

**Mendelova univerzita v Brně  
Provozně ekonomická fakulta**

---

# **Zaměstnanecké benefity**

**Diplomová práce**

**Vedoucí práce:**

**prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.**

**Bc. Jana Dvořáková**

**Brno 2015**



Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu prof. Ing. Pavlovi Tomšíkovi, CSc., za odborné rady, cenné připomínky, podnětné náměty a pomoc při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat ředitelům a účetním zkoumaných společností, za ochotu, vstřícnost a poskytnutí potřebných informací.



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Zaměstnanecké výhody** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 20. Května 2015

---



## **Abstract**

Dvořáková, J. Employee benefits. Diploma thesis. Brno: PEF MENDELU, 2015.

This diploma thesis focuses on the employee benefits with emphasis being put on the valid legislation and tax implications for the employer as well as the employee due to providing benefits. This work's objective is to put together proposals for improvement of the current employee benefits systems in three analysed companies that have different business activities. The companies that were involved in the research are active in the areas of industry, services and agriculture. Partial objective of this work was to research the dependency between the sphere of activity and the selected characteristics. The research results show that employee benefits have a significant influence on the employees' motivation and satisfaction and that employee benefits expenses cannot be considered an inconsequential item. The research proved the hypothesis that well-informed employees judge employee benefits system generally better. All the companies were therefore recommended to eliminate the discovered problem of insufficient benefits awareness of the employees and the conditions for benefits providing. The companies were also recommended to focus in greater detail on a thorough record of expenses for each of the benefits. Other different recommendations are made to each of the analysed companies with emphasis during the recommendations' formation on the balance between the employer's notion, employees' requirements and needs and the cost optimization with regards to benefits tax advantage. For every company, there exists a unique optimal structure of the benefits regardless of the sphere of activity that has no effect during the portfolio decision-making.

## **Keywords**

Employee benefits, employee, employer, fluctuation, cafeteria system, income tax.

## **Abstrakt**

Dvořáková, J. Zaměstnanecké benefity. Diplomová práce. Brno: PEF MENDELU v Brně, 2015.

Diplomová práce se zabývá problematikou zaměstnaneckých výhod s důrazem na platnou legislativu a daňové dopady poskytování benefitů na straně zaměstnance i zaměstnavatele. Cílem práce je vypracování návrhů zlepšení současných systémů zaměstnaneckých výhod ve třech zkoumaných společnostech, které mají odlišný obor podnikatelské činnosti. Konkrétně byly do výzkumu zařazeny společnosti působící v oblasti průmyslu, služeb a zemědělství. V diplomové práci byla v rámci dílčího cíle posuzována závislost mezi oborem činnosti a vybranými charakteristikami. Z vyhodnocení poznatků vyplynulo, že zaměstnanecké výhody mají významný vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců a že výdaje na zaměstnanecké benefity nemohou být považovány za zanedbatelnou položku. Výzkum potvrdil předpoklad, že dobře informovaní zaměstnanci posuzují systém zaměstnaneckých výhod celkově lépe. Všem společnostem bylo proto doporučeno zvýšit informovanost zaměstnanců o benefitech a pravidlech jejich poskytování a také bylo doporučeno zaměřit se na důslednou evidenci nákladů na jednotlivé benefity. Další doporučení pro společnosti se liší, přičemž je při jejich vypracování kladen důraz na rovnováhu mezi představou zaměstnavatelů, požadavky a potřebami zaměstnanců a nákladovou optimalizací z hlediska daňového zvýhodnění benefitů. Pro každou společnost existuje jedinečná optimální skladba benefitů bez ohledu na obor činnosti, který při rozhodování o portfoliu nemá žádný vliv.

## **Klíčová slova**

Zaměstnanecké benefity, zaměstnanec, zaměstnavatel, fluktuace, cafeteria systém, daň z příjmů.







# Obsah

<b>Úvodní část</b>	<b>14</b>
1.1 Úvod.....	14
1.2 Cíl práce.....	14
1.3 Materiál a metodika.....	15
<b>2 Literární přehled</b>	<b>18</b>
2.1 Definice zaměstnaneckých výhod.....	18
2.2 Členění zaměstnaneckých výhod .....	19
2.3 Význam poskytování zaměstnaneckých výhod a možná rizika .....	20
2.4 Cíle poskytování zaměstnaneckých výhod.....	21
2.5 Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod .....	22
2.5.1 Cafeteria systému.....	22
2.5.2 Výhody volitelného systému.....	23
2.5.3 Nevýhody volitelného systému.....	24
2.6 Způsoby financování zaměstnaneckých výhod .....	24
2.7 Fluktuace .....	25
2.8 Charakteristika vybraných benefitů a jejich daňové dopady pro zaměstnance a zaměstnavatele .....	27
2.8.1 Stravování zaměstnanců .....	27
2.8.2 Penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění.....	28
2.8.3 Odborný rozvoj zaměstnanců .....	29
2.8.4 Dary a odměny poskytované zaměstnancům.....	30
2.8.5 Pitný režim a občerstvení poskytované na pracovišti .....	31
2.8.6 Pracovní oděv a obutí .....	31
2.8.7 Vitamíny a očkování proti chřipce.....	31
2.8.8 Příspěvek na dopravu do zaměstnání a ze zaměstnání.....	32
2.8.9 Manažerské vozidlo .....	32
2.8.10 Poskytnutí mobilního telefonu .....	33
2.8.11 Flexibilní formy práce .....	33
2.8.12 Placená dovolená nad rámec legislativních povinností .....	34

2.8.13	Sick days.....	34
2.8.14	Kultura, sport a rekreace.....	34
2.8.15	Benefit pro rodiče – firemní školky, dětské skupiny a školkovné.....	36
<b>3</b>	<b>Výsledky a diskuze</b>	<b>39</b>
3.1	Představení společností a jejich zaměstnaneckých benefitů.....	39
3.1.1	ZEMĚDĚLSTVÍ .....	39
3.1.2	SLUŽBY .....	40
3.1.3	PRŮMYSL.....	41
3.2	Náklady na zaměstnanecké výhody a fluktuace ve společnostech .....	43
3.3	Vyhodnocení dotazníku .....	46
3.3.1	Hodnocení portfolia benefitů v ZEMĚDĚLSTVÍ .....	47
3.3.2	Hodnocení portfolia benefitů v SLUŽBY .....	48
3.3.3	Hodnocení portfolia benefitů v PRŮMYSL.....	50
3.3.4	Vyhodnocení otázek č. 4 – č. 11.....	54
3.4	Vyhodnocení výzkumných otázek .....	63
3.5	Doporučení pro společnosti .....	67
3.5.1	ZEMĚDĚLSTVÍ .....	68
3.5.2	SLUŽBY .....	69
3.5.3	PRŮMYSL.....	73
<b>4</b>	<b>Závěr</b>	<b>79</b>
4.1	ZEMĚDĚLSTVÍ.....	80
4.2	SLUŽBY .....	81
4.3	PRŮMYSL.....	81
<b>5</b>	<b>Literatura</b>	<b>85</b>
<b>6</b>	<b>Seznam tabulek</b>	<b>90</b>
<b>7</b>	<b>Seznam obrázků</b>	<b>92</b>
<b>A</b>	<b>Dotazník</b>	<b>94</b>
<b>B</b>	<b>Kontingenční tabulky k výpočtu chí-kvadrát testu a Pearsonova koeficientu kontingence</b>	<b>100</b>

## Seznam zkratek

CN – celkové náklady  
ČSU – Český statistický úřad  
Dl. B. – dlouhodobé benefity  
DPS – doplňkové penzijní spoření  
FKSP – fond kulturních a sociálních potřeb  
H0 – nulová hypotéza  
HA – alternativní hypotéza  
HM – hrubá mzda  
Kr. B. – krátkodobé benefity  
ON – osobní náklady  
PP – penzijní připojištění  
VO – výzkumná otázka  
Zam-ec – zaměstnanec  
Zam-tel - zaměstnavatel  
ZDP – zákon o dani z příjmů  
ŽP – životní pojištění

# Úvodní část

V první kapitole práce bude čtenář stručně uveden do problematiky, které se bude diplomová práce věnovat. Dále bude seznámen s cíli práce a materiály a metodami, které byly využity při vypracování práce.

## 1.1 Úvod

Spokojení zaměstnanci jsou podmínkou úspěchu jakékoliv společnosti. V současné době si již stále více společností uvědomuje, že k úspěchu ve svém oboru potřebuje loajální a motivované zaměstnance. Do popředí zájmu se dostává vztah zaměstnanec – organizace oproti v minulosti upřednostňovanému vztahu zákazník – organizace. Pokud bude spokojený zaměstnanec, pak bude s vysokou pravděpodobností spokojený i zákazník.

S postupem času se také mění přístup zaměstnanců. V současnosti se rozhodování zaměstnanců o přijetí nové pracovní příležitosti či setrvání ve stávajícím pracovním poměru neomezuje již na pouhé srovnání výše mzdy či platu. Zaměstnanci zohledňují také péči, kterou jim zaměstnavatel poskytuje ve formě zaměstnaneckých výhod neboli zaměstnaneckých benefitů, které jsou poskytovány nad rámec základní mzdy či platu. Pokud chce mít zaměstnavatel kvalitní, spokojené a motivované zaměstnance, měl by k řízení lidských zdrojů a především k odměňování přistupovat zodpovědně a komplexně.

S rostoucí konkurencí na trhu práce se stává boj o kvalifikované a zkušené zaměstnance stále obtížnějším. A pokud chce zaměstnavatel v této konkurenci obstát, musí nabízet co nejlepší portfolio zaměstnaneckých výhod. Neexistuje ovšem univerzální soubor benefitů a každá společnost by si měla systém poskytování zaměstnaneckých výhod důsledně vypracovat. Vedení společnosti by mělo zohlednit požadavky a potřeby zaměstnanců a při vypracování systému zaměstnaneckých benefitů vycházet z důkladných analýz. V praxi ale často systémy benefitů neodráží preference zaměstnanců, ale striktní rozhodnutí vrcholového managementu, jaké benefity budou nabízeny. Často také společnosti jednou zavedený systém zaměstnaneckých benefitů poskytují po několik desetiletí bez revize a bez změn. V takových případech nejsou výdaje na benefity vynakládány efektivně, jelikož nemotivují a nestabilizují zaměstnance, tak jak by ze své podstaty měly.

## 1.2 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování návrhů zlepšení současného systému poskytování benefitů ve vybraných společnostech. Tyto návrhy budou sloužit vedení společností k efektivnějšímu poskytování benefitů a ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Prvním dílčím cílem je posouzení vlivu poskytování zaměstnaneckých benefitů na motivaci a spokojenost zaměstnanců ve zkoumaných společnostech na zá-

kladě dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření se bude snažit odhalit možná slabá místa v současném systému poskytování benefitů a také názory a preference zaměstnanců. Společně s výsledky z dotazníkového šetření a výkazů evidence bývalých zaměstnanců bude v rámci dalšího dílčího cíle posouzen vliv zaměstnaneckých výhod na fluktuaci.

Dalšími dílčími cíli diplomové práce zhodnocení daňového hlediska zaměstnaneckých benefitů, jak na straně zaměstnavatele, tak i zaměstnance. V rámci dílčího cíle diplomové práce budou zodpovězeny následující výzkumné otázky:

1. *Existuje závislost mezi oborem činnosti společnosti a portfoliem poskytovaných výhod?*
2. *Existuje závislost mezi oborem činnosti společnosti a předností zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejné výši?*
3. *Existuje závislost mezi preferencí krátkodobých benefitů (jako jsou např. stravenky, další mzda a služební vozidlo, mobil, notebook) před dlouhodobými (např. penzijní připojištění, životní pojištění a vzdělávání) a věkem zaměstnanců?*
4. *Existuje vztah mezi všeobecnou informovaností mezi zaměstnanci o systému zaměstnaneckých benefitů a jejich názorem na kvalitu systému?*

K zodpovězení výzkumných otázek budou odvozeny nulové ( $H_0$ ) a alternativní ( $H_A$ ) hypotézy k testování závislostí.

*$H_{01}$ : Neexistuje závislost mezi oborem činnosti společnosti a portfoliem výhod.*

*$H_{A1}$ : Existuje závislost mezi oborem činnosti společnosti a portfoliem výhod.*

*$H_{02}$ : Neexistuje závislost mezi oborem činnosti společnosti a předností zvýšení HM před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejném rozsahu.*

*$H_{A2}$ : Existuje závislost mezi oborem činnosti společnosti a předností zvýšení HM před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejném rozsahu.*

*$H_{03}$ : Neexistuje závislost mezi věkem respondenta a preferencí krátkodobých benefitů před dlouhodobými benefity.*

*$H_{A3}$ : Existuje závislost mezi věkem respondenta a preferencí krátkodobých benefitů před dlouhodobými benefity.*

*$H_{04}$ : Neexistuje vztah mezi všeobecnou informovaností zaměstnanců o systému zaměstnaneckých výhod a jejich názorem na kvalitu systému.*

*$H_{A4}$ : Existuje vztah mezi všeobecnou informovaností zaměstnanců o systému zaměstnaneckých výhod a jejich názorem na kvalitu systému.*

### **1.3 Materiál a metodika**

Diplomová práce sleduje poskytování benefitů ve 3 vybraných společnostech. Společnosti si nepřály být v diplomové práci jmenovány, a proto budou označeny obory činnosti, ve kterých působí. První společnost ZEMĚDĚLSTVÍ se specializuje na rostlinnou a živočišnou produkci. Druhá společnost SLUŽBY se specializuje na zprostředkování pojistných a bankovních produktů. A třetí společnost PRŮMYSL

působí v oblasti strojírenského průmyslu. Společnosti byly vybrány do zkoumání na základě čtyř předem stanovených kritérií:

1. velikostní kritérium (celkový počet zaměstnanců menší nebo rovno 100),
2. geografické hledisko (oblast Znojemska a Třebíčska),
3. rozdílné obory činnosti jednotlivých zkoumaných společností - zemědělství, průmysl, služby,
4. šíře nabízeného portfolia zaměstnaneckých benefit (alespoň 5 benefitů v portfoliu).

Pro zjištění současných stavů bylo využito metody analýzy vnitřních předpisů, interních směrnic, kolektivní smlouvy, pracovních smluv, výročních zpráv a účetních podkladů společností. Dále bylo při zkoumání využito metody individuálního rozhovoru s jednatelem/předsedy společností a metody kvalitativního výzkumu. Pro vypracování práce byla také podstatná e-mailová komunikace a dále informace zveřejněné na internetových stránkách společností, které jsou spolu s ostatními informačními zdroji uvedeny v seznamu literatury. Pro porovnání stavů mezi společnostmi navzájem bylo využito metody komparace nákladů společností vynakládaných na benefity a portfolia benefitů.

Pro získání primárních dat byl sestaven dotazník (viz příloha A), kterému předcházelo provedení pilotního průzkumu. Pilotní průzkum byl prováděn na vzorku s deseti lidmi v únoru 2015 a na jeho základě byla vypracována konečná verze dotazníku pro zaměstnance. Dotazníkové šetření bylo prováděno v rozmezí únor-březen 2015. Dotazníkové šetření bylo prováděno přímo na pracovištích společností, během pracovní doby. Dotazníky byly zaměstnancům předkládány v tištěné podobě. V případě dlouhodobé nepřítomnosti zaměstnance byl dotazník zaslán dopisem přímo na adresu trvalého bydliště zaměstnance s žádostí o účast v šetření. Při zpracování získaných dat bylo využito programu Microsoft Excel. Pro vyhodnocení výsledků byly využity metody popisné statistiky – především byly využívány absolutní a relativní četnosti a aritmetický a vážený průměr. Výsledky byly vizualizovány ve formě tabulek, sloupcových/pruhových grafů a histogramů četnosti.

Dalším důležitým zdrojem informací byla analýza nákladů společností. Zde byly především sledovány celkové náklady, osobní náklady a náklady na benefity v jednotlivých společnostech v letech 2010-2014. Na základě analýzy nákladů bylo posouzeno, jaká část nákladů připadá na poskytování benefitů v porovnání s velikostí celkových osobních nákladů společností. Pro analýzu nákladů byly využity výroční zprávy a účetní uzávěrky.

Pro zhodnocení míry fluktuace ve společnostech byl sledován počet odešlých zaměstnanců a průměrný počet zaměstnanců v letech 2010-2014. Do celkového počtu odešlých zaměstnanců byli zahrnováni zaměstnanci, kteří zaměstnání opustili ať již dobrovolně nebo ne z vlastní vůle a také penzionovaní zaměstnanci. Průměrný počet zaměstnanců v daném roce byl určen jako aritmetický průměr stavu



zaměstnanců k 1.1. a k 31.12. V daném roce. Pro výpočet míry fluktuace byl využit následující vzorec:

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{počet zaměstnanců, kteří odešli v daném roce}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} * 100 \%$$

K zodpovězení výzkumných otázek bylo využito hypotéz a analýzy kontingence. Výzkumné otázky byly nejprve převedeny do podoby hypotéz a následně byla nulová hypotéza o nezávislosti testována v kontingenční tabulce oproti alternativní hypotéze. Testování je založeno na chí-kvadrát testu. Pro výpočet chí-kvadrát testu bylo nezbytné nejprve určit teoretické (očekávané, vypočítané) četnosti ( $n'_{ij}$ ), které byly porovnány s pozorovanými četnostmi ( $n_{ij}$ ). Tabulky vypočítaných teoretických četností jsou uvedeny v příloze B. Teoretické četnosti se vypočítají pro každé pole jako součin okrajových četností z kontingenční tabulky příslušného řádku a sloupce, dělený rozsahem souboru viz vzorec níže:

$$n'_{ij} = \frac{n_i \cdot n_j}{n}$$

Následně byla určena čtvercová kontingence  $\chi^2$ , která měří rozdílnost pozorované a teoretické četnosti pro celou tabulku podle následujícího vzorce:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Testování bylo prováděno v programu Microsoft Excel pomocí funkce CHITEST, jehož výsledkem je p-hodnota. Vypočítaná p-hodnota byla pro posouzení o zamítnutí či nezamítnutí nulové hypotézy porovnávána se zvolenou hladinou významnosti  $\alpha$ , která byla 5 %. Nulová hypotéza o nezávislosti se zamítá, pokud je vypočítaná p-hodnota nižší než 5% hladina významnosti  $\alpha$ . V případě zamítnutí nulové hypotézy, byla prokázána existence závislosti mezi zkoumanými kvalitativními znaky a síla prokázané závislosti byla měřena Pearsonovým koeficientem kontingence. Pro výpočet Pearsonova koeficientu kontingence bylo nezbytné určit čtvercovou kontingenci podle výše uvedeného vzorce. Následně byla čtvercová kontingence dosazena do vzorce pro určení Pearsonova koeficientu:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

Pearsonův koeficient kontingence nabývá hodnot z intervalu od -1 do 1. Pokud se vypočítaná hodnota blíží hraničním hodnotám  $\pm 1$ , tak existuje silná závislost, ovšem hodnoty  $\pm 1$  nemůže Pearsonův koeficient kontingence nikdy dosáhnout. Pokud Pearsonův koeficient kontingence nabývá hodnoty blízké nule, tak mezi sledovanými znaky neexistuje závislost. Míra závislost je interpretovaná podle absolutní hodnoty Pearsonova koeficientu následovně (Minařík, 2007):

- <0 – 0,3) slabá závislost,
- <0,3 – 0,6) střední závislost,
- <0,6 – 1) silná závislost.

## 2 Literární přehled

V rámci literárního přehledu budou definovány zaměstnanecké výhody obecně i jednotlivě vybrané benefity, dále bude pojednáno o jejich členění, možnostech financování, způsobech poskytování, důvodech k poskytování, cílech a možných rizikách. V neposlední řadě bude zmíněn jejich vliv na motivaci zaměstnanců a vztah k fluktuaci.

### 2.1 Definice zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody neboli zaměstnanecké benefity, v odborné literatuře také často označované jako sociální výhody, jsou vedle mzdy, platu nebo jiné formy peněžní odměny nedílnou součástí systému odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů (Tomšík, 2005). Armstrong (2008) řadí zaměstnanecké benefity v systému odměňování do celkových v penězích vyjádřitelných (hmotných) odměn<sup>1</sup>. Důležitou součástí systému odměňování jsou ale i nefinanční odměny tzv. vnitřní odměny, mezi které Armstrong (2008) řadí vzdělání a rozvoj, prostor pro získání větší odpovědnosti či pravomocí, uznání, pochvala, atd. Nefinanční odměny jsou důležité zejména v důsledku rozpočtového omezení při poskytování hmotných benefitů. Celkově mohou náklady na zaměstnanecké benefity dosahovat podle Armstronga (2007) až 1/3 základních placených nákladů, a jsou tedy poměrně nákladnou částí celkových odměn zaměstnance.

Zaměstnanecké benefity jsou považovány za důležitý motivační faktor pro udržení stávajících kvalifikovaných pracovníků i přilákání nových. Právě vhodně zvolený balíček poskytovaných benefitů je podle Macháčka (2010) jedním z významných rozhodovacích faktorů pro pracovníky, kteří zvažují více pracovních nabídek, protože v dnešní době již není mzda či plat hlavním rozhodovacím kritériem pro přijetí nabídky práce. Je zde naopak snaha o propojení mezd s různými formami uznání (Tomšík, 2005).

Definice zaměstnaneckých výhod jednotlivých autorů se liší. Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) definují zaměstnanecké výhody jako rozmanité požitky, SLUŽBY, zboží a sociální péči, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci a za které by pracovník musel jinak platit. Podle Koubka (2007) tyto formy odměn zaměstnanci náleží pouze za to, že pro společnost pracuje. A na rozdíl od mezd, platů a dalších forem odměňování nebývají většinou vázány na výkon pracovníka. Při jejich poskytování se může ovšem přihlížet k funkci pracovníka, k jeho postavení, k době zaměstnání ve společnosti nebo k jeho zásluhám. Bláha, Mateicius, Kaňáková (2005) rozšiřují definici zaměstnaneckých benefitů a říkají, že benefity zaměstnavatel poskytuje dobrovolně nad rámec povinně stanovených dávek, pokud na ně má finanční prostředky. Rozsah poskytovaných benefitů se odvíjí od výkonnosti společnosti a závisí také na tom, zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační prostředek. Velký vliv mají dále tra-

---

<sup>1</sup> Mezi hmotné odměny vedle benefitů zařazuje základní mzdu (plat) a zásluhovou odměnu.

dice v péči o zaměstnance, které jsou v organizaci nastolené. Folsom a Boulware (2009) zdůrazňují význam zaměstnaneckých benefitů jako důležité monetární ekvivalenty, které mohou být použity později v hotovosti nebo pro platby různých selektovaných výdajů, které si zaměstnanci sami vyberou. Armstrong (2007) upozorňuje, že zaměstnaneckou výhodou jsou také benefity, které nejsou přímo odměnou jako je např. Každoroční dovolená na zotavenou.

## 2.2 Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké benefity můžeme členit z různých hledisek. Koubek (2007) člení zaměstnanecké výhody poskytované v Evropě do 3 skupin. Jsou to *výhody sociální povahy*, *výhody mající vztah k práci a výhody spojené s postavením v organizaci*. Do první skupiny výhody sociální povahy jsou řazeny důchody poskytované organizací, pojistné za životní pojištění, půjčky pro zaměstnance, jesle a mateřské školky atd. Do druhé skupiny výhod Koubek (2007) řadí například stravování, slevy na produkty organizace, vzdělávání hrazené organizací atd. V poslední skupině výhod jsou benefity poskytované v souvislosti s postavením pracovníka ve společnosti. Jde například o mobilní telefon, firemní automobil, nárok na oděv a jiné náklady na reprezentaci. Duda (2008) přidává ke třem základním skupinám čtvrtou skupinu *výhody zkvalitňující využívání volného času*, kam zařazuje kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, dotování rekreace zaměstnanců a jiné.

Obdobně jako Koubek (2007) člení zaměstnanecké výhody také Bláha, Mateicius, Kaňáková (2005). Rozlišují 3 skupiny benefitů, přičemž v první skupině jsou zahrnuty *výhody sociálně kulturní povahy*, v druhé skupině *pracovní zaměstnanecké výhody* a ve třetí skupině uvádějí *výhody spojené s postavením (pozicí) zaměstnance ve firmě*, tzv. poziční zaměstnanecké výhody.

Pro zaměstnance i zaměstnavatele je důležité členění zaměstnaneckých výhod z hlediska jejich daňového režimu. Kociánová (2010) a Jaroš (2011) rozlišují následující skupiny benefitů:

1. *Mimořádně zvýhodněné benefity pro zaměstnavatele i zaměstnance*, kam patří příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, příspěvky na stravování, poskytování pracovního oblečení, školení, vzdělávání aj. Tyto benefity jsou pro zaměstnavatele uplatnitelné v daňových výdajích (nákladech) a pro zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu.
2. *Benefity s dílčí daňovou a odvodovou (pojistnou) výhodou*, kde je zařazena prodloužená dovolená, příspěvek na dopravu do zaměstnání, přechodné ubytování, věrnostní a stabilizační plnění, odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu než je cena obvyklá a používání majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely. Benefity jsou na straně zaměstnavatele daňově uplatnitelným výdajem (nákladem) a na straně zaměstnance jsou zdaňovány a zpojistňovány.
3. *Benefity, které nejsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem a jsou daňově a odvodově zvýhodněné na straně zaměstnance*, jsou například so-

ciální výpomoci nejbližším pozůstalým, zdravotnická zařízení, kultura, sport, rekreace, dary zaměstnancům, půjčky a sociální výpomoci zaměstnancům.

4. *Benefity, které nejsou z pohledu zaměstnavatele uplatnitelným daňovým výdajem (nákladem) a z pohledu zaměstnance jsou zdaňovány a zpojistňovány.*

Dalším možným způsobem členění zaměstnaneckých benefitů je členění podle charakteru výdajů zaměstnavatele a charakteru příjmu na straně zaměstnance. Z pohledu zaměstnavatele se rozlišují benefity *finanční* a *nefinanční*. V případě finančních benefitů zaměstnavatel na benefit přímo vynakládá finance. A v případě nefinančního benefitu není jeho poskytnutí spojeno s finančním výdajem zaměstnavatele (např. poskytování výrobků či služeb zaměstnancům za nižší cenu než je cena obvyklá, poskytnutí služebního vozidla i pro soukromé účely). Z hlediska formy příjmu zaměstnance můžeme analogicky rozlišit benefity na *peněžní* a *nepeněžní*. (Pelc, 2008)

### 2.3 Význam poskytování zaměstnaneckých výhod a možná rizika

Význam zaměstnaneckých výhod z hlediska zaměstnavatele (Duda, 2008; Bláha, Matecius, Kaňáková, 2005):

- umožňují lepší konkurenceschopnost v boji o kvalifikované pracovníky na trhu práce,
- důležitý prostředek stabilizování kvalifikovaných a výkonných zaměstnanců a snižování míry fluktuace včetně jejich negativních dopadů,
- zvyšují spokojenost zaměstnanců při práci, zlepšují pracovní klima a výkon, pokud je jejich poskytování transparentní a rovné,
- prostřednictvím poskytovaných benefitů se posiluje důvěra, pocit sounáležitosti a uvědomění si závazku zaměstnanců vůči zaměstnavateli, který se dobrovolně vzdává části zisku ve prospěch zaměstnanců bez zákonného nebo tarifního tlaku,
- jejich poskytování zlepšuje image firmy a zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele,
- prostředek k dosažení nákladové efektivity prostřednictvím snižování osobních nákladů díky daňovému a odvodovému zvýhodnění,
- omezují vliv odborů prostřednictvím ovlivňování spokojenosti zaměstnanců.

Význam zaměstnaneckých výhod z hlediska zaměstnance (Duda, 2008):

- služby a výhody jsou snadno dostupné a to velmi často jsou poskytovány i pro rodinné příslušníky,
- nepřímé odměňování často zvyšuje příjem zaměstnance bez vlivu na daň z příjmu zaměstnance,
- nepodléhají nebo pouze minimálně podléhají inflaci,

- snižují výdaje za služby a zboží na běžném trhu.

Při poskytování zaměstnaneckých benefitů vzniká prostor pro mnohá rizika. V první řadě je riziko spojeno s chybnou aplikací daňových a odvodových zákonů, kdy podle Pelce (2008) dochází v některých případech k jejich záměrnému obcházení a porušování. V případě nesprávného postupu je nutné poskytnutý benefit dodanit a provést odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Pro daňovou účinnost benefitu je tedy nezbytné, aby byly jednoznačně splněny zákonné podmínky.

Dalším možným rizikem je nákladová neefektivita poskytování benefitů. Zaměstnavatel nezvolí vhodné portfolio benefitů, které by mohlo jeho zaměstnance oslovit a zbytečně vynakládá finanční prostředky bez vlivu na motivaci a loajalitu pracovníků. Neefektivita benefitů spočívá také v jejich daňovém a pojistném zatížení. V případě volby neoptimální struktury portfolia benefitů by společnost pravděpodobně nedosahovala nákladové efektivity s porovnáním s optimální skladbou zaměstnaneckých výhod. Za optimální řešení se považuje poskytování mimořádně zvýhodněných benefitů, které jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů a nevstupují do vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění a na straně zaměstnavatele jsou daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně.

V neposlední řadě vzniká při poskytování zaměstnaneckých výhod riziko v nedostatečném informování zaměstnanců o struktuře a možnostech využívání benefitů. Podle Tejnorové (2013) až 2/3 zaměstnanců nejsou o celkové nabídce benefitů dostatečně informováni nebo je nevyužívají.

## 2.4 Cíle poskytování zaměstnaneckých výhod

Společnost poskytováním zaměstnaneckých benefitů sleduje určité cíle. Dle Dvořákové (2012) existují dva cíle. Prvním cílem je *snižování nákladů na zaměstnanecké výhody*. Je založen na předpokladu, že pokud si zaměstnanci uvědomí, jaké jsou náklady na zaměstnanecké výhody a bude jim umožněno užívat ty výhody, které opravdu chtějí, zvýší se vnímaná hodnota celé této sekce v rámci příjmů. Druhým cílem je *zvýšování spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami*, které vychází z předpokladu zaměstnavatele, že spokojení zaměstnanci jsou oddanější, produktivnější a kreativnější.

Cíle politiky poskytování zaměstnaneckých výhod organizace jsou podle Armstronga (2007) a Harvátové a Čopíkové (2010) následující:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat nové pracovníky, tak i stabilizovat stávající klíčové a zkušené zaměstnance,
- omezení fluktuace a nespokojenosti zaměstnanců, snaha o zlepšení zaměstnaneckých postojů vůči organizaci, dlouhodobé zvyšování loajality a angažovanosti,
- prostřednictvím uspokojování osobních potřeb zaměstnanců nepřímo zvyšovat výkonnost celé organizace,

- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci,
- efektivní zvyšování mzdy zaměstnance a dosahování nákladové efektivity zaměstnavatele.

## 2.5 Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod

Zaměstnavatel má na výběr ze dvou možných způsobů poskytování zaměstnaneckých benefitů. Může zvolit fixní nebo flexibilní způsob poskytování benefitů.

V případě fixního způsobu poskytování benefitů se jedná o plošně poskytované benefity, které mohou čerpat všichni zaměstnanci. Tyto benefity jsou většinou ve firmě poskytovány ve stejném rozsahu a struktuře po několik let. Výhodou systému je především princip solidarity a také dostupnost všech benefitů pro všechny zaměstnance (D'Ambrosová, 2011). Plošný způsob poskytování benefitů má ovšem řadu nevýhod. V případě, kdy vedení rozhodne o uniformním souboru benefitů bez ohledu na požadavky a potřeby svých zaměstnanců, může dojít k případu, že zaměstnanci o benefity nebudou mít zájem a společnost bude na jejich poskytování zbytečně vydávat finanční prostředky bez vedlejšího efektu. A dále zde může vznikat konflikt v titulu rozdílnosti zaměstnanců. Například Bohlander a Snell (2012) zdůrazňují rozdílnost požadavků mezi Generací X a Generací Y. Pro Generaci X je typické větší důraz na rodinu a děti, které jsou pro ni na prvním místě. Tato generace ocení více family-friendly benefity (výhody pro rodiny s dětmi) a výhody související se zdravotní péčí. Naopak Generace Y nemá o tento typ benefitů příliš velký zájem. Podle Dvořákové (2007) tento způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů stále v České republice převládá, a to především díky jeho administrativní nenáročnosti. D'Ambrosová (2011) dodává, že je využíván především u organizačních složek státu, příspěvkových organizací a ve státních podnicích, ale i u jiných subjektů.

Druhým způsobem poskytování benefitů je flexibilní způsob. Jedná se o volitelný způsob poskytování benefitů, cafeteria systém.

### 2.5.1 Cafeteria systému

Armstrong (2009) definuje cafeteria systém<sup>2</sup> jako systém flexibilních, pružných zaměstnaneckých výhod, v rámci něhož mají pracovníci možnost si v určitém předem daném limitu zvolit typ nebo rozsah zaměstnaneckých výhod. Cafeteria systém je podle Koubka (2011) „menu“ zaměstnaneckých výhod, kde si zaměstnanci vybírají ty benefity, které odpovídají jejich aktuálním potřebám a momentální situaci. Šikýř (2012) doplňuje, že preference a potřeby, podle nichž si zaměstnanci vybírají nejvhodnější benefity v rámci cafeteria systému, souvisejí s věkem, pohlavím, rodinným stavem atd. Charakteristickým znakem cafeteria systému je podle Dvořákové (2007) individualizace složek příjmů podle aktuálních potřeb zaměstnance, který má možnost vybrat si požitky podle vlastních preferencí a navíc má svou volbu možnost periodicky opakovat.

---

<sup>2</sup> v literatuře také část o označovaný jako systém cafeteria, bufet, jídelna, menu či volný výběr.

V praxi se můžeme setkat se třemi variantami systému volitelných zaměstnaneckých výhod, jak uvádí Bielczyk (2005) a Bláha, Mateicius a Kaňáková (2005):

1. *Systém jádra* se skládá ze dvou částí. První část tzv. jádro je pevně stanoveno a je pro všechny zaměstnance stejné. Jádro má zajistit určitou míru minimálního zabezpečení pracovníka, například pro všechny zaměstnance je stanoven povinně příspěvek na stravování, penzijní připojištění nebo životní pojištění. Druhá část je volitelná a zaměstnanec si může vybrat zaměstnanecké výhody z nabídky do určitého limitu. Jedná se o kompromis mezi svobodnou volbou a podnikovou odpovědností. Často se využívá jako přechod ze systému plošného přidělování zaměstnaneckých výhod na diferenciovaný systém.
2. *Systém bufetu* představuje plnou svobodu ve výběru struktury poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanec si může vybrat z výčtu výhod až do výše svého zaměstnaneckého účtu. Pokud by pracovník nevyužil svého práva volby bufetového systému, dostane stejnou nabídku sociálních výhod, které byly pevně stanoveny před zavedením Cafeteria systému. Volnost ve volbě v případě systému bufetu je vyšší než v případě systému jádra, jelikož není stanovena žádná minimální úroveň zabezpečení.
3. *Systém bloků* pro kategorie zaměstnanců obsahuje nadefinované skupiny zaměstnaneckých výhod podle segmentace zaměstnanců, např. muži, ženy, mladí zaměstnanci. Tyto skupiny výhod jsou uzavřené, zaměstnanec nemůže přidávat nebo odebírat výhody, ale může se rozhodnout pouze pro jednu skupinu výhod. Výhoda takového standardizovaného programu spočívá v nižší nákladové režii, ale nevýhodou je, že je omezena individualizace a svoboda při výběru. Někdy bývá označován jako systém alternativního menu.

### 2.5.2 Výhody volitelného systému

Podle Koubka (2007) a Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové (2005) je volitelný systém výhodný pro organizaci i pro pracovníky z několika důvodů:

1. Flexibilita a zohlednění individuálních potřeb.
2. Úspornost a možnost větší kontroly nákladů. Dochází k individuálnímu zaměření personálních nákladů, které mají podle Kleibla, Dvořákové a Šubrtů (2001) přednost v tom, že tyto náklady zůstávají konstantní, protože není zájem na jejich maximalizaci, ale na jejich optimální rozdělení.
3. Díky hospodárnosti systému si organizace může dovolit rozšířit škálu poskytovaných benefitů, která se stává přitažlivější a pestřejší. Zlepšuje se image společnosti.
4. V důsledku vývoje se neustále mění potřeby pracovníků a tradiční výhody mohou být zastaralé a nemusejí mít motivační vliv na pracovníky. Výdaje spojené s požadovanými výhodami jsou tedy vynakládány efektivněji, než kdyby byly vynakládány na zastaralé benefity. Díky volitelnému systému dochází k větší efektivitě vynakládaných prostředků.

5. Systém zvyšuje všeobecnou informovanost zaměstnanců o benefitech v organizaci.
6. Organizace nabízející výhody šité na míru se stává přitažlivější pro potenciální pracovníky ale i pro stávající zaměstnance. Tím pádem má lepší stabilizační schopnost.
7. Může mít pozitivní vliv na postoje a chování pracovníků, protože si ho více považují. Pracovníci jsou více zapojeni do rozhodování a výběru benefitů a mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než v případě plošně poskytovaného systému, ve kterém jsou pouze pasivními příjemci.
8. Roste pocit sounáležitosti a loajalita zaměstnanců vůči společnosti.
9. Lepší transparentnost v poskytování benefitů založená na standardních pravidlech.
10. Zvyšování spravedlnosti, která je založena na osobních účtech každého zaměstnance. Do značné míry se tím eliminuje nadužívání výhod určitým pracovníkem.
11. Různě stanovené soubory výhod mohou být pro každého zaměstnance jinak přitažlivé i z pohledu daňového zvýhodnění a odvodové povinnosti.

K výše jmenovaným výhodám navíc Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) přidávají ještě jednu výhodu, která z volitelného systému plyne pro zaměstnance. Díky množstevním slevám při nákupu zboží a služeb od dodavatelů organizací mohou být benefity zaměstnancům poskytovány levněji.

### 2.5.3 Nevýhody volitelného systému

Hlavní nevýhodou a častým důvodem nevyužívání volitelného systému benefitů je především administrativní náročnost a nákladovost v počáteční fázi při zavádění systému. Další náklady jsou potom spojeny s pravidelnou aktualizací potřeb zaměstnanců. (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005)

Další problém podle Koubka (2007) vyplývá z neschopnosti pracovníků rozpoznat své aktuální a zejména perspektivní potřeby. Pracovníci si mohou vybrat nevhodně, a protože nelze měnit výběr průběžně, ale spíše v delších intervalech při hromadné aktualizaci, musejí pracovníci nést nějaký čas negativní důsledky svého výběru. To se může odrazit v jejich nespokojenosti. Právě tento argument o neschopnosti zaměstnanců správně určit své potřeby nejčastěji využívá vedení společnosti k odmítnutí přechodu na volitelný systém.

## 2.6 Způsoby financování zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody mohou být podle Macháčka (2013) poskytovány z různých zdrojů:

- na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů)
- na vrub daňově neuznatelných výdajů (nákladů)
- z FKSP, ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po zdanění.



Daňová uznatelnost zaměstnaneckých benefitů se posuzuje podle §24 odst. 2 písm. j) zákona 586/1992 Sb., o daních z příjmu ve znění pozdějších předpisů. Nedaňovým výdajem jsou takové zaměstnanecké benefity, na které není možné vynaložené výdaje považovat podle ZDP za výdaje (náklady) vynaložené na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů. Tyto benefity jsou poskytovány z FKSP, ze sociálních fondů, resp. ze zisku po zdanění (Duda, 2003). U benefitů je nutné na straně zaměstnance sledovat, zda se jedná o příjem podléhající dani z příjmů za závislé činnosti anebo je od této daně osvobozen podle §6 odst. 9 ZDP (Macháček, 2013).

V České republice mají zákonnou povinnost tvořit fond kulturních a sociálních potřeb dvě skupiny zaměstnavatelů. Jedná se o organizační složky státu, příspěvkové organizace a státní podniky. Tvorbu a ukládání prostředků upravuje zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech ve znění pozdějších předpisů a výši tvorby a čerpání fondu upravuje vyhláška Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb a další zákony o státních podnicích. Druhou skupinou jsou zdravotní pojišťovny, které tvoří sociální fond podle §4 vyhlášky Ministerstva financí ČR č. 227/1998 Sb. (Duda, 2003)

Sociální fond mohou tvořit zaměstnavatelé z podnikatelské sféry, kterým povinnost tvorby není přímo stanovena žádným obecně závazným právním předpisem. Tito zaměstnavatelé tvoří sociální fond dobrovolně. Sociální fond je tvořen ze zisku po zdanění a je ho možné vytvářet až po naplnění fondů rezerv, nedělitelných fondů apod. Zřízení sociálního fondu je většinou zakotveno ve stanovách společnosti. Čerpání ze sociálního fondu je v kompetenci zaměstnavatelů a stále častěji je předmětem kolektivního vyjednávání. Určitý příklad čerpání finančních prostředků poskytuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu ve znění pozdějších předpisů, který taxativně stanovuje okruh plnění poskytovaných z FKSP a sociálních fondů, které jsou u zaměstnance osvobozené od daně z příjmu za závislé činnosti. (Duda, 2005)

## 2.7 Fluktuace

Fluktuace je přirozená míra obměny zaměstnanců a je obecně definována jako podíl počtu odcházejících zaměstnanců ku celkovému počtu zaměstnanců v organizaci (Polc, 2013). Reiß (2014) rozlišuje fluktuaci přirozenou (odchod do důchodu, smrt zaměstnance apod.), fluktuaci uvnitř organizace (změna pracovní pozice) a fluktuaci ven z organizace (odchod zaměstnance do jiné organizace).

Plat nebo mzda je pro zaměstnance sice velmi důležitá, ale společnost si za ni nemůže koupit zaměstnancovu loajalitu, tak jak se mylně mnoho manažerů domnívá (Robinson, 2008). Nejčastějšími příčinami dobrovolné fluktuace je podle Urbana (2013) nedostatek kariérových příležitostí, nespokojenost se mzdou a odměnami, nespokojenost s obsahem či podmínkami práce, špatné pracovní klima, velká míra pracovního stresu, konflikty s nadřízenými, nedostatek uznání ze strany vedení apod. Smith (2012) definuje deset hlavních příčin odchodů zaměstnanců zaviněnými chybami vedení. Mezi nejčastější chyby řadí přetížení zaměst-

nance (jeden člověk zastává práci dvou či více osob), nedostatečný back office a zdržování zaměstnanců zbytečnou administrativou, protěžování určitých zaměstnanců na úkor jiných, nedostatečná komunikace směrem dolů, neustálé reorganizační změny, kterým se musejí zaměstnanci přizpůsobovat a také zastavení růstu mezd a odměn oproti konkurentům.

Fluktuace s sebou nese řadu negativ, především v jejím důsledku vznikají zaměstnavateli vysoké náklady. Náklady vyvolané odchodem zaměstnance zahrnují podle Dudy a Žurkové (2013) náklady spojené s nahrazením neobsazené pracovní pozice a ztrátou produktivity na pracovní pozici i celého oddělení organizace, náklady spojené s prováděním výstupního rozhovoru a rozvázáním pracovního poměru. Důležitým nákladem odchodu zaměstnance je také ztráta know-how, dovedností a kontaktů zaměstnance, které by mohlo vést až k možné ztrátě obchodních partnerů a zákazníků. Dále je také nutné považovat podle Dudy a Žurkové (2013) za náklad čas, který vynaloží manažer pro pochopení příčiny odchodu zaměstnance a také náklady vynaložené společností na vzdělání odcházejícího zaměstnance. Vedle nákladů vyvolaných odchodem zaměstnance definuje Bliss (2012) také náklady vynaložené na nábor a výběr nového zaměstnance. Do této kategorie zařazuje náklady na inzerci volného pracovního místa, čas personalisty na přípravu a uskutečnění náboru, čas strávený při výběru vhodného kandidáta včetně různých uchazečských testů a náklady na občerstvení při pohovorech. Po výběru vhodného kandidáta dále zaměstnavateli vznikají náklady spojené s nástupem a orientací nového zaměstnance, náklady na zaškolení včetně školicích materiálů a administrativní náklady.

Především kvůli vysokým nákladům se organizace snaží snižovat míru fluktuace a svým zaměstnancům nabízejí různé formy péče a zaměstnanecké výhody. Společnost by se měla především snažit o to, aby byli její zaměstnanci v práci spokojení a úspěšní, nabízet jim možnosti vzdělávání, příležitosti rozvoje a kariérní postup. Dále by měla dbát na spravedlivé a objektivní hodnocení a odměňování, včetně nepeněžních forem, jako je např. uznání, pochvala či zapojení zaměstnanců do rozhodování o záležitostech, které bezprostředně ovlivňují jejich práci. Společnost by se také měla snažit prohlubovat vzájemný vztah a zvyšovat důvěru zaměstnance (Urban, 2013; Kazdová, 2013)

Fluktuace ovšem nepředstavuje pouze negativa. Bez fluktuace by firmy stagnovaly a ztrácely by svou konkurenceschopnost. Je žádoucí, aby společnost dosahovala zdravé míry fluktuace, která se pohybuje v rozmezí 5-7 %. Při této míře fluktuace se společnosti daří minimalizovat její negativa a současně maximalizovat fungování vnitřního trhu práce, jako je vytváření příležitostí ke kariérnímu postupu. (Farská, 2013)

Podle studie PwC HR Controlling 2013 byla průměrná míra fluktuace v České republice na úrovni 15,1%, ovšem ze studie vyplývá, že míra fluktuace se v různých odvětvích národního hospodářství liší. (Farská, 2013)

## 2.8 Charakteristika vybraných benefitů a jejich daňové dopady pro zaměstnance a zaměstnavatele

V této podkapitole budou charakterizovány zaměstnanecké benefity, které poskytují svým zaměstnancům zkoumané společnosti, a jejich podrobný přehled nalezneme v praktické části této diplomové práce. V této podkapitole budou nastíněny především daňové dopady pro zaměstnance a zaměstnavatele.

### 2.8.1 Stravování zaměstnanců

Příspěvek na stravování zaměstnanců je podle průzkumu ING pojišťovny pátým nejčastěji poskytovaným benefitům. Příspěvek na stravování může být zaměstnavatelem poskytován v různých formách, ve formě stravenek ho v roce 2014 poskytovalo 74 % dotázaných subjektů. (Štěrbová, 2014)

Stravování zaměstnanců upravuje § 236 zákoníku práce. Zaměstnavatel může poskytovat příspěvek na stravování ve formě stravenek, formou stravování zaměstnanců zajišťované ve vlastním zařízení nebo formou stravování zaměstnanců zajišťované prostřednictvím jiných subjektů. Podíl zaměstnavatele na úhradě stravování může jít zčásti na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů), může být poskytnut z prostředků sociálního či obdobného fondu, ze zisku po zdanění zaměstnavatele, resp. jako nedaňový výdaj (náklad). Daňové řešení na straně zaměstnavatele je upraveno v § 24 odst. 2 písm. j) bodu 4 zákona o dani z příjmu a u jednotlivých forem se liší. (Macháček, 2013)

V případě poskytování stravenek není nominální výše hodnoty stravenky omezena zákonem, záleží tedy na rozhodnutí zaměstnavatele. Zákon dále neupravuje ani výši částky, za kterou bude stravenka zaměstnanci poskytnuta – může tak být poskytována i bezplatně. Daňově účinné jsou podle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 4 ZDP výdaje poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu, maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance v § 6 odst. 7 písm. a) ZDP při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. Pro rok 2015 je podle vyhlášky Ministerstva práce a sociálních věcí č. 328/2014 Sb. v § 3 stanovena maximální hranice při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin na 82 Kč. V roce 2015 je tedy daňově nejvýhodnější stravenka v hodnotě 104 Kč (Sodexo, 2015). Příspěvek na stravování je možné uplatnit jako daňově uznatelný výdaj, pokud je zaměstnanec přítomen v práci během směny alespoň 3 hodiny. Pokud vznikl zaměstnanci během směny nárok na stravné v souvislosti s pracovní cestou podle zvláštního právního předpisu, pak příspěvek nelze uplatnit. Bývalým zaměstnancům důchodcům a zaměstnancům čerpajícím dovolenou nebo v pracovní neschopnosti nelze příspěvek poskytovat jako daňově uznatelný výdaj na straně zaměstnavatele.

Z pohledu zaměstnance je pro daňové řešení příspěvku na stravu rozhodující, zda se jedná o nepeněžní nebo peněžní plnění. V případě, kdy je příspěvek na stravování poskytován jako nepeněžní plnění, tak je podle § 6 odst. 9 písm. b) ZDP osvobozen. Na osvobození od daně z příjmů u zaměstnance nemá vliv výše daňové uznatelnosti výdajů (nákladů) a ani výše poskytnutého příspěvku. Osvobození platí i v případě, kdy byla stravenka zaměstnancům poskytnuta zdarma. V případě, kdy

je příspěvek na stravování poskytován jako peněžní příspěvek, který má sloužit k úhradě stravování, je tento příspěvek zdanitelným příjmem v příslušném měsíci. (Macháček 2013)

### **2.8.2 Penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění**

Příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a na soukromé životní pojištění jeho zaměstnanců patří podle Macháčka (2013) stále mezi nejčastější zaměstnanecké výhody.

Spoření na penzi v roce 2014 podle průzkumu ING pojišťovny podporovalo 68 % oslovených společností, přičemž bylo zjištěno, že s velikostí firmy nabídka penzijního spoření stoupá (Štěrbová, 2014). Podle ING pojišťovny byl v roce 2013 tento benefit poskytován u 85 % dotázaných společností plošně a u ostatních nejčastěji pro přiznání nároku na benefit rozhoduje délka pracovního poměru (Štěrbová, 2013). Zaměstnavatel může svým zaměstnancům přispívat podle § 6 odst. 9 písm. g) na penzijní spoření, penzijní připojištění v rámci transformovaného fondu a doplňkové penzijní spoření v rámci účastnických fondů, a tyto příspěvky si může zahrnovat do daňových výdajů (nákladů). Od 1. 1. 2013 je možné vstupovat pouze do účastnických fondů v podobě doplňkového penzijního spoření.

Podle průzkumu ING pojišťovny bylo soukromé životní pojištění v roce 2014 poskytováno u 49 % dotázaných společností a v porovnání s předchozím rokem jeho poskytování kleslo o 4 %, přesto ale nabídka tohoto benefitu dlouhodobě stoupá (Štěrbová, 2014). Od 1. 1. 2015 vstoupila v platnost novela zákona o dani z příjmů, která stanovuje, že daňové zvýhodnění bude poskytováno pouze u těch smluv, které nebudou umožňovat výběry z kapitálové hodnoty smlouvy dříve než po 60 měsících trvání smlouvy a před dovršením 60 let věku. Novela má zamezit odklání příjmů zaměstnanců přes životní pojištění a navrátit životnímu pojištění původní smysl – tedy naspoření finančních prostředků na důchod a zajištění pozůstalých v případě úmrtí zaměstnance. Právě možnost odklonu příjmů byla v některých případech hlavním motivem ke sjednání životního pojištění pro zaměstnance firmy, kdy po domluvě se zaměstnancem snížil zaměstnavatel hrubou mzdu a rozdíl mezi původní a sníženou mzdou převáděl na životní pojištění. Tato částka se rozdělila na běžné a mimořádné pojistné, které bylo značně vyšší a které si zaměstnanec každý měsíc mohl z pojistné smlouvy vybrat. Tímto odklonem peněz se zaměstnavatel vyhnul odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Navíc na straně zaměstnance byly tyto „odkloněné příjmy“ osvobozeny od daně z příjmů a nebyly zahrnovány do vyměřovacího základu pro zdravotní a sociální pojištění. Měsíčně bylo možné tímto způsobem odklonit až 2 500 Kč – ročně tedy 30 000 Kč na jednoho zaměstnance a zaměstnavatel mohl na jednom zaměstnanci ušetřit až 10 200 Kč ročně. (Dlouhá, 2014; § 6 odst. 9 písm. g) ZDP)

Podle § 6 odst. 9 písm. g) zákona o dani z příjmů je u zaměstnance od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena platba zaměstnavatele v celkovém úhrnu nejvýše 30 000 Kč ročně, která je poskytována jako příspěvek na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření, penzijní připojištění a životní pojištění při dodr-

žení zákonných podmínek uvedených ve jmenovaném paragrafu. Pokud by v daném roce příspěvek zaměstnavatele poskytovaný na jednotlivé produkty nebo na jejich kombinaci přesáhl částku 30 000 Kč, bude v příslušném měsíci, kdy dochází k překročení tohoto limitu, připočtena nadlimitní výše příspěvku ke zdanitelné mzdě zaměstnance a také bude zahrnuta do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Daňové osvobození neplatí v případě, kdy je příspěvek zaměstnavatele poskytován ve finanční podobě přímo zaměstnanci. V tomto případě by byl finanční příspěvek plně zdaňován a zahrnut do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

Z pohledu daňového řešení na straně zaměstnavatele jsou podle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 zákona o dani z příjmů daňově uznatelné příspěvky na výše jmenované penzijní a pojistné produkty bez ohledu na jejich výši. Jejich poskytování musí být ovšem ujednáno v kolektivní smlouvě, ve vnitřním předpisu nebo v pracovní či jiné smlouvě.

### 2.8.3 Odborný rozvoj zaměstnanců

V nejisté ekonomické době je vzdělávání přínosné nejen pro zaměstnance, ale i pro samotného zaměstnavatele. Pro společnosti jsou investice do lidských zdrojů důležitou položkou jejich strategie. Díky vzdělání se zvyšuje odbornost, přispívá k vyšší efektivitě a umožňuje přizpůsobit se novým ekonomickým podmínkám. Investice do vzdělávání v zaměstnanci probouzí dobrý pocit, že si ho zaměstnavatel považuje a chce mu pomoci v jeho rozvoji a kariérním postupu. Personalisté si uvědomují, že investice do stávajících zaměstnanců jsou výhodnější než neustálé zaškolování nových pracovníků. Navíc výhodou tohoto benefitu je, že část nákladů na odborný rozvoj svých zaměstnanců mohou organizace čerpat z dotačních programů z prostředků Evropského sociálního fondu (Plířová, 2012).

Podle průzkumu ING Pojišťovny bylo v roce 2014 vzdělávání zaměstnanců druhým nejčastěji poskytovaným benefitem. Odborný rozvoj svým zaměstnancům nabízel 81 % dotázaných společností, přičemž vzdělávání jako benefit vykazuje nejvyšší dynamiku růstu ze všech benefitů (Štěrbová, 2014). Předpokladem je, že i v dalších letech bude růst počet společností nabízejících vzdělávání jako jeden z benefitů.

Péči o odborný rozvoj zaměstnanců definuje § 227 až § 235 zákoníku práce. Za zaměstnaneckou výhodu ale nelze podle D'Ambrosové (2011) považovat takovou formu vzdělávání, které zaměstnavatel zaměstnanci nařídil například v souvislosti se zaváděním nových technologických postupů.

Pro daňové řešení z pohledu zaměstnance je rozhodující, zda je mu poskytováno vzdělávání formou peněžního nebo nepeněžního plnění. Podle § 6 odst. 9 písm. a) ZDP je u zaměstnance osvobozeno nepeněžní plnění vynaložené zaměstnavatelem na odborný rozvoj související s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo nepeněžní plnění vynaložené na rekvalifikaci zaměstnanců podle zákona o zaměstnanosti. Ovšem osvobození se nevztahuje na příjmy plynoucí zaměstnancům jako je mzda, plat nebo další peněžní náhrady poskytované zaměstnancům v souvislosti s odborným rozvojem. V případě, že by byl odborný rozvoj zaměst-

nance zajišťován peněžním plněním, které by obdržel přímo zaměstnanec, pak by se na straně zaměstnance jednalo o zdanitelné plnění. Tato částka by rovněž vstoupala do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Zdanitelným příjmem by byl také peněžní příspěvek zaměstnavatele na dopravu do vzdělávacího centra, pokud by se nejednalo o pracovní cestu v rámci výkonu práce. (Macháček, 2013; § 6 odst. 9 písm. a) ZDP)

V případě daňového řešení na straně zaměstnavatele se bude postupovat podle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 3 a § 25 odst. 1 písm. h) bodu 2 ZDP. Daňovými výdaji (náklady) jsou výdaje na provoz vlastního vzdělávacího zařízení a výdaje spojené s odborným rozvojem podle zákoníku práce a zákona o zaměstnanosti, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele. Pro daňovou uznatelnost není na straně zaměstnavatele rozhodující forma plnění<sup>3</sup>. Daňovým výdajem je dále mzda nebo plat poskytovaná zaměstnanci po dobu pracovního volna k účasti na zvyšování kvalifikace v souladu se zákoníkem práce.

#### 2.8.4 Dary a odměny poskytované zaměstnancům

Dary poskytované podle § 14 vyhlášky č. 114/2002 Sb., o FKSP jsou na straně zaměstnance osvobozeny, pouze pokud se jedná o nepeněžní plnění, poskytované z FKSP, ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění anebo na vrub nedaňových výdajů v úhrnu 2 000 Kč ročně.<sup>4</sup> Nepeněžité dary nad rámec stanoveného limitu a veškeré peněžité dary jsou na straně zaměstnance zdanitelným příjmem.

Věcné dary a stabilizační odměny byly podle průzkumu ING pojišťovny v roce 2014 sedmým nejčastěji poskytovaným benefitem a nabízelo je 68 % dotázaných společností. Další mzdu v roce 2014 poskytovalo 39 % společností. (Štěrbová, 2014)

V případě daňového řešení na straně zaměstnavatele se postupuje podle § 25 odst. 1 písm. t) ZDP, který říká, že daňovými výdaji nejsou výdaje na reprezentaci, zejména výdaje na pohoštění a dar. Zaměstnavatel nemůže výdaje na dary poskytnuté zaměstnanci uplatnit jako daňově účinné bez ohledu na příležitost poskytnutí.

V případě finanční odměny (stabilizačních nebo věrnostních odměn, odměny při životních nebo pracovních jubileích a při prvním odchodu zaměstnance do starobního nebo invalidního důchodu třetího stupně) může zaměstnavatel zahrnout náklady na jejich poskytnutí do daňově účinných nákladů v případě, že nárok zaměstnance na jejich poskytnutí je sjednán v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu, v pracovní nebo jiné smlouvě, podle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 ZDP. Z pohledu zaměstnance se vždy jedná o zdanitelný příjem. (VOS, 2010-2014)

---

<sup>3</sup> Výjimku představuje situace, kdy odborný rozvoj nesouvisí s činností zaměstnavatele. V případě nepeněžního plnění by se nejednalo o daňově účinné výdaje. V případě peněžního plnění by byly výdaje daňově účinné, pokud by bylo toto peněžní plnění sjednané v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu neb o v pracovní či jiné smlouvě.

<sup>4</sup> Dar v souvislosti s mimořádnou aktivitou ve prospěch zaměstnavatele, za sociální, humanitární pomoc, při životním jubileu 50 a každých dalších 5 let, při pracovním jubileu 20 let a každých dalších 5 let a při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu třetího stupně.

### 2.8.5 Pitný režim a občerstvení poskytované na pracovišti

Pitný režim svým zaměstnancům poskytovalo v roce 2014 podle průzkumu ING pojišťovny 75 % respondentů. Jedná se tedy o čtvrtý nejčastěji nabízený benefit v roce 2014. (Štěrbová, 2014)

Předmětem daně z příjmu nejsou podle § 6 odst. 7 písm. e) ZDP povinná plnění zaměstnavatele na vytváření a dodržování pracovních podmínek pro výkon práce stanovená právním předpisem.

Pokud bude pitný režim zaměstnavatel zajišťovat ve formě pitné vody poskytované k přímé spotřebě na pracovišti, tak se bude jednat o daňový výdaj podle § 24 odst. 2 písm. p) ZDP a na straně zaměstnance nebude hodnota pitné vody předmětem daně. V případě, že zaměstnavatel bude zajišťovat pitný režim zaměstnanců ve formě nealkoholických nápojů určených k přímé spotřebě na pracovišti (jedná se o výdaj nad stanovený rozsah ochranných nápojů), nemůže tyto náklady zahrnout do daňových nákladů, a to ani v případě, že právo zaměstnance na plnění vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele nebo z pracovní nebo jiné smlouvy. Na straně zaměstnance by byla hodnota nealkoholických nápojů zdánlivým příjmem, jelikož se jedná o plnění nad rozsah stanovený ve zvláštních předpisech (§ 8 nařízení vlády č. 361/2007 Sb.)

Obdobně jako u nealkoholických nápojů by se postupovalo i v případě, kdy by zaměstnavatel poskytoval svým zaměstnancům občerstvení určené k přímé spotřebě na pracovišti, např. ovoce v době chřipek a nachlazení.

### 2.8.6 Pracovní oděv a obutí

Pracovní oděv a obutí (stejně tak jako ostatní ochranné pracovní prostředky) se na straně zaměstnance nepovažují za předmět daně podle § 6 odst. 7 písm. b) ZDP. Hodnota ochranných prostředků není ani zahrnována do vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění. Pro zaměstnavatele jsou daňově účinným nákladem podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 1) ZDP.

### 2.8.7 Vitamíny a očkování proti chřipce

Dle průzkumu ING pojišťovny poskytovalo příspěvky na nákup vitamínů v roce 2014 celkem 39 % dotázaných společností. V porovnání s předchozími lety se počet společností nabízející tento benefit zvyšuje. Očkování proti chřipce svým zaměstnancům nabízelo v roce 2014 dle ING pojišťovny 27 % respondentů. (Štěrbová, 2014)

Náklady na pořízení vitamínů či vakcíny proti chřipce nebo poukazu na nákup nelze na straně zaměstnavatele zahrnout do daňově uznatelných výdajů (nákladů) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, a to ani v případě, že nárok na takovéto plnění vyplývá zaměstnanci z kolektivní smlouvy nebo vnitřních předpisů. Na straně zaměstnance by se v případě nepeněžního plnění jednalo o osvobozené plnění a nevstupovalo by ani do vyměřovacího základu pro odvod pojistného. (VOS, 2010 - 2014)

### 2.8.8 Příspěvek na dopravu do zaměstnání a ze zaměstnání

Příspěvek na dopravu může být poskytován formou nepeněžního plnění - zajištění bezplatné dopravy nebo formou peněžního plnění - úhrada nákladů na veřejné dopravní prostředky nebo na spotřebované pohonné hmoty při využití vlastního vozidla k cestě do zaměstnání a ze zaměstnání. Příspěvek na dopravu v roce 2014 poskytovalo dle průzkumu ING pojišťovny 20 % dotázaných společností (Štěrbová, 2014).

Zaměstnavatel si může veškeré výdaje na poskytovanou nebo hrazenou dopravu zaměstnanců do zaměstnání a ze zaměstnání podle § 24 odst. 2 písm. j) ZDP bodu 5 uplatnit jako daňově účinné. Podmínkou pro uplatnění je, že jejich poskytování vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovní nebo jiné smlouvy sjednané mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pro zaměstnance je příspěvek na dopravu zdanitelným příjmem a vstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

### 2.8.9 Manažerské vozidlo

Podle průzkumu ING Pojišťovny byl benefit šestým nejčastěji poskytovaným benefitem a svým zaměstnancům ho poskytlo 74 % dotázaných společností (Štěrbová, 2014). I přesto, že se nejedná o mimořádně zvýhodněný benefit je poskytnutí služebního vozidla velmi oblíbeným benefitem především u středních a větších firem.

Z pohledu zaměstnance je poskytnutí služebního vozidla i pro soukromé účely podle § 6 odst. 6 ZDP zdanitelným nepeněžním příjmem ve výši 1 % vstupní ceny vozidla minimálně 1000 Kč za každý i započatý kalendářní měsíc poskytnutí vozidla, bez ohledu na jeho využívání k soukromým účelům. Daňové hledisko na straně zaměstnavatele je upraveno v § 24 odst. 2 ZDP a v pokynu Generálního finančního ředitelství D-6. Pokyn D-6 stanovuje, že u motorového vozidla používaného zaměstnancem pro služební i soukromé účely nemůže být uplatněn paušální výdaj na dopravu a není možné u něj uplatnit režim poměrné výše nákladů (daňových výdajů), neboť tento režim není uplatňován ani pro poměrnou výši pořizovací ceny motorového vozidla zahrnovaného podle § 6 odst. 6 ZDP do základu daně zaměstnance, která rovněž není závislá na skutečném fyzickém opotřebení, resp. na počtu ujetých kilometrů. Z toho vyplývá, že u zaměstnavatele jsou daňově uznatelné náklady (na opravy a udržování vozidla, silniční daň, pojištění odpovědnosti z provozu vozidla a havarijní pojištění, odpisy, náklady na garážování atd.) v plné výši a nedochází k jejich daňovému krácení v poměru ujetých kilometrů pro podnikatelské účely k celkovému počtu kilometrů. Pohonné hmoty spotřebované v souvislosti se služebními účely jsou daňovým výdajem. Nákladem pro zaměstnavatele nejsou spotřebované pohonné hmoty na soukromé účely zaměstnance, pokud v kolektivní smlouvě, vnitřním předpisu nebo v pracovní či jiné smlouvě není uvedeno, že je bude za zaměstnance hradit – v tom případě by pohonné hmoty byly daňově uznatelným výdajem (nákladem) a na straně zaměstnance by se jednalo o zdanitelný nepeněžní příjem.



### 2.8.10 Poskytnutí mobilního telefonu

Mobilní telefon byl v roce 2014 podle průzkumu ING pojišťovny nejčastěji poskytovaným benefitem a nabízelo ho 89 % dotázaných společností (Štěrbová, 2014). Podle redakce časopisu *Moderní řízení* ale začíná docházet k ústupu tohoto benefitu. Řada firem ruší pevné linky a tak tento benefit ztrácí své opodstatnění a postupně se stává standardním pracovním nástrojem. (Moderní řízení, 2013)

V případě daňového řešení poskytování mobilního telefonu zaměstnancům i pro soukromé účely se postupuje shodně jako v případě poskytování firemního vozidla. Tento zaměstnanecký benefit není taxativně upraven v ZDP. (Kraftová, bez uvedení datumu)

### 2.8.11 Flexibilní formy práce

Zákoník práce umožňuje následující formy flexibilního pracovního poměru, jedná se o kratší a změněné pracovní doby, pružné pracovní doby, práci z domova částečně nebo úplně, práci na dálku, dohody o práci konané mimo pracovní poměr a konto pracovní doby. Zaměstnanci podle průzkumů oceňují především možnost pružné pracovní doby nebo práce z domova. Ovšem ne ve všech společnostech je možné tento benefit využít.

Zákoník práce 262/2006 Sb. definuje pružnou pracovní dobu v § 85a. Výhodou tohoto benefitu je, že zaměstnavateli nezvyšuje náklady a zaměstnancům poskytuje možnost vyřídit si soukromé záležitosti mimo pracovní dobu a lépe sladit profesní a soukromý život. Zaměstnanci budou v práci spokojenější a loajálnější vůči zaměstnavateli.

Práce z domova může mít více podob. Zaměstnanec může pracovat mimo sídlo společnosti každý pracovní den, nebo může kombinovat docházku do sídla a práci z domova. V zahraničí se jedná o běžnou formu pracovního poměru, ale v České republice ještě není tolik využívána. Práce z domova není výslovně upravena v legislativě, a proto je nutné její podmínky sjednat v pracovní smlouvě nebo ve vnitřních předpisech. Hlavní výhody práce z domova pro zaměstnance vidí Hlaváčková (2014) ve flexibilním plánování času, úspoře času a cestovních nákladů spojených s cestou do zaměstnání, sladění osobních, rodinných a pracovních povinností, možnost péče o děti a možnost vykonávat některé domácí práce při zaměstnání. Pro zaměstnavatele je výhodné využít *homeworking* díky úspoře nákladů na provoz kanceláře, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, nárůstu produktivity práce a zlevnění pracovní síly. Naopak nevýhody na straně zaměstnance Hlaváčková (2014) spatřuje v nákladech na vytvoření „kanceláře“ v domácnosti, ve ztrátě kontaktu s kolegy a sociálního kontaktu. Práce z domova vyžaduje vysokou sebekázeň pracovníků a navíc zaměstnancům nepřísluší náhrada mzdy, platu, příspěvek nebo náhradní volno za práci přesčas, při práci ve svátek a při důležitých osobních překážkách v práci. Pro zaměstnavatele je nevýhodou ztráta kontroly nad pracovním výkonem zaměstnance a také nutnost zvýšení ochrany obchodního tajemství, osobních údajů a jiných důvěrných informací.

### 2.8.12 Placená dovolená nad rámec legislativních povinností

Zaměstnavatel má povinnost poskytnout zaměstnanci podle § 213 zákoníku práce placenou dovolenou trvající nejméně 4 týdny za kalendářní rok, pokud u něj byl zaměstnán nepřetržitě. Zaměstnavatel má možnost poskytnout svým zaměstnancům jako benefit delší placenou dovolenou. Prodloužená dovolená může být poskytována pouze v celých týdnech, nikoli dnech. Prodloužení dovolené může zaměstnavatel provést výhradně na základě úpravy v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřních předpisech. Prodloužení dovolené není možné provést v pracovní nebo jiné smlouvě. (Duda, 2005)

Na straně zaměstnavatele je daňově uznatelným nákladem (výdajem) náhrada mzdy za dovolenou vyplývající ze zákoníku práce. Daňově uznatelným nákladem je také náhrada mzdy za dovolenou nad rámec legislativních povinností podle § 24 odst. 2 písm. j), pokud je pracovní právní nárok ujednaný v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu. Na straně zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem.

### 2.8.13 Sick days

Podle Bubáka (2013) se hitem mezi moderními benefity stávají tzv. sick days, které podle průzkumu nabízí v ČR třetina velkých společností. Dle průzkumu ING pojišťovny sick days nabízelo 25 % dotázaných společností v roce 2014 a v roce 2013 celkem 30 % společností (Štěrbová, 2014). Sick days vychází z principu, že kratší léčení je pro obě strany výhodnější než dlouhodobá nemoc. Zaměstnanec se může v případě zdravotních potíží, například při začínajícím nachlazení, omluvit z práce bez nutnosti vystavení pracovní neschopnosti nebo vybírání si dovolené. Pro zaměstnance je velkou výhodou, že dostává náhradu mzdy, na rozdíl od pracovní neschopnosti, kdy je mu vyplácena náhrada mzdy až od čtvrtého dne podle § 192 zákona č. 262/2006 Sb. Zaměstnavatel si podmínky sick days především délku, způsob oznamování, výši peněžitě náhrady atd. určí v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu. (Jasanská, 2014)

Daňové hledisko je uplatňované stejně jako v případě prodloužené placené dovolené.

### 2.8.14 Kultura, sport a rekreace

Příspěvek zaměstnavatele na kulturu, sport a rekreaci jeho zaměstnancům je oblíbeným benefitem. Podle průzkumu ING Pojišťovny v roce 2014 poskytovalo 35 % dotázaných společností příspěvek na kulturu, 42 % poskytovalo příspěvek na sport a 27 % dotázaných společností přispívalo zaměstnancům na rekreaci (Štěrbová, 2014). Zaměstnavatel má možnost uspokojovat kulturní, rekreační a tělovýchovné potřeby a zájmy zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků pořádáním kulturních a sportovních akcí, poskytováním příspěvků na využívání kulturních, rekreačních a tělovýchovných zařízení, provozování vlastních nebo pronajatých zařízení, poskytnutím rekreačních poukazů, včetně zájezdů anebo formou peněžních příspěvků. (VOS, 2010-2014)

### Kultura

Nejčastěji se jedná o nákup lístků na kulturní události (divadlo, koncert) nebo může zaměstnavatel přímo pořádat kulturní akce pro své zaměstnance v podobě vánočních či novoročních večírků. Těchto firemních akcí se mohou v některých organizacích účastnit i bývalí zaměstnanci nebo rodinní příslušníci stávajících zaměstnanců.

### Sport

Dle D'Ambrosové (2011) můžeme sportovní benefity rozdělit na aktivní a pasivní. Pasivní benefit představuje úhradu nebo příspěvek na vstup na sportovní akci. Aktivní benefity zahrnují návštěvu bazénu, fitness centra, tenisového kurtu apod. Především příspěvky na sportovní aktivity poskytuje podle Škripeckého (2013) každoročně větší počet společností. Rostoucí trend je možné vysvětlit zvýšeným zájmem o zdravý životní styl. Kellerová (2012) upozorňuje na rostoucí počet společností, které svým zaměstnancům nabízejí poukázky na volnočasové aktivity – například na návštěvu wellnes center a fitness center. A také více společností do portfolia zaměstnaneckých benefitů zařazuje teambuildingové akce, např. sportovní aktivity nebo jiné formy zábavy.

### Rekreace

Zaměstnavatel může svému zaměstnanci připívat na tuzemskou nebo zahraniční rekreaci a zájezd. Patří sem také podle Pelce (2008) příspěvek na ozdravné pobyty dětí či rodinných příslušníků zaměstnanců, dětské rekreace, školy v přírodě, lyžařské kurzy apod.

Pro daňové řešení ze strany zaměstnavatele i zaměstnance je rozhodující, zda je benefit poskytovaný ve formě peněžní nebo nepeněžní odměny. Od daně z příjmů ze závislé činnosti je podle § 6 odst. 9 písm. c) ZDP osvobozeno nepeněžní plnění poskytnuté zaměstnavatelem zaměstnanci nebo jeho rodinnému příslušníkovi z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, ze zisku (příjmu) po jeho zdanění anebo na vrub nedaňových výdajů (nákladů) ve formě možnosti používat zdravotnická zařízení, sportovní zařízení a rekreační zařízení, poskytnutí rekreace a zájezdů nebo příspěvku na kulturní pořady či sportovní akce. Osvobození platné pro zdaňovací období 2015 je nejvýše do úhrnu 10 000 Kč za kalendářní rok, přičemž do tohoto limitu jsou zahrnovány také nepeněžní plnění ve formě možnosti používat vzdělávací zařízení, předškolní zařízení a závodní knihovny. Nepeněžní plnění nelze na straně zaměstnavatele zahrnout podle § 25 odst. 1 písm. h) ZDP do daňových výdajů. V případě peněžního plnění se bude pro zaměstnavatele jednat o daňově účinný výdaj (náklad), pokud bude splněna podmínka § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 ZDP, tedy pokud má zaměstnanec na tento příspěvek nárok vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní nebo jiné smlouvy. Peněžní příspěvek na straně zaměstnance není osvobozen od daně z příjmů a vstupuje tedy do základu daně i vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

### 2.8.15 Benefit pro rodiče – firemní školky, dětské skupiny a školkovně

Zaměstnavatelé mohou svým zaměstnancům poskytovat výhody ke sladování jejich profesního a rodinného života v souvislosti s návštěvou jejich dětí v mateřské škole. Hlavním argumentem pro family friendly benefity je, že velká část kvalifikovaných a kvalitních pracovníků jsou na mateřské nebo rodičovské dovolené. Jejich návratu do práce může bránit nedostatek míst ve státních a obecních školkách a jeslích.

Zaměstnavatel může přímo provozovat vlastní firemní mateřskou školu a poskytovat zaměstnanci bezplatně nebo za zvýhodněnou cenu možnost jejího využití, anebo může poskytovat peněžní příspěvek na úhradu za využívání cizí mateřské školy (Macháček, 2013). Pokud se zaměstnavatel rozhodne provozovat firemní mateřskou školu, musí být zapsaná do školského rejstříku podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělání, dále jen školský zákon, aby si mohl uplatňovat výdaje spojené s provozem firemní mateřské školy do daňově účinných výdajů. Na straně zaměstnance by se jednalo o zdanitelný nepeněžní příjem. V případě, že by nebyla mateřská škola zapsaná do školského rejstříku, nemohl by si zaměstnavatel výdaje související s provozem uplatňovat jako výdaje na dosažení, zajištění a udržení příjmů a na straně zaměstnance by se jednalo o osvobozené plnění (VOS, 2010-2014). Mezi hlavní důvody, proč si společnosti nezakládají firemní školky, patří podle Bosničové a Kolářové (2012) přísná hygienická vyhláška, vysoká nákladnost založení a provozu, přesvědčení, že péče o děti má být doménou státu, a ne komerčního sektoru a nezájem zaměstnanců o tento benefit. Dále může být problém také administrativní a byrokratická náročnost. Zřízení a provoz firemní mateřské školky není vhodný pro malé firmy do 100 zaměstnanců.

Od 1. září 2014 je možné zřizovat alternativu firemních mateřských školek, tzv. dětské skupiny. Dětské skupiny se řídí zákonem č. 247/2014 Sb., zákonem o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů. V dětské skupině může být maximálně 24 dětí ve věku od 1 roku do nástupu do školy. Přičemž od počtu 12 dětí platí stejné normy jako pro běžné mateřské školy, a do počtu 12 dětí platí nižší hygienické požadavky na prostory a provoz.

Zákon č. 247/2014 Sb. také umožňuje nově zaměstnavateli poskytovat zaměstnanci daňově zvýhodněný příspěvek na péči o dítě v dětské skupině (dříve bylo možné daňové zvýhodnění jen pro příspěvek na péči o dítě v mateřské škole zapsané ve školském rejstříku). Do příspěvku lze zahrnout jednak pobyt dítěte ve školce, stravné či případné kroužky spojené s předškolním vzděláváním v daném zařízení. Zaměstnavatel má na výběr ze dvou daňově zvýhodněných modelů:

1. Zaměstnavatel poskytuje příspěvek jako nepeněžní plnění, kdy zasílá příspěvek přímo na účet předškolního zařízení, a na straně zaměstnance se jedná o příjem osvobozený od daně z příjmů. Příspěvek zaměstnavatele je osvobozen od odvodů ze mzdy, ale je nedaňovým výdajem – je hrazen z FKSP, sociálního fondu nebo ze zisku po zdanění. V tomto případě zaměstnavatel uspoří 34 % za odvodů ze mzdy.

2. Zaměstnavatel poskytuje peněžní příspěvek přímo zaměstnanci spolu se mzdou. Na straně zaměstnance by se jednalo o zdanitelný příjem. Příspěvek zaměstnavatel uplatňuje jako daňový výdaj, ale nemůže již uplatnit úlevu na odvody ze mzdy. Zde se jedná o úsporu 19 % na dani z příjmu právnických osob. (Sodexo,2014; Macháček, 2013)

Zaměstnavatel by měl při zavádění nového benefitu školkovného postupovat v souladu se stanoviskem Generálního finančního ředitelství a Komory daňových poradců z prosince 2014. Ze stanoviska vyplývá, že příspěvek na školkovné je benefitem, a proto jím nemůže být nahrazena část mzdy. (Sodexo, 2014)

Zaměstnavatel by měl také zvážit, zda právě založení firemní školky nebo dětské skupiny bude jeho zaměstnanci opravdu oceněno a využíváno. Navíc tento benefit je určený pouze úzké skupině zaměstnanců, a proto by měl zaměstnavatel přistoupit spíše k takovým opatřením, které by ulevilo například i zaměstnancům se staršími dětmi, nebo zaměstnancům pečujícím o nemocné rodinné příslušníky. Založení firemní školky by mělo být podloženo důslednou analýzou a nemělo by se jednat pouze o módní krok. Zaměstnavatel by měl navíc nejprve zvážit méně nákladné varianty family-friendly benefitů, jako jsou například flexibilní formy práce.

### **Shrnutí poznatků**

Zaměstnanecké výhody jsou důležitou složkou celkových odměn a neměly by být společností podceňovány. Benefity jsou poskytovány za určitým účelem a k dosažení konkrétních cílů. Zaměstnaneckými výhodami se vedení snaží získat a udržet kvalifikované a zkušené zaměstnance, snížit fluktuaci, zvýšit loajalitu, motivaci k práci a spokojenost zaměstnanců a zvýšit výkonnost celé organizace. Těchto cílů může management dosáhnout pouze, pokud je systém zaměstnaneckých výhod aktuální, atraktivní, transparentní a spravedlivý.

Nastavení systému poskytování zaměstnaneckých výhod by mělo vycházet z důsledné analýzy požadavků zaměstnanců a nákladové a daňové povahy benefitů. Systém zaměstnaneckých výhod by měl vycházet ze strategie společnosti. Z požadavků na vytvoření systému zaměstnaneckých výhod vyplývá, že neexistuje univerzální systém, který by byl optimální pro všechny společnosti. Pro každou společnost existuje jedinečný systém benefitů, který si společnost musí vybudovat a průběžně kontrolovat a přizpůsobovat.

Vývoj nových zaměstnaneckých benefitů běží nepřetržitě. Zaměstnavatelé se snaží nové pracovníky zaujmout neobvyklými benefity a svým zaměstnancům se snaží vyjít vstříc. V posledních letech jsou zejména populární benefity orientované na zdravý životní styl (poukázky do fitness, wellness, ozdravné pobyty, vitamíny, sick days), benefity zaměřené na sladění profesního a osobního života (firemní školky, školkovné, pružná pracovní doba a práce z domova) a benefity zaměřené na vzdělávání zaměstnanců. Naopak některé benefity, jako jsou například stravenky, mobilní telefon či příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění, nejsou již zaměstnanci chápány jako něco navíc, ale jako běžný standard, který jim zaměstnavatel poskytuje. Trendem v poskytování benefitů je také umožnit zaměstnanci výběr z portfolia benefitů tzv. cafeteria systém. Je totiž velmi obtížné až nemožné nastavit systém benefitů takovým způsobem, aby uspokojoval potřeby a požadavky všech zaměstnanců. Volitelný systém je výhodný jak pro zaměstnance, kteří budou uspokojovat svoje potřeby a požadavky, tak i pro zaměstnavatele, jehož náklady na benefity budou vynakládány efektivně a budou zaměstnance skutečně motivovat. Problematickým místem je ovšem administrativní náročnost spojená se zaváděním a provozováním systému a také finanční náročnost.

Celkově velké a úspěšné organizace si mohou dovolit svým zaměstnancům poskytovat širší a pestřejší portfolio benefitů oproti malým společnostem, které jsou limitovány náklady. Ale i malá společnost může mít dobře propracovaný systém benefitů a spokojené zaměstnance. Vedení malé i velké společnosti by nemělo opomíjet takové formy odměn, se kterými není spojeno vydání peněžních prostředků. Jedná se především o pochvaly, uznání a participace při rozhodování. V oblasti zaměstnaneckých výhod je nezbytná komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Pokud nebudou zaměstnanecké výhody komunikovány, patrně nebude systém jejich poskytování optimální.

## 3 Výsledky a diskuze

V kapitole výsledky a diskuze je nejprve popsán současný stav poskytování zaměstnaneckých benefitů v jednotlivých společnostech, následuje vyhodnocení dotazníkového šetření a zodpovězeny výzkumné otázky. V poslední části této kapitoly jsou navrženy doporučení jednotlivým společnostem.

### 3.1 Představení společností a jejich zaměstnaneckých benefitů

V podkapitole budou postupně představeny jednotlivé společnosti se zaměřením na specifikaci zaměstnaneckých výhod, které svým zaměstnancům poskytují.

#### 3.1.1 ZEMĚDĚLSTVÍ

ZEMĚDĚLSTVÍ vzniklo v roce 1993, sídlo společnosti je na Znojemsku. Společnost působí v oblasti rostlinné a živočišné produkce. K 1. 1. 2015 měla společnost celkem 73 zaměstnanců.

Tabulka 1 Portfolio benefitů ZEMĚDĚLSTVÍ

Název benefitu	Specifikace a podmínky poskytování
Příspěvek na stravování	Stravenka v nominální hodnotě 100 Kč, zaměstnavatel hraří 55 %, nárok vzniká zaměstnanci ihned po nástupu do pracovního poměru při dodržení zákonných podmínek pro poskytování. <sup>5</sup>
Příspěvek na PP a DPS	Nárok zaměstnanci vzniká po ukončení zkušební doby, a pokud je pracovní smlouva na dobu neurčitou. Příspěvek je ve výši 3 % HM.
Příspěvek na ŽP	Nárok zaměstnanci vzniká po ukončení zkušební doby a pokud je pracovní smlouva na dobu neurčitou. Příspěvek je poskytován ve výši 8.000 Kč/rok. Pokud zaměstnanec ve společnosti pracoval pouze část roku, náleží mu poměrná část příspěvku.
Manažerské vozidlo	Poskytováno klíčovým zaměstnancům ve vedoucích pozicích.
Příspěvek na telefonní paušál	Vedoucí zaměstnanci mají paušál hrazen v plné výši, pro ostatní zaměstnance je poskytován příspěvek ve výši 100 Kč z fakturovaného telefonního paušálu. <sup>6</sup>

<sup>5</sup> D o 31. 12. 2013 zaměstnavatel zajišťoval stravování v jídelně na pracovišti a byl poskytován příspěvek na stravování ve výši 55 % hodnoty obědu.

<sup>6</sup> Rozdíl mezi fakturovanou cenou za telefonní SLUŽBY a příspěvkem 100 Kč je stržen zaměstnanci ze mzdy.

Další mzda	Nárok vzniká po splnění zkušební doby, ve výši 2,5 % z průměrné roční hrubé mzdy. Jsou vypláceny formou zálohy na prosinec. Výše prémie není krácena v případě pracovní neschopnosti. Pokud zaměstnanec ve společnosti pracoval pouze část roku, náleží mu poměrná část.
Pracovní oděv a obutí	Nárok vzniká po splnění zkušební doby. Každému zaměstnanci se přidělí finanční limit 4.000 Kč/rok. Zaměstnanci odebírají do výše limitu pracovní pomůcky u spolupracujícího dodavatele, který následně předkládá faktury společnosti. Pokud zaměstnanec ve společnosti pracoval pouze část roku, náleží mu pouze poměrná část finančního limitu.
Zajištění dopravy zaměstnanců	Nárok mají všichni zaměstnanci s místem bydliště mimo sídlo. Doprava zaměstnanců je zajištěna svozem firemními dodávkami. Zaměstnancům je doprava poskytována bezplatně.
Firemní akce	Společnost pořádá vánoční večírek pro zaměstnance. Nárok na účast má zaměstnanec ihned po nástupu do zaměstnání.
Pitný režim na pracovišti	Pitný režim je zajištěn pomocí zásobníků s pitnou vodou, které jsou umístěny na pracovištích.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vnitřních směrnic a e-mailové komunikace s vedením

### 3.1.2 SLUŽBY

Společnost vznikla v roce 1998. Společnost působí v oblasti služeb, jako pojišťovací makléřská společnost, konkrétně se jedná o pojišťovací činnost, činnost samostatného likvidátora a od roku 2014 také zprostředkovává bankovní produkty (hypotéky, stavební spoření, úvěry ze stavebního spoření, spotřebitelské úvěry). Zprostředkovává pojistnou ochranu v oblasti podnikatelských a průmyslových rizik, ale i v oblasti běžného občanského života. Společnost SLUŽBY má sídlo na Třebíčsku, ale v průběhu let z důvodu lepší dostupnosti vzniklo celkem 6 poboček – konkrétně v Brně, Jihlavě, Pardubicích, Táboře, Vyškově a v Moravských Budějovicích. K 1. 1. 2015 má společnost 26 zaměstnanců. Vedle řadových zaměstnanců společnost spolupracuje s kvalifikovanými prodejci pojištění na základě písemných dohod o spolupráci. Tito spolupracovníci jsou samostatní podnikatelé zapsaní do živnostenského rejstříku fyzických osob. k 1. 1. 2015 společnost spolupracovala celkem s 15 prodejci pojištění na základě dohody o spolupráci. Tito spolupracovníci ovšem nemají nárok na čerpání zaměstnaneckých benefitů s výjimkou výjezdních školení, výročních porad a vánočních večírků. Společnost svým zaměstnancům nabízí v současné době 8 zaměstnaneckých výhod, viz Tabulka 2.



Tabulka 2 Portfolio benefitů SLUŽBY

Název benefitu	Specifikace a podmínky poskytování
Příspěvek na stravování	Stravenka v nominální hodnotě 100 Kč, zaměstnavatel hra- dí 55 %, nárok vzniká zaměstnanci ihned po nástupu do pracovního poměru při dodržení zákonných podmínek po- skytování.
Vzdělávání	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců v souvislosti s rozšiřováním poskytovaných služeb, zajištění a úhrada nákladů spojených s rekvalifikací a proškolením v sídle společnosti i mimo ni. Po 3 letech pracovního poměru úhrada nákladů spojených s vykonáním zkoušky u ČNB prokazující dosažení vyššího stupně odborné kvalifikace v oblasti pojišťovnictví.
Manažerské vozidlo	Poskytováno klíčovým zaměstnancům, kteří mají významné klienty mimo sídlo. Není poskytováno administrativním pracovníkům, ale pouze zaměstnancům na pozici prodejce.
Mobilní telefon + paušál, note- book	Nárok na firemní paušál má zaměstnanec ihned po nástupu do zaměstnání, mobilní telefon či notebook zaměstnanec obdrží po schválení žádosti vedením společnosti.
Pružná pracovní doba	Zaměstnanec si může stanovit začátek a konec pracovní doby, přičemž základní pracovní doba od 9:00 do 15:00 musí být dodržena u všech zaměstnanců, zaměstnanec si může zvolit začátek pracovní doby v rozmezí 7:00 – 9:00 a konec v rozmezí 15:00-18:00 po dodržení podmínky od- pracovaných 40 hodin týdně. PPD je schvalována vedením a závisí na individuální domluvě.
Práce z domova	Především pro zaměstnankyně na rodičovské a mateřské dovolené, na základě individuální dohody.
Firemní akce	Společnost pořádá pro zaměstnance a obchodní partnery vánoční večírek a dále v průběhu roku pořádá 2 teambul- dingové a školící výjezdní porady – na jaře a na podzim. Nárok na účast má zaměstnanec ihned po nástupu do za- městnání.
Pitný režim na pracovišti	Pitný režim je zajištěn pomocí zásobníků s pitnou vodou, které jsou na jednotlivých pracovištích.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě individuálního rozhovoru a e-mailové komunikace

### 3.1.3 PRŮMYSL

Společnost působí v oblasti strojírenského průmyslu, konkrétně se specializuje na gumárenský průmysl. Společnost byla založena v roce 1994 a neustále se rozšiřuje. Sídlo společnosti je na Znojemsku. K 1. 1. 2015 měla společnost PRŮMYSL 43 zaměstnanců. Společnost svým zaměstnancům nabízí široké portfolio zaměstnanec-  
kých benefitů. K 1. 1. 2015 společnost poskytovala celkem 10 benefitů (Tabulka 3).

Tabulka 3 Portfolio benefitů PRŮMYSL

Název benefitu	Specifikace a podmínky poskytování
Příspěvek na stravování	Stravenka v nominální hodnotě 70 Kč, zaměstnavatel hradí 55 %, nárok vzniká zaměstnanci ihned po nástupu do pracovního poměru při dodržení zákonných podmínek poskytování.
Příspěvek na PP či DPS	Nárok vzniká po 1 roce trvání pracovního poměru, v plné výši vyplácen po 3 letech. Ve výši 1 % HM po 1 roce, ve výši 2 % HM po 2 letech a ve výši 3 % HM po 3 letech.
Příspěvek na životní pojištění	Zaměstnanec si může zvolit, zda si založí DPS či ŽP, nárok vzniká po 1 roce pracovního poměru. Příspěvek ve výši 1 % HM, max. do výše 1000 Kč. <sup>7</sup>
Manažerské vozidlo	Poskytováno klíčovými zaměstnancům ve vedoucí pozici.
Mobilní telefon + paušál	Poskytováno klíčovými zaměstnancům ve vedoucí pozici.
Další mzda	Je rozdělena na 2 části, kdy každý půlrok je posuzován zvlášť a výplata probíhá v červencových a listopadových výplatách. Výše závisí na délce pracovního poměru a nemocnosti. Konkrétní výpočet je uveden v boxu 1 viz níže.
Pracovní oděv a obutí	Zaměstnavatel hradí tzv. pronájemové oděvy. Dodavatel zajišťuje vyčištění a údržbu oděvu. Zaměstnanec ve výrobě má každý pracovní týden nárok na 2 trička, 1 montérky a 1 blůzu. Administrativní pracovník má nárok na 2 polokošile týdně. Při poškození oděvu, které vylučuje další použití je oděv nahrazen novým. Všichni zaměstnanci mají nárok na pracovní obutí.
Příspěvek na dopravu	Nárok má zaměstnanec ihned při nástupu, pokud dojíždí do sídla více jak 20 km. Není poskytován automaticky, ale zaměstnanec si musí zažádat a vedení jeho žádost schválit.
Firemní akce	Firemní vánoční večírek, kde jsou zaměstnanci seznámeni s výsledky, hospodařením za rok a výhledem na příští rok. Pro zaměstnance a manžela/ku či partnera/ku.
	Firemní letní rekreace pro zaměstnance a rodinné příslušníky. Zaměstnavatel hradí ubytování a polopenzi zaměstnancům i rodinným příslušníkům v plné výši.
Pitný režim na pracovišti, káva	Pitný režim je zajištěn v podobě zásobníku s pitnou vodou. Zaměstnavatel dále dotuje rozdíl mezi cenou obvyklou a sníženou cenou za kávu a další nápoje z automatu Delicomat, který je na pracovišti k dispozici.

Zdroj: Vlastní zpracování na vnitřních směrnic a e-mailové komunikace

<sup>7</sup> Celkem 3 zaměstnanci si místo založení DPS zvolili založení smlouvy o ŽP, na kterou jim zaměstnavatel přispívá.

## Box 1:

U zaměstnanců ve výrobě se další mzda vypočítá jako (hodinová sazba \* 168 \* procentní sazba)/2, u technicko-hospodářských pracovníků se určí jako (základní mzda \* procentní sazba)/2. Výše procentní sazby závisí na době trvání pracovního poměru (d o 1 roku, 1-2 roky, 2-3 roky a nad 3 roky) a na počtu dní pracovní neschopnosti v uplynulém období (tedy ve 12-tém až 5-tém měsíci, 6-tém až 11-tém měsíci). Výše procentní sazby je uvedena v následující tabulce (Tabulka 4):

Tabulka 4 Výše procentní sazby pro výpočet další mzdy

	D o 1 roku	1-2 roky	2-3 roky	Nad 3 roky
D o 5 dnů	15 %	25 %	50 %	100 %
6-10 dnů	5 %	10 %	20 %	60 %
11-15 dnů	0	5 %	10 %	30 %
Nad 15 dnů	0	0	0	0

Zdroj: Vnitřní směrnice společnosti PRŮMYSL

### 3.2 Náklady na zaměstnanecké výhody a fluktuace ve společnostech

Vedení každé společnosti by se mělo zajímat o výši vynakládaných finančních prostředků na jednotlivé benefity a v návaznosti na zpětnou vazbu spokojenosti zaměstnanců vyhodnocovat efektivnost poskytovaných benefitů. Z tabulky 5, která zachycuje celkové náklady, osobní náklady a náklady na zaměstnanecké výhody v letech 2010-2014, je patrné, že náklady na benefity nepředstavují zanedbatelnou nákladovou položku. Z tohoto důvodu by měly být výdaje na benefity řádně vyhodnocovány. Do nákladů na benefity nemohly být zahrnuty manažerská vozidla a nákup mobilních telefonů pro klíčové zaměstnance, kvůli obtížnému určení nákladů a časové náročnosti. Dále do nákladů na benefity nebyly zahrnuty náklady na dopravu zaměstnanců, jelikož v PRŮMYSLU je příspěvek každý měsíc připočítáván do hrubé mzdy a souhrnné měsíční příspěvky nejsou sledovány a v případě ZEMĚDĚLSTVÍ nejsou samostatně náklady na provoz dopravních prostředků určených k dopravě zaměstnanců evidovány. Zaměstnavatelé nemají tedy přesný přehled o nákladech na benefity. Problém nedostatečné evidence může ve výsledku způsobovat plýtvání finančními zdroji.

Tabulka 5 Náklady společností 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>ZEMĚDĚLSTVÍ</b>					
Celkové náklady	124 028 049	145 641 436	143 032 365	148 303 579	159 427 914
Osobní náklady	21 670 723	25 478 716	25 124 693	26 036 900	27 845 725
<b>Podíl ON/CN</b>	<b>17,47%</b>	<b>17,49%</b>	<b>17,57%</b>	<b>17,56%</b>	<b>17,47%</b>
Náklady na benefity	2 311 942	2 353 069	2 377 813	2 391 995	2 839 505
<b>Poměr nákladů na benefity k ON</b>	<b>10,67%</b>	<b>9,24%</b>	<b>9,46%</b>	<b>9,19%</b>	<b>10,20%</b>
<b>Podíl nákladů na benefity k CN</b>	<b>1,86%</b>	<b>1,62%</b>	<b>1,66%</b>	<b>1,61%</b>	<b>1,78%</b>
<b>SLUŽBY</b>					
Celkové náklady	20 798 746	20 891 816	20 781 173	22 835 240	21 926 626
Osobní náklady	7 098 548	6 940 802	6 950 225	7 414 039	7 887 276
<b>Podíl ON/CN</b>	<b>10,62%</b>	<b>9,96%</b>	<b>10,38%</b>	<b>9,46%</b>	<b>9,81%</b>
Náklady na benefity	633 760	651 589	641 633	679 490	723 980
<b>Poměr nákladů na benefity k ON</b>	<b>8,93%</b>	<b>9,39%</b>	<b>9,23%</b>	<b>9,16%</b>	<b>9,18%</b>
<b>Podíl nákladů na benefity k CN</b>	<b>3,05%</b>	<b>3,12%</b>	<b>3,09%</b>	<b>2,98%</b>	<b>3,30%</b>
<b>PRŮMYSL</b>					
Celkové náklady	45 516 382	49 558 306	46 807 134	53 633 007	57 968 168
Osobní náklady	14 505 972	16 829 051	16 111 163	17 841 443	20 077 371
<b>Podíl ON/CN</b>	<b>31,87%</b>	<b>33,96%</b>	<b>34,42%</b>	<b>33,27%</b>	<b>34,64%</b>
Náklady na benefity	1 240 719	1 404 292	1 433 470	1 582 024	1 530 515
<b>Poměr nákladů na benefity k ON</b>	<b>8,55%</b>	<b>8,34%</b>	<b>8,90%</b>	<b>8,87%</b>	<b>7,62%</b>
<b>Podíl nákladů na benefity k CN</b>	<b>2,73%</b>	<b>2,83%</b>	<b>3,06%</b>	<b>2,95%</b>	<b>2,64%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě analýzy účetních podkladů

V ZEMĚDĚLSTVÍ je průměrný podíl nákladů na benefity k celkovým nákladům 1,71 %. V poměru k osobním nákladům jsou vynakládány náklady na benefity v průměrné výši 9,75 %. Ve společnosti SLUŽBY tvoří náklady na benefity průměrně 3,11 % celkových nákladů a v porovnání s osobními náklady dosahují průměrného podílu 9,18 %. V PRŮMYSLU je průměrný podíl nákladů na benefity a celkových nákladů ve výši 2,84 % a v porovnání s osobními náklady dosahují náklady na benefity průměrně výše 8,45 %. Z porovnání velikosti poměru nákladů na benefity k osobním nákladům můžeme konstatovat, že v ZEMĚDĚLSTVÍ je vynakládáno nejvíce finančních prostředků na zaměstnanecké benefity a nejméně je vynakládáno v PRŮMYSLU.

Tabulka 6 Fluktuace zaměstnanců 2010-2014

<b>ZEMĚDĚLSTVÍ</b>	2010	2011	2012	2013	2014
Počet odešlých zaměstnanců	2	2	3	3	1
Stav zaměstnanců k 1.1.	72	70	69	70	72
Stav zaměstnanců k 31.12.	70	69	70	72	73
Průměrný stav zaměstnanců	71	69,5	69,5	71	72,5
<b>Míra fluktuace</b>	<b>2,82%</b>	<b>2,88%</b>	<b>4,32%</b>	<b>4,23%</b>	<b>1,38%</b>
<b>SLUŽBY</b>					
Počet odešlých zaměstnanců	1	3	0	0	0
Stav zaměstnanců k 1.1.	22	23	21	23	24
Stav zaměstnanců k 31.12.	23	21	23	24	26
Průměrný stav zaměstnanců	22,5	22	22	23,5	25
<b>Míra fluktuace</b>	<b>4,44%</b>	<b>13,64%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>PRŮMYSL</b>					
Počet odešlých zaměstnanců	0	3	0	2	5
Stav zaměstnanců k 1.1.	32	36	35	38	42
Stav zaměstnanců k 31.12.	36	35	38	42	43
Průměrný stav zaměstnanců	34	35,5	36,5	40	42,5
<b>Míra fluktuace</b>	<b>0,00%</b>	<b>8,45%</b>	<b>0,00%</b>	<b>5,00%</b>	<b>11,76%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě individuálního rozhovoru a e-mailové komunikace

V tabulce 6 je zobrazena fluktuace společností v letech 2010-2014. V ZEMĚDĚLSTVÍ je většina odchodů zaměstnanců způsobena penzionováním zaměstnanců a z tabulky 6 je patrné, že vedení se snaží udržovat stabilní počet zaměstnanců. Většina zaměstnanců ve společnosti setrvává až do doby odchodu do důchodu. Pouze jeden zaměstnanec odešel z vlastní vůle v roce 2012 a v roce 2014 byl jeden zaměstnanec propuštěn.

Z tabulky 6 je možné pozorovat rostoucí trend v počtu zaměstnanců ve společnostech SLUŽBY a PRŮMYSL. Ve společnosti SLUŽBY byly téměř všechny odchody zaměstnanců stejně jako v ZEMĚDĚLSTVÍ v souvislosti s nástupem do penze a pouze v roce 2011 jeden zaměstnanec pracovní poměr ve společnosti ukončil v době zkušební lhůty. Společnost již při výběru nových zaměstnanců klade důraz na osobní vlastnosti uchazeče a pravděpodobnost bezproblémového začlenění do kolektivu. V letech 2012-2014 byla nulová míra fluktuace ve společnosti.

Na rozdíl od výše uváděných společností, ve společnosti PRŮMYSL odchází větší část zaměstnanců ze zaměstnání z vlastní vůle nebo na základě rozhodnutí vedení o propuštění. V roce 2010 a 2012 byla nulová míra fluktuace, v letech 2011 a 2014 odešli dohromady dva zaměstnanci do penze.

Míra fluktuace v jednotlivých letech nedosahuje až na výjimky ve společnostech teoreticky optimální hodnoty, která by měla být 5-7 %. A navíc ve společnostech SLUŽBY a PRŮMYSL byla zjištěna nulová míra fluktuace, která je z teoretického hlediska nežádoucí, jelikož společnosti hrozí stagnace a ztráta konkurenceschopnosti. Tento teoretický předpoklad o nevhodnosti nulové míry fluk-

tuace nemůžeme ovšem považovat za adekvátní v případě společnosti SLUŽBY, kde jsou zaměstnanci spokojeni, a proto nemají potřebu společnost opouštět. Zaměstnanci naopak vyvíjí vlastní iniciativu vedoucí k rozvoji společnosti a zvyšování konkurenceschopnosti. Pro společnost SLUŽBY je tedy nulová míra inflace velmi žádoucí. V případě společnosti PRŮMYSL, kde jsou zaměstnanci na základě vyhodnocení dotazníkového šetření spíše nespokojeni se zaměstnaneckými výhodami, je ve dvou letech nulová míra fluktuace a ve dvou letech míra fluktuace překračuje optimální hodnotu 7 %. Jelikož je zde většina odchodů dobrovolných, měla by společnost výrazně přehodnotit přístup k zaměstnaneckým benefitům.

### 3.3 Vyhodnocení dotazníku

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názor zaměstnanců společností na současný systém zaměstnaneckých výhod. Dotazníky byly poskytnuty všem zaměstnancům. Návratnost dotazníkového šetření je uvedena níže viz Tabulka 7.

Tabulka 7 Návratnost dotazníků

Společnost	Rozeslané dotazníky	Vrácené dotazníky	Návratnost v %
ZEMĚDĚLSTVÍ	73	37	50,68 %
SLUŽBY	26	26	100 %
PRŮMYSL	43	37	86,05 %
<b>CELKEM</b>	<b>142</b>	<b>100</b>	<b>70,4 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

Vysoká návratnost dotazníkového šetření byla dosažena díky předkládání v tištěné podobě k vyplnění přímo na pracovišti během pracovní doby. Pokud nebyl zaměstnanec během šetření na pracovišti např. Z důvodu nemoci, byl mu dotazník zaslán společně s výplatní páskou na adresu trvalého bydliště. Bohužel ale ani jeden takto zasláný dotazník se nevrátil zpět. V případě společnosti SLUŽBY bylo dosaženo 100% účasti, jelikož byl dotazník zaměstnancům rozdán na začátku roční výroční schůze, která se konala 26. 2. 2015. Roční výroční schůze se účastní všichni zaměstnanci společnosti i obchodní zástupci společnosti. Nejnižší účast na dotazníkovém šetření byla v ZEMĚDĚLSTVÍ. Tuto nižší účast můžeme odůvodnit zahájením prací na polích a přílišným časovým vytížením zaměstnanců. Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 100 respondentů, tedy 70,4 % dotázaných.

Po krátkém úvodu, ve kterém byl dotazník respondentům představen, měli zaměstnanci možnost vyjádřit spokojenost jednotlivě u každého zaměstnaneckého benefitu. Zaměstnanci měli svoji spokojenost vyjádřit pomocí výběru hodnoty: „určitě ano - spíše ano - spíše ne - určitě ne“ a dále byly předloženy možnosti: „nevyužívám benefit“ a „benefit není k dispozici“. Předložený dotazníkový arch byl pro všechny společnosti shodný, tabulka se zaměstnaneckými výhodami tedy obsahovala i ty benefity, které nejsou ve všech společnostech k dispozici. Navíc byly přidány 3 benefity, které nejsou poskytovány v žádné společnosti. Cílem přidání bene-

fitů nad rámec dostupných výhod bylo zjištění, zda zaměstnanci znají současné portfolio výhod. Respondent měl u benefitů, které nejsou ve společnosti nabízeny vybrat podle pokynů možnost „není k dispozici“, v některých případech ale zaměstnanci vyjadřovali nespokojenost s tím, že daný benefit není nabízen a vybírali možnost „spíše ne“ a „určitě ne“. v případě výběru možnosti „nevyužívám ji“ nebo vyjádření spokojenosti s benefitem, který není ve společnosti k dispozici, je tato odpověď posuzována jako chybná a svědčí o neznalosti systému.

### 3.3.1 Hodnocení portfolia benefitů v ZEMĚDĚLSTVÍ

Výsledky šetření v ZEMĚDĚLSTVÍ zobrazuje Tabulka 8. Zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s poskytováním pracovních oděvů a obutím, zde ani jeden zaměstnanec nevyjádřil negativní postoj. Stejně tak jsou všichni zaměstnanci spokojeni s poskytovanými stravenkami. Spokojeni jsou zaměstnanci také s příspěvkem na životní pojištění, kde pouze 1 respondent vyjádřil striktní nespokojenost. Kladně zaměstnanci hodnotí i příspěvek na PP a DPS, kde pouze 2 respondenti vyjádřili spíše negativní a negativní postoj. Zaměstnanci si dále cení týden dovolené navíc, zde jsou pouze 2 zaměstnanci s poskytováním nespokojeni a 2 zaměstnanci uvedli, že týden dovolené nad rámec legislativních podmínek není k dispozici. Nespokojenost a nevědomost o tomto benefitu můžeme přisoudit neznalosti zákoníku práce. Zaměstnanci zřejmě nevědí, že ze zákona mají nárok na 4 týdny placené dovolené a týden navíc nepovažují za benefit, ale za povinnost zaměstnavatele. V neposlední řadě jsou také velmi kladně hodnoceny roční odměny.

Téměř 30 % zaměstnanců ZEMĚDĚLSTVÍ chybně vyjádřilo spokojenost s věcnými dary, 78,38 % zaměstnanců chybně hodnotilo vzdělávání zaměstnanců a 54 % zaměstnanců chybně hodnotilo benefit pružná pracovní doba a práce z domova. Tyto tři benefity nejsou ve společnosti k dispozici. Věcné dary nejsou ze strany zaměstnavatele oficiálně poskytované, v případě odchodu zaměstnance do důchodu nebo v případě životního jubilea se skládají na malý dárek ostatní zaměstnanci mezi sebou a v některých případech přispěje i zaměstnavatel. Někteří zaměstnanci zřejmě nevědí, že dar není poskytován vedením vždy. Za vzdělávání jako benefit zřejmě zaměstnanci považují také takovou formu vzdělávání, kterou jim zaměstnavatel předepisuje a vyplývá z jejich pracovních povinností. A benefit pružná pracovní doba zaměstnanci zřejmě zaměnili s možností výměny směny v případě potřeby, což ovšem není pružná pracovní doba v pravém slova smyslu. Tyto chyby v hodnocení benefitů přisuzují přesnému nepochopení termínu.

Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že 3 zaměstnanci ZEMĚDĚLSTVÍ nevědí o možnosti účasti na firemních akcích. A část zaměstnanců uvedla, že benefity příspěvek na dopravu (6 zaměstnanců) a užívání majetku pro soukromé účely (1 zaměstnanec) nejsou ve společnosti k dispozici. Tyto benefity nejsou poskytovány plošně, a týkají se pouze vybraných skupin zaměstnanců, což zřejmě způsobilo neznalost benefitu mezi částí zaměstnanců.

Tabulka 8 Spokojenost s benefity v ZEMĚDĚLSTVÍ

Název benefitu	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevyužívám ji	není k dispozici
Příspěvek na ŽP	83,78%	13,51%	-	2,70%	-	-
Příspěvek na PP, DPS	78,38%	13,51%	2,70%	2,70%	2,70%	-
Stravenky	91,89%	8,11%	-	-	-	-
Vzdělávání	59,46%	16,22%	8,11%	2,70%	2,70%	10,81%
Užívání majetku i pro soukromé účely	64,86%	13,51%	10,81%	5,41%	2,70%	2,70%
Firemní akce	51,35%	18,92%	5,41%	10,81%	5,41%	8,11%
Věcný dar	16,22%	5,41%	8,11%	21,62%	8,11%	40,54%
Další mzda a odměny	72,97%	21,62%	5,41%	-	-	-
Týden dovolené	83,78%	5,41%	-	5,41%	-	5,41%
PPD, práce z domova	37,84%	16,22%	10,81%	13,51%	-	21,62%
Příspěvek na dopravu	56,76%	8,11%	2,70%	5,41%	10,81%	16,22%
Pitný režim	83,78%	8,11%	2,70%	-	5,41%	-
Pracovní oděv a obutí	94,59%	5,41%	-	-	-	-
Příspěvek R+K+S	-	-	18,92%	21,62%	5,41%	54,05%
Sick days	-	-	5,41%	21,62%	16,22%	56,76%
Školovné	-	-	13,51%	13,51%	27,03%	45,95%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

Zaměstnanci ZEMĚDĚLSTVÍ nevyužili možnosti návrhu nového zaměstnanec-kého benefitu v otázce č. 3, a ani se nevyjádřili ke zbytečnosti některého ze současně poskytovaných benefitů v rámci otázky č. 2. Z dotazníkového šetření vyplynula vysoká spokojenost zaměstnanců se současnými benefity. Navíc většina zaměstnanců zná současné portfolio výhod velmi dobře.

### 3.3.2 Hodnocení portfolia benefitů v SLUŽBY

Výsledky spokojenosti zaměstnanců společnosti SLUŽBY jsou uvedeny v tabulce 9. Všichni zaměstnanci hodnotí maximálně pozitivně poskytování stravenek. Pravděpodobně je 100% spokojenost díky vysoké nominální hodnotě stravenky, která je poskytována ve výši 100 Kč. Na pomyslném druhém místě na stupnici spokojenosti se umístilo vzdělávání zaměstnanců, na které je z hlediska charakteru společnosti kladen velký důraz jak ze strany vedení, tak ze strany zaměstnanců. Pouze jeden zaměstnanec je s poskytovaným vzděláváním spíše nespokojený. Charakter společnosti také umožňuje jako jedinému ze 3 posuzovaných podnikatelských subjek-



tů zavedení pružné pracovní doby a práce z domova. Tento benefit je mezi zaměstnanci hodnocen velmi pozitivně a pouze 2 zaměstnanci uvedli, že benefit nevyužívají a 2 zaměstnanci o tomto benefitu nevědí.

Zaměstnanci společnosti SLUŽBY kladně hodnotí poskytované věcné dary u příležitosti životních a pracovních jubileí. Problematickým místem při poskytování tohoto benefitu ovšem je, že nikdo ve společnosti pracovní a životní jubilea nehlídá a pro poskytování benefitu nejsou stanovena pevná pravidla. Pokud se zaměstnanec sám nepřipomene, tak benefit ve formě věcného daru neobdrží. Z dotazníku vyplynulo, že 1 zaměstnanec není se současným nastavením spokojený, 1 zaměstnanec věcný dar nevyužívá a 1 zaměstnanec dokonce neví, že společnost tento benefit poskytuje.

I ve společnosti SLUŽBY zaměstnanci některé benefity chybně hodnotili, z čehož můžeme vyvodit závěr, že zaměstnanci přesně nevědí jaké benefity mají k dispozici. Například není ve společnosti poskytován příspěvek na dopravu a i přesto, 2 zaměstnanci uvedli, že jsou s tímto benefitem spokojeni. Stejně tak ve společnosti nejsou poskytovány další mzdy a stabilizační a věrnostní odměny a přesto jsou 3 zaměstnanci s odměnami spokojeni. Ani zde nejsou přesně určena pravidla pro poskytování benefitů a přiznání odměny či příspěvku na dopravu závisí pouze na rozhodnutí vedení, zda někomu finanční částku udělí. Je tedy možné, že někdo benefit dostává, aniž by o tom věděli ostatní zaměstnanci. Z dotazníku vyplynulo, že všichni zaměstnanci nejsou informováni o plošně poskytovaných benefitech, jako je například možnosti účasti na firemních akcích či pružná pracovní doba.

Tabulka 9 Spokojenost s benefity v SLUŽBY

Název benefitu	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevyužívám ji	není k dispozici
Příspěvek na ŽP	-	-	-	-	11,54%	88,46%
Příspěvek na PP, DPS	-	-	-	-	11,54%	88,46%
Stravenky	100%	-	-	-	-	-
Vzdělávání	69,23%	23,08%	3,85%	-	3,85%	-
Užívání majetku i pro soukromé účely	65,38%	15,38%	-	7,69%	7,69%	3,85%
Firemní akce	61,54%	19,23%	7,69%	3,85%	-	7,69%
Věcný dar	80,77%	7,69%	-	3,85%	3,85%	3,85%
Další mzda a odměny	11,54%	-	7,69%	3,85%	3,85%	73,08%
Týden dovolené	-	-	7,69%	-	7,69%	84,62%
PPD, práce z domova	73,08%	11,54%	-	-	7,69%	7,69%
Příspěvek na dopravu	7,69%	-	3,85%	-	26,92%	61,54%
Pitný režim	38,46%	15,38%	3,85%	-	19,23%	23,08%
Pracovní oděv a obutí	-	-	-	-	7,69%	92,31%

Příspěvek R+K+S	-	-	23,08%	3,85%	7,69%	65,38%
Sick days	-	-	3,85%	3,85%	26,92%	65,38%
Školkové	-	-	3,85%	-	23,08%	73,08%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

V otázce č. 2, jaký zaměstnanecký benefit je ve společnosti zbytečný, uvedli 2 respondenti za zbytečný benefit životní pojištění. Tento benefit není ve společnosti k dispozici, ale tito zaměstnanci zřejmě chtěli vyjádřit nesouhlas s jeho poskytováním. Naopak nejčastěji zmiňovaným benefitem, který zaměstnanci společnosti SLUŽBY postrádají, byl týden dovolené navíc. Dále by zaměstnanci ocenili zavedení příspěvku na PP a DPS a také další mzdu. Přehled odpovědí na otázku č. 3 je uveden v tabulce 10.

Tabulka 10 Jaký zaměstnanecký benefit zaměstnanci SLUŽBY nejvíce postrádají

Název benefitu	Absolutní četnost
Týden dovolené navíc	7
PP a DPS	5
Další mzda	4
Životní pojištění	2
Příspěvek na dopravu	1
Příspěvek na rekreaci, kulturu a sport	1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

### 3.3.3 Hodnocení portfolia benefitů v PRŮMYSL

Spokojenost zaměstnanců společnosti PRŮMYSL zobrazuje Tabulka 11. I v této společnosti jsou všichni zaměstnanci spokojeni s poskytováním stravenek. Ovšem téměř 46 % zaměstnanců hodnotí současný stav poskytování stravenek spíše pozitivně. Celkem 86,49 % zaměstnanců kladně hodnotí poskytování příspěvku na PP a DPS a žádný ze zaměstnanců se k příspěvku nevyjádřil negativně. Současně stejné procento zaměstnanců, tedy 86,49 %, je spokojeno a spíše spokojeno s další mzdou. Pouze 4 zaměstnanci uvedli, že jsou se současným benefitem spíše nespokojeni a 1 zaměstnanec uvedl, že další mzdu nevyužívá (zřejmě se jedná o nového zaměstnance, který ještě neměl nárok benefit čerpat). Většina zaměstnanců ví, jaké benefity společnost nabízí. Pouze zlomek zaměstnanců uvedl, že pitný režim (2 zaměstnanci) a pracovní oděv a obutí (3 zaměstnanci) nejsou k dispozici, přestože se jedná o plošně poskytovaný benefit. V případě životního pojištění (31 zaměstnanců), užívání majetku i pro soukromé účely (14 zaměstnanců), příspěvek na dopravu (7 zaměstnanců) uvedli respondenti, že nejsou ve společnosti k dispozici, přestože jsou tyto benefity v portfoliu obsaženy. Tyto benefity ovšem nejsou poskytovány plošně, ale pouze pro vybrané skupiny zaměstnanců a zřejmě to je příčinou nevědomosti ostatních zaměstnanců. Navíc životní pojištění je zaměstnan-

cům nabízeno jako alternativa k doplňkovému penzijnímu spoření teprve od ledna 2014. Z výsledků můžeme zhodnotit znalost portfolia benefitů kladně.

Tabulka 11 Spokojenost s benefity v PRŮMYSL

Název benefitu	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevyžívám ji	není k dispozici
Příspěvek na ŽP	2,70%	5,41%	2,70%	5,41%	-	83,78%
Příspěvek na PP, DPS	59,46%	27,03%	-	-	13,51%	-
Stravenky	54,05%	45,95%	-	-	-	-
Vzdělávání	-	-	27,03%	8,11%	21,62 %	43,23 %
Užívání majetku i pro soukromé účely	10,81%	5,41%	16,22%	16,22%	13,51%	37,84%
Firemní akce	27,03%	27,03%	10,81%	2,70%	29,73%	2,70%
Věcný dar	-	-	-	24,32%	2,70%	72,97%
Další mzda	40,54%	45,95%	10,81%	-	2,70%	-
Týden dovolené	-	-	-	16,22%	-	83,78%
PPD, práce z domova	10,81%	24,32%	13,51%	8,11%	5,41%	37,84%
Příspěvek na dopravu	13,51%	18,92%	10,81%	5,41%	32,43%	18,92%
Pitný režim	48,65%	35,14%	8,11%	2,70%	-	5,41%
Pracovní oděv a obutí	43,24%	32,43%	8,11%	2,70%	5,41%	8,11%
Příspěvek R+K+S	-	-	13,51%	10,81%	10,81%	64,86%
Sick days	-	-	-	16,22%	8,11%	75,68%
Školovné	-	-	-	10,81%	18,92%	70,27%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

Zaměstnanci PRŮMYSLu v rámci následujících otázek vyjádřili svůj názor, který současný zaměstnanecký benefit je zbytečný, a který benefit naopak nejvíce v současném portfoliu postrádají. Dva zaměstnanci uvedli, že zbytečným benefitem jsou firemní akce. Z tabulky 11 vyplývá, že s benefitem je ale spokojeno či spíše spokojeno 54 % zaměstnanců, 1 zaměstnanec o možnosti využití firemních akci neví a téměř 30 % zaměstnanců benefit nevyžívá. Nejčastěji zmiňovaným benefitem, který ve společnosti zaměstnanci v současné chvíli nejvíce postrádají je týden dovolené nad rámec legislativních podmínek. Běžným jevem je, že zaměstnanci v případě nachlazení nebo nemoci raději nemoc tzv. přechodí a nakazí kolegy v práci, nebo čerpají dovolenou k vyléčení. Odůvodněním pro čerpání dovolené na léčení nachlazení a nemocí je neplacení prvních 3 dnů pracovní neschopnosti a také krácení výše další mzdy. Toto krácení další mzdy kvůli pracovní neschopnosti může v zaměstnanci vyvolávat pocit nespokojenosti, protože zaměstnanec musí řešit dilema, zda bude plýtvat dny své dovolené k léčení, nebo nastoupí do

pracovní neschopnosti a přijde o část příjmu, a ještě mu zaměstnavatel sníží další mzdu. Zaměstnanci by dále v souvislosti s jejich zdravím ocenili sick days a benefity zaměřené na zdravý život (například vitamíny, očkování proti chřipce, příspěvek na zdravotní pobyty, příspěvek na zdravotní procedury a příspěvek na zdravý životní styl). Druhým nejčastěji zmiňovaným benefitem, který zaměstnanci PRŮMYSLu postrádají, bylo vzdělávání, zaměstnanci by si přáli dle dotazníkového šetření jazykový kurz, a třetím nejčastěji uváděným benefitem byl věcný dar. Podrobné vyhodnocení postrádaných benefitů je uvedené v tabulce 12.

Tabulka 12 Jaký zaměstnanecký benefit zaměstnanci PRŮMYSL nejvíce postrádají

Název benefitu	Absolutní četnost
Týden dovolené	21
Vzdělávání	6
Věcný dar u příležitosti odchodu do důchodu a životního jubilea	5
Zdravý život (vitamíny, očkování, pobyt)	3
Sick days	2
Navýšení příspěvku na PP a hodnoty stravenky	2
Finanční úvěr	1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

## Souhrnné hodnocení zaměstnaneckých výhod společností

K porovnání míry spokojenosti ve všech 3 společnostech využijeme vážený aritmetický průměr. Kvalitativnímu znaku „určitě ano“ bude přiřazena hodnota 1, „spíše ano“ = 2, „spíše ne“ = 3 a „určitě ne“ = 4. K možnostem nevyužívám a není k dispozici, nebude přihlíženo. Budou posuzovány pouze skutečně poskytované benefity ve společnostech. Z tabulky 13 vyplývá, že nejvíce spokojeni jsou zaměstnanci společnosti SLUŽBY a nejméně spokojeni jsou zaměstnanci PRŮMYSLu.

Tabulka 13 Vážená průměrná spokojenost se systémem benefitů

Název společnosti	Vážená průměrná spokojenost s poskytovanými benefity
ZEMĚDĚLSTVÍ	12,14
SLUŽBY	10,68
PRŮMYSL	13,34

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

V případě společnosti SLUŽBY je portfolio benefitů sestavováno odlišným způsobem než v PRŮMYSLu a ZEMĚDĚLSTVÍ. Ve společnosti SLUŽBY jsou zaměstnanci částečně do rozhodování o benefitech zapojeni a mají možnost navrhnout změny v systému. Zaměstnanci například sami rozhodují o místě konání firemních akcí a vedení jejich rozhodnutí ve většině případů akceptuje. Z průzkumu vyplynul

zajímavý fakt, i přestože společnost nabízí nejméně benefitů svým zaměstnancům, tak jsou zaměstnanci celkově s benefity portfolia nejvíce spokojeni. Náklady na tyto benefity jsou vynakládány efektivně. Problém je v neefektivitě z hlediska daňového a odvodového zatížení benefitů. Pro zaměstnavatele není rozhodující pro poskytnutí benefitu daňové zvýhodnění, ale spíše dbá na názor svých zaměstnanců. Cílem systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti SLUŽBY je především vytvoření přátelského a produktivního prostředí. Důraz je kladen především na stmelení kolektivu a vysokou úroveň vzdělanosti.

Ve společnosti PRŮMYSL přistupuje vedení k rozhodování o benefitech zcela opačným způsobem. Ve společnosti je kladen důraz především na daňové zvýhodněné benefity, které optimalizují náklady společnosti. Při rozhodování o benefitech nejsou zapojováni zaměstnanci a nejsou brány v potaz jejich potřeby a požadavky. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci PRŮMYSLu jsou nejméně spokojeni s portfoliem benefitů a většina zaměstnanců nepovažuje systém za dobře vypracovaný. Náklady na benefity, se kterými nejsou zaměstnanci spokojeni, nejsou vynakládány efektivně, jelikož vynaložené peněžní prostředky nepůsobí na zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Důvody nízké spokojenosti zaměstnanců PRŮMYSLu jsou především nižší příspěvky vynakládané na jednotlivé benefity a přísné krácení výše benefitů ve stanovených případech. Především krácení benefitu může v zaměstnanci vyvolávat pocit frustrace a zhoršovat vnímání celého systému zaměstnaneckých výhod. Cílem zaměstnaneckých benefitů v PRŮMYSLu je především motivace zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu a odstranění absencí zaměstnanců. Z výzkumu vyplynulo, že více než polovinu zaměstnanců ovšem současné benefity k vyššímu pracovnímu výkonu nemotivují. Současný systém zaměstnaneckých výhod tedy v tomto ohledu selhává, jelikož neplní svůj cíl.

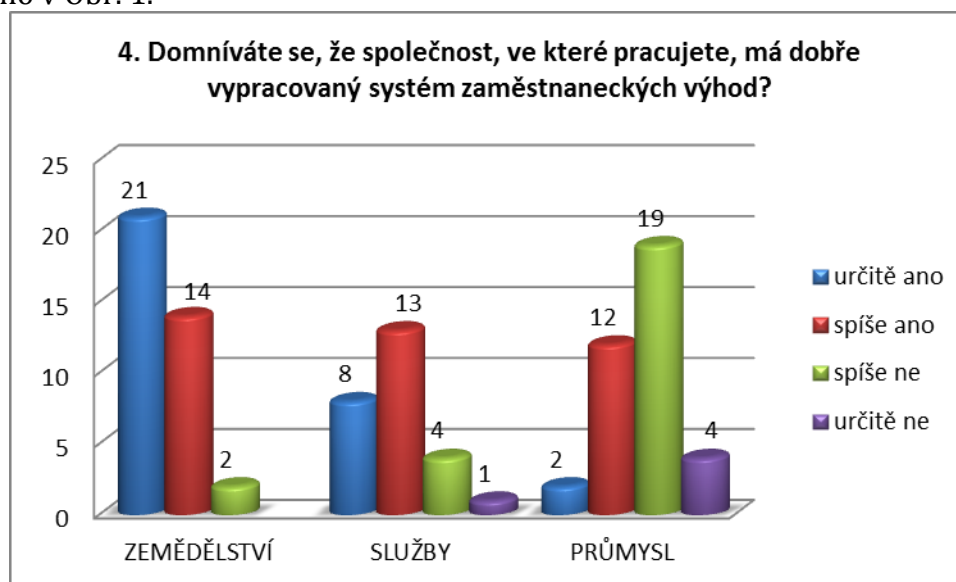
Za zlatou střední cestu se jeví rozhodování o benefitech a nastavení systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti ZEMĚDĚLSTVÍ. Zaměstnavatel klade při poskytování benefitů důraz na jejich daňové zvýhodnění, ale přitom jsou zaměstnanci se současnými benefity velmi spokojeni. I přesto, že o benefitech rozhoduje pouze vedení, tak zaměstnanci nepostrádají žádný benefit v portfoliu a ani žádný současný benefit nepovažují za zbytečný. Nejlepším teoretickým řešením je poskytovat zaměstnancům mimořádně zvýhodněné benefity, které opravdu chtějí – z hlediska teoretických východisek nákladové efektivity je nejlepším systémem zaměstnaneckých výhod právě systém benefitů v ZEMĚDĚLSTVÍ. Většina zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedla, že systém zaměstnaneckých výhod v ZEMĚDĚLSTVÍ je dobře vypracovaný – tento systém tedy můžeme považovat za nejlepší.

### 3.3.4 Vyhodnocení otázek č. 4 – č. 11

#### 4. Domníváte se, že společnost, ve které pracujete, má dobře vypracovaný systém zaměstnaneckých výhod?

Po zhodnocení spokojenosti s jednotlivými benefity byla respondentům položena otázka na posouzení celkového pohledu na systém poskytování zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanec měl posoudit, zda je systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti dobře vypracovaný.

Celkově nejlépe hodnotili systém zaměstnaneckých výhod zaměstnanci ZEMĚDĚLSTVÍ, za dobře vypracovaný považuje systém 94,6 % zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti SLUŽBY považují systém poskytování benefitů za spíše dobře vypracovaný, přičemž převládá pozitivní hodnocení systému. Nejhorší mínění mají o vypracování systému poskytování zaměstnaneckých výhod zaměstnanci PRŮMYSLU, kde 62 % zaměstnanců odpovědělo na otázku negativně a systém většina zaměstnanců spíše nepovažuje za dobře vypracovaný. Vyhodnocení otázky je zobrazeno v Obr. 1.



Obr. 1 Dobře vypracovaný systém zaměstnaneckých výhod  
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

#### 5. Myslíte si, že jste dobře informováni o poskytovaných benefitech ve vaší společnosti a možnosti jejich čerpání?

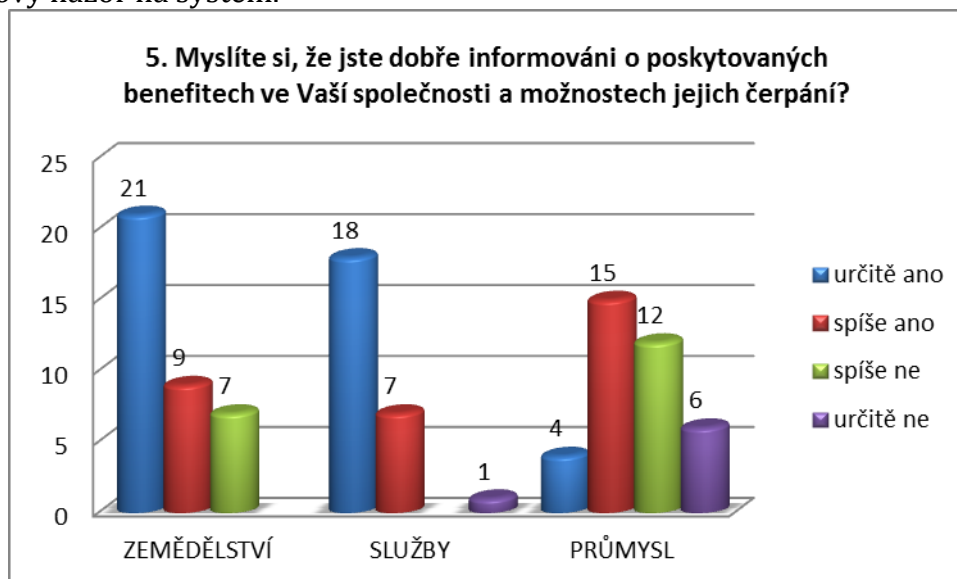
Otázka se snažila zjistit subjektivní pocit respondentů o míře jejich informovanosti ze strany vedení o zaměstnaneckých výhodách. Výsledky jsou zobrazeny v Obr. 2.

Nejlépe hodnotili poskytování informací zaměstnanci společnosti SLUŽBY, 96,1 % zaměstnanců společnosti SLUŽBY se domnívá, že jsou dobře informováni o poskytovaných benefitech a možnostech jejich čerpání. Pouze 1 respondent uvedl, že určitě není dobře informován. Patrně se jedná o nového zaměstnance, který se ještě s benefity neměl možnost seznámit. Pokud ovšem porovnáme otázku č. 5 s otázkou č. 1, pak nemůžeme souhlasit s výrokem, že zaměstnanci společnosti jsou

dobře informováni. Zaměstnanci v některých případech posuzovali dostupnost benefitů chybně. Část zaměstnanců neví o všech plošně poskytovaných benefitech.

V ZEMĚDĚLSTVÍ se 81 % zaměstnanců domnívá, že jsou dobře informováni o benefitech a jen 7 zaměstnanců považuje informování za spíše nedostatečné. Ovšem z vyhodnocení otázky č. 1 vyplynulo po přihlédnutí k nepochopení definice konkrétních tří benefitů, že zaměstnanci jsou poměrně dobře informováni o skladbě portfolia benefitů. Odpovědi se rozcházejí v případě poskytování věcného daru u příležitosti životního a pracovního jubilea, který není oficiálně poskytován, ale i přes to ho zaměstnanci pozitivně posuzovali a stejně tak i u benefitu pružná pracovní doba. Obdobně jako ve společnosti SLUŽBY někteří zaměstnanci ZEMĚDĚLSTVÍ nevědí o těch benefitech, na které nemají nárok a které přímo nečerpají.

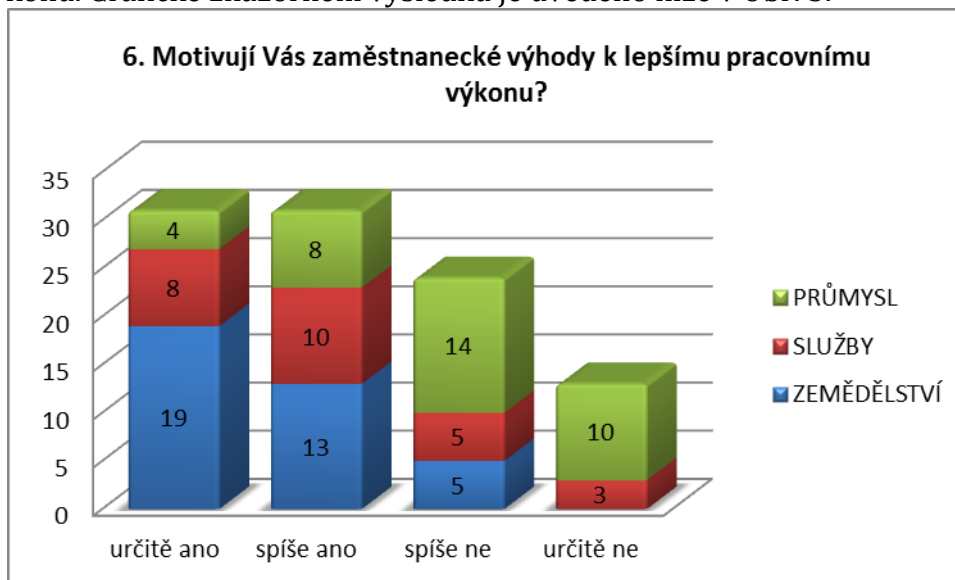
Názor na poskytování informací o zaměstnaneckých benefitech je v případě zaměstnanců PRŮMYSL téměř vyrovnaný – 51,4 % zaměstnanců hodnotí informování pozitivně a 48,6 % nepovažuje současnou úroveň informování o benefitech za dobrou. Z otázky č. 1 můžeme vyvodit závěr, že většina zaměstnanců až na pár jedinců správně určila benefity, které jsou ve společnosti k dispozici. Problematickým místem v oblasti poskytování informací o benefitech bude zřejmě způsob oznamování zaměstnancům. Zaměstnanci společnosti jsou s benefity a možnostmi jejich čerpání seznámeni ústně při nástupu do zaměstnání. Ve společnosti nejsou využívány informační vývěsky ani intranet či e-mailová komunikace. V případě některých benefitů se zaměstnanec musí sám přihlásit vedení, že splňuje nárok na poskytnutí, benefit si vyžádat a počkat na rozhodnutí vedení o poskytnutí (příspěvek na dopravu). Pro zaměstnance nejsou snadno dostupná pravidla pro poskytování benefitů, což zhoršuje transparentnost poskytování benefitů a ovlivňuje i celkový názor na systém.



Obr. 2 Informovanost o zaměstnaneckých benefitech  
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

### 6. Motivují Vás zaměstnanecké výhody k lepšímu pracovnímu výkonu?

Z celkového hlediska 63 % respondentů uvedlo, že je zaměstnanecké výhody motivují k lepšímu pracovnímu výkonu. Zaměstnanci při poskytnutí benefitu cítí vůči zaměstnavateli závazek, kterému se snaží dostát svým vyšším pracovním nasazením. K lepšímu pracovnímu výkonu poskytnutí benefitu spíše nemotivuje 24 % respondentů a 13 % respondentů poskytnutý benefit rozhodně nemotivuje k lepšímu pracovnímu výkonu. Nejvíce motivují poskytované benefity k lepšímu pracovnímu výkonu zaměstnanci ZEMĚDĚLSTVÍ (86,5 % zaměstnanců na otázku odpovědělo kladně). Naopak nejméně benefity motivují zaměstnanci PRŮMYSLU, přibližně 65 % zaměstnanců uvedlo, že je benefity nemotivují k lepšímu pracovnímu výkonu. Grafické znázornění výsledků je uvedeno níže v Obr. 3.



Obr. 3 Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

### 7. Na jakých faktorech by podle Vás mělo být závislé poskytování zaměstnaneckých výhod?

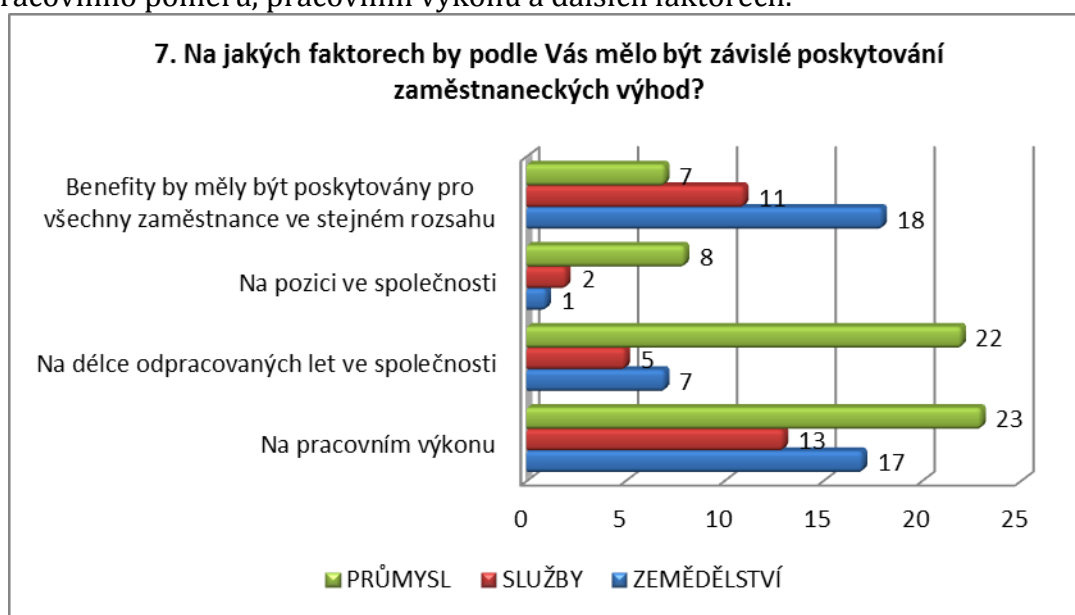
Sedmá otázka se snaží zjistit, zda by měly mít podle zaměstnanců konkrétním faktorem vliv na poskytování zaměstnaneckých výhod. Vyhodnocení otázky je graficky znázorněno v Obr. 4.

Celkem 64 % respondentů se domnívá, že zaměstnanecké benefity by měly být poskytovány na základě přihlédnutí k pozici, délce pracovního poměru a pracovnímu výkonu. Na základě odborné literatury by poskytování zaměstnaneckých výhod nemělo být závislé na pracovním výkonu. Ovšem z dotazníkového šetření vyplynulo, že k pracovnímu výkonu by mělo být podle respondentů přihlíženo. Celkem byl tento faktor vybrán 43x (viz Obr. 4) – tedy byl nejčastěji zmiňovaným faktorem, který by měl ovlivňovat poskytování benefitů. Především ve společnosti PRŮMYSL přisuzovalo 62 % zaměstnanců pracovnímu výkonu důležitý vliv na poskytování zaměstnaneckých výhod. Na rozdíl od vlivu pracovního výkonu na benefity se odborná literatura přiklání k možnosti ovlivnění poskytování zaměstnaneckých výhod délkou pracovního poměru a pozicí ve společnosti. Analýza



systémů zaměstnaneckých výhod jednotlivých společností potvrzuje existenci závislosti mezi délkou pracovního poměru a nárokem na benefit v konkrétním rozsahu (odstupňování výše příspěvku) a dále potvrzuje také vazbu mezi pozicí ve společnosti a poskytnutím specifického benefitu (některé benefity pouze pro klíčové zaměstnance). Ne všechny benefity tedy jsou ve společnostech přiznávány zaměstnancům automaticky, ale až po splnění určitých podmínek (např. po uplynutí zkušební lhůty, po 1 roce trvání pracovního poměru). Respondenti přikládají mnohem vyšší váhu délce pracovního poměru oproti pracovní pozici v souvislosti s poskytováním zaměstnaneckých výhod.

Pouze 36 % respondentů se domnívá, že by benefity měly být poskytovány plošně pro všechny zaměstnance ve stejném rozsahu, bez ohledu na pozici, délku pracovního poměru, pracovním výkonu a dalších faktorech.



Obr. 4 Faktory ovlivňující zaměstnanecké benefity

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

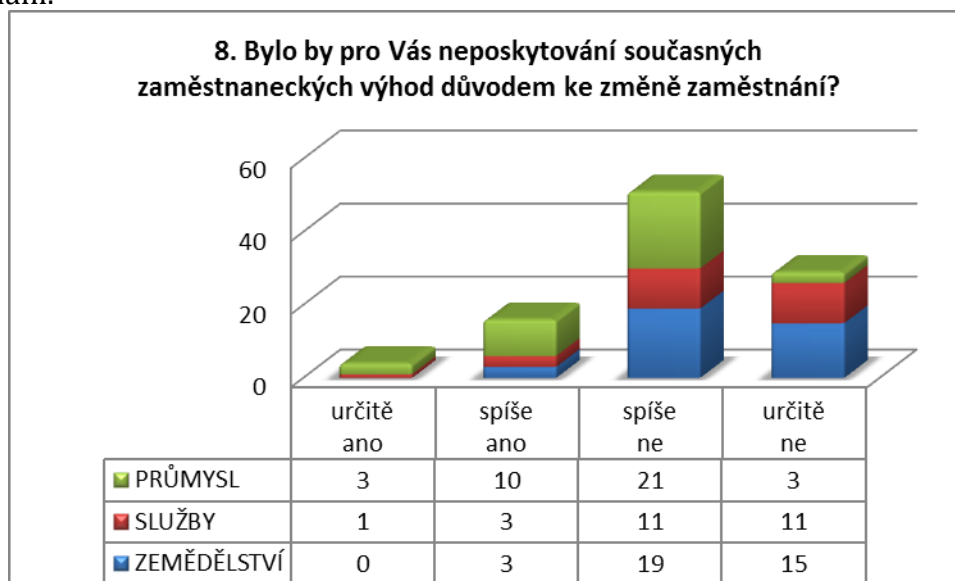
### 8. Bylo by pro Vás neposkytování současných zaměstnaneckých výhod důvodem ke změně zaměstnání?

Cílem otázky je posouzení, zda by zaměstnanec opustil zaměstnání pouze z důvodu neposkytování současných zaměstnaneckých výhod. Výsledky jsou znázorněny v Obr. 5.

Pro 80 % respondentů by odebrání zaměstnaneckých výhod nebylo důvodem ke změně zaměstnání. Pro zaměstnance jsou z hlediska rozhodování o setrvání v pracovním poměru rozhodující spíše jiné faktory, především se zaměstnanci rozhodují na základě výše mzdy a jistoty zaměstnání.

V ZEMĚDĚLSTVÍ by se ke změně zaměstnání spíše přikláněli pouze 3 zaměstnanci, ve společnosti SLUŽBY by se ke změně zaměstnání spíše přikláněli 3 zaměstnanci a 1 zaměstnanec by v případě odebrání současných benefitů určitě ze zaměstnání odešel. Ve společnosti PRŮMYSL by o změně zaměstnání uvažovalo

35 % zaměstnanců, z čehož 3 zaměstnanci by při odebrání výhod určitě změnili zaměstnání.

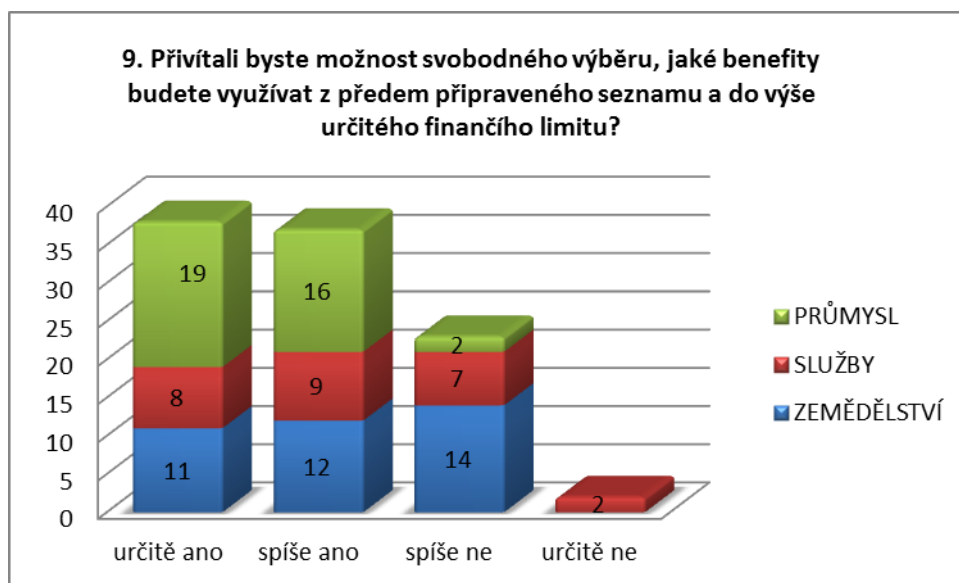


Obr. 5 Odchod zaměstnance při neposkytování současných výhod  
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

**9. Přivítali byste možnost svobodného výběru, jaké benefity budete chtít využívat z předem připraveného seznamu a do výše určitého finančního limitu?** Otázka posuzuje zájem zaměstnanců o volitelný systém poskytování výhod – o tzv. cafeteria systém. Výsledky jsou znázorněny v Obr. 6.

Největší zájem mezi zaměstnanci o volitelný systém byl projevěn v PRŮMYSL, kde by tuto možnost poskytování benefitů upřednostňovalo 94,6 % zaměstnanců. Pouze 2 zaměstnanci by cafeteria systém spíše nechťeli. Ve společnosti SLUŽBY se názor na volitelný systém rozchází – 65 % zaměstnanců by ho uvítalo, 27 % by o něj nemělo spíše zájem a 2 zaměstnanci tuto možnost poskytování benefitů striktně odmítli. V ZEMĚDĚLSTVÍ projevilo zájem o volitelný systém výhod 62 % zaměstnanců a ani jeden zaměstnanec tuto možnost poskytování neodmítl.

Z celkového pohledu by 75 % respondentů možnost svobodného výběru benefitů přivítalo. Čímž se potvrdilo teoretické východisko o rostoucím zájmu o cafeteria systém. Zaměstnanci nejsou stejní a výhody, které někteří považují za atraktivní, nemusí jiné zaměstnance oslovovat. Zaměstnanci také chtějí o svých benefitech rozhodovat a ne pouze pasivně přijímat určitý balík výhod, bez ohledu na to, zda ho vůbec chtějí.

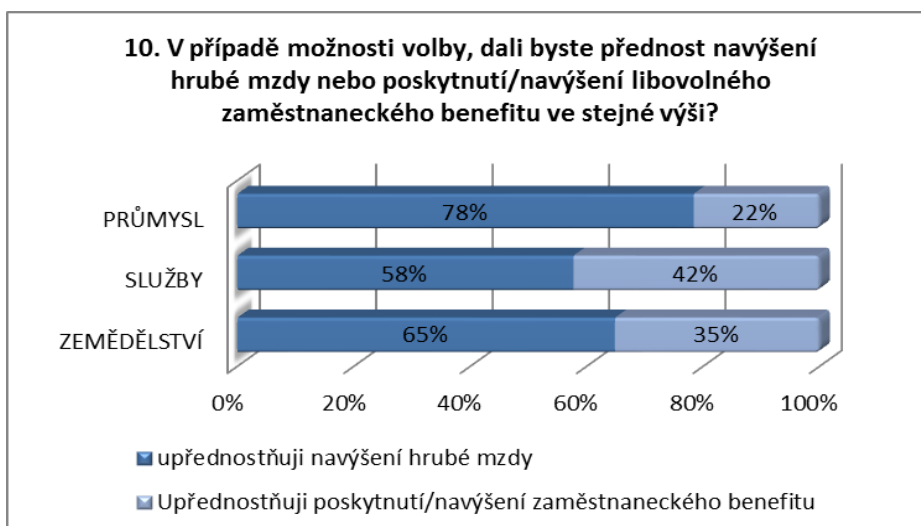


Obr. 6 Zájem o volitelný systém

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

**10. V případě možnosti volby, dali byste přednost navýšení hrubé mzdy nebo poskytnutí/navýšení libovolného zaměstnaneckého benefitu ve stejné výši?** (pozn. Navýšení čisté mzdy nebude ve stejné výši, ale bude sníženo o daň z příjmu a o odvod na sociální a zdravotní pojištění)

Ve všech třech společnostech se většina zaměstnanců přiklání k navýšení hrubé mzdy oproti navýšení či poskytnutí zaměstnaneckého benefitů viz Obr. 7. Respondenti se takto rozhodli i přes upozornění, že navýšení čisté mzdy bude sníženo o daň z příjmu a odvodovou povinnost. Výsledky z dotazníkového šetření se shodují s odbornou literaturou a výsledky studií o upřednostnění zvýšení hrubé mzdy před poskytnutím benefitu.



Obr. 7 Preference hrubé mzdy či zaměstnaneckého benefitu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

**11. Seřad'te následující benefity podle Vašich preferencí. Nejvíce preferovanému přiřad'te číslo 1 (nejlepší), nejméně preferované přiřad'te číslo 6 (nejhorší).**

Otázka 11 se snažila určit, zda zaměstnanci společností dávají přednost krátkodobým nebo dlouhodobým benefitům. Do kategorie krátkodobých benefitů byly zařazeny ty benefity, jejichž efekt je okamžitý (stravenky, další mzda a služební vozidlo, mobilní telefon a notebook = majetek). V kategorii dlouhodobých benefitů bylo penzijní připojištění (doplňkové penzijní spoření), životní pojištění a vzdělávání, tyto benefity mají dlouhodobý charakter. Vyhodnocení odpovědí je obsaženo v tabulce 14.

V ZEMĚDĚLSTVÍ zaměstnanci seřadili benefity na základě preferencí následovně. Za nejpreferovanější benefit považují další mzdu, následuje penzijní připojištění a na třetím místě životní pojištění. Stravenky zaměstnanci ZEMĚDĚLSTVÍ umístili na čtvrtou příčku pomyslného preferenčního žebříčku. Na 5. místě se umístil majetek, a nejméně preferovaným benefitem bylo mezi zaměstnanci ZEMĚDĚLSTVÍ vzdělání. Ve výsledku byla suma preferencí přiřazených krátkodobým benefitům (371) nižší než suma preferencí u dlouhodobých benefitů (407).

Ve společnosti SLUŽBY dávají přednost krátkodobým benefitům ( $\Sigma$  219) před dlouhodobými ( $\Sigma$  318). Nejvíce preferovaným benefitem byly stravenky, následovala další mzda a majetek. Na 4. místě v preferencích zaměstnanců SLUŽBY se umístilo penzijní připojištění, na 5. místě bylo vzdělání a na posledním místě, tedy nejméně preferovaném, se umístilo životní pojištění.

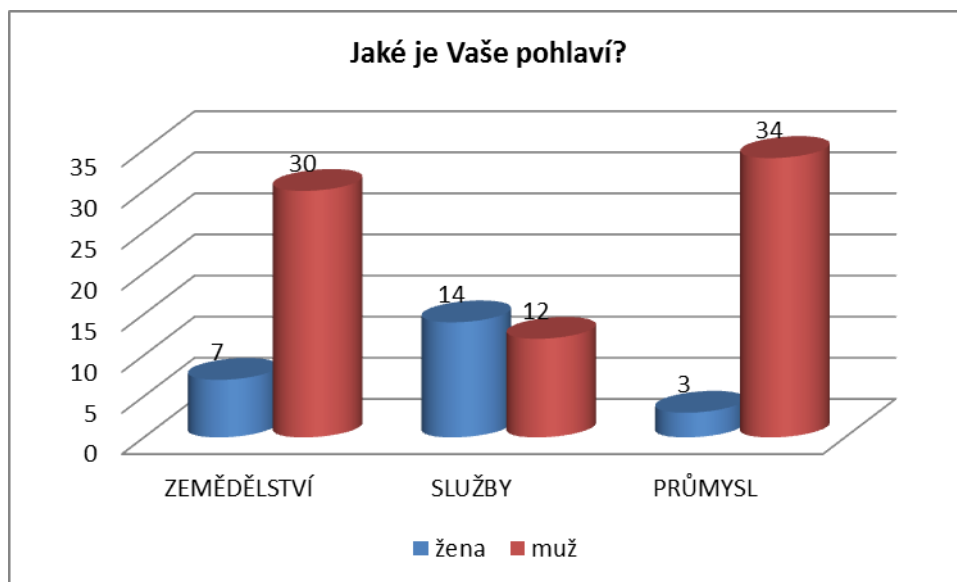
Ve společnosti PRŮMYSL je podle názoru zaměstnanců nejlepším benefitem další mzda. Dále uvedli stravenky, penzijní připojištění, majetek a vzdělávání. Nejméně preferovaným benefitem bylo v PRŮMYSL životní pojištění, stejně jako ve společnosti SLUŽBY. I v PRŮMYSL dávají zaměstnanci přednost krátkodobým benefitům ( $\Sigma$  314) před dlouhodobými ( $\Sigma$  463). Celkově respondenti preferují krátkodobé benefity, které uspokojují jejich aktuální potřeby.

Tabulka 14 Preference benefitů v jednotlivých společnostech

	ZEMĚ- DĚLSTVÍ		SLUŽBY		PRŮMYSL		Celkem	
	$\Sigma$	$\emptyset$	$\Sigma$	$\emptyset$	$\Sigma$	$\emptyset$	$\Sigma$	$\emptyset$
<b>Dlouhodobé benefity:</b>								
- Příspěvek na PP, DPS	99	2,67	98	3,77	117	3,16	<b>314</b>	<b>3,14</b>
- Příspěvek na ŽP	113	3,05	112	4,31	175	4,73	<b>400</b>	<b>4</b>
- Vzdělávání	195	5,27	108	4,15	171	4,62	<b>474</b>	<b>4,74</b>
<b>Krátkodobé benefity</b>								
- Stravenky	118	3,19	57	2,19	100	2,7	<b>275</b>	<b>2,75</b>
- Další mzda a odměny	87	2,35	68	2,62	83	2,24	<b>238</b>	<b>2,38</b>
- Služební vůz, mobil, notebook	166	4,49	94	3,62	131	3,54	<b>391</b>	<b>3,91</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

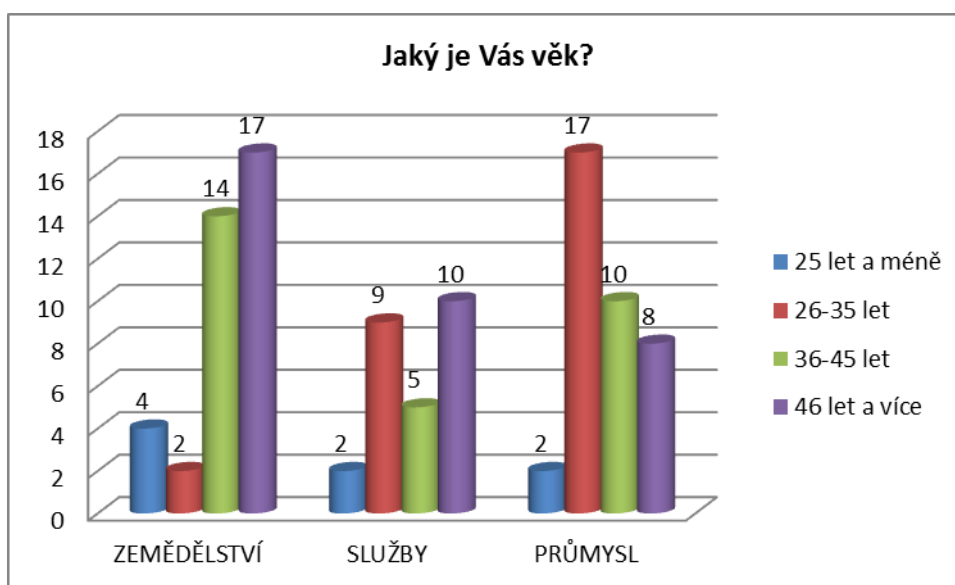
Na závěr dotazníku byly položeny filtrační otázky. Dotazníkového šetření se z hlediska rozdělení pohlaví účastnili především muži. Pouze ve společnosti SLUŽBY se zúčastnilo šetření více žen (14) než mužů (12). V ZEMĚDĚLSTVÍ se dotazníkového šetření účastnilo 30 mužů a 7 žen a v PRŮMYSL se šetření zúčastnilo 34 mužů a 3 ženy. Graficky je rozložení pohlaví respondentů zachyceno v Obr. 8.



Obr. 8 Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

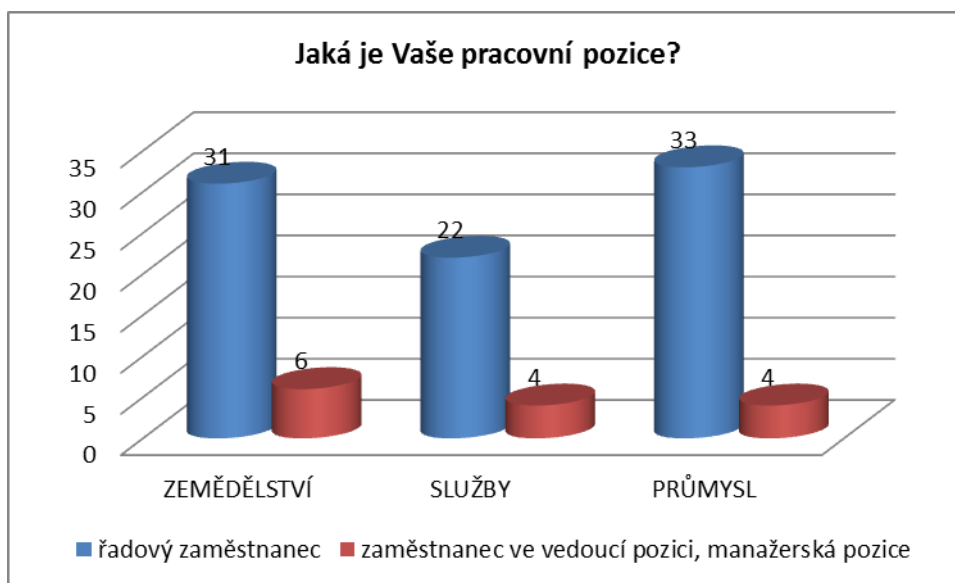
z pohledu rozložení do věkových kategorií se dotazníkového šetření účastnilo více respondentů starších 36 let. V ZEMĚDĚLSTVÍ bylo 84 % dotázaných starší 36 let. Ve společnosti SLUŽBY je věkové rozložení zaměstnanců následující – ve společnosti pracuje 42 % mladších 35 let a 58 % starších 36 let. V PRŮMYSLu se dotazníkového šetření účastnilo přiměřeně stejné procento zaměstnanců mladších 35 let (51 %) a zaměstnanců starších 36 let (49 %). Podrobná věková struktura je graficky znázorněna v Obr. 9.



Obr. 9 Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

Dotazníkového šetření se účastnili z hlediska pracovní pozice především řadoví zaměstnanci, viz Obr. 10.

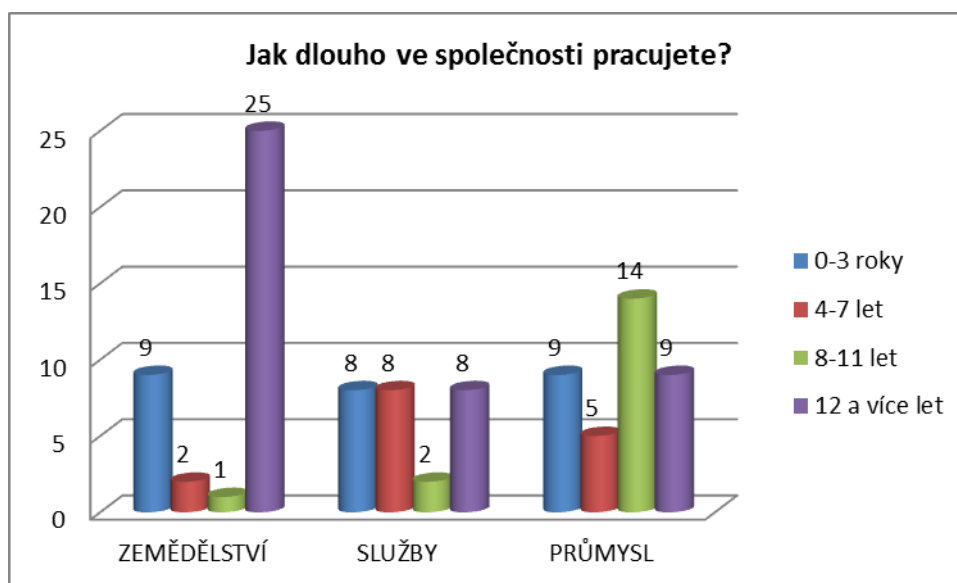


Obr. 10 Pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

Obr. 11 zachycuje délku pracovního poměru zaměstnance ve společnosti. V ZEMĚDĚLSTVÍ převažovala skupina zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti déle než 12 let (68 %). Ve společnosti SLUŽBY byl stejný počet zaměstnanců s délkou pracovní doby do 3 let, v rozmezí 4-7 let a nad 12 let (31 %) a pouze 2 zaměstnanci ve společnosti pracují v rozmezí 8-11 let. Ve společnosti PRŮMYSL se dotazníkového šetření účastnilo stejné procento zaměstnanců s pracovním poměrem do 3 let a pracovním poměrem v délce 12 a více let (24 %), 38 % respondentů uvedlo, že ve

společnosti pracují 8-11 let a 14 % zaměstnanců uvedlo délku pracovního poměru v rozmezí 4-7 let.



Obr. 11 Délka pracovního poměru

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

### 3.4 Vyhodnocení výzkumných otázek

V následujícím textu jsou postupně zodpovězeny všechny výzkumné otázky.

#### **VO1: Existuje závislost mezi oborem činnosti společnosti a portfoliem poskytovaných výhod?**

Vztah mezi oborem činnosti a portfoliem poskytovaných zaměstnaneckých výhod byl sledován na základě benefitů poskytovaných v jednotlivých zkoumaných společnostech, které jsou zástupci 3 různých odvětví národního hospodářství. Tabulka 15 zobrazuje portfolia benefitů společností, kde hodnota 1 znamená, že benefit je ve společnosti k dispozici a hodnota 0 říká, že benefit není v dané společnosti poskytován.

Některé benefity (stravenky, majetek společnosti poskytovaný i k soukromým účelům, firemní akce a pitný režim) jsou poskytovány ve všech 3 společnostech. Naopak některé benefity jsou poskytovány pouze v jedné společnosti. ZEMĚDĚLSTVÍ jako jediná společnost nabízí svým zaměstnancům týden dovolené nad rámec legislativních podmínek. Společnost SLUŽBY poskytuje na rozdíl od ZEMĚDĚLSTVÍ a PRŮMYSL svým zaměstnancům jako jediná vzdělávání, věcné dary u příležitosti jubileí a pružnou pracovní dobu/práci z domova. A společnost PRŮMYSL na rozdíl od posuzovaných společností svým zaměstnancům poskytuje občerstvení na pracovišti ve formě dotované ceny kávy.

Celkově nejméně benefitů poskytuje společnost SLUŽBY (7) a ZEMĚDĚLSTVÍ a PRŮMYSL poskytují 10 benefitů svým zaměstnancům. Ovšem v případě PRŮMYSL si zaměstnanec volí mezi životním pojištěním a doplňkovým penzijním spoře-

ním, na rozdíl od ZEMĚDĚLSTVÍ, kde mají zaměstnanci nárok na oba produkty. Zaměstnanec má tedy ve společnosti PRŮMYSL celkově nárok na 9 benefitů.

Tabulka 15 Závislost oboru činnosti a portfolia benefitů

Název zaměstnanec- kého benefitu	Obor činnosti			Celkem
	ZEMĚDĚLSTVÍ	SLUŽBY	PRŮMYSL	
Příspěvek na ŽP	1	0	1	2
Příspěvek na PP, DPS	1	0	1	2
Stravenky	1	1	1	3
Vzdělávání	0	1	0	1
Užívání majetku i pro soukromé účely	1	1	1	3
Firemní akce	1	1	1	3
Věcný dar	0	1	0	1
další mzda (roční prémie)	1	0	1	2
Týden dovolené	1	0	0	1
PPD, práce z domova	0	1	0	1
Příspěvek na dopravu	1	0	1	2
Pitný režim	1	1	1	3
Občerstvení (káva)	0	0	1	1
Pracovní oděv a obutí	1	0	1	2
Celkový počet benefi- tů	10	7	10	27

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

$H0_1$ : Neexistuje závislost mezi oborem činnosti společnosti a portfoliem výhod.

$HA_1$ : Existuje závislost mezi oborem činnosti společnosti a portfoliem výhod.

K rozhodnutí o zamítnutí/nezamítnutí nulové hypotézy se porovná vypočítaná p-hodnota s 5% hladinou významnosti  $\alpha$ .

Vypočítaná p-hodnota (0,941) je vyšší než hladina významnosti  $\alpha$ . Nulovou hypotézu nezamítáme a platí tedy, že mezi oborem činnosti společnosti a portfoliem výhod neexistuje závislost.

Výsledek se shoduje s teoretickými poznatky o neexistenci univerzálního optimálního systému poskytování zaměstnaneckých výhod. Pro každou společnost existuje jedinečná optimální skladba benefitů bez ohledu na obor činnosti. Některé benefity jsou ve všech třech portfoliích a naopak ne všechny benefity jsou vhodné pro všechny společnosti, například pružná pracovní doba nemůže být realizovaná v rámci třísměnné výroby, kdy je nutné pevné stanovení doby zahájení a ukončení pracovní doby pro celou směnu. Navíc z individuálních rozhovorů s řediteli společností vyplynul fakt, že o benefitech ve společnosti rozhodují pouze sami, a to na základě subjektivních preferencí (ZEMĚDĚLSTVÍ a PRŮMYSL) nebo po konzultaci



se zaměstnanci (SLUŽBY). Vedení jednotlivých společností může mít různé názory na výhodnost a atraktivitu konkrétního benefitu bez ohledu na to, v jakém odvětví národního hospodářství působí. Pro rozhodování o benefitech bývá pro zaměstnavatele klíčové především daňové řešení. Je tedy velmi pravděpodobné, že zaměstnavatelé preferující nákladovou optimalizaci budou poskytovat především mimořádně zvýhodněné benefity. Jelikož je daňový řád ČR platný pro všechny společnosti bez ohledu na obor činnosti, budou si portfolia zaměstnaneckých výhod velmi podobná. Můžeme tedy shrnout, že výsledné portfolio benefitů není ovlivněno oborem činnosti společnosti, ale závisí na jiných faktorech.

### **VO2: Existuje závislost mezi oborem činnosti společnosti a předností zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejné výši?**

Cílem výzkumné otázky č. 2 je určit, zda zaměstnanci různých oborů činností shodně upřednostňují navýšení hrubé mzdy oproti rozšíření benefitu ve stejném rozsahu. Přičemž byli upozorněni na fakt, že navýšení čisté mzdy bude nižší o odvod daně z příjmu a odvod sociálního a zdravotního pojištění. Pro vyhodnocení výzkumné otázky byla využita otázka č. 10 a dále filtrační otázka společnost. Výsledky dotazníkového šetření rozložené podle oboru činnosti společnosti jsou zobrazeny v tabulce 16.

Tabulka 16 Vztah oboru činnosti a preference mzda X benefit

Zaměstnanec preferuje navýšení	Obor činnosti			Celkem
	ZEMĚDĚLSTVÍ	SLUŽBY	PRŮMYSL	
mzdy	24	15	29	68
benefitu	13	11	8	32
Celkový počet zaměstnanců	37	26	37	100

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

*H0<sub>2</sub>: Neexistuje závislost mezi oborem činnosti společnosti a předností zvýšení HM před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejném rozsahu.*

*HA<sub>2</sub>: Existuje závislost mezi oborem činnosti společnosti a předností zvýšení HM před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejném rozsahu.*

P-hodnota je 0,195 a je tedy vyšší než 5% hladina významnosti  $\alpha$ . Nulová hypotéza se nezamítá a můžeme tedy říci, že neexistuje závislost mezi oborem činnosti společnosti a preferencí navýšení hrubé mzdy před rozšířením benefitů ve stejném rozsahu.

Z výsledku můžeme vyvodit, že zaměstnanci upřednostňují zvýšení mzdy před zvýšením či poskytnutím benefitu ve stejném rozsahu, bez ohledu na obor, ve kterém zaměstnavatel působí. Pro zaměstnance je stále hlavním motivačním faktorem výše mzdy. Výsledek o upřednostnění mzdy před benefity se shoduje s výsledkem studie Ing. Jiřího Dudy PhD. (2004), který potvrdil neexistenci závislosti mezi po-

hlavím a předností zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejném rozsahu.

### **V03: Existuje závislost mezi preferencí krátkodobých benefitů před dlouhodobými a věkem zaměstnanců?**

Ke zjištění závislosti byla využita otázka č. 11 a filtrační otázka věk. Respondenti v rámci otázky č. 11 měli seřadit nabízené benefity od nejvíce preferovaného s přiřazeným číslem 1 po nejméně preferovaný s přiřazeným číslem 6. Při vyhodnocení odpovědí byly benefity roztrženy do dvou kategorií podle okamžiku uspokojení potřeb zaměstnance. Mezi krátkodobé benefity, které přináší zaměstnancům okamžité uspokojení, byly zařazeny stravenky, další mzda a odměny a majetek společnosti (služební vozidlo, mobil a notebook). Do kategorie dlouhodobých benefitů byly zařazeny příspěvky na životní pojištění, příspěvky na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření a vzdělávání. Tyto benefity přináší zaměstnancům efekt v budoucnu. Výsledky vyplývající z dotazníkového šetření jsou uvedeny v tabulce 17.

Tabulka 17 Vztah mezi věkem respondenta a preferencí Kr.B. X Dl.B.

Jaký je Váš věk?	Průměrné přiřazené hodnoty		
	Kr. B.	Dl. B.	Celkem
25 let a méně	0,0306	0,0488	0,0793
26-35 let	0,1028	0,1764	0,2792
36-45 let	0,1243	0,1568	0,2811
46 a více	0,1745	0,1859	0,3604
Celkem	0,4321	0,5679	1,0000

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

*H0<sub>3</sub>: Neexistuje závislost mezi věkem respondenta a preferencí krátkodobých benefitů před dlouhodobými benefity.*

*HA<sub>3</sub>: Existuje závislost mezi věkem respondenta a preferencí krátkodobých benefitů před dlouhodobými benefity.*

Výsledná velikost p-hodnoty je 1,000 a je tedy vyšší než  $\alpha=0,05$ . Nezamítáme nulovou hypotézu a můžeme předpokládat, že neexistuje závislost mezi věkem respondenta a preferencí krátkodobých benefitů před dlouhodobými. Již z tabulky 16 lze vidět, že ve všech věkových kategoriích je nižší průměr přiřazených hodnot u krátkodobých benefitů – preferovanějšími jsou krátkodobé benefity ve všech věkových kategoriích. Zaměstnanci kladou vyšší důraz na uspokojení aktuálních potřeb a požadavků. Především další mzda a stravenky, které pro zaměstnance představují navýšení příjmu, jsou velmi upřednostňovány.

#### **VO4: Existuje vztah mezi všeobecnou informovaností zaměstnanců o systému zaměstnaneckých benefitů a jejich názorem na kvalitu systému?**

Výzkumná otázka č. 4 vychází z předpokladu, že v případě dobré informovanosti zaměstnanců o systému poskytování zaměstnaneckých výhod, budou zaměstnanci hodnotit tento systém pozitivněji, než v případě, kdy nebudou mít dostatek informací o benefitech a podmínkách jejich čerpání. Pro vyhodnocení výzkumné otázky byly využity otázky č. 4 a č. 5 z dotazníkového šetření. Výsledky jsou zachyceny v tabulce 18.

Tabulka 18 Vztah mezi informovaností a názorem na kvalitu systému

Jste dobře informováni?	Považujete systém poskytování zaměstnaneckých benefitů za dobře vypracovaný?				Celkem
	ANO	spíše ANO	spíše NE	NE	
ANO	27	14	4	0	45
spíše ANO	4	16	9	0	29
spíše NE	1	5	11	2	19
NE	1	2	1	3	7
Celkem	33	37	25	5	100

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového průzkumu

*H0<sub>4</sub>: Neexistuje vztah mezi všeobecnou informovaností zaměstnanců o systému zaměstnaneckých výhod a jejich názorem na kvalitu systému.*

*HA<sub>4</sub>: Existuje vztah mezi všeobecnou informovaností zaměstnanců o systému zaměstnaneckých výhod a jejich názorem na kvalitu systému.*

Vypočítaná p-hodnota ( $1 \cdot e^{-9}$ ) je menší než hladina významnosti  $\alpha=0,05$ , z čehož vyplývá, že zamítáme nulovou hypotézu o nezávislosti a přijímáme alternativní hypotézu. Můžeme říci, že mezi informovaností zaměstnanců o systému zaměstnaneckých výhod a jejich názorem na kvalitu systému existuje závislost. Míru závislosti určíme pomocí Pearsonova koeficientu. Pearsonův koeficient s vypočtenou hodnotou 0,6144 říká, že mezi informovaností a názorem na kvalitu je silná závislost.

Z výsledku můžeme vyvodit, že zaměstnanci považují systém za kvalitnější (dobře vypracovaný), pokud jsou o něm dobře informováni. A naopak pokud nemají dostatek informací o nabízených benefitech a možnostech jejich čerpání, budou k hodnocení celého systému benefitů přistupovat negativněji.

### **3.5 Doporučení pro společnosti**

Ve všech třech společnostech byl odhalen problém s nedostatečnou informovaností zaměstnanců ze strany vedení o poskytování benefitů. Někteří zaměstnanci nebyli schopni správně určit veškeré benefity, které jsou v rámci společnosti poskytovány (vyhodnocení otázky č. 1). Navíc ve společnosti PRŮMYSL se téměř polovina zaměstnanců domnívá, že není dobře informována o benefitech a možnostech

jejich čerpání. Zaměstnanecké benefity jsou důležitou součástí odměňování a mají významný vliv na zaměstnance, měly by proto být dostatečně komunikovány. Všechny 3 společnosti pro své zaměstnance pořádají firemní vánoční večírky, kde vedení hodnotí daný rok, dosažené úspěchy a slabá místa a svým zaměstnancům předává další informace. Právě na těchto akcích by bylo vhodné vyhodnotit také poskytování benefitů včetně jejich nákladovosti, aby měli zaměstnanci představu o tom, co pro ně společnost dělá. Informace by měly být zaměstnancům předávány nejvhodnějšími komunikačními kanály společnosti.

Ve všech třech společnostech bylo také odhaleno zanedbávání evidence vynaložených finančních prostředků na benefity. Zaměstnavatelé z tohoto důvodu nemají přesnou představu o nákladnosti konkrétních benefitů a může proto ve společnostech docházet k plýtvání zdrojů. Bylo by vhodné důsledně náklady na jednotlivé benefity evidovat, například na podúčtech rozvahy.

### 3.5.1 ZEMĚDĚLSTVÍ

V ZEMĚDĚLSTVÍ byly vedení předloženy tyto návrhy na zlepšení systému zaměstnaneckých výhod:

1. Zvýšení informovanosti zaměstnanců o systému zaměstnaneckých výhod.
2. Zavedení benefitu věcný dar u příležitosti pracovního jubilea a odchodu do starobního důchodu s vypracováním přesných pravidel pro jeho poskytování.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že část respondentů se nedomnívá, že by byli dobře informováni o benefitech a možnostech jejich čerpání. Pro zaměstnance je důležité, aby měli k informacím o benefitech a především pravidlům pro poskytování benefitů snadný přístup. Je nezbytné, aby zaměstnanci znali podmínky pro čerpání jednotlivých benefitů, aby systém benefitů nepovažovali za nerovný a diskriminační. Informace o benefitech by měly být zaměstnancům předávány několika způsoby, aby se dostaly ke všem. Nabízí se především pravidelné zveřejňování přehledu benefitů a jejich změn na informační nástěnce, dále již zmíněné vyhodnocení na vánočním firemním večírku a třetím a nejdůležitějším vhodným způsobem předání informací by bylo 1x ročně zaměstnancům předat společně s výplatní páskou stručný přehled o benefitech se zaměřením na podmínky pro čerpání.

Z dotazníkového šetření vyplynula vysoká míra spokojenosti s jednotlivými zaměstnaneckými výhodami a zaměstnanci také velmi dobře hodnotili celý systém poskytování výhod. Společnost nabízí široké portfolio benefitů. Dle dotazníku jsou ve společnosti poskytovány takové benefity o které je zájem, jelikož respondenti nenavrhli ani jeden benefit na vyloučení či přidání do systému. Pouze u benefitu věcný dar u příležitosti životního nebo pracovního jubilea či odchodu do důchodu zaměstnanci vyjadřovali vyšší nespokojenost. Benefit není v současném systému oficiálně poskytován a zřejmě individuální přístup a netransparentnost poskytování může vadit zaměstnancům, kterým se tento benefit nedostává. Vedení by tedy

mělo zhodnotit, zda chce benefit opravdu poskytovat a pokud ano, tak by měl být poskytován na základě interní směrnice všem v odpovídajícím rozsahu, aby nedocházelo k rozdílnosti v poskytování benefitu. Vzhledem k věkové struktuře zaměstnanců a k délce odpracovaných let ve společnosti by bylo vhodné věcný dar udělovat u příležitosti odchodu do starobního důchodu a při pracovních jubileích. Poskytnutím věcného daru zaměstnavatel svým zaměstnancům sdělí, že si jejich práce váží. Návrh na poskytování věcných darů jsou v tabulce 19.

Tabulka 19 Výše věcného daru

Příležitost poskytnutí věcného daru	Rozhodná doba pro určení výše věcného daru	Výše věcného daru pro řadové zaměstnance	Výše věcného daru pro vedoucí zaměstnance
Pracovní jubileum	10 let	1 000 Kč	1 500 Kč
	20 let	2 000 Kč	2 500 Kč
	30 let	3 000 Kč	3 500 Kč
Odchod do důchodu	Pokud zaměstnanec ve firmě pracoval alespoň 10 let	2 000 Kč	2 000 Kč

*Zdroj: vypracováno autorkou*

### 3.5.2 SLUŽBY

Ve společnosti SLUŽBY byly navrženy následující doporučení:

1. Dopracování vnitřních směrnic pro poskytování benefitů.
2. Informování zaměstnanců o pravidlech poskytování výhod.
3. Prodloužení dovolené o 1 týden.
4. Zavedení benefitu příspěvek na penzijní připojištění/doplňkové penzijní spoření.

Zásadní nedostatek systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti SLUŽBY jsou chybějící vnitřní předpisy o poskytování benefitů. Bez vypracovaných dokumentů by neměly být výdaje na benefity daňově uznatelným nákladem. Poskytování benefitů není v současné chvíli ve společnosti nijak upraveno a společnosti bylo doporučeno dopracovat vnitřní předpisy pro jednotlivé benefity. S těmito směrnicemi by měli být následně seznámeni všichni zaměstnanci a benefity by měly být komunikovány vhodnými způsoby. Jelikož nepracují všichni zaměstnanci na sídle firmy, vhodným způsobem předávání informací o benefitech je využití e-mailové komunikace. Dále by bylo vhodné využít také vánočních firemních večírků a výročních schůzí, kde by proběhlo vyhodnocení poskytování benefitů.

Ve společnosti je o poskytování benefitů rozhodováno na základě preferencí zaměstnanců a charakteristický je individuální přístup při poskytování benefitů. Pro zaměstnance je možnost podílení se na rozhodování o zaměstnaneckých výhodách dodatečným nehmátelným benefitem. Nejvyšší důraz je ve společnosti kladen na firemní akce. Tímto benefitem se snaží zaměstnavatel vytvořit na pracovišti přátelské vztahy a především do kolektivu více začlenit pobočkové zaměstnance,

kteří nejezdí na sídlo firmy příliš často. Pro zaměstnance jsou pořádány jarní výjezdní porady, podzimní teambuldingové akce a v prosinci se koná vánoční firemní večírek. Zaměstnavatel svým zaměstnancům hradí ubytování a stravování v podobě polopenze. Pro zaměstnavatele není rozhodující při výběru benefitů daňové zvýhodnění benefitu, ale upřednostňuje spíše požadavky zaměstnanců. Zaměstnanci SLUŽBY jsou se systémem poskytování benefitů z celkového hlediska nejvíce spokojeni, ze všech tří společností, přestože společnost nabízí nejnižší počet benefitů. Pro zaměstnance není rozhodující šíře portfolia, ale spíše jeho struktura.

Zaměstnanci v současné chvíli nejvíce mezi benefity postrádají týden dovolené navíc. Pro zaměstnavatele je při poskytnutí prodloužené dovolené nevýhodné, že na pracovišti bude nižší stav zaměstnanců. Zaměstnavatel musí zaměstnancům poskytovat během dovolené náhradu mzdy. Náklady na prodlouženou dovolenou jsou uvedeny v tabulce 20. Při průměrné měsíční hrubé mzdě 24 883 Kč by náklady na jednoho zaměstnance činily 7 665 Kč a celkové náklady spojené s prodloužením dovolené o jeden týden by byly přibližně 199 293 Kč. V případě řádného plánování dovolených ale nemusí docházet k omezení firemních činností. V praxi je běžným jevem, že při začínající nemoci či nachlazení si zaměstnanci z finančních důvodů berou 1-2 dny dovolené na vyležení nemoci. Pokud nemocný zaměstnanec chodí do zaměstnání, hrozí, že nakazí i své kolegy, kteří budou muset na léčení využít svoji dovolenou nebo pracovní neschopnost, čímž by klesal počet zaměstnanců v práci. Pokud ovšem zaměstnanec tímto způsobem čerpá svoji dovolenou, nemusí mu zbývat dostatek dní například na vánoční svátky či letní rodinnou dovolenou, což může vést k frustraci zaměstnance. Prodloužená dovolená by mohla částečně tento problém vyřešit. Alternativou by bylo zavedení sick days, které mají ovšem omezení. Sick days využijí pouze nemocní zaměstnanci, kdežto prodlouženou dovolenou mohou využít všichni zaměstnanci. I přes to, že poskytnutí dovolené nad rámec legislativních podmínek přináší zaměstnavateli dodatečné výdaje a benefit není daňově ani odvodově zvýhodněný, ve výsledku může být výhodný i pro zaměstnavatele, který bude mít spokojenější, motivovanější, odpočatější a zdravější zaměstnance. Navíc zavedení benefitu není nijak administrativně náročné.

Tabulka 20 Náhrada mzdy za prodlouženou dovolenou

Průměrná měsíční hrubá mzda		24 883,00
Sociální a zdravotní pojištění	34 % z hrubé mzdy	8 460,22
Měsíční hrubá mzda zvýšená o pojištění		33 343,22
Průměrné roční mzdové náklady na 1 zaměstnance		400 118,64
Roční fond pracovní doby pro 7,5 hodinovou prac.dobu (hod)		1 957,50
Průměrný hodinový výdělek	(400 118,64/1 957,50)	204,40
Počet dní dovolené /počet hodin		5 dny/7,5 hodin
Náklady na 1 zaměstnance	(37,5*204,40)	7 665,11

Náklady na prodlouženou dovolenou všech zaměstnanců	(37,5*204,40*26)	199 292,81
---	------------------	------------

*Zdroj: vypracováno autorkou*

Z hlediska nákladové optimalizace by bylo vhodné do portfolia poskytovaných benefitů zařadit spíše mimořádně zvýhodněný benefit. Zaměstnanci SLUŽBY preferují příspěvek na penzijní připojištění (v případě, že zaměstnanci mají již sjednanou smlouvu o penzijním připojištění) a doplňkové penzijní spoření v porovnání s příspěvkem na životní pojištění. Prostřednictvím benefitu zaměstnavatel své zaměstnance přiměje ke spoření na důchodový věk a navíc ušetří na nákladech. Nevýhodou benefitu je administrativní náročnost se zavedením kvůli existujícím smlouvám. Zavedení příspěvku musí být řešeno zvláště u konkrétních penzijních fondů. Porovnání výhodnosti příspěvku na PP a DPS v porovnání s navýšením hrubé mzdy je uvedeno v modelovém příkladu níže. V modelovém příkladu je použita průměrná měsíční hrubá mzda v Jihomoravském kraji v roce 2014, která byla 24 883 Kč.

*a) Zaměstnavatel navýší hrubou mzdu zaměstnanci o 1 000 Kč*

Tabulka 21 Navýšení hrubé mzdy z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele

Daňové řešení u zaměstnance	Částka v Kč	Daňové řešení u zaměstnavatele	Částka v Kč
Hrubá mzda	25 883	Hrubá mzda	24 883
Pojistné zam-tel (34 %)	8 800	Náklady na pojistné	8 800
Superhrubá mzda (zaokrouhlení)	34 683 (34 700)		
Záloha na daň	5 205		
Sleva na poplatníka	- 2 070		
Záloha po snížení o slevy	3 135		
Pojistné zam-ec (11 %)	2 847		
<b>Čistá mzda</b>	<b>19 901</b>	<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>34 683</b>

*Zdroj: vypracováno autorkou*

V případě navýšení hrubé mzdy o 1 000 Kč bude měsíční čistý příjem zaměstnance 19 901 Kč a celkové osobní náklady budou 34 683 Kč na jednoho zaměstnance za měsíc, viz tabulka 21.

*b) Příspěvek na penzijní připojištění či doplňkové penzijní spoření ve výši 1 000 Kč*

Z tabulky 22 je patrné, že v případě poskytnutí příspěvku ve výši 1 000 Kč na PP či DPS bude čistý měsíční příjem zaměstnance ve výši 20 206 Kč a měsíční celkové osobní náklady na jednoho zaměstnance budou 33 343 Kč.

Tabulka 22 Poskytnutí příspěvku na PP/DSP z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele

<b>Daňové řešení u zaměstnance</b>	<b>Částka v Kč</b>	<b>Daňové řešení u zaměstnavatele</b>	<b>Částka v Kč</b>
Hrubá mzda	24 883	Hrubá mzda	24 883
Pojistné zam-tel (34 %)	8 460	Náklady na pojistné	8 460
Superhrubá mzda (zaokrouhlení)	33 343 (32 400)		
Záloha na daň	5 010		
Sleva na poplatníka	-2 070		
Záloha po snížení o slevy	2 940		
Pojistné zam-ec (11 %)	2 737		
<b>Čistá mzda</b>	<b>19 206</b>	<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>33 343</b>
<b>Příspěvek PP/DPS/SŽP</b>	<b>1 000</b>	<b>Příspěvek PP/DPS/SŽP</b>	<b>1 000</b>
<b>Celkem</b>	<b>20 206</b>		

*Zdroj: vypracováno autorkou*

Příspěvek PP/DPS v měsíční výši 1 000 Kč je na straně zaměstnance osvobozen od daně z příjmů a nevstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění, jelikož nebyla přesažena částka 30 000 Kč za rok. V případě zaměstnance se celkový čistý měsíční příjem zvýší o 305 Kč oproti prostému zvýšení hrubé mzdy ve stejné výši. Zaměstnancův čistý roční příjem se zvýší o 3 660 Kč. Ve většině případů se na platbách účastní i zaměstnanec, který se učí šetřit a investovat a své příspěvky má podle § 15 odst. 5 ZDP možnost odečítat od základu daně v celkovém úhrnu nejvýše 12 000 Kč. Přičemž částka, kterou lze tímto způsobem odečíst se rovná úhrnu zaplacených příspěvků sníženého o 12 000 Kč.

Na straně zaměstnavatele je poskytnutý příspěvek daňově uznatelným výdajem (nákladem) v plné výši, pokud je splněna podmínka § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 ZDP, tedy pokud je nárok na benefit ujednaný ve vnitřních směrnících nebo podobných dokumentech. Zaměstnavatel v případě poskytnutí příspěvku měsíčně ušetří 1 340 Kč na osobních nákladech na jednoho zaměstnance. Celkově na nákladech ušetří 340 Kč na jednoho zaměstnance. Vlastní úsporu ovšem musíme snížit o daň z příjmů. V případě právnické osoby je vlastní čistá úspora na jednoho zaměstnance 275,40 Kč měsíčně. Při počtu 26 zaměstnanců zaměstnavatel je měsíční čistá úspora 7 160,40 Kč, což ročně činí 85 924,80 Kč.

Poskytováním zaměstnaneckého benefitu ve formě příspěvku na penzijní připojištění (doplňkové penzijní spoření) je výhodné jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance.



### 3.5.3 PRŮMYSL

Ve společnosti PRŮMYSL byly navrženy tyto změny:

1. Zvýšení důrazu na informování zaměstnanců o poskytovaných benefitech.
2. Změna systému poskytování benefitů z plošného na flexibilní systém typu jádro.
3. Zavedení sick days.
4. Zvýšení nominální hodnoty stravenky ze 70 Kč na 100 Kč.

Hlavním nedostatkem systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti PRŮMYSL je nedostatečná komunikace mezi vedením a zaměstnanci o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách. Zaměstnanci se cítí být nejméně informováni o benefitech ze všech posuzovaných společností a také více než polovina zaměstnanců nepovažuje současný systém zaměstnaneckých výhod za dobře vypracovaný. I zde může hrát největší roli nedostatečná informovanost zaměstnanců, jelikož systém benefitů je v PRŮMYSL důkladně propracovaný a portfolio benefitů je poměrně široké. Informace o benefitech jsou zaměstnancům předávány pouze ústní formou. Doporučuji využít stejných komunikačních kanálů jako v případě ZEMĚDĚLSTVÍ, tedy: 1. Vyvěsit informace o benefitech a především pravidlech pro čerpání benefitů na informační nástěnkou, 2. Společně s výplatní páskou 1x ročně zaměstnanci předat přehled benefitů s pravidly pro čerpání a 3. V rámci vánočního firemního večírku zhodnotit poskytování benefitů z pohledu vedení a seznámit zaměstnance s vynaloženými náklady.

Z dotazníku dále vyplynulo, že většina zaměstnanců by uvítala zavedení systému volitelných výhod. Momentálně o výhodách rozhoduje pouze jednatel společnosti bez ohledu na požadavky zaměstnanců. Právě kvůli těmto rozhodnutím jsou ve společnosti vynakládány finanční prostředky bez očekávaného efektu na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Příkladem neefektivity jsou jednoznačně firemní akce, o které není mezi zaměstnanci příliš velký zájem. V roce 2014 se ani neuskutečnily, jelikož mezi zaměstnanci o ně nebyl zájem a v předchozích letech je využívala pouze úzká skupina zaměstnanců. Pokud by ale zaměstnanci mohli k těmto akcím vyjádřit svůj názor, nebo se spolupodílet na rozhodnutí o místě konání akce, pak by se přístup k benefitu mohl výrazně zlepšit. Vhodným řešením změny systému poskytování benefitů by byl kompromisem mezi požadavky zaměstnanců a představou vedení v podobě systému volitelných výhod typu jádra. Jádro volitelného systému by obsahovalo následující benefity:

- stravenky,
- příspěvek na PP,DPS nebo ŽP,
- další mzda,
- pitný režim a občerstvení na pracovišti,
- firemní vánoční večírek a 1x ročně v letních měsících společné grilování zaměstnanců s vedením po pracovní době ranní směny,
- pracovní oděv a obutí a
- sick days.

Mezi volitelnými benefity by měli zaměstnanci možnost vybrat si do výše předem stanoveného finančního limitu, který by se odvíjel od délky pracovního poměru a pozice ve společnosti (tabulka 22) mezi následujícími benefity:

- nepeněžní příspěvek 500 Kč – 3 000 Kč na firemní rekreaci pro zaměstnance a rodinné příslušníky, kdy zaměstnavatel by hradil ubytování a polopenzi do výše limitu,
- příspěvek na dopravu, pro zaměstnance jejichž dojezd do zaměstnání je 20 km a více,
- nepeněžní příspěvek v podobě poukazu do fitness, wellness nebo zdravotnického zařízení ve výši 250 Kč, 500 Kč a 1 000 Kč,
- nepeněžní příspěvek v podobě poukazu na nákup vitamínů nebo na očkování proti chřipce v hodnotě 250 Kč, 500 Kč a 1 000 Kč,
- možnost vzdělávání – příspěvek na úhradu nákladů jazykového kurzu pro začátečníky a mírně pokročilé ve výši 250 Kč, 500 Kč a 1 000 Kč,
- věcný dar u příležitosti životního či pracovního jubilea a odchodu do důchodu ve výši 250 Kč, 500 Kč a 1 000 Kč,
- příspěvek na péči o dítě v podobě školkovného, placeného přímo zaměstnavatelem na účet školky ve výši 250 Kč, 500 Kč a 1 000 Kč,
- příspěvek na letní tábor pro děti zaměstnance ve výši 250 Kč, 500 Kč a 1 000 Kč.

Důvodem k přesunutí firemní rekreace a příspěvku na dopravu mezi volitelné benefity, které jsou v současném systému poskytovány plošně (v případě příspěvku na dopravu po splnění podmínky dojezdové vzdálenosti alespoň 20 km) je zabránění diskriminace zaměstnanců, kteří nemají na benefit nárok nebo pro ně není atraktivní. Zaměstnanci, kteří daný benefit nemohou nebo nechtějí čerpat, nemají v současném systému alternativní nabídku.

Pokud si zaměstnanec nevybere sám benefity do výše finančního limitu, pak mu budou přiděleny ty benefity, které zvolí vedení. Finanční limit nemusí být vyčerpán v plné výši. Benefit manažerské vozidlo a mobilní telefon by byly nadále poskytovány pouze klíčovými zaměstnancům, bez vlivu na finanční limit pro volitelné benefity.

Tabulka 23 Výše finančního limitu pro volitelné benefity

Délka odpracovaných let	Výše finančního limitu pro volitelné benefity pro řadové zaměstnance	Výše finančního limitu pro volené benefity pro vedoucí pozice
Do 1 roku	0 Kč	0 Kč
1,1 – 3 roky	500 Kč	750 Kč
3,1 – 5 let	1 000 Kč	1 250 Kč
5,1 – 10 let	1 500 Kč	1 750 Kč
10,1 – 20 let	2 000 Kč	2 250 Kč
20,1 let a více	3 000 Kč	3 250 Kč

*Zdroj: vypracováno autorkou*

Mezi zaměstnanci byl nejčastěji postrádaným benefitem týden dovolené navíc jako v případě společnosti SLUŽBY. Vedení se ovšem k prodloužení dovolené staví odmítavě a rozhodnutí o neprodloužení dovolené odůvodňuje velkým počtem zakázek. V případě vysokého pracovního zatížení bez potřebného odpočinku zaměstnanců může ve společnosti častěji docházet k dlouhým absencím z titulu nemoci zaměstnance. Nejčastěji zaměstnanci požadavek delší dovolené odůvodňovali právě tím, že v případě začínající nemoci či nachlazení si berou raději dovolenou. V případě pracovní neschopnosti nejsou hrazeny první 3 dny nemoci a navíc kvůli pracovní neschopnosti bude zaměstnanci krácena další mzda. Toto potrestání zaměstnance v podobě dvojité sankce vede k jeho frustraci. Pokud chce krácení odměny zabránit, tak si na léčbu vybírá svoji dovolenou, zde ale vzniká problém s možným nedostatkem potřebných dnů. Vhodným řešením tohoto problému by bylo zavedení 3 dnů sick days. Výše náhrady by byla ve výši 60 % z redukovaného průměrného výdělku, jakoby se jednalo o náhradu mzdy v pracovní neschopnosti. Navíc čerpání sick days by nemělo vliv na krácení další mzdy. Pro zaměstnavatele je výhodnější krátké léčení, kdy nemocný zaměstnanec ihned zahájí domácí léčbu a nebude nemoc dále rozšiřovat na pracovišti, kde by nakazil své kolegy. Navíc výhodou pro zaměstnavatele je, že zaměstnanec bude v práci k dispozici dříve. Na 3 dny sick days během 1 roku by měli mít nárok všichni zaměstnanci, benefit by měl být zařazen v jádře. Pokud zaměstnanec sick days v daném roce nevyčerpá, tak na konci roku jeho dny propadnou, ale za odměnu nečerpání bude zaměstnanci poskytnuta odměna v podobě navýšení finančního limitu pro volitelné benefity o 500 Kč pro příští rok. Pro zhodnocení nákladů na sick days bude využit modelový příklad, kde budeme porovnávat čerpání sick days s nejčastější příčinou vystavení pracovní neschopnosti podle Ústavu zdravotnických informací a statistiky České republiky. Nejčastěji je PN vystavována z titulu onemocnění dýchací soustavy (40 % případů PN) a průměrná doba léčení je 16 dní (ÚZIS ČR, 2014). Z modelového příkladu vyplývá, že v případě, že se zaměstnanec vyléčí během 3 dnů sick days tak zaměstnavateli ušetří 5 091 Kč a navíc bude v zaměstnání k dispozici o 13 dní déle, než v případě nutnosti vystavení pracovní neschopnosti. Pokud by všichni zaměstnanci podchytili onemocnění dýchacího systému v prvních třech dnech nemoci v rámci sick days, ušetřil by zaměstnavatel celkem přibližně 218 913 Kč, viz tabulka č. 24.

Tabulka 24 Náklady na sick days a pracovní neschopnost

Průměrná měsíční hrubá mzda		24 883,00
Počet hodin při odpracování 21 dnů a 7,5 hodinové pracovní době	(21*7,5)	157,50
Průměrný hodinový výdělek pro výpočet nemocenské	(24 883/157,5)	157,99
Redukce průměrného hodinového výdělku		
- do 155,40 Kč	90 %	139,86
- z rozdílu částky 155,40 Kč a 232,93 Kč	60 %	1,55
- z rozdílu částky 232,93 Kč a 465,85 Kč	30 %	0

- k částce nad 465,85 Kč se nepřihlíží		0
Redukovaný průměrný hodinový výdělek		141,41
Hodinová náhrada mzdy	(60 % PHV)	84,85
Náhrada mzdy 1 zaměstnance pro sick days	(3*7,5*84,85)	1 909,13
náhrada mzdy 1 zaměstnance pro 16 dní pracovní neschopnosti (zaměstnavatel hradí od 3. do 14. dne = 12 dní)	(11*7,5*84,85)	7 000,12
Úspora na jednoho zaměstnance	(7 000,12 - 1 909,13))	5 090,99
Úspora na všechny zaměstnance	(5 090,99*43)	218 912,57

*Zdroj: vypracováno autorkou*

Posledním návrhem na zlepšení současného systému zaměstnaneckých výhod je navýšení nominální hodnoty stravenky. Přestože všichni zaměstnanci jsou se stravenkami spokojeni, tak téměř polovina uvedla, že je pouze spíše spokojena. K dosažení vyšší spokojenosti by bylo vhodné navýšit nominální hodnotu stravenky na 100 Kč. Výhodnost navýšení stravenky (tabulka 17) je porovnána s možností, že zaměstnavatel bude nadále poskytovat stravenku v nominální hodnotě 70 Kč a rozdíl ve výši 30 Kč přidá ke hrubé mzdě. Situace je znázorněna v modelovém příkladu níže. Zaměstnanec pobírá měsíční hrubou mzdu ve výši 24 883 Kč. Stravné pro rok 2015 je vymezeno v rozmezí od 69 Kč do 82 Kč – maximální daňově uznatelné výdaje (náklady) jsou v roce 2015 ve výši 57,40 Kč. Zaměstnavatel by v případě poskytování stravenek hradil 55 % z nominální hodnoty – tedy 55 Kč, v přepočtu na měsíc 1 100 Kč a celá tato částka by byla daňově uznatelným nákladem.

#### *a) Navýšení hodnoty stravenky na 100 Kč*

V případě, že zaměstnavatel zvýší hodnotu stravenky ze 70 Kč na 100 Kč, tak zaměstnanci budou pobírat celkový čistý měsíční příjem ve výši 20 306 Kč. Osobní náklady zaměstnavatele na jednoho zaměstnance budou ve výši 33 343 Kč. Podrobný výpočet zobrazuje tabulka 25.

Tabulka 25 Poskytování stravenek ve výši 100 Kč z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele

Daňové řešení u zaměstnance	Částka v Kč	Daňové řešení u zaměstnavatele	Částka v Kč
Hrubá mzda	24 883	Hrubá mzda	24 883
Pojistné zam-tel (34 %)	8 460	Náklady na pojistné	8 460
Superhrubá mzda (zaokrouhlení)	33 343 (33 400)		
Záloha na daň	5 010		
Sleva na poplatníka	-2 070		
Záloha po snížení o slevy	2 940		
Pojistné zam-ec (11 %)	2 737		
<b>Čistá mzda</b>	<b>19 206</b>	<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>33 343</b>
Stravenky hrazené zaměstnavatelem	1 100	Stravenky hrazené zaměstnavatelem	1 100
<b>Celkem</b>	<b>20 306</b>	<b>Celkem</b>	<b>34 443</b>

Zdroj: vypracováno autorkou

a) Zaměstnavatel v současnosti poskytuje stravenku o nominální hodnotě 70 Kč (hradí 55 % - 38,5 Kč - při 20 pracovních dnech 770 Kč). Rozdíl mezi stravenkou 100 a stravenkou 70 přidá zaměstnanci ke mzdě (30 Kč).

V případě, že zaměstnavatel ponechá stravenku ve výši 70 Kč, ale rozdíl 30 Kč přidá zaměstnanci k hrubé mzdě, tak celkový čistý měsíční příjem zaměstnance bude 20 013 Kč. Osobní náklady zaměstnavatele budou ve výši 33 383 Kč, viz tabulka 26.

Tabulka 26 Poskytování stravenek ve výši 70 Kč a navýšení HM o 30 Kč z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele

Daňové řešení u zaměstnance	Částka v Kč	Daňové řešení u zaměstnavatele	Částka v Kč
Hrubá mzda	24 913	Hrubá mzda	24 913
Pojistné zam-tel (34 %)	8 470	Náklady na pojistné	8 470
Superhrubá mzda (zaokrouhlení)	33 383 (33 400)		
Záloha na daň	5 010		
Sleva na poplatníka	- 2 070		
Záloha po snížení o slevy	2 930		
Pojistné zam-ec (11 %)	2 740		
<b>Čistá mzda</b>	<b>19 243</b>	<b>Osobní náklady celkem</b>	<b>33 383</b>
Stravenky hrazené zaměstnavatelem	770	Stravenky hrazené zaměstnavatelem	770
<b>Celkem</b>	<b>20 013</b>	<b>Celkem</b>	<b>34 153</b>

Zdroj: zpracováno autorkou

Na straně zaměstnance platí osvobození od daně z příjmů a hodnota stravenek není zahrnována ani do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Celkový příjem zaměstnance je v případě poskytnutí stokorunových stravenek vyšší o 293 Kč na rozdíl od zachování stravenky ve výši 70 Kč a přidání rozdílu 30 Kč do hrubé mzdy. V případě že uvažujeme, že má zaměstnanec nárok na 4 týdny (1 měsíc) dovolené, během které nevzniká zaměstnanci na stravenky nárok, dochází ke zvýšení jeho ročního čistého příjmu o  $(20\,306 \cdot 11 + 19\,206) - (20\,013 \cdot 11 + 19\,243) = \mathbf{3\,186\,Kč}$ . Pro zaměstnance je výhodnější navýšení hodnoty stravenky.

Příspěvek na stravenky ve výši 55 % z nominální hodnoty je pro zaměstnavatele daňově uznatelným výdajem (nákladem) v plné výši, jelikož nepřekročil maximální částku pro daňovou uznatelnost. Pro zaměstnavatele znamená poskytnutí stravenek ve výši 100 Kč měsíční úsporu na osobních nákladech 40 Kč ( $33\,383\,Kč - 33\,343\,Kč$ ) na jednoho zaměstnance. Vlastní úsporu ovšem musím snížit o daň z příjmů, protože úsporou na osobních nákladech se zvyšuje základ daně z příjmů. V případě právnické osoby je sazba daně 19 % a vlastní čistá úspora je na jednoho zaměstnance 32,40 Kč měsíčně. V případě, že v daném měsíci nebude žádný zaměstnanec čerpat dovolenou, tak při současném počtu zaměstnanců bude čistá úspora osobních nákladů ve výši 1 393,20 Kč. Pokud využívá zaměstnanec možnost čerpání stravenek za 45 % nominální hodnoty, dochází ke snížení ročních nákladů za jednoho zaměstnance ve výši  $(34\,443 \times 11 + 33\,343) - (34\,153 \times 11 + 33\,383) = 2\,695\,Kč$ , čistá roční úspora bude po snížení o 19% sazbu daně ve výši 2 183 Kč na jednoho zaměstnance. Při počtu 43 zaměstnanců bude celková čistá roční úspora **93 869 Kč**.

## 4 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na problematiku zaměstnaneckých výhod z pohledu platné legislativy a s důrazem na daňové hledisko na straně zaměstnanec a zaměstnavatele. Podmínkou úspěchu společnosti v dlouhodobém horizontu je investování finančních zdrojů. Ovšem nestačí investovat pouze do nových zařízení a moderních technologií, ale je nezbytné investovat i do lidských zdrojů. Lidské zdroje by měly být považovány za nejdůležitější aktivum společnosti, a proto by se k nim mělo přistupovat strategickým a promyšleným způsobem, stejně jako k řízení věcných zdrojů. Právě lidé jsou nositeli znalostí, dovedností a schopností a kvalitních zaměstnanců by si proto měli majitelé a management společností dostatečně vážit. Zaměstnancům již nestačí nabídnout pouze vyšší finanční ohodnocení. Vedle mzdy je nezbytné zaměstnancům nabídnout něco navíc. Celková odměna zaměstnanec by měla být složena z finanční odměny přímé (mzda, plat), finanční nepřímé odměny (zaměstnanecký benefit) a nefinanční odměny (účast na rozhodování, pochvala, uznání, volná pracovní doba). Zaměstnavatelé by neměli finanční nepřímé odměny a nefinanční odměny opomíjet a podceňovat, protože právě tyto složky odměn mají významný vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Hlavním cílem práce bylo vypracování návrhů pro zlepšení současných systémů zaměstnaneckých výhod ve třech posuzovaných společnostech, přičemž každá společnost byla zástupcem jednoho odvětví národního hospodářství. Jednotlivé společnosti si nepřály být v diplomové práci jmenované, proto byly označeny následovně – ZEMĚDĚLSTVÍ, PRŮMYSL a SLUŽBY. Vhodně zvolené portfolio zaměstnaneckých výhod může pomoci získat nové kvalifikované zaměstnance a zároveň společnosti pomáhá udržet schopné a zkušené zaměstnance. Optimální systém přináší výhody jak zaměstnanci, tak i zaměstnavateli a měl by být výsledkem vzájemného kompromisu požadavků. V praxi ovšem existuje celá řada rizik, která se projevila i během analýzy současných stavů poskytovaných výhod. Při vypracování diplomové práce bylo potvrzeno teoretické východisko o nedostatečné informovanosti zaměstnanců o struktuře a možnostech využívání zaměstnaneckých výhod. Ve všech společnostech část zaměstnanců nebyla schopna správně určit současné portfolio benefitů. Ve společnosti PRŮMYSL se navíc většina zaměstnanců necítí být dobře informována o benefitech a možnostech jejich čerpání. Pro zaměstnance nejsou informace snadno dostupné a vedení společností nepřikládá komunikaci v oblasti benefitů přílišnou váhu. Všem třem společnostem bylo doporučeno zaměřit se na zlepšení poskytování informací zaměstnancům o benefitech. Ústní forma předávání informací byla na základě vyhodnocení dotazníkového šetření shledána jako nedostatečná. Zaměstnavatelé by měli své zaměstnance informovat písemnou formou na informačních nástěnkách a také by měli informace o benefitech a pravidlech poskytování zaměstnancům alespoň 1x ročně předávat společně s výplatní páskou. Dále bylo doporučeno zaměstnance informovat o nákladech na zaměstnanecké benefity v rámci vyhodnocení uplynulého roku na firemním vánočním večírku, který pořádají ve všech společnostech. Pokud si za-

městnanec uvědomí, kolik finančních zdrojů společnost na benefity vynakládá, bude si jich více považovat. Zaměstnancům by také mělo být zdůrazňováno, že benefit je něco navíc a je poskytován nad rámec legislativních povinností. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že dobře informovaní zaměstnanci lépe hodnotí systém zaměstnaneckých výhod jako celek. Podmínkou je, aby systém zaměstnaneckých výhod byl rovný a transparentní.

Zaměstnavatelé vedle komunikace benefitů se svými zaměstnanci zanedbávají také evidenci nákladů na zaměstnanecké výhody, které nejsou důsledně vyhodnocovány. Z toho důvodu přehled nákladů jednotlivých společností není kompletní. I přes neúplnost přehledu nákladů na benefity není jejich výše vzhledem k celkovým nákladům společnosti zanedbatelnou položkou. V ZEMĚDĚLSTVÍ byly náklady na benefity v roce 2014 ve výši 1,78 % celkových nákladů, ve společnosti SLUŽBY 3,30 % a ve společnosti PRŮMYSL náklady na benefity tvořily 2,64 % celkových nákladů. Pro zaměstnavatele je dostatečně uspokojivý fakt, že zaměstnancům nabízejí určitý počet benefitů, a už se dále nezajímají o nákladovou efektivnost poskytování či spokojenost zaměstnanců. V důsledku chybějící evidence nákladů a nedostatečné komunikace se zaměstnanci ve společnostech vzniká prostor pro nákladovou neefektivitu poskytování benefitů. Všem třem společnostem bylo proto shodně doporučeno zvýšit důslednost ve vedení evidence nákladů na jednotlivé benefity. Další doporučení se liší pro konkrétní společnosti. I přesto, že všichni tři zaměstnavatelé v rámci individuálního rozhovoru vyjádřili pochybnost o spokojenosti jejich zaměstnanců se současným systémem poskytování benefitů, nepodnikli žádné kroky k odhalení příčiny nespokojenosti ani nápravy závadného stavu.

#### 4.1 ZEMĚDĚLSTVÍ

V ZEMĚDĚLSTVÍ byl systém zaměstnaneckých výhod zaměstnanci velmi dobře hodnocen a zaměstnanci vyjadřovali také vysokou míru spokojenosti s jednotlivými benefity. Jak vyplynulo z výzkumu, poskytované zaměstnanecké výhody zaměstnanci ZEMĚDĚLSTVÍ motivují k lepšímu pracovnímu výkonu. Současný systém zaměstnaneckých výhod nepotřebuje zásadní změny. Vedení by se ale mělo více soustředit na komunikaci benefitů se zaměstnanci a také vést evidenci nákladů na jednotlivé zaměstnanecké výhody.

Problematickým místem současného systému benefitů je způsob poskytování benefitu věcný dar, který není ve společnosti oficiálně poskytován. Zaměstnavatel by se měl rozhodnout, zda bude benefit poskytovat nebo ne. Pokud benefit zaměstnancům chce poskytovat, je nezbytné vypracovat konkrétní pravidla pro poskytování, aby nedocházelo k nerovnosti a diskriminaci. Společnosti bylo doporučeno poskytovat věcný dar u příležitosti pracovního jubilea a příležitosti odchodu do důchodu, vzhledem k věkové struktuře zaměstnanců a délce pracovních poměrů.



## 4.2 SLUŽBY

Ve společnosti SLUŽBY bylo doporučeno dopracování interních směrnic pro poskytování zaměstnaneckých výhod, které v současnosti ve společnosti chybí. Bez ujednání nároku na poskytnutí benefitu v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo ve vnitřních směrnicích, nesmí být náklady na tento benefit zahrnovány do výdajů na dosažení, zajištění a udržení příjmu. Po ustanovení konkrétních pravidel pro poskytování benefitů by měli být zaměstnanci s těmito pravidly seznámeni. Vhodným způsobem předání informací se v tomto případě jeví především e-mailová komunikace z důvodu pobočkové struktury společnosti.

Společnosti bylo doporučeno prodloužení dovolené o 1 týden nad rámec legislativních povinností. Prodloužení dovolené bylo zaměstnanci nejčastěji zmiňováno jako postrádaný benefit. Výhodný je pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele, který bude mít spokojenější, odpočatější a motivovanější zaměstnance. V praxi je běžným jevem, že zaměstnanci při počínajícím onemocnění nebo nachlazení upřednostňují čerpání dovolené na vyléčení před pracovní neschopností. Problém nastává, pokud zaměstnanec v důsledku tohoto jednání nemá dostatečný počet dní na odpočinek či rodinné záležitosti. Prodloužení dovolené by tento problém mohlo částečně vyřešit, na rozdíl od sick days by benefit využili všichni zaměstnanci společnosti. Zaměstnavatel by poskytoval náhradu mzdy za prodloužení dovolené o jeden týden v celkové výši 199 293 Kč při současném počtu zaměstnanců.

Z hlediska nákladové optimalizace bylo společnosti doporučeno zavedení příspěvku na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření. Jeho poskytnutí je výhodnější v porovnání s navýšením hrubé mzdy pro zaměstnance i pro zaměstnavatele. Zaměstnanci se celkový čistý měsíční příjem zvýší o 305 Kč a zaměstnavatel měsíčně ušetří na celkových nákladech 275,40 Kč na jednoho zaměstnance po zohlednění daně z příjmu právnické osoby. Roční úspora při současném počtu zaměstnanců by byla 85 924,80 Kč.

Zaměstnanci společnosti jsou dle vyhodnocení dotazníkového šetření se současnými benefity celkově nejvíce spokojeni ze všech tří posuzovaných společností a také nejlépe hodnotili propracovanost systému benefitů jako celku. Současné benefity motivují většinu zaměstnanců k lepšímu pracovnímu výkonu. Systém poskytování zaměstnaneckých výhod proto není potřeba razantně měnit.

## 4.3 PRŮMYSL

Ve společnosti PRŮMYSL byli zaměstnanci na základě vyhodnocení dotazníkového šetření se současným systémem a zaměstnaneckými výhodami nejméně spokojeni. Navíc většina zaměstnanců uvedla, že je zaměstnanecké výhody nemotivují k lepšímu pracovnímu výkonu. Z důvodu nespokojenosti bylo společnosti doporučeno změnit způsob poskytování benefitů z plošného poskytování na flexibilní formu poskytování. Byl navržen cafeteria systém v podobě jádra. Jádro by obsahovalo přibližně současné portfolio benefitů rozšířené o zavedení sick days a společného letního grilování (stravenky, příspěvek na PP, DPS a ŽP, další mzda, pitný re-

žim a občerstvení, vánoční firemní večírek, letní grilování s vedením, pracovní oděv a obutí a sick days). Benefity firemní rekreace a příspěvek na dopravu by byly přesunut z plošného způsobu poskytování do volitelných benefitů, kde by byly na výběr spolu s dalšími benefity (poukaz do sportovního či odpočinkového zařízení, poukaz na nákup vitamínů či očkování proti chřipce, nepeněžní příspěvek na jazykový kurz, věcný dar, školkovné, příspěvek na letní tábor dítěte). Volitelné benefity by si zaměstnanec mohl vybrat sám do výše finančního limitu, který by se odvíjel od délky pracovního poměru a pozice ve společnosti. Pokud by si zaměstnanec sám benefity nechtěl volit, pak by mu společnost přiřadila benefity sama. Nárok na výběr volitelných benefitů by zaměstnanci vznikl po uplynutí 1 roku trvání pracovního poměru. Výhodou zavedení volitelného systému by bylo efektivnější vynakládání finančních zdrojů na benefity, se kterými by byli zaměstnanci více spokojeni, a také by se díky volitelnosti zvýšila informovanost mezi zaměstnanci.

Společnosti bylo doporučeno zavedení nového benefitu, který by byl poskytován všem zaměstnancům v rámci jádra cafeteria systému. Současný systém zaměstnaneckých výhod vychází ze strategie minimalizace absencí zaměstnanců v důsledku nemoci. Pokud zaměstnanec nastoupí na pracovní neschopnost, je mu krácena výše další mzdy a při léčení 15 dní a déle o další mzdu přijde. Zaměstnanec je tedy sankcionován jednak ztrátou příjmu v prvních třech dnech pracovní neschopnosti, a navíc dále přichází o část nebo o celou výši další mzdy. Zaměstnanci se snaží finanční ztrátě bránit „přecházením“ nemoci či čerpáním dovolené k léčbě, což může dále působit negativně na spokojenost zaměstnanců, kteří nemají dostatek dní dovolené k osobní potřebě. Společnost prodloužení dovolené razantně odmítá kvůli vysokému počtu zakázek. Vysoká pracovní zátěž zaměstnanců a nedostatek odpočinku může způsobovat vyšší nemocnost ve společnosti. Společnosti bylo doporučeno zavedení sick days v rozsahu 3 dní ročně a finanční náhradě ve výši 60 % průměrného redukováného hodinového výdělku, jakoby se jednalo o náhradu mzdy v případě pracovní neschopnosti. Nevyčerpané sick days nejsou převáděny do dalšího roku, ale zaměstnanec bude za jejich nevyčerpání odměněn navýšením finančního limitu pro volitelné benefity. Pro zaměstnavatele by náhrada za sick days představovala roční úsporu 5 091 Kč na jednoho zaměstnance v porovnání s pracovní neschopností vystavenou z důvodu respiračního onemocnění s délkou léčby 16 dní, které je nejčastějším důvodem pracovní neschopnosti. Výhodou pro zaměstnavatele dále je, že zaměstnanec nenakazí ostatní pracovníky ve společnosti a dříve se vrátí do práce. Pro zaměstnance by sick days byly výhodné především z finančních důvodů. Jejich čerpání by nemělo vliv na krácení další mzdy a navíc by byl zaměstnanec během prvních tří dnů pracovní neschopnosti částečně kompenzován bez nutnosti čerpání dovolené.

Posledním doporučením pro společnost PRŮMYSL bylo navýšit nominální hodnotu stravenky ze 70 Kč na 100 Kč. Téměř polovina dotázaných zaměstnanců hodnotila benefit stravenky pouze spíše pozitivně, na rozdíl od zaměstnanců společnosti ZEMĚDĚLSTVÍ a SLUŽBY, kde všichni zaměstnanci vyjádřili s benefitem striktní spokojenost. Zaměstnancův celkový čistý měsíční příjem se v případě navýšení stravenky zvýší o 293 Kč v porovnání s pouhým navýšením hrubé mzdy

o rozdíl mezi navrhovanou nominální hodnotou stravenky a současnou hodnotou. Pro zaměstnavatele by rozšíření benefitu představovalo měsíční úsporu osobních nákladů při současném počtu zaměstnanců 1 393,20 Kč po zohlednění daňových dopadů a v případě, že žádný zaměstnanec v daném měsíci nebude čerpat dovolenou. Ročně zaměstnavatel celkově na osobních nákladech po zohlednění daně z příjmu právnické osoby a čerpání dovolených ušetří 93 869 Kč.

Z hlavního cíle diplomové práce se odvíjí dílčí cíle. Dílčím cílem práce bylo posouzení vlivu zaměstnaneckých výhod na fluktuaci zaměstnanců ve společnostech. Z výzkumu vyplynulo, že pro zaměstnance není při rozhodování o setrvání v zaměstnání rozhodující, zda jim zaměstnavatel ponechá benefity. Většina respondentů by v zaměstnání zůstala i v případě odebrání současných zaměstnaneckých výhod. Pro zaměstnance je rozhodující jistota zaměstnání a stálý měsíční příjem. Ve společnostech je celkově velmi nízká míra fluktuace zaměstnanců a ve společnosti ZEMĚDĚLSTVÍ a SLUŽBY je převážná většina odchodů v souvislosti s nástupem do penze. Nulová míra fluktuace vypovídá o vysoké loajalitě a stálosti zaměstnanců v současném pracovním poměru. Nízkou míru fluktuace zaměstnanců můžeme také odůvodnit velmi malým počtem pracovních příležitostí na Znojemsku a Třebíčsku. Na Znojemsku bylo k 31. 12. 2014 celkem 456 volných míst a 8 384 nezaměstnaných – na jedno volné pracovní místo tedy připadalo 18,4 pracovníků (Krajská správa ČSU v Brně, bez uvedení datumu). Na Třebíčsku nebyly k dispozici údaje za rok 2014. K 31. 12. 2013 bylo na Třebíčsku 225 volných pracovních míst a 8 148 nezaměstnaných – na jedno pracovní místo tedy připadalo 36,2 uchazečů (Krajská správa ČSU v Jihlavě, bez uvedení datumu). Zaměstnanci tedy raději setrvávají v současném zaměstnání, které mají v dosahu bydliště, než aby se za zaměstnáním museli stěhovat do jiných okresů či dlouho do zaměstnání dojíždět. Naopak ve společnosti PRŮMYSL byla většina odchodů zaměstnanců z vlastní vůle, a v roce 2011 a 2014 přesahovala míra fluktuace optimální hodnotu (5 – 7 %), což může naznačovat, že ve společnosti nejsou zaměstnanci spokojeni a vyskytují se zde problémy.

Dalším dílčím cílem práce bylo zodpovězení výzkumných otázek. První dvě výzkumné otázky zkoumaly problematiku zaměstnaneckých výhod ve vztahu k vybraným odvětvím národního hospodářství. Z vyhodnocení vyplynulo, že portfolio poskytovaných výhod nezávisí na oboru činnosti, ale odvíjí se od rozhodnutí vedení. Rozhodování o poskytovaných výhodách se neřídí podle preferencí odvětví ale podle subjektivních preferencí zaměstnavatelů. Pro jednotlivá odvětví neexistuje ideální model portfolia, ale pro každou společnost můžeme najít konkrétní vhodnou podobu systému. V případě, že zaměstnavatel preferuje nákladovou optimalizaci benefitů, bude poskytovat především mimořádně zvýhodněné benefity, které jsou na základě platného daňového zákona shodné pro všechny společnosti bez ohledu na obor činnosti. Systémy zaměstnaneckých výhod společností preferujících nákladovou efektivnost benefitů si budou podobné, bez ohledu na obor činnosti.

Druhá dílčí otázka zjišťovala, zda zaměstnanci konkrétního odvětví národního hospodářství upřednostňují navýšení zaměstnaneckých výhod nebo zvýšení hrubé mzdy ve stejném rozsahu. V porovnání se zaměstnanci společností působících v jiném odvětví. Závislost mezi oborem činnosti a preferencí navýšení hrubé mzdy před benefitem nebyla prokázána. Ve všech třech odvětvích zaměstnanci preferují navýšení hrubé mzdy před navýšením nebo rozšířením benefitů ve stejné výši, přestože navýšení čisté mzdy bude sníženo o daně z příjmu a o odvod na sociální a zdravotní pojištění.

Třetí výzkumná otázka se snažila potvrdit předpoklad, že mladší zaměstnanci do 35 let věku budou preferovat krátkodobé benefity a zaměstnanci starší 36 let budou preferovat dlouhodobé benefity. Z výzkumu ovšem vyplynulo, že nezáleží na věku respondentů, jelikož ve všech věkových kategoriích byly spíše upřednostňovány krátkodobé benefity, které zaměstnancům přinášejí okamžitý efekt.

Čtvrtá výzkumná otázka se zabývala závislostí mezi mírou informovanosti zaměstnanců o benefitech a názorem na systém poskytování těchto benefitů. Cílem bylo potvrdit předpoklad, že zaměstnanci posuzují systém zaměstnaneckých výhod lépe, pokud o něm mají dostatek informací. Tento předpoklad byl potvrzen. Zaměstnanci systém zaměstnaneckých výhod hodnotili lépe v těch případech, kdy byli o benefitech dobře informováni. Výsledek potvrdil důležitost komunikace benefitů se zaměstnanci.

## 5 Literatura

- ARMSTRONG, M. *How to manage people*. 2nd ed. London: Kogan Page, 2008. 154 p. ISBN 978-0-7494-5241-4.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdroj. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-802-4714-073.
- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BIELCZYK, A. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2005. ISBN 80-7248-304-8.
- BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 284 s, ISBN 80-251-0374-9.
- BOHLANDER, W. G., SNELL, A. S. *Managing Human Resources with Infotrac*. 16th ed. Canada: Cengage learning, 2012. 832 p. ISBN 978-1-111-53282-6.
- BOSNIČOVÁ, N., KOLÁŘOVÁ, J. *Notebook a kočárek aneb management rodičů ve firmách*. HRM: časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: Economia. 2012. Č. 5. ISSN 1801-4690.
- D'AMBROSOVÁ, H. A KOL. *Abeceda personalisty 2011*. 4. Vyd. Praha: ANAG. 2011. 416 s. ISBN 978-80-7263-646-4.
- DUDA, J., ŽŮRKOVÁ, L. *Costs of employee turnover*. Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis. 2013. Sv. LXI, No. 7, s. 2071-2075. ISSN 1211-8516.
- DUDA, J. *Možnosti financování zaměstnaneckých výhod v České republice*. Acta Universitatis agriculturae et silviculturae Mendelianae Brunensis: Acta of Mendel University of agriculture and forestry Brno = Acta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně. 2003. Sv. LI, č. 6, s. 259-264. ISSN 1211-8516.
- DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-808-7071-892.
- DUDA, J. *Výhodnost poskytování zaměstnaneckých výhod oproti zvýšení hrubé mzdy*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis: Acta of Mendel University of agriculture and forestry Brno = Acta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně. 2004. sv. LII, č. 6, s. 67-76. ISSN 1211-8516.
- DUDA, J. *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005, 64 s. ISBN 80-7157-895-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FARSKÁ, H. *Nebojme se fluktuace, pracujme s ní*. HRM: časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: Economia. 2013. Č. 6. ISSN 1801-4690.

- FOLSOM, W., BOULWARE, R. *Encyclopedia of American Business*. 1st ed. New York: Facts On File, Inc, 2009. 516 p. ISBN 0-8160-4643-3.
- HORVÁTOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-248-2264-8.
- JAROŠ, T. *Zdanění příjmů v roce 2011 komplexní průvodce*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3822-2.
- KAZDOVÁ, A. *Prevenčí proti fluktuaci je vytváření prostoru pro růst lidí*. HRM: časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: Economia. 2013. Č. 6. ISSN 1801-4690.
- KELLEROVÁ, P. *Benefity – klíčové prvky v personální strategii firmy*. HRM: časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: Economia. 2012. Č. 6. ISSN 1801-4690.
- KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-1168-3.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2013, 200 s. ISBN 978-80-7478-000-4.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MINAŘÍK, B. *Statistika 1: popisná statistika 2. část*. 2. Vyd. Brno: MZLU v Brně, 2007. 107 s. ISBN 80-85623-29-3.
- Nejoblíbenější benefity: mobil, vzdělání, stravenky*. Moderní řízení: měsíčník pro vrcholový a střední management, lektory, personalisty i podnikatele. Praha: Economia, 2013. č. 8. ISSN 0026-8720.
- PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Praha: Linde, 2008. 141 s. ISBN 978-80-7201-701-0.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠKRIPECKÝ, M. *Roste zájem o zdravý životní styl*. HRM: časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: Economia. 2013. Č. 6. ISSN 1801-4690.
- TEJNOROVÁ, J. *Motivují benefity vaše zaměstnance?* Moderní řízení: měsíčník pro vrcholový a střední management, lektory, personalisty i podnikatele. Praha: Economia, 2013. č. 5. ISSN 0026-8720.
- TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. BRNO: MZLU v BRNĚ, 2005. 105 S. ISBN 80-7157-845-2.
- URBAN, J. *Fluktuace zaměstnanců: náklady, příčiny a řešení*. HRM: časopis vydavatelství ECONOMIA. Praha: Economia. 2013. Č. 6. ISSN 1801-4690.

**Internetové zdroje:**

- BLISS, W., G. Cost od Employee Turnover[on-line]. 2012. [cit. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.isquare.com/turnover.cfm>.
- BUBÁK, Z. Jak nás hýčkají? Které zaměstnanecké benefity letos frčí. Peníze.cz[on-line]. 2013. [cit. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zamestnani/259044-jak-nas-hyckaji-ktere-zamestnanecke-vyhody-letos-frci>.
- Časová řada – vybrané ukazatele za okres Třebíč. Krajská správa ČSU v Jihlavě[on-line]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11268/26954927/CZ0634.pdf/fa80d5ce-ea1d-4e6c-b2bd-f1197eb321c1?version=1.1>.
- Daňová úleva na děti předškolního věku. Sodexo[on-line]. 2014 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/news/da-ova-uleva-na-d-ti-p-edskolniho-v-ku>.
- DLOUHÁ, P. Investiční životní pojištění: Pravidla pro daňové úlevy od roku 2015 zpřísňují. Peníze.cz[on-line]. 2014. [cit. 2014-12-30]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/investicni-zivotni-pojisteni/291617-investicni-zivotni-pojisteni-pravidla-pro-danove-ulevy-od-roku-2015-zprisnuji>.
- HLAVÁČKOVÁ, J. Práce z domova. Svaz průmyslu a dopravy ČR[on-line]. 2014. [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/pracovnepravni-a-socialni-legislativa/prace-z-domova>.
- Charakteristika okresu Znojmo - Aktuálně. Krajská správa ČSU v Brně[on-line]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xb/okres\\_znojmo](https://www.czso.cz/csu/xb/okres_znojmo).
- JASANSKÁ A CO. Marodíte? Kdy si můžete vzít „sick days“. Jobs.cz[on-line]. 2014. [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/marodite-kdy-si-muzete-vzit-sick-days/>.
- KRAFTOVÁ, I. Zaměstnanecké výhody v účetnictví. Sagit.cz[on-line]. Bez uvedení datumu. [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.sagit.cz/pages/prehrlub.asp?cd=290&typ=c#mobiln%C3%AD>.
- Nejvýhodnější stravenka je nově 104 Kč. Sodexo[on-line]. 2015 [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <http://cz.sodexo.com/czcz/pro-media/novinky-tiskove-zpravy/nejvyhodnejsi-strvenka-je-nove-104-kc.aspx>.
- PLÍVOVÁ, V. Na nejčastější firemní benefit – vzdělání – lze získat dotace. Evropský sociální fond v ČR[on-line]. 2012. [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/na-nejcastejsi-firemni-benefit-vzdelavani-lze-ziskat-dotace>.
- POLC, L. Fluktuace? Za tu může naše HR! Life Boxing[on-line]. 2013. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://lifeboxing.cz/fluktuace-muze-hr/>.
- Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji. Český statistický úřad[on-line]. [cit. 2015-04-08]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna\\_hruba\\_mesicni\\_mzda\\_v\\_jihomoravskem\\_kraji](https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna_hruba_mesicni_mzda_v_jihomoravskem_kraji).

- REIB, CH. Fluktuation. Personaler Online[on-line]. 2014. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>.
- ROBINSON, J. Turning Around Employee Turnover. The Gallup Management Journal[on-line]. 2008. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.gallup.com/businessjournal/106912/turning-around-your-turnover-problem.aspx>.
- SMITH, G. P. Top ten reasons why people quit their jobs. Business Know How[on-line]. 2012. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://www.businessknowhow.com/manage/whyquit.htm>.
- ŠTĚRBOVÁ, K. Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize. ING pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR[on-line]. 2014 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/images/ING/ING.pdf>.
- ŠTĚRBOVÁ, K. Zaměstnanecké benefity v roce velkých změn. Svaz průmyslu a dopravy ČR[on-line]. 2013 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: [http://www.spcr.cz/images/ING\\_Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9\\_benifty\\_v\\_roce\\_velk%C3%BDch\\_zm%C4%9Bn.pdf](http://www.spcr.cz/images/ING_Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9_benifty_v_roce_velk%C3%BDch_zm%C4%9Bn.pdf).
- Ukončené případy pracovní neschopnosti pro nemoc a úraz v České republice v roce 2013. Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR[on-line]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/category/tematicke-rady/zdravotnicka-statistika/pracovni-neschopnost>.
- Zaměstnanecké výhody a jejich daňový režim 2015. VOS[on-line]. 2010-2014. Dostupné z: <http://vos.cmkos.cz/33/dokumenty-ke-stazeni>.
- Změna v daňových zákonech v roce 2015. Ministerstvo financí ČR[on-line]. 2014. [cit. 2014-12-30]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/dane/danova-legislativa/2014/zmeny-v-danovych-zakonech-v-roce-2015-19976>).

### **Legislativní zdroje:**

- Nařízení vlády č. 361/2005 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci.
- Pokyn Generálního finančního ředitelství D-6, k jednotnému postupu při uplatňování některých ustanovení zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších novel.
- Vyhláška Ministerstva financí ČR č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb.
- Vyhláška Ministerstva práce a sociálních věcí č. 328/2014 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.
- Zákon č. 247/2014 Sb., o poskytování SLUŽBY péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů.



Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělání (školský zákon).

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

Zákoník č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

**Další zdroje:**

E-mailová komunikace s vedením společností

E-mailová komunikace s účetními jednotlivých společností

Osobní rozhovory s vedením společností

Účetní uzávěrky a výroční zprávy 2010 – 2014 jednotlivých společností

Vnitřní směrnice pro poskytování benefitů společnosti PRŮMYSL

Vnitřní směrnice pro poskytování benefitů společnosti ZEMĚDĚLSTVÍ

## 6 Seznam tabulek

<b>Tabulka 1</b>	<b>Portfolio benefitů ZEMĚDĚLSTVÍ</b>	<b>39</b>
<b>Tabulka 2</b>	<b>Portfolio benefitů SLUŽBY</b>	<b>41</b>
<b>Tabulka 3</b>	<b>Portfolio benefitů PRŮMYSL</b>	<b>42</b>
<b>Tabulka 4</b>	<b>Výše procentní sazby pro výpočet další mzdy</b>	<b>43</b>
<b>Tabulka 5</b>	<b>Náklady společností 2010-2014</b>	<b>44</b>
<b>Tabulka 6</b>	<b>Fluktuace zaměstnanců 2010-2014</b>	<b>45</b>
<b>Tabulka 7</b>	<b>Návratnost dotazníků</b>	<b>46</b>
<b>Tabulka 8</b>	<b>Spokojenost s benefity v ZEMĚDĚLSTVÍ</b>	<b>48</b>
<b>Tabulka 9</b>	<b>Spokojenost s benefity v SLUŽBY</b>	<b>49</b>
<b>Tabulka 10</b>	<b>Jaký zaměstnanecký benefit zaměstnanci SLUŽBY nejvíce postrádají</b>	<b>50</b>
<b>Tabulka 11</b>	<b>Spokojenost s benefity v PRŮMYSL</b>	<b>51</b>
<b>Tabulka 12</b>	<b>Jaký zaměstnanecký benefit zaměstnanci PRŮMYSL nejvíce postrádají</b>	<b>52</b>
<b>Tabulka 13</b>	<b>Vážená průměrná spojenost se systémem benefitů</b>	<b>52</b>
<b>Tabulka 14</b>	<b>Preference benefitů v jednotlivých společnostech</b>	<b>60</b>
<b>Tabulka 15</b>	<b>Závislost oboru činnosti a portfolia benefitů</b>	<b>64</b>
<b>Tabulka 16</b>	<b>Vztah oboru činnosti a preference mzda X benefit</b>	<b>65</b>
<b>Tabulka 17</b>	<b>Vztah mezi věkem respondenta a preferencí Kr.B. X Dl.B.</b>	<b>66</b>
<b>Tabulka 18</b>	<b>Vztah mezi informovaností a názorem na kvalitu systému</b>	<b>67</b>
<b>Tabulka 19</b>	<b>Výše věcného daru</b>	<b>69</b>
<b>Tabulka 20</b>	<b>Náhrada mzdy za prodlouženou dovolenou</b>	<b>70</b>
<b>Tabulka 21</b>	<b>Navýšení hrubé mzdy z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele</b>	<b>71</b>

---

<b>Tabulka 22 Poskytnutí příspěvku na PP/DSP z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele</b>	<b>72</b>
<b>Tabulka 23 Výše finančního limitu pro volitelné benefity</b>	<b>74</b>
<b>Tabulka 24 Náklady na sick days a pracovní neschopnost</b>	<b>75</b>
<b>Tabulka 25 Poskytování stravenek ve výši 100 Kč z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele</b>	<b>77</b>
<b>Tabulka 26 Poskytování stravenek ve výši 70 Kč a navýšení HM o 30 Kč z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele</b>	<b>77</b>

## 7 Seznam obrázků

<b>Obr. 1</b>	<b>Dobře vypracovaný systém zaměstnaneckých výhod</b>	<b>54</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>Informovanost o zaměstnaneckých benefitech</b>	<b>55</b>
<b>Obr. 3</b>	<b>Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu</b>	<b>56</b>
<b>Obr. 4</b>	<b>Faktory ovlivňující zaměstnanecké benefity</b>	<b>57</b>
<b>Obr. 5</b>	<b>Odchod zaměstnance při neposkytování současných výhod</b>	<b>58</b>
<b>Obr. 6</b>	<b>Zájem o volitelný systém</b>	<b>59</b>
<b>Obr. 7</b>	<b>Preference hrubé mzdy či zaměstnaneckého benefitu</b>	<b>59</b>
<b>Obr. 8</b>	<b>Pohlaví respondentů</b>	<b>61</b>
<b>Obr. 9</b>	<b>Věk respondentů</b>	<b>62</b>
<b>Obr. 10</b>	<b>Pracovní pozice</b>	<b>62</b>
<b>Obr. 11</b>	<b>Délka pracovního poměru</b>	<b>63</b>

# Přílohy

## A Dotazník

Vážení zaměstnanci,

žádám Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká Vaší spokojenosti se systémem poskytování zaměstnaneckých výhod ve Vaší společnosti. Výsledky jsou určeny pro studijní účely k vypracování mé diplomové práce na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně. Dotazníkové šetření je anonymní, proto Vás žádám o pravdivé a objektivní odpovědi.

Děkuji Vám za spolupráci a čas věnovaný dotazníku.

Bc. Jana Dvořáková

*Pokyny k vyplnění dotazníku:*

*Vždy vyberte jednu z nabízených možností odpovědí, pokud není uvedeno přímo u otázky jinak.*

1. Jak jste spokojeni se současnými zaměstnaneckými výhodami?

Vyjádřete se ke každému řádku zvlášť. V případě, že daný benefit není ve společnosti nabízen, vyberte variantu **NENÍ k DISPOZICI**.

	Určitě ANO	Spíše ANO	Spíše NE	Určitě NE	Nevyužívám ji	Není k dispozici
Příspěvek na životní pojištění						
Příspěvek na penzijní připojištění						
Příspěvek na stravování (stravenky)						
Odborný rozvoj zaměstnanců (vzdělávání, zvyšování kvalifikace)						
Užívání majetku společnosti i pro soukromé účely						
Pořádání firemních akcí pro zaměstnance a příbuzné						
Příspěvek na rekreaci, kulturu a sport (např. poukázka do sportovního areálu, vstupenka do divadla)						
Věcný dar u příležitosti životního - pracovního jubilea či odchodu do důchodu						
Stabilizační a věrnostní odměny, další mzda						
Zdravotní dny volna (náhrada prvních tří dnů pracovní neschopnosti od zaměstnavatele)						
Týden dovolené navíc						
Pružná pracovní doba a práce z domova						
Příspěvek na péči o dítě - školkovné						
Příspěvek na dopravu do/ze zaměstnání						
Pitný režim na pracovišti						
Občerstvení na pracovišti						
Pracovní oděv a obutí						

2. Jaký zaměstnanecký benefit je podle Vašeho názoru ve společnosti zbytečný? v případě, že jste spokojeni, nevyplňujte

3. Jaký zaměstnanecký benefit ve Vaší společnosti v současné chvíli nejvíce postrádáte? v případě, že jste spokojeni, nevyplňujte

4. Domníváte se, že společnost, ve které pracujete má dobře vypracovaný systém zaměstnaneckých benefitů?
  - Určitě ANO
  - Spíše ANO
  - Spíše NE
  - Určitě NE
5. Myslíte si, že jste dobře informováni o poskytovaných benefitech ve Vaší společnosti a možnostech jejich čerpání?
  - Určitě ANO
  - Spíše ANO
  - Spíše NE
  - Určitě NE
6. Motivují Vás zaměstnanecké výhody k lepšímu pracovnímu výkonu?
  - Určitě ANO
  - Spíše ANO
  - Spíše NE
  - Určitě NE
7. Na jakých faktorech by podle Vás mělo být závislé poskytování zaměstnaneckých výhod?

*Vyberte jednu nebo více možností.*

  - Na pracovním výkonu
  - Na délce odpracovaných let ve společnosti
  - Na pozici ve společnosti
  - Benefity by měly být poskytovány pro všechny zaměstnance ve stejném rozsahu
  - Jiné (uved'te):
8. Bylo by pro Vás neposkytování současných zaměstnaneckých výhod důvodem ke změně zaměstnání?
  - Určitě ANO
  - Spíše ANO
  - Spíše NE
  - Určitě NE
9. Přivítali byste možnost svobodného výběru, jaké benefity budete chtít využívat z předem připraveného seznamu a do výše určitého finančního limitu?
  - Určitě ANO
  - Spíše ANO
  - Spíše NE
  - Určitě NE
10. V případě možnosti volby, dali byste přednost navýšení hrubé mzdy nebo poskytnutí/navýšení libovolného zaměstnaneckého benefitu ve stejné výši? (pozn. navýšení čís-



té mzdy nebude ve stejné výši, ale bude sníženo o daň z příjmu a o odvod na sociální a zdravotní pojištění)

- Upřednostňuji navýšení hrubé mzdy
- Upřednostňuji poskytnutí/navýšení zaměstnaneckého benefitu

11. Seřad'te následující benefity podle Vašich preferencí. Nejvíce preferovanému přiřad'te číslo 1 (nejlepší), nejméně preferované přiřad'te číslo 6 (nejhorší).

Zaměstnanecký benefit	Přiřazená hodnota
Stravenky	
Příspěvek na penzijní spoření	
Příspěvek na životní pojištění	
další mzda a stabilizační/věrnostní odměny	
Zvyšování kvalifikace (vzdělávání)	
Služební vozidlo, mobil, notebook	

Jméno společnosti, kde jste zaměstnán/a: .....

Pohlaví:

- Žena
- Muž

Vaše věková kategorie:

- 25 let a méně
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46 let a více

Pracovní pozice:

- Řadový zaměstnanec
- Zaměstnanec ve vedoucí pozici, manažerská pozice

Počet odpracovaných let:

- 0-3 roky
- 4-7 let
- 8-11 let
- 12 let a více

## B Kontingenční tabulky k výpočtu chí-kvadrát testu a Pearsonova koeficientu kontingence

Otázka č. 1:

*Kontingenční tabulka výpočtů teoretických četností*

Název zaměstnanec- kého benefitu	Obor činnosti			Celkem
	ZEMĚDĚLSTVÍ	SLUŽBY	PRŮMYSL	
Příspěvek na ŽP	0,74	0,52	0,74	2,00
Příspěvek na PP, DPS	0,74	0,52	0,74	2,00
Stravenky	1,11	0,78	1,11	3,00
Vzdělávání	0,37	0,26	0,37	1,00
Užívání majetku i pro soukromé účely	1,11	0,78	1,11	3,00
Firemní akce	1,11	0,78	1,11	3,00
Věcný dar	0,37	0,26	0,37	1,00
Další mzda	0,74	0,52	0,74	2,00
Týden dovolené	0,37	0,26	0,37	1,00
PPD, práce z domova	0,37	0,26	0,37	1,00
Příspěvek na dopravu	0,74	0,52	0,74	2,00
Pitný režim	1,11	0,78	1,11	3,00
Občerstvení (káva)	0,37	0,26	0,37	1,00
Pracovní oděv a obutí	0,74	0,52	0,74	2,00
Počet benefitů	10,00	7,00	10,00	27,00

Otázka č. 2:

*Kontingenční tabulka výpočtů teoretických četností*

Zaměstnanec preferuje na- výšení	Obor činnosti			Celkem
	ZEMĚDĚLSTVÍ	SLUŽBY	PRŮMYSL	
mzdy	25,16	17,68	25,16	68
benefitu	11,84	8,32	11,84	32
celkový počet zaměstnanců	37	26	37	100

Otázka č. 3:

*Kontingenční tabulka výpočtů teoretických četností*

Jaký je Váš věk?	Průměrné přiřazené hodnoty		
	Krátkodobé benefity	Dlouhodobé benefity	Celkem
25 let a méně	0,0343	0,0451	0,0793
26-35 let	0,1206	0,1585	0,2792
36-45 let	0,1215	0,1596	0,2811
46 a více	0,1557	0,2047	0,3604
Celkem	0,4321	0,5679	1,0000

Otázka č. 4:

*Kontingenční tabulka výpočtů teoretických četností*

Jste dobře informováni?	Považujete systém poskytování zaměstnaneckých benefitů za dobře vypracovaný?				Celkem
	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE	
ANO	14,85	16,65	11,25	2,25	45
Spíše ANO	9,57	10,73	7,25	1,45	29
Spíše NE	6,27	7,03	4,75	0,95	19
NE	2,31	2,59	1,75	0,35	7
Celkem	33	37	25	5	100

*Kontingenční tabulka výpočtů pro čtvercovou kontingenci*

	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE
ANO	9,9409	0,4218	4,6722	2,2500
Spíše ANO	3,2419	2,5883	0,4224	1,4500
Spíše NE	4,4295	0,5862	8,2237	1,1605
NE	0,7429	0,1344	0,3214	20,0643

 $\chi^2=60,6505$ 

Pearsonův koeficient kontingence = 0,6144