhrada z ceny zaměstnavatelem v % ⁽³⁾		
	30	50	100
Částka N v Kč ⁽⁴⁾	360,-	600,-	1 200,-

⁽¹⁾ The cost calculation of the individual climbing course with instructor on climbing wall; ⁽²⁾ The individual course; ⁽³⁾ The payment of the price by employer in %; ⁽⁴⁾ The amount of costs in CZK. Zdroj: (Lezecké centrum Lanovka, 2016b), vlastní zpracování.

masáže

Masáž je jedním z oblíbených způsobů, jak uvolnit stres, ale i pomoci od bolesti určitých partií lidského těla. Zaměstnanci by mohli využít poukaz, např. na 60minutovou celkovou masáž od poskytovatele těchto služeb v Českých Budějovicích, v hodnotě 500 Kč (Masáže - Zuzana Mauricová, 2016).

bowling

Klasická oblíbená hra s cílem srazit, nejlépe jednou ranou, všech 9 kuželek. Zaměstnanci mohou hrát bowling např. v Bowling restaurant Mercury v Mercury centru České Budějovice. Cena jedné dráhy na hodinu se v době od 18 do 24 hod v pátek pohybuje na 330 Kč (Bowling Mercury ČB, 2016).

poukaz do knihkupectví

Mezi koníčky zaměstnanců INPRESS, a. s. patří také četba. Elektronický dárkový poukaz v hodnotě 500 Kč do internetového knihkupectví Kosmas tedy zaručeně někomu přijde k libosti.

jazykový kurz

Někteří zaměstnanci by rádi uvítali také sebevzdělávání formou zdokonalování se v jazycích. Jazyková škola Aslan České Budějovice nabízí za cenu 3 150 Kč např. kurz anglického jazyka pro pokročilé začátečníky v rozsahu 17 lekcí (Jazyková škola Aslan, 2016). V případě, že by o tento druh benefitu měl zájem THP pracovník na pozici např. obchodníka, dalo by se o tomto N uvažovat jako o výdaji na dosažení, zajištění a udržení příjmů, pokud by firma obhájila, že se jedná o výdaj spojený s odborným rozvojem zaměstnanců dle § 24 odst. 2, písm. j) bod. 3 ZDP. Pro účely kalkulace se však bude předpokládat, že se jedná o daňově neuznatelný výdaj, protože si tento benefit může zvolit kterýkoliv zaměstnanec, například i na pozici dělníka. Navíc většina THP již nyní ovládá několik cizích jazyků. Firma bude z celkové ceny kurzu hradit pouze určitou část ceny v závislosti na výši rozpočtu dle tabulky č. 8. Zaměstnanci mohou případně požádat o změnu jazyka i úrovně kurzu.

Tabulka 8: Cenová kalkulace variant úhrady jazykového kurzu⁽¹⁾

Jazykový kurz ⁽²⁾	Úhrada z ceny zaměstnavatelem v % ⁽³⁾		
	25	35	45
N na 1 kurz v Kč ⁽⁴⁾	787,50	1 102,50	1 417,50

⁽¹⁾ The cost calculation of payment variant of the language course; ⁽²⁾ The language course; ⁽³⁾ The payment of the price by employer in %; ⁽⁴⁾ The cost per one course in CZK. Zdroj (Jazyková škola Aslan, 2016), vlastní zpracování.

poukaz na oblečení

Nákup oblečení patří mezi pro někoho příjemné a pro jiného méně oblíbené aktivity. Pro ty zaměstnance, kteří rádi obnovují pravidelně svůj šatník, je tu dárkový poukaz na jednorázový nákup v prodejně TempleStore České Budějovice nebo PeaceStore České Budějovice v hodnotě 500 Kč.

4.3.3 Pesimistická varianta cafeteria systému

V tabulce č. 9 lze vidět přehled pro pesimistickou variantu volitelné části cafeteria systému založenou na 5 000 bodech fiktivního rozpočtu a reálných 2 000 Kč nákladů na benefity pro jednoho zaměstnance ročně.

Tabulka 9: Pesimistická varianta bodového rozpočtu cafeteria systému⁽¹⁾

Název benefitu ⁽²⁾	N za 1 ks benefitu v Kč ⁽³⁾	Orientační podíl benefitu ⁽⁴⁾	Hodnota benefitu v CS v bodech ⁽⁵⁾	Podíl hodnoty benefitu v CS na rozpočtu CS v % ⁽⁶⁾
Kino ⁽⁷⁾	155,00	0,0415	390	7,8
Lední hokej ⁽⁸⁾	140,00	0,0375	250	7,0
Plavecký bazén ⁽⁹⁾	68,00	0,0182	170	3,4
Stezka korunami stromů ⁽¹⁰⁾	190,00	0,0509	475	9,5
Lezecká stěna ⁽¹¹⁾	200,00	0,0536	500	10,0
Lezecký kurz ⁽¹²⁾ 30 %	360,00	0,0965	900	18,0
Masáže ⁽¹³⁾	500,00	0,1340	1250	25,0
Bowling	330,00	0,0885	825	16,5
Knihkupectví ⁽¹⁴⁾	500,00	0,1340	1250	25,0
Jazykový kurz ⁽¹⁵⁾ 25 %	787,50	0,2111	1970	39,4
Oblečení ⁽¹⁶⁾	500,00	0,0896	1 250	25,0
Celkem ⁽¹⁷⁾	3 730,50	1,0000	-	-

⁽¹⁾ The pessimistic variant of point budget of cafeteria plan; ⁽²⁾ The name of benefit; ⁽³⁾ The cost per one piece of benefit in CZK; ⁽⁴⁾ The indicative share of benefit; ⁽⁵⁾ The value of benefit in CP in points; ⁽⁶⁾ The part of the value of benefit in CP to point budget of CP in %; ⁽⁷⁾ The cinema; ⁽⁸⁾ The ice hockey; ⁽⁹⁾ The swimming pool; ⁽¹⁰⁾ The Treetop Walkway; ⁽¹¹⁾ The climbing wall; ⁽¹²⁾ The climbing course; ⁽¹³⁾ Massages; ⁽¹⁴⁾ The bookstore; ⁽¹⁵⁾ The language course; ⁽¹⁶⁾ Clothes; ⁽¹⁷⁾ The total. Zdroj: vlastní zpracování.

4.3.4 Realistická varianta cafeteria systému

Tabulka č. 10 uvádí variantu volitelné části cafeteria systému s ročním rozpočtem, který navrhlo samo vedení firmy, ve výši 3 000 Kč nákladů na benefity pro jednoho pracovníka a s fiktivním rozpočtem 10 000 bodů.

Tabulka 10: Realistická varianta bodového rozpočtu cafeteria systému⁽¹⁾

Název benefitu	N za 1 ks benefitu v Kč	Orientační podíl benefitu	Hodnota benefitu v CS v bodech	Podíl hodnoty benefitu v CS na rozpočtu CS v %
Kino	155,00	0,0362	520	5,2
Lední hokej	140,00	0,0327	470	4,7
Plavecký bazén	68,00	0,0159	230	2,3
Stezka korunami stromů	190,00	0,0443	633	6,3
Lezecká stěna	200,00	0,0467	670	6,7
Lezecký kurz 50 %	600,00	0,1400	2 000	20,0
Masáže	500,00	0,1167	1 670	16,7
Bowling	330,00	0,0770	1 100	11,0
Knihkupectví	500,00	0,1167	1 670	16,7
Jazykový kurz 35 %	1 102,50	0,2573	3 680	36,8
Oblečení	500,00	0,1167	1 670	16,7
Celkem	4 285,50	1,0000	-	-

⁽¹⁾ *The realistic variant of point budget of cafeteria plan. Zdroj: vlastní zpracování.*

4.3.5 Optimistická varianta cafeteria systému

Nejnákladnější varianta volitelné části, tedy i nejméně pravděpodobná, co se týče realizace, je založena na rozpočtu 4 000 Kč na benefity pro jednoho zaměstnance za rok a 15 000 fiktivních bodech v CS. Její ocenění je definováno v tabulce č. 11.

Tabulka 11: Optimistická varianta bodového rozpočtu cafeteria systému⁽¹⁾

Název benefitu	N za 1 ks benefitu v Kč	Orientační podíl benefitu	Hodnota benefitu v CS v bodech	Podíl hodnoty benefitu v CS na rozpočtu CS v %
Kino	155,00	0,0298	580	3,9
Lední hokej	140,00	0,0269	525	3,5
Plavecký bazén	68,00	0,0131	255	1,7
Stezka korunami stromů	190,00	0,0365	715	4,8
Lezecká stěna	200,00	0,0385	750	5,0
Lezecký kurz 100 %	1 200,00	0,2307	4 500	30,0
Masáže	500,00	0,0961	1 875	12,5
Bowling	330,00	0,0635	1 240	8,3
Knihkupectví	500,00	0,0961	1 875	12,5
Jazykový kurz 45 %	1 417,50	0,2726	5 315	35,4
Oblečení	500,00	0,0961	1 875	12,5
Celkem	5 200,50	1,0000	-	-

⁽¹⁾ *The optimistic variant of point budget of cafeteria plan. Zdroj: vlastní zpracování.*

4.3.6 Kalkulace celkových nákladů na cafeteria systém

Na poptávkový e-mail ohledně ceny za správu cafeteria systému odpověděly z pěti dotazovaných firem pouze dvě. Kalkulované náklady pro firmu dle cenových nabídek uvádí tabulka č. 12.

Tabulka 12: Nabídky poskytovatelů správy cafeteria systému⁽¹⁾

Poskytovatel ⁽²⁾	N na zavedení v Kč ⁽³⁾	Měsíční N na 1 zaměstnance v Kč ⁽⁴⁾	Celkové roční N v Kč ⁽⁵⁾
Cafeteria Systems, s. r. o.	0,00	19,00	5 700,-
Benefit Management, s. r. o.	0,00	0,00	0,-

⁽¹⁾ The offers of cafeteria plan's administration providers; ⁽²⁾ The provider; ⁽³⁾ The implementation costs in CZK; ⁽⁴⁾ The monthly costs per one employee in CZK; ⁽⁵⁾ The annual total costs in CZK. Zdroj: e-mail od Cafeteria Systems, s. r. o., e-mail od Benefit Management, s. r. o., vlastní zpracování.

Společnost s ručením omezeným Cafeteria Systems odpověděla na poptávku ohledně ceny za správu CS po několika dnech a nabídla měsíční poplatek za jednoho zaměstnance 19 Kč. Jaké všechny služby jsou v poplatku zahrnuty, však zástupce firmy paní Mgr. Pavla Korbelová v e-mailu nespecifikovala. Lze tedy předpokládat, že cena zahrnuje správu „e-shopu“, do kterého si firma INPRESS, a. s. nastaví vlastní benefity, například může využít návrh v této diplomové práci.

Cenová nabídka od firmy Benefit Management, s. r. o. byla na první pohled sofistikovanější. Zástupce firmy paní Iveta Vaverková zaslala kalkulaci na samosprávnou verzi cafeteria systému vhodnou pro firmy, které zaměstnávají do sta pracovníků, což je případ INPRESS, a. s. Podle materiálů přiložených k e-mailu nabízí tato korporace správu i daňově zvýhodněných benefitů, jako např. příspěvků na penzijní připojištění nebo příspěvků na stravování – navíc také v podobě e-stravenek. Vzhledem k tomu že Benefit Management, s. r. o. čerpá příjmy z jiných oblastí, může si dovolit poskytovat služby související se zavedením a správou CS zdarma. V nabídce je navíc přesně specifikováno, na které služby nebo činnosti se kalkulace vztahuje.

Z důvodu neposkytnutí cenové nabídky od všech pěti oslovených firem je výběr omezen pouze na dvě možnosti zajištění cafeteria systému formou outsourcingu. Na základě výše uvedených skutečností byla vybrána nabídka od firmy Benefit Management, s. r. o. jako nejlepší.

Protože vedení ani zaměstnanci firmy nemají ještě praktické zkušenosti s poskytováním benefitů formou cafeteria systému, outsourcing se jeví jako dobrá volba. Dodavatel navíc obvykle poskytuje školení ohledně obsluhy aplikace nebo alespoň dodává materiály a podklady poskytující základní poučku pro práci s internetovou aplikací. Vedení tedy nemusí mít obavy, zda si zaměstnanci budou při výběru benefitů vědět rady.

Tabulka č. 13 obsahuje kalkulaci celkových nákladů na cafeteria systém pro firmu INPRESS, a. s. se zohledněním, které náklady by firma musela při zjišťování základu daně pro výpočet daně z příjmu právnických osob k tomuto základu připočíst. Z těchto nákladů by musela odvést daň finančnímu úřadu ve výši 19 %, což by činilo 9 500 Kč pro pesimistickou, 14 250 Kč pro realistickou a 19 000 Kč pro optimistickou variantu za předpokladu, že firma nemá nárok na slevu na dani dle § 35 ZDP.

Tabulka 13: Kalkulace celkový nákladů na cafeteria systém⁽¹⁾

Náklad firmy ⁽²⁾	Rozpočtová varianta ⁽³⁾		
	Pesimistická ⁽⁴⁾	Realistická ⁽⁵⁾	Optimistická ⁽⁶⁾
Sick days	2 102,-	2 102,-	3 153,-
Stravenky ⁽⁷⁾	172 087,50	206 455,-	275 190,-
Volitelné benefity ⁽⁸⁾	50 000,-	75 000,-	100 000,-
Správa cafeteria systému ⁽⁹⁾	0,-	0,-	0,-
Celkem ⁽¹⁰⁾	224 189,50	283 557,-	378 434,-
z toho:			
- daňově uznatelné N ⁽¹¹⁾	174 189,50	208 557,-	278 343,-
- daňově neuznatelné N ⁽¹²⁾	50 000,-	75 000,-	100 000,-

⁽¹⁾ The calculation of cafeteria plan's total cost; ⁽²⁾ The cost of firm; ⁽³⁾ The budget variant; ⁽⁴⁾ Pessimistic; ⁽⁵⁾ Realistic; ⁽⁶⁾ Optimistic; ⁽⁷⁾ The meal tickets; ⁽⁸⁾ The optional benefits; ⁽⁹⁾ The cafeteria plan's administration; ⁽¹⁰⁾ The total; ⁽¹¹⁾ The tax-deductible costs; ⁽¹²⁾ The tax-nondeductible costs. Zdroj: vlastní zpracování.

5 Závěr

Cílem práce bylo posoudit možnost využití cafeteria systému ve vybraném podniku. Jako podnik, pro který byl cafeteria systém navrhován, byla vybrána českobudějovická tiskárna INPRESS, a. s. Ačkoliv se vedení firmy s pojmem cafeteria systém, v souvislosti se zpracováním této práce, setkala poprvé, s chutí přijalo myšlenku navrhnout pro zaměstnance tiskárny takový systém benefitů, který by je zároveň motivoval k pracovnímu výkonu, zároveň by zvýšil jejich spokojenost a zlepšil vztah a loajalitu k firmě.

Podle analýzy zaměstnanců zaměstnává INPRESS, a. s. celkem 25 pracovníků, z toho 9 mužů a 16 žen. Na pozici dělníků pracuje 18 zaměstnanců a pozici technicko-hospodářského pracovníka zastává 7 zaměstnanců. Řízení firmy mají na starost 2 osoby. Průměrná doba setrvání zaměstnanců ve firmě je 2 roky a 7 měsíců. Průměrný věk mužů se pohybuje na úrovni 38 let, u žen je to 39,5 roku. V dosaženém vzdělání zaměstnanců převažuje (60 % případů) střední vzdělání s výučním listem.

Při analýze mzdového systému firmy bylo zjištěno, že v rámci fixní složky mzdy jsou technickohospodářští pracovníci odměňováni tarifní mzdou a dělníci hodinovou časovou mzdou. Průměrná hrubá měsíční mzda ve firmě INPRESS, a. s. se v roce 2014 pohybovala na úrovni 16 397 Kč a zaostávala tak za s ní srovnávanými průměry. Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR a v odvětví zpracovatelského průmyslu ČR se v tomtéž roce pohybovaly na hodnotě zhruba 1,56krát vyšší. V Jihočeském kraji byli pracovníci v průměru odměňováni 1,4krát lépe a v odvětví zpracovatelského průmyslu Jihočeského kraje mohli dosáhnout v průměru na 1,49krát vyšší mzdu. Další zjišťované ukazatele odhalily, že náklady na jednoho zaměstnance byly v roce 2014 na úrovni více než 265 200 Kč, dále že podíl osobních nákladů na celkových dosahoval ve stejném roce 21,33 % a že produktivita práce se od roku 2011 zvyšovala v průměru o 7,8 % ročně. Dále, co se týče odměňování, variabilní složka mzdy není ve firmě pevně určena. Zaměstnanci obvykle dostanou jednorázovou peněžitou odměnu pouze v případě, že odvedou nadstandardní výkon, který firmě umožní zvýšit tržby. Pracovníkům v současnosti nejsou poskytovány žádné individuální benefity.

Pro dosažení cíle práce byl jako způsob poskytování cafeteria systému navržen outsourcing. Bylo osloveno pět obchodních korporací působících na českém trhu s žádostí o zaslání cenové nabídky na správu cafeteria systému. Důvod k volbě externího řešení

cafeteria systému byla zaneprázdněnost dosavadních pracovníků INPRESS, a. s. a náročnost činností spojených se správou benefitů, která by vyžadovala přijetí nové pracovní síly. Z pěti dotazovaných firem, vybraných na základě podkladů při zpracování literární rešerše, zaslaly cenovou nabídku dvě společnosti – Cafeteria Systems, s. r. o. a Benefit Management, s. r. o. Jako nejlepší z obdržených nabídek byla shledána nabídka od firmy Benefit Management, s. r. o. Nabídka této firmy byla tedy zahrnuta do kalkulace celkových nákladů na cafeteria systém.

Pro všechny zaměstnance byla navržena stejná varianta cafeteria systému, a to ve formě jádra, v rámci něhož bude firma zaměstnancům poskytovat dny volna, tzv. sick days, a stravenky (předpokládá se, že firma bude hradit vždy 55 % ze jmenovité hodnoty), a ve formě volitelné části, do které byly navrženy tyto benefity: vstupenky do kina, vstupenky na lední hokej, vstup do plaveckého bazénu, vstupenka na Stezku korunami stromů Lipno, vstup na lezeckou stěnu, individuální lezecký kurz, poukaz na masáže, poukaz na bowling, poukaz do knihkupectví, jazykový kurz a poukaz na oblečení. V jádru cafeteria systému byly vypočteny náklady na jeden den sick days a kalkulovány náklady na stravenky při třech různých nominálních hodnotách a s nimi související výdaje. Benefity ve volitelné části byly stručně popsány a byla zjištěna jejich orientační tržní cena. Následně byly bodově oceněny, protože zaměstnanci si budou jednotlivé benefity vybírat do částky určené bodovým rozpočtem v hodnotě 5 000, 10 000, nebo 15 000 bodů v závislosti na zvolené rozpočtové variantě. Bodové ocenění benefitů vzniklo přepočtem jejich orientačních cen na trhu pomocí poměru bodových (fiktivních) rozpočtů k reálným rozpočtům v hodnotách 2 000, 3 000 a 4 000 Kč. Z uvedených úrovní bodů i absolutních částek v Kč pak vycházely sestavené varianty volitelné části – pesimistická, realistická a optimistická, které se navíc lišily procentem úhrady u individuálního lezeckého kurzu (ve stejném pořadí - 30 %, 50 % a 100 %) a u jazykového kurzu (25 %, 35 % a 45 %).

Následně byla sestavena souhrnná tabulka celkových nákladů na cafeteria systém obsahující pesimistickou, realistickou a optimistickou nákladovou variantu. V rámci jádra pesimistické varianty byly navrženy 2 dny sick days a stravenky s nominální hodnotou 50 Kč. Volitelná část byla založena na rozpočtu 2 000 Kč nákladů na zaměstnance. V realistické variantě bylo definováno jádro se dvěma dny sick days a se stravenkami o nominální hodnotě 60 Kč a volitelná část pak o rozpočtu nákladů 3 000 Kč na pracovníka. Optimistická varianta kalkulovala v jádru se třemi dny sick days a se stravenkami

o nominální hodnotě 80 Kč a ve volitelné části s rozpočtem 4 000 Kč na zaměstnance. Náklady na správu cafeteria systému byly uvažovány dle nabídky od firmy Benefit Management, s. r. o. jako nulové.

Firma dosud na benefity nevynakládala téměř žádné prostředky, proto by bylo z počátku vhodné přistoupit k poskytování benefitů při celkových nákladech pesimistické varianty. V takovém případě by roční náklady INPRESS, a. s., za předpokladu využití navrhovaných položek cafeteria systému a stejných nákladů na ně, činily 224 190 Kč, což na jednoho zaměstnance činí ročně 8 968 Kč. Chod systému v této cenové úrovni by bylo dobré realizovat alespoň do konce roku 2016. Pokud vedení uvidí efekt ze zavedení cafeteria systému v podobě zlepšujícího se pracovního výkonu, může později přistoupit ke zvýšení nákladů na úroveň realistické varianty. Pak by roční náklady na cafeteria systém byly, opět za předpokladu využití navrhovaných položek a totožných nákladů, ve výši 283 557 Kč. Na jednoho zaměstnance by tak odpovídala částka nákladů ve výši 11 342 Kč. Na optimistickou variantu s celkovými náklady ve výši 378 434 Kč a s podílem nákladů na 1 zaměstnance v hodnotě 15 137 Kč by mohla firma přistoupit v budoucnu za předpokladu, že dojde ke stabilizaci tržeb a především ke značnému zlepšení pracovní výkonnosti v delším časovém období.

Zavedení cafeteria systému může firmě INPRESS, a. s. mimo jiné přinést zlepšení vztahů zaměstnanců, zejména dělníků, s vedením, zlepšení přístupu k práci, snahu odvádět kvalitní pracovní výkon, zvýšení produktivity práce, zlepšení názoru a pohledu na firmu, které mohou představovat určitou formu reklamy, snížení absence pracovníků z důvodu nemoci, především díky sick days, pověst lukrativního zaměstnavatele poskytujícího benefity (v případě potřeby nové pracovní síly může vedení nalákat nové kvalitní pracovníky) a další výhody.

Firma INPRESS, a. s. má nyní k dispozici podklady pro rozhodnutí, zda cafeteria systém bude implementovat do praxe. Rozhodujícím faktorem pro jeho aplikaci do současného systému odměňování bude především ekonomická situace. Pokud vedení shledá, že finanční situace umožňuje zvyšovat náklady, které ale mohou do budoucna v konečném efektu navýšit tržby, může vzít v úvahu možnost využití cafeteria systému a návrhu jeho náplně obsažený v této práci jako způsob zlepšení současného systému odměňování pro své zaměstnance.

6 Summary and keywords

This thesis consists of three parts: the theoretical part - the literature review, the methodics and the practical part. The theoretical part is focused to benefits especially to definition of benefits, the ways how benefits can be divided in, and to their significance in employee's rewarding. Then it is aimed on cafeteria system – its meaning and types. The methodics consider a procedures and formulas which are used in thesis. The practical part solves the main tasks of the thesis, which is to evaluate a possibility of use cafeteria plan in the choice firm. To reach the aim of thesis, firstly there was stated a generally characteristic of firm, its history and other facts. After that there was described current status of payroll system including using benefits. Finally there was suggested cafeteria plan supplied by outsourcing in type of the common core and optional benefits with defined budget. Then there was stated three variants (the pessimistic, the realistic and the optimistic one) of the optional part of cafeteria plan with point calculation for each of one. In conclusion, there was stated the summary cost calculation and a recommendation to a firm about using some of cost variants of the cafeteria plan in practice.

Keywords: Benefits, cafeteria plan, core, optional benefits, types of cafeteria plan

Shrnutí a klíčová slova

Tato diplomová práce se skládá ze tří částí: z literární rešerše, z metodiky a z praktické části. Teoretická část je zaměřena na benefity, především na definici benefitů, způsoby, jak mohou být děleny, a jejich význam v odměňování pracovníků. Dále je tato část zaměřena na cafeteria systém – jeho význam a varianty. Praktická část řeší hlavní cíl diplomové práce, kterým je posoudit možnost využití cafeteria systému ve vybraném podniku. Pro dosažení cíle práce je nejprve uvedena obecná charakteristika vybrané firmy, její historie a další údaje. Poté je popsán současný stav mzdového systému, včetně benefitů. Nakonec je navržen cafeteria systém, který bude zajišťován externí firmou, formou společného jádra a volitelných benefitů s určeným rozpočtem. Dále jsou uvedeny tři varianty (pesimistická, realistická a optimistická) volitelné části cafeteria systému s uvedením bodové kalkulace pro každou z nich. Na závěr je uvedena souhrnná kalkulace nákladů a doporučení firmě ohledně využití některé z nákladových variant cafeteria systému v praxi.

Klíčová slova: Benefity, cafeteria systém, jádro, varianty cafeteria systému, volitelné benefity

7 Seznam použité literatury

- [1] Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. (J. Koubek, Trans.) (10. vydání). Praha: Grada Publishing a. s.
- [2] Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. (J. Koubek, Trans.) (1. vydání). Praha: Grada Publishing a. s.
- [3] Banfield, P., & Kay, R. (2008). *Introduction to human resource management*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- [4] Beam, B. T., & McFadden, J. J. (2001). *Employee benefits* (6th ed). Chicago, IL: Dearborn.
- [5] Beam, B. T., & McFadden, J. J. (2012). *Employee benefits* (9th ed). La Crosse, WI: Dearborn.
- [6] d'Ambrosová, H., Čornejová, H., Leštinská, V., Pelech, P., Schmied, Z., Stýblo, J., ... Valenta, J. (2011). *Abeceda personalisty 2011* (4. vydání). Olomouc: ANAG.
- [7] Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck.
- [8] Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. (J. Bláha, Z. Kaňáková, & A. Mateiciuc, Trans.) (1. vydání). Praha: Computer Press.
- [9] Garner, J. C., & Hopfensperger, C. M. (2006). Section 125 Cafeteria Plans Offer a la Carte Approach. (cover story). *Benefits & Compensation Digest*, 43(10), 1–17.
- [10] Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- [11] Macháček, I. (2013). *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
- [12] Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- [13] Pyrilllis, R. (2014). A Benefit EVOLUTION. *Workforce*, 93(10), 34–52.

- [14] Relland, S. (2008). Action Steps for Employers in Response to the New IRS Cafeteria Plan Proposed Regulations. *Employee Benefit Plan Review*, 62(7), 5–8.
- [15] Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI.
- [16] Walker, A. J. a kol., & Česká společnost pro systémovou integraci. (2003). *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. (David Collins, Trans.). Praha: Grada.

Webové zdroje

- [17] Bowling Mercury ČB. (2016, March 9). Ceník. Retrieved from <http://www.bowlingmercury.cz/>
- [18] Buřinská, B. (2015, November 22). Konec papírových stravenek? E-stravenkami je možné platit už i v obchodech. Retrieved from <http://www.novinky.cz/finance/386686-konec-papirovych-stravenek-e-stravenkami-je-mozne-platit-uz-i-v-obchodech.html>
- [19] Čez Motor ČB. (2016, March 9). Vstupenky. Retrieved from <http://hcmotor.cz/zobraz.asp?t=vstupenky>
- [20] Cinestar. (2016, March 8). Dárková poukázka 2D. Retrieved from <http://firmy.cinestar.cz/eshop.php?id=1>
- [21] ČSÚ. (2014, November 25). Dlouhodobý vývoj Jihočeského kraje v letech 1993 - 2014 2. část. Retrieved from https://www.czso.cz/documents/11256/34995154/CZ0310_2.pdf/f4a78b21-139a-4e73-97c7-92a7f7967f37?version=1.7
- [22] ČSÚ. (2015, December 4). Průměrná hrubá měsíční mzda podle odvětví - sekce CZ-NACE - na přepočtené počty. Retrieved from https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
- [23] Jazyková škola Aslan. (2016, March 9). Kurzy angličtiny pro dospělé studenty v úrovni A1 v letním semestru 2016. Retrieved from <http://www.aslan.cz/kurzy/letni-semestr/anglictina/uroven-cefr-a1/dospeli>
- [24] Kohoutová, Z. (2014, February 6). Konec stravenek? Ne, jen místo papírových budou elektronické. Retrieved from <http://finance.idnes.cz/konec-papirovych->

- stravenek-firmy-prechazeji-na-elektronicke-e-stravenky-11p-
/podnikani.aspx?c=A140203_143836_podnikani_zuk
- [25] Lezecké centrum Lanovka. (2016a, March 9). Ceník. Retrieved from <http://www.stenalanovka.cz/lanovka/cenik.html>
- [26] Lezecké centrum Lanovka. (2016b, March 9). Kurzy. Retrieved from <http://www.stenalanovka.cz/lanovka/kurzy.html>
- [27] Lidovky.cz, & ČTK. (2014, January 30). Nevracejí vám na stravenky? S mobilem zaplatíte do koruny. Retrieved from http://byznys.lidovky.cz/nevraci-vam-v-restauracich-na-stravenky-mobilem-zaplatite-do-koruny-1gw-/moje-penize.aspx?c=A140130_103301_moje-penize_mev
- [28] Marina Neu. (1995, December). *Entwicklung eines Cafeteria-Systems der Sozialleistungen* (diplomová práce). Der Universität Bayreuth, Hamburg. Retrieved from https://books.google.cz/books?id=oYx3AQAQBAJ&pg=PA31&dq=varianten+cafeteria-sys-tem&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiLu_CIn9XLAhWEKJoKHY_eBtgQ6AEIJTAA#v=onepage&q&f=false
- [29] Masáže - Zuzana Mauricová. (2016, March 9). Ceník služeb - Masáže Zuzana Mauricová. Retrieved from <http://www.masazeceskebudejovice.cz/cenik.html>
- [30] Ministerstvo spravedlnosti ČR. (2016, February 10). Veřejný rejstřík a Sběrka listin - INPRESS, a. s. Retrieved from <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=373120>
- [31] Pouzar a spol. a. s. (2016, March 9). Ceník. Retrieved from <http://www.fitnesspouzar.cz/index.php?strana=cenik>
- [32] Sportovní zařízení města ČB. (2016, March 9). Ceník služeb plaveckého bazénu. Retrieved from <http://www.c-budejovice.cz/cz/turistika-a-volny-cas/aktuality/Documents/CEN%C3%8DK%20BAZ%C3%89NU.PDF>
- [33] Stezka korunami stromů, s. r. o. (2016, March 9). Vstupné. Retrieved from <http://www.stezkakorunamistromu.cz/>
- [34] Tůmová, V., & Svoboda, J. (2014, January 30). V Česku se rozmáhá placení e-stravenkami. Retrieved from <http://www.novinky.cz/finance/326065-v-cesku-se-rozmaha-placeni-e-stravenkami.html>

- [35] Tyl, O. (2009a, June 8). O benefitech ze široka a trochu jinak - část 2. Retrieved from <http://kariera.ihned.cz/c1-37349920-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-2>
- [36] Tyl, O. (2009b, June 22). O benefitech ze široka a trochu jinak - část 4. Retrieved from <http://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4>
- [37] Vyhláška č. 385/2015 Sb., o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad (2015). Retrieved from http://www.mpsv.cz/files/clanky/23440/vyhlaska_385_2015.pdf
- [38] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů (2015). Retrieved from <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast10h3.aspx>
- [39] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů (2016). Retrieved from <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/>

Ostatní zdroje

- [40] E-mail od firmy Benefit Management, s. r. o.
- [41] E-mail od firmy Cafeteria Systems, s. r. o.

8 Seznam zkratek

AGMW	Average Gross Monthly Wage (průměrná hrubá měsíční mzda)
CS	cafeteria systém
CP	Cafeteria Plan (cafeteria systém)
č.	číslo
ČSÚ	Český statistický úřad
FO	fyzická osoba
JčK	Jihočeský kraj
Kč	korun českých
N	náklady
OČP	odměny členům představenstva
ON	osobní náklady
PHMM	průměrná hrubá měsíční mzda
PPS	průměrný přepočtený stav
SZ	sociální zabezpečení
tis.	tisíc
zamce	zaměstnanec
ZDP	Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v aktuálním znění
ZP	zdravotní pojištění

9 Seznam grafů

Graf 1: Struktura zaměstnanců dle věku	37
Graf 2: Struktura zaměstnanců dle pohlaví	37
Graf 3: Struktura zaměstnanců dle vzdělání	37
Graf 4: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v tis. Kč v letech 2000 až 2014	39
Graf 5: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2000 až 2014 v ČR, ve zpracovatelském průmyslu ČR a v INPRESS, a.s.	40
Graf 6: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2000 až 2014 v Jihočeském kraji, ve zpracovatelském průmyslu Jihočeského kraje a v INPRESS, a. s.	41
Graf 7: Tempo růstu ročních N na 1 zaměstnance v % v letech 2001 až 2014	42
Graf 8: Vývoj podílu osobních N na celkových N v letech 2000 až 2014	42
Graf 9: Vývoj produktivity práce v letech 2000 – 2014	44

10 Seznam tabulek

Tabulka 1: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech v % v letech 2000 - 2004	43
Tabulka 2: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech v % v letech 2005 – 2009	43
Tabulka 3: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech v % v letech 2010 až 2014	43
Tabulka 4: Stanovení rozpočtů a koeficientů přepočtu	47
Tabulka 5: Nákladová kalkulace na jeden den „sick days“	49
Tabulka 6: Nákladová kalkulace stravenek	50
Tabulka 7: Nákladová kalkulace individuálního kurzu s instruktorem na lezecké stěně	52
Tabulka 8: Cenová kalkulace variant úhrady jazykového kurzu	53
Tabulka 9: Pesimistická varianta bodového rozpočtu cafeteria systému	54
Tabulka 10: Realistická varianta bodového rozpočtu cafeteria systému	55
Tabulka 11: Optimistická varianta bodového rozpočtu cafeteria systému	56
Tabulka 12: Nabídky poskytovatelů správy cafeteria systému	57
Tabulka 13: Kalkulace celkový nákladů na cafeteria systém	58

11 Seznam příloh

Příloha 1: Vybrané ukazatele INPRESS, a. s. v letech 2000 až 2014	70
Příloha 2: Výpočet produktivity práce v letech 2000 - 2014	70
Příloha 3: Výpočet průměrné hrubé měsíční mzdy INPRESS, a. s. v letech 2000 až 2014	71
Příloha 4: Hodnoty PHMM v letech 2000 až 2014 v ČR, ve zpracovatelském průmyslu ČR a v INPRESS, a. s.	71
Příloha 5: Hodnoty PHMM v letech 2000 až 2014 v Jihočeském kraji, ve zpracovatelském průmyslu JČK a v INPRESS, a. s.	71
Příloha 6: Výpočet nákladů na 1 zaměstnance v letech 2000 až 2014	72
Příloha 7: Výpočet podílu osobních nákladů na celkových nákladech v letech 2000 až 2014	72

Příloha 1: Vybrané ukazatele INPRESS, a. s. v letech 2000 až 2014

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PPS pracovníků	8	8	8	8	8	42	38	45	38	29	20	19	20	20	21
Osobní N*	1 262	1 071	1 408	2 477	1 813	11 624	10 324	10 029	8 604	6 361	5 235	4 816	5 176	5 006	5 783
OČP*	0	0	0	0	0	80	480	480	480	0	0	0	300	300	300
Mzdové N*	917	784	1 036	1 795	1 305	8 606	7 284	7 230	6 130	5 015	4 106	3 737	3 689	3 455	4 067
PHMM*	9,5521	8,1667	10,792	18,698	13,594	17,075	15,974	13,389	13,443	14,283	17,108	16,390	15,047	14,396	16,397
VH za účetní období*	- 80	- 1 062	32	1 736	- 106	- 192	- 3 351	- 3 049	- 2 844	- 2 607	1 343	- 72	2 475	1 022	1 044
Celkové N v tis. Kč*	1 900	2 906	27 618	55 822	47 804	40 538	35 860	33 030	31 553	19 182	19 944	28 189	22 962	20 746	27 108
Tržby za zboží, z prodeje výrobků*	1 819	1 849	27 294	57 294	45 813	39 514	31 615	29 724	23 441	15 732	20 535	18 303	20 913	21 096	27 563
Tržby z prodeje zboží, výrobků, majetku*	1 819	1 849	27 306	57 294	48 345	39 514	31 715	29 914	23 441	15 979	20 535	18 303	20 913	21 096	27 563

Pozn.: *v tis. Kč. Zdroj: Účetní výkazy INPRESS, a. s., Ministerstvo spravedlnosti ČR, (2016), vlastní výpočty.

Příloha 2: Výpočet produktivity práce v letech 2000 - 2014

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby v tis. Kč	1 819	849	27 294	45 835	45 813	39 916	31 908	29 272	23 689	16 448	20 535	18 303	20 913	21 096	27 563
Osobní N v tis. Kč	1 262	1 071	1 408	1 982	1 813	11 624	10 324	10 029	8 604	6 361	5 235	4 816	5 176	5 006	5 783
Produktivita práce	1,441	0,793	19,385	23,130	25,269	3,434	3,091	2,919	2,753	2,586	3,923	3,800	4,040	4,214	4,766

Zdroj: Účetní výkazy INPRESS, a. s., Ministerstvo spravedlnosti ČR, (2016), vlastní výpočty.

Příloha 3: Výpočet průměrné hrubé měsíční mzdy INPRESS, a. s. v letech 2000 až 2014

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Mzdové N v tis. Kč	917	784	1 036	1 436	1 305	8 606	7 284	7 230	6 130	5 015	4 106	3 737	3 689	3 455	4 067
PPS zaměstnanců	8	8	8	8	8	42	38	45	38	29	20	19	20	20	21
PHMM v tis. Kč	9,552	8,167	10,792	14,958	13,594	17,075	15,974	13,389	13,443	14,283	17,108	16,390	15,047	14,396	16,397

Zdroj: Účetní výkazy INPRESS, a. s., Ministerstvo spravedlnosti ČR, (2016), vlastní výpočty.

Příloha 4: Hodnoty PHMM v letech 2000 až 2014 v ČR, ve zpracovatelském průmyslu ČR a v INPRESS, a. s.

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PHMM v tis. Kč															
ČR	13,219	14,378	15,524	16,430	17,466	18,344	19,546	20,957	22,592	23,344	23,864	24,455	25,067	25,035	25,607
Zpracovatelský průmysl ČR	12,845	13,761	14,659	15,410	16,584	17,362	18,490	19,852	21,564	21,968	22,982	23,781	24,472	24,796	25,591
INPRESS, a. s.	9,552	8,167	10,792	14,958	13,594	17,075	15,974	13,389	13,443	14,283	17,108	16,390	15,047	14,396	16,397

Zdroj: Účetní výkazy INPRESS, a. s., Ministerstvo spravedlnosti ČR, (2016), vlastní výpočty.

Příloha 5: Hodnoty PHMM v letech 2000 až 2014 v Jihočeském kraji, ve zpracovatelském průmyslu JČK a v INPRESS, a. s.

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PHMM v tis. Kč															
Jihočeský kraj	12,551	13,528	13,910	14,640	15,478	16,289	17,232	18,431	19,637	20,319	20,583	21,041	21,714	21,749	23,019
Zpracovatelský průmysl JČK	13,152	13,937	14,544	14,990	16,073	17,055	18,058	19,376	20,765	21,473	21,944	22,444	23,412	23,522	24,486
INPRESS, a. s.	9,552	8,167	10,792	14,958	13,594	17,075	15,974	13,389	13,443	14,283	17,108	16,390	15,047	14,396	16,397

Zdroj: Účetní výkazy INPRESS, a. s., Ministerstvo spravedlnosti ČR, (2016), vlastní výpočty.

Příloha 6: Výpočet nákladů na 1 zaměstnance v letech 2000 až 2014

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Osobní N*	1 262	1 071	1 408	1 982	1 813	11 624	10 324	10 029	8 604	6 361	5 235	4 816	5 176	5 006	5 783
OČP*	0	0	0	0	0	80	480	480	480	0	0	0	300	300	300
Osobní N bez OČP*	1 262	1 071	1 408	1 982	1 813	11 544	9 844	9 549	8 124	6 361	5 235	4 816	4 876	4 706	5 483
PPS zaměstnanců	8	8	8	8	8	42	38	45	38	29,26	20	19	20,43	20	20,67
N/I zaměstnance*	158	134	176	248	227	275	259	212	214	217	262	253	239	235	265
Řetězový index N/I zamce	-	0,849	1,315	1,4074	0,915	1,213	0,9425	0,8191	1,007	1,0169	1,204	0,9684	0,9416	0,986	1,127
Tempo růstu N/I zamce v %	-	-15,135	31,466	40,739	-8,508	21,283	-5,750	-18,086	0,749	1,687	20,403	-3,162	-5,841	-1,411	12,734

Pozn.: *v tis. Kč. Zdroj: Účetní výkazy INPRESS, a. s., Ministerstvo spravedlnosti ČR, (2016), vlastní výpočty.

Příloha 7: Výpočet podílu osobních nákladů na celkových nákladech v letech 2000 až 2014

Rok	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Osobní N v tis. Kč	1 262	1 071	1 408	1 982	1 813	11 624	10 324	10 029	8 604	6 361	5 235	4 816	5 176	5 006	5 783
Celkové N v tis. Kč	1 900	2 906	27 618	44 658	47 804	40 538	35 860	33 030	31 553	19 182	19 944	28 189	22 962	20 746	27 108
ON/N	0,664	0,369	0,051	0,044	0,038	0,287	0,288	0,304	0,273	0,332	0,262	0,171	0,225	0,241	0,213

Zdroj: Účetní výkazy INPRESS, a. s., Ministerstvo spravedlnosti ČR, (2016), vlastní výpočty