

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



## **Diplomová práce**

**Zaměstnanecké benefity ve firmách a trend jejich vývoje**

**Anna Parasková**

© 2022 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Anna Parasková

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Most

Název práce

**Zaměstnanecké benefity ve firmách a trend jejich vývoje**

Název anglicky

**Employee benefits in companies and the trend of their development**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě zpracovaného přehledu vyhodnotit problematiku osobních nákladů a zaměstnaneckých benefitů z účetního a daňového pohledu a trend jejich vývoje. Na modelových příkladech výpočtu čisté mzdy bude komparován vliv daňově výhodných benefitů na čistý příjem zaměstnance a na základě výsledků statisticky zpracovaného dotazníkového šetření bude vyhodnocena optimální struktura zaměstnaneckých benefitů dle vybraných kritérií.

### Metodika

Rešeršní část diplomové práce bude zpracována prostřednictvím kompilace podkladů získaných z odborné literatury, právních předpisů a dalších relevantních zdrojů.

V praktické části diplomové práce budou vytvořeny modelové příklady výpočtu čisté mzdy a jejich komparace s variantou daňově výhodných mzdových benefitů u různých příjmových skupin zaměstnanců.

Na základě získaných obecných poznatků bude provedeno dotazníkové šetření pro získání informací o zaměstnaneckých benefitech, jejich motivačních faktorech a kritériích vývoje jejich využití.

Dotazníkové šetření bude statisticky vyhodnoceno, získané údaje vzájemně komparovány a pomocí dedukce bude zpracován návrh optimální struktury benefitů.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

benefity, zaměstnanec, zaměstnavatel, mzda, plat, daňové náklady

---

**Doporučené zdroje informací**

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

JANOUŠKOVÁ, J. – KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1364-0.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-514-7

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

ŠUBRT, B. *Obsluha mzdy a platu*. Olomouc: Anag, 2016. ISBN 978-80-7554-008-9

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jitka Šišková, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra obchodu a financí

---

Elektronicky schváleno dne 15. 11. 2021

**prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 12. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Zaměstnanecké benefity ve firmách a trend jejich vývoje“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3.2022

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jitce Šiškové, Ph.D. za vstřícný přístup, cenné připomínky a odborné rady, které mi během psaní diplomové práce poskytla. Dále bych chtěla poděkovat společnosti AGC Flat Glass Czech a. s., která mi poskytla potřebné údaje, které mi pomohly při vytvoření analýzy a průzkumu zaměstnaneckých benefitů v jejich společnosti. V neposlední řadě bych ještě ráda poděkovala své rodině za podporu v průběhu studia.

# **Zaměstnanecké benefity ve firmách a trend jejich vývoje**

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá posouzením zaměstnaneckých benefitů ve vybrané účetní jednotce a také současnými trendy v této oblasti. V teoretické části jsou objasněny pojmy, které se vztahují k odměňování zaměstnanců, především je zaměřena na samotné zaměstnanecké benefity, a to zejména z pohledu daňového zatížení zaměstnavatele i zaměstnance. Následně navazuje praktická část zabývající se zvolenou společností, zejména strukturu jejich zaměstnaneckých benefitů, kde jsou součástí modelové příklady, které znázorňují daňové dopady ze strany zaměstnavatele i zaměstnance. Dále je součástí dotazníkové šetření zabývající se aktuálními preferencemi benefitů u zaměstnanců v dané společnosti. Na základě výzkumu je zjištěno, že se tyto preference odvíjí jednak od pracovního zařazení, ale také věku zaměstnance. Dále z šetření vyplynulo, že i přestože klasické benefity typu stravenky jsou stále jedny z nejoblíbenějších, samotná struktura se bude ubírat směrem více poskytování home office, více volných dní či rekreačního vyžití. Na závěr je navržena optimální struktura pro vybranou společnost s přihlédnutím k současné situaci.

**Klíčová slova:** benefity, daňové náklady, mzda, plat, zaměstnanec, zaměstnavatel

# **Employee benefits in companies and the trend of their development**

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the assessment of employee benefits in a selected accounting unit and also current trends in this area. The theoretical part clarifies the concepts which relate to employee remuneration and it is primarily focused on employee benefits themselves, especially from the point of view of the tax burden of the employer and employee. The practical part then follows and deals with the selected company, especially the structure of their employee benefits, where model examples, which show the tax implications of both the employer and the employee, were included. It also includes a questionnaire survey dealing with the current preference of benefits among employees in the company. Based on the research, it is found that these preferences depend on both the job classification and the age of the employee. Furthermore, the survey showed that even though the classic benefits such as meal vouchers are still one of the most popular, the structure itself will move towards providing more home office, more days off or recreational activities. In the end, the optimal structure for the selected company is proposed, regarding the current situation.

**Keywords:** benefits, employee, employer, salary, tax expense, wage



## Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Odměňování zaměstnanců .....	15
3.2 Celková odměna.....	15
3.3 Pevná složka mzdy .....	16
3.4 Pohyblivá složka mzdy a příplatky .....	17
3.4.1 Příplatky .....	18
3.5 Zaměstnanecké benefity .....	19
3.5.1 Poskytování zaměstnaneckých benefitů .....	20
Poskytování zaměstnaneckých benefitů dle právních předpisů.....	22
3.5.2 Členění zaměstnaneckých benefitů.....	23
3.6 Daňové řešení ze strany zaměstnance a ze strany zaměstnavatele .....	27
3.6.1 Daňové řešení ze strany zaměstnance.....	27
3.6.2 Daňové řešení ze strany zaměstnavatele.....	29
3.7 Zaměstnanecké benefity a trend jejich vývoje .....	30
3.8 Zaměstnanecké benefity v době pandemie .....	32
3.9 Vybrané zaměstnanecké benefity.....	33
3.9.1 Příspěvky na stravování .....	33
3.9.2 Dovolená nad rámec stanovené zákonem .....	34
3.9.3 Sick days .....	35
3.9.4 Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění .....	35
3.9.5 Příspěvek na rekreaci, kulturu a sport.....	37
3.9.6 Vzdělání a odborný rozvoj zaměstnanců .....	38
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>40</b>
4.1 Představení společnosti .....	40
4.1.1 Ekonomická charakteristika společnosti.....	41
4.2 Systém odměňování ve společnosti .....	43
4.3 Poskytované zaměstnanecké benefity ve společnosti .....	47
4.3.1 Cafeteria systém.....	50
4.3.2 Příspěvek na stravování .....	54
4.3.3 Příspěvek zaměstnavatele na penzijní a na kapitálové životní pojištění ..	54
4.3.4 Poskytnutí služebního automobilu.....	57

4.4	Zaměstnanecké benefity ve společnosti v době pandemie .....	59
4.5	Dotazníkové šetření .....	60
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>75</b>
5.1	Zhodnocení dotazníkového šetření .....	75
5.2	Diskuse .....	77
5.3	Doporučení pro zaměstnavatele .....	78
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>82</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>83</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>88</b>

## Seznam obrázků

<b>Obrázek 1:</b>	Složky celkové odměny pro zaměstnance .....	16
-------------------	---	----

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 1:</b>	Příplatky a jejich minimální sazba dle ZP .....	23
<b>Tabulka 2:</b>	Státní příspěvek na penzijní připojištění .....	36
<b>Tabulka 3:</b>	Rozvaha v netto hodnotě (v celých tisících Kč) .....	41
<b>Tabulka 4:</b>	Čistý obrat společnosti (v celých tisících Kč) .....	42
<b>Tabulka 5:</b>	Osobní náklady a počet zaměstnanců (v tisících Kč) .....	43
<b>Tabulka 6:</b>	Měsíční mzdové tarify 2021 .....	44
<b>Tabulka 7:</b>	Příplatky ve společnosti v porovnání s minimální sazbou dle ZP .....	44
<b>Tabulka 8:</b>	Expoziční příplatek .....	45
<b>Tabulka 9:</b>	Odměna při odchodu do důchodu .....	46
<b>Tabulka 10:</b>	Výše odměny za pracovní výročí .....	46
<b>Tabulka 11:</b>	Příděl bodů do Cafeteria systému .....	52
<b>Tabulka 12:</b>	Mimořádný příděl bodů za odběry krve .....	52
<b>Tabulka 13:</b>	Výpočet úspor dle zaměstnavatele: mzda vs. Cafeteria systém .....	53
<b>Tabulka 14:</b>	Výpočet úspor dle zaměstnance: mzda vs. Cafeteria systém .....	53
<b>Tabulka 15:</b>	Příspěvek zaměstnavatele na penzijní a na kapitálové životní pojištění .....	55
<b>Tabulka 16:</b>	Výpočet úspory dle zaměstnavatele: mzda vs. příspěvek na penzijní připojištění .....	56
<b>Tabulka 17:</b>	Výpočet úspory dle zaměstnance: mzda vs. příspěvek na penzijní připojištění do 31. 12. 2020 .....	56
<b>Tabulka 18:</b>	Výpočet úspory dle zaměstnance: mzda vs. příspěvek na penzijní připojištění od 1. 1. 2021 .....	57
<b>Tabulka 19:</b>	Promítnutí poskytnutí služebního vozidla .....	58
<b>Tabulka 20:</b>	Relevantnost jednotlivých benefitů na základě pohlaví .....	67
<b>Tabulka 21:</b>	Relevantnost jednotlivých benefitů na základě pohlaví a věkové kategorie ..	68
<b>Tabulka 22:</b>	Relevantnost jednotlivých benefitů na základě věkových kategorií .....	74

## Seznam grafů

<b>Graf 1:</b> Vývoj tržeb za zboží a služby .....	42
<b>Graf 2:</b> Oblasti čerpání v cafeteria systému ve společnosti .....	51
<b>Graf 3:</b> Pracovní zařazení respondentů .....	61
<b>Graf 4:</b> Věkové zastoupení respondentů .....	62
<b>Graf 5:</b> Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	62
<b>Graf 6:</b> Četnost pohlaví na základě nejvyššího dosažené úrovně vzdělání .....	63
<b>Graf 7:</b> Četnost pohlaví podle počtu odpracovaných let ve společnosti .....	63
<b>Graf 8:</b> Důležitost zaměstnaneckých benefitů na základě pohlaví .....	64
<b>Graf 9:</b> Vliv nabídky benefitů při volbě nového zaměstnání na základě pohlaví .....	65
<b>Graf 10:</b> Informovanost o nabídce zaměstnaneckých benefitů ve společnosti .....	65
<b>Graf 11:</b> Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů ve společnosti .....	66
<b>Graf 12:</b> Absence benefitů mimo aktuální nabídky zaměstnaneckých benefitů .....	69
<b>Graf 13:</b> Věkové zastoupení respondentů .....	70
<b>Graf 14:</b> Rozdělení respondentů podle délky pracovního poměru .....	70
<b>Graf 15:</b> Důležitost zaměstnaneckých benefitů .....	71
<b>Graf 16:</b> Vliv nabídky benefitů při volbě nového zaměstnání .....	71
<b>Graf 17:</b> Informovanost o nabídce zaměstnaneckých benefitů ve společnosti .....	72
<b>Graf 18:</b> Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů ve společnosti .....	73
<b>Graf 19:</b> Absence benefitů mimo aktuální nabídky zaměstnaneckých benefitů .....	74

## Seznam použitých zkratk

- FKSP – Fond kulturních a sociálních potřeb
- THP – Technickohospodářský
- ZP – Zákoník práce
- ZDP – Zákon o daních z příjmů

# 1 Úvod

Zaměstnanci jsou v současné době jedním z těch neklíčovějších faktorů pro úspěch společnosti a také představují jednu z hlavních konkurenčních výhod podniku. Pro zaměstnavatele je velmi důležité si udržet kvalitní, spolehlivé a výkonné zaměstnance. Vzhledem k nedostatku kvalifikovaných pracovních sil je pro podniky stále těžší takové zaměstnance získat a udržet si své stávající pracovníky. Zaměstnanci se při výběru zaměstnání nerozhodují pouze na základě nabízené mzdy, ale zajímají je i jiná hlediska. Pohlíží na jméno a prestiž dané společnosti, a především také na nabídku zaměstnaneckých benefitů.

Zaměstnanecké benefity představují nástroj, jehož hlavním úkolem je napomáhat zaměstnavatelům přilákat nové kvalitní zaměstnance a zároveň motivovat své stávající zaměstnance, zvyšovat jejich loajalitu a zamezit jejich odchodu. Při volbě skladby zaměstnaneckých benefitů je nutné brát v potaz daňové dopady nejen pro zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance. Daňově výhodné benefity představují pro společnosti úspory osobních nákladů a zároveň vyšší příjem pro zaměstnance. Pro zaměstnavatele je nutné vědět, zda jsou náklady na benefity daňově uznatelné výdaje a u zaměstnance, zda jde o příjem, který je předmětem daně z příjmů ze závislé činnosti. Velmi důležité je také znát potřeby svých zaměstnanců a pokusit se nastavit strukturu benefitů tak, aby pro ně byla co nejzajímavější. Zároveň je důležité zajistit i informovanost o nabídce benefitů.

Důležitost zaměstnaneckých benefitů si uvědomuje čím dál tím více společností, které usilují o poskytnutí, co nejlákavější nabídky a tím zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu. Zaměstnavatel musí tedy klást důraz na správné nastavení systému odměňování s ohledem hned na několik faktorů, které by neměl při jejich sestavování opomenout, a to minimalizace nákladů a atraktivnost benefitů.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je na základě zpracovaného přehledu vyhodnotit problematiku osobních nákladů a zaměstnaneckých benefitů z účetního a daňového pohledu a trend jejich vývoje. Na modelových příkladech výpočtu čisté mzdy bude komparován vliv daňově výhodných benefitů na čistý příjem zaměstnance a na základě výsledků statisticky zpracovaného dotazníkového šetření bude vyhodnocena optimální struktura zaměstnaneckých benefitů dle vybraných kritérií.

### **2.2 Metodika**

Teoretická část diplomové práce je zaměřená na deskripci a kompilaci informací získané prostřednictvím z odborné literatury, právních předpisů a dalších významných odborných zdrojů. Tyto získané informace slouží jako teoretický základ pro vlastní práci.

V následné praktické části je zprvu představena zvolená společnost, čím se zabývá a její ekonomická charakteristika. Následně je popsán systém odměňování vybrané společnosti včetně popisu jednotlivých zaměstnaneckých benefitů. Údaje pro tuto část jsou získány pomocí analýzy potřebných interních dokumentů společnosti a rozhovorem s personálním ředitelem. Dále je na vzorových příkladech vypočten přínos ze současně nabízených benefitů jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. V příkladech bude porovnán rozdíl mezi navýšením mzdy a zaměstnaneckým benefitem.

V dalším kroku vlastní práce je proveden výzkum pomocí dotazníkového šetření, ve kterém je zjišťované, zda jsou zaměstnanci s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů spokojeni, zda jsou o nich dostatečně informováni, a je porovnána důležitost vybraných benefitů na základě pohlaví a věkových kategorií. Zároveň má dotazníkové šetření za cíl odhalit, zda pracovníkům nějaké benefity chybí a popřípadě jaké.

Dotazníkové šetření je provedeno prostřednictvím elektronické platformy a také tištěnou podobou. Šetření se zúčastnilo celkem 177 respondentů, skládající se ze dvou pracovních kategorií, a to technickohospodářské a dělnické. Technickohospodářským zaměstnancům byl dotazník rozeslán pomocí firemního e-mailu a obdrželo ho 211 zaměstnanců, návratnost činila 60 %. Dělníci byli dotazováni pomocí písemné i elektronické formy. Co se týká této kategorie, vzorek není příliš velký, a to proto, že

nemají přístup k firemnímu intranetu a že došlo k omezení výroby, kdy řada těchto zaměstnanců byla doma. Pro dotazník jsou využity otázky uzavřené, otevřené a otázka hodnotící pomocí Likertovy škály.

Výsledky dotazníkového šetření jsou statisticky vyhodnocené a následně tyto získané výsledky slouží jako podklad pro zmapování aktuálního trendu benefitů mezi pracovníky a jako podklad pro návrh optimální struktury zaměstnaneckých benefitů.

### **3 Teoretická východiska**

Následující kapitola se věnuje odměňování zaměstnanců. Pomocí kompilace podkladů z odborné literatury je popsáno odměňování a vysvětleny pojmy z celkové odměny. Co se týče zaměstnaneckých benefitů, kapitola se jimi bude zabývat podrobněji, a to konkrétně jejich poskytováním a dále daňovými aspekty z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele.

#### **3.1 Odměňování zaměstnanců**

Téměř každá osoba, která vykonává určitou pracovní činnost, je vedena představou, že za tuto činnost něco získá, něco, co její potřeby uspokojí. Uspokojení potřeb lze chápat jako jeho odměnu. Pod tímto pojmem si lze představit nejen odměnu finanční, ale cokoliv, co je pro zaměstnance atraktivní. (Urban, 2017)

V moderním pojetí řízení lidských zdrojů nepředstavuje odměňování pouze mzdu nebo plat, ale zahrnuje daleko širší oblast. Koubek (2015) rozlišuje odměny vnitřní a vnější. Vnitřní odměna není hmatatelná a závisí na subjektivním pocitu pracovníka. Může představovat celkovou spokojenost zaměstnance, souvisí s jeho pocitem užitečnosti, uznání a také s radostí z vykonávané práce. Naopak vnější odměny jsou poskytovány bez ohledu na výkon práce, plynou z existence pracovněprávního vztahu. Mezi vnější odměny lze zařadit například poskytnutí potřebného vzdělání či nadstandardní vybavení kanceláře (Koubek, 2015).

Každá firma používá svůj vlastní systém odměňování, kterým se nejen snaží o naplnění své povinnosti v oblasti odměňování pracovníků za vykonanou práci, ale také se je tím snaží motivovat k co nejlepšímu výkonu. Každý podnik působí ve zcela odlišných podmínkách, a tak je velmi důležité, aby měl každý z těchto podniků zaveden svůj vlastní systém odměňování (Armstrong, 2009). Dle Reissové (2019) stojí firmy motivování svých zaměstnanců značné finanční prostředky. Právě proto by měl být systém odměňování pravidelně monitorován a vyhodnocován tak, aby jednak uměl reagovat na změny, ale zároveň byl firmě ušitý na míru.

#### **3.2 Celková odměna**

Dle Urbana (2017) zaměstnanec chápe odměnu jako něco, co získá či může získat za výkon závislé práce. Celková odměna v sobě zahrnuje veškeré typy odměn, a to přímé

a nepřímé, či vnitřní a vnější. Organizace má možnost využívat všechny tyto nástroje k odměňování, a to tak, aby dokázala své zaměstnance nejen udržet, stimulovat, ale i uspokojovat jejich potřeby (Armstrong, 2009).

Celková odměna se skládá z pevné (fixní) mzdy, výkonové (pohyblivé) mzdy, která reprezentuje dodatkové formy ke mzdě a poté obsahuje zaměstnanecké výhody (benefity). Poskytnutí fixní mzdy je podmíněno výkonem práce a dodatková forma mzdy je závislá na odvedeném výkonu pracovníka. Co se týče benefitů, organizace tyto výhody poskytuje pracovníkům pouze za to, že mají pracovní právní vztah s jejich podnikem (Koubek, 2003).

**Obrázek 1:** Složky celkové odměny pro zaměstnance



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě Koubka (2003)

### 3.3 Pevná složka mzdy

Tato složka, známá jako pevná, fixní či jako základní složka mzdy, patří zaměstnanci za vykonanou práci. Jedná se o složku, která je nároková, tedy zaručená (Šubrt, 2016). **Mzda** je nejdůležitější složkou odměňování zaměstnance a bývá mnohdy považována za největší motivaci pro výkon práce. Pojem mzda je v zákoníku práce v § 109, odst. 2 definována jako: „*Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.*“ Ostatní plnění, která nejsou provázána s výkonem práce, nejsou tedy mzdou, a to se týká například cestovních náhrad, odměn za pracovní pohotovost, odstupného apod.



Existuje i možnost poskytovat část mzdy ve formě **naturální mzdy**, což znamená, že není vyplacena formou peněžitého plnění, ale například způsobem poskytování výrobků či služeb. Mzda téměř ve všech případech náleží zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru s podnikatelským subjektem.

Je také nezbytné odlišit od pojmu mzda termín **plat**. Platem se rozumí peněžité plnění, které je zaměstnanci poskytováno za práci v pracovním poměru k zaměstnavateli, kterým je dle zákoníku práce § 109 odst. 3: stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízena Ministerstvem školství nebo regionální rada regionu soudržnosti. Diplomová práce se však bude nadále z hlediska zaměření zabývat pouze mzdovou formou odměny za práci.

Dle zákoníku práce lze odvodit, že práci nelze vykonávat bezúplatně a zároveň nelze vyplácet mzdu bez výkonu práce. Mzda je sjednávána v kolektivní, v pracovní nebo v jiné smlouvě a její výše je sjednávána před počátkem výkonu práce. Měla by být v každém případě určena spravedlivým způsobem, tedy tak, aby zajistila interní, externí i výkonovou spravedlnost. Interní spravedlnost znamená, že za stejnou práci zaměstnanec dostane stejnou odměnu. Naopak externí spravedlnost spočívá v tom, že mzdy jsou srovnatelné s podmínkami na trhu práce. Výkonová spravedlnost zaručuje vyšší mzdu za lépe vykonanou práci. (Šubrt, 2016).

Zákoník práce stanovuje zásadu stejné mzdy za stejnou práci. V § 300 zákoníku práce jsou stanoveny základní principy, které musí zaměstnavatel dodržovat. Co se týče nepřiměřeného ocenění práce pracovníků ze strany zaměstnavatele, zabraňuje tomu právě **minimální mzda a nejnižší zaručená mzda**. Tyto pojmy zaručují zaměstnanci nárok na mzdu v určité společensky přijatelné úrovni. Pokud výše zmíněného základního hlediska je brána v potaz ze strany zaměstnavatele a pokud zákoník nestanoví jinak, je to jediné závazné pravidlo v utváření mezd (d'Ambrosová a kol., 2014).

### 3.4 Pohyblivá složka mzdy a příplatky

Pohyblivá složka mzdy je oproti předešlé fixní složce pro zaměstnavatele nepovinná. Slouží především k motivaci svých pracovníků (Koubek, 2015).

Dle Kučerové (2019) se jedná o složku, která může být jednak nároková, ale i nenároková. V praxi se rozlišuje dle:

- Sjednaná či stanovená pohyblivá složka mzdy.

- Sjednaná je dohodnutá dvoustranným ujednáním buď v pracovní či v kolektivní smlouvě.
- Stanovená je určena zaměstnavatelem interním předpisem, nebo mzdovým výměrem. V tomto případě se jedná o jednostranné jednání.
- Mimořádné odměny či prémie, které není nutné stanovovat před počátkem účetního období z důvodu jednorázového charakteru. Většinou se dodatečně přiznává při zúčtování mezd.

Dle Koubka (2015) tato složka obsahuje prémie, odměny, bonusy, provize a podíly na zisku. Většinou jsou vázány na individuální, či kolektivní výkon.

**Prémie** je typická a široce používaná pobídková forma. Často je poskytována k časové nebo úkolové mzdě. Díky tomu existuje prémie dvojího druhu:

- Periodicky se opakující prémie za určité období s danou závislostí na odvedeném výkonu. Kritéria jsou určena předem a vážou se na splnění určitého ukazatele.
- Jednorázová prémie za určitý mimořádný výkon, a to například za dobré splnění daného úkolu či iniciativu.

**Osobní ohodnocení** (osobní příplatek) je využíván k ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných dobrých výsledků určitého pracovníka. V tomto případě se jedná o individuální formu, která je dána určitým procentem základní mzdy.

**Odměna za zlepšení návrhů** je odvozena od zvýšení zisku nebo snížení nákladů a prokazatelně souvisí s určitým návrhem.

**Podíl na zisku**, jedná se o určité pevné procento, které se následně rozděluje mezi zaměstnance. Většinou toto procento závisí na velikosti základní mzdy či platu a postavení pracovníka v hierarchické struktuře podniku (Koubek, 2015).

### 3.4.1 Příplatky

Příplatky se rozdělují na:

- Povinné – zakotvené v právních normách. Mezi tyto příplatky patří:
  - práce přesčas,
  - práce za svátek,

- práce v sobotu a v neděli,
  - práce ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí,
  - práce v noci,
  - pracovní pohotovost.
- Nepovinné – firma se na nich dohodla s odbory v rámci kolektivního vyjednávání, nebo je podnik poskytuje dobrovolně. Do této skupiny může náležet například:
    - příplatek na dopravu do zaměstnání,
    - příplatky na oděv,
    - příplatek související s výkonem práce v daném podniku dle podmínek.

Minimální mzdové povinné příplatky jsou ukotvené zákonem. Pokud je výše příplatku větší než minimální, mohou být dané smlouvou, mzdovým výměrem nebo vnitřním předpisem, to však záleží na zaměstnavateli. Jestliže má zaměstnanec nárok na více příplatků najednou, jsou vypočítávány jednotlivě (Koubek 2015).

### **3.5 Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanecké benefity v sobě zahrnují celou škálu požitků, zboží, služeb či různých forem péče o zaměstnance, které poskytuje zaměstnavatel, a za které by za jiných okolností musel pracovník platit (Urban, 2017). Často jsou zaměstnanecké benefity předem tématem kolektivního vyjednávání a následným předmětem kolektivních smluv (Pelc, 2011). Tyto výhody slouží především k posílení přívětivého vztahu zaměstnance k podniku, k jeho stabilizaci a spokojenosti. Co se týče počtu a charakteru benefitů, záleží na zaměstnavateli a jeho možnostech, dále na potřebách zaměstnanců a nabídce benefitů podobných zaměstnavatelů na trhu práce. Seizner (2018) rozlišuje tři nejdůležitější typy výhod, a to povinné, poté benefity sloužící ke zlepšení životních či pracovních podmínek a třetím typem jsou benefity utvořené na základě sociálních potřeb pracovníka.

Dle Szeinera (2018) neexistuje v dnešní době společnost, která by svým zaměstnancům neposkytovala nějaký určitý benefit. Mají totiž obrovský význam pro vytvoření příjemného a motivujícího pracovního prostředí. Naopak Macháček (2017) uvádí jako jeden z důvodů poskytování benefitů právě rostoucí nedostatek kvalitních

zaměstnanců. Dle autora právě prostřednictvím poskytování různých výhod může podnik zvýšit své šance na přilákání a následné získání kvalitnějších zaměstnanců. Macháček (2017) zároveň vidí balíček benefitů jako jeden z nejvýznamnějších rozhodovacích faktorů při rozhodování uchazeče o práci mezi vícero pracovními nabídkami. Zároveň Macháček (2019) uvádí, že spokojení zaměstnanci mohou pro firmu znamenat i velice dobrou reklamu v mnoha ohledech.

Dle Pelce (2011) jsou v České republice (dále ČR) na prvních místech především benefity, které jsou orientované krátkodobě a mají okamžitý efekt. Například příspěvek na stravování, delší dovolená, zdravotní dny volna a benefity týkající se sportu, rekreace a volného času. Dle Pelce (2011) převažují v ČR tedy krátkodobé benefity hmotného charakteru, kdežto v Evropě jsou pro zaměstnance primární benefity dlouhodobé a orientované na budoucnost. Zároveň autor Pelc (2011) uvádí, že poptávka po jednotlivých benefitech závisí na hospodářských sektorech. Trendem je však poptávka po benefitech i dle jejich profesních či mimoprofesních orientací.

Reissová (2019) uvádí, že nejčastěji zaměstnavateli nabízené výhody jsou příspěvky na stravování, penzijní a životní pojištění, příspěvky na kulturní události a sport. Za to nejžádanějšími benefity jsou dle Reissové (2019) právě tzv. sick days neboli zdravotní volno, příspěvky na důchodové pojištění a jazykové kurzy.

### 3.5.1 Poskytování zaměstnaneckých benefitů

Dle Macháčka (2017) je správně zvolený systém poskytování zaměstnaneckých výhod klíčový, a to především pro zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce, konkrétně při získávání a stabilizování kvalitních zaměstnanců. I pro autora Seiznera (2018) je nejdůležitější stanovit správný systém odměňování. Uvádějí dvě formy poskytování zaměstnaneckých benefitů:

- **fixní systém** – výhody pro zaměstnance jsou pro všechny stejné,
- **flexibilní systém** – umožňuje zaměstnancům svobodný výběr z několika druhů výhod.

**Fixní způsob** poskytování benefitů je stanoven v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu a je pouze na zaměstnanci, zda benefity využije. Jednou velkou nevýhodou je, že zaměstnavatel do daného systému investuje, ale zaměstnanci ani

nemusejí mít o tyto výhody zájem (Macháček, 2017). Ani autor Seizner (2018) tento systém nepovažuje za nijak zvlášť efektivní, je sice relativně jednoduchý, ale nikterak pružný.

Naopak **flexibilní systém**, často nazýván jako „cafeteria systém“, je jedním z novějších řešení v oblasti odměňování a může být pro zaměstnance daleko zajímavější (Szeiner, 2018). V tomto případě zaměstnavatel připraví balíček zaměstnaneckých benefitů a zároveň stanoví limit pro čerpání tohoto balíčku pro každého zaměstnance. Tímto způsobem má pracovník možnost si vybrat takový benefit, který pro něj bude nejvýhodnější (Macháček, 2017).

V současné době by měl být benefit nejen v podobě atraktivního výběru služeb a volnočasových aktivit, ale měl by být i moderním produktem, který uspokojí zaměstnance. To lze nabídnout nejen cafeteria systémem, ale také předplacenou benefiční kartou, která reprezentuje vhodný způsob čerpání volnočasových výhod (Macháček, 2017).

Zaměstnanecké benefity jsou poskytovány zaměstnavatelem:

Z hlediska zaměstnance:

- osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti,
- zahrnuté či nezahrnuté do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění,
- zdaněné daní z příjmů ze závislé činnosti.

Z hlediska zaměstnavatele:

- daňově uznatelné výdaje (náklady),
- daňově neuznatelné výdaje (náklady),
- poskytované z fondu kulturních, sociálních potřeb nebo ze sociálního či obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění (Macháček, 2017).

Optimální zaměstnanecké benefity jsou dle Macháčka (2017) takové, které jsou ze strany zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů a nespádají do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na zdravotní a sociální pojištění. Zároveň je výhodné, pokud jsou ze strany zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, který následně snižuje základ daně z příjmů.

## Poskytování zaměstnaneckých benefitů dle právních předpisů

Zaměstnanecké benefity se řídí zákoníkem práce (dále ZP), ale konkrétně však zmíněné nejsou. V zákoníku práce jsou upraveny pouze minimální standardy, a to pro:

- **Odstupné** (§ 67 a 68 ZP) – pokud dojde k rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele z důvodu zrušení nebo přemístění zaměstnavatele či při zjištění nadbytečnosti zaměstnance náleží zaměstnanci odstupné, a to ve výši dle délky trvání pracovního poměru:
  - při délce pracovního poměru méně než jeden rok – jednonásobek průměrného výdělku,
  - při délce pracovního poměru alespoň jeden rok a méně než dva roky – dvojnásobek průměrného výdělku,
  - při délce pracovního poměru alespoň dva roky – trojnásobek průměrného výdělku.

Pokud zaměstnanec nemůže vykonávat svou práci kvůli onemocnění či zranění v důsledku vykonávání své práce, patří mu až dvanáctinásobek průměrného výdělku.

- **Cestovní náhrady** (§ 151 až 189 ZP) – zaměstnavatel je povinen hradit pracovníkovi cestovní výdaje, které vzniknou v souvislosti s výkonem práce. Cestovní výdaje dle ZP představují výdaje, které vzniknou v případě cesty mimo pracoviště, mimořádné cesty mimo rozvrh směn, přeložení, dočasného přidělení a výkonu práce v zahraničí. Cestovní náhrady mohou být například jízdní výdaje, ubytování, stravovací výdaje atd.
- **Odborný rozvoj zaměstnanců** (§ 227 až 235 ZP) – tento paragraf se týká:
  - zaškolení a zaučení při nástupu zaměstnance do zaměstnání bez jakékoliv kvalifikace či zaměstnancova přechodu mezi pozicemi z důvodů na straně zaměstnavatele,
  - odborné praxe pro absolventy škol, kdy zaměstnavatel je povinen absolventům zabezpečit získání praktických zkušeností potřebných pro výkon práce, za kterou jim přísluší mzda, či plat,
  - prohlubování kvalifikace, které představuje průběžné doplňování, udržování a obnovování znalostí,

- zvyšování kvalifikace, což dle ZP znamená změna hodnoty kvalifikace a taktéž její získání nebo rozšíření.

V zákoně o daních z příjmu jsou náklady provozu vlastních vzdělávacích zařízení či náklady, které jsou spojené s odborným rozvojem zaměstnanců a rekvalifikací, považovány za daňově uznatelný náklad. Pokud by využívání bylo nad rámec § 24 odst. 2 písm. j) bod 3, šlo by o nedaňový náklad podle § 25 odst. 1 písm. h) bod 2 zákona o daních z příjmu (Marková, 2021).

- **Příplatky** (§ 114 až 118 a 140 ZP) – v zákoně jsou uvedené minimální částky příplatků, které může dle svého uvážení zvýšit, ale nesmí jít nikdy pod zákonem danou minimální hranici. Pokud má pracovník nárok na více příplatků naráz, všechny jeho příplatky jsou vypočítány samostatně. Zaměstnavatel má možnost si stanovit své vlastní příplatky, a to k lepší motivaci svých zaměstnanců. Zákon uvádí tyto příplatky:

**Tabulka 1:** Příplatky a jejich minimální sazba dle ZP

<b>Příplatek</b>	<b>Minimální % sazba</b>
Práce ve svátek § 115	100 %
Práce přesčas § 114	25 %
Práce v noci § 116	10 %
Práce ve ztíženém pracovním prostředí § 117	10 %
Práce v sobotu a v neděli § 118	10 %
Pracovní pohotovost § 140	10 %

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě Šubrta (2016)

### 3.5.2 Členění zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity lze rozdělit z mnoha stránek a kritérií. Například autor Macháček (2019) rozděлил výhody pro zaměstnance do několika skupin:

- **Zdravotní benefity**
  - Do této skupiny se řadí benefity typu příspěvek na sport, relaxaci a rekreaci, sick days, poukazy na nákup zdravotnického zboží, příspěvek na životní pojištění.

- **Důchodové benefity**
  - Příspěvek na důchodové pojištění.
- **Benefity na pracovišti**
  - Do této skupiny patří vše, co se odehrává na pracovišti, a to například možnost občerstvení a poskytnutí nealkoholických nápojů, provoz firemní školky atd.
- **Benefity na využití volna**
  - Tato výhoda umožňuje získat delší dovolenou, než nabízejí zákonné výměry.
- **Benefity určené ke vzdělání**
  - Benefit, který nabízí proplacení jazykových kurzů, zvýšení kvalifikace, poukaz na zakoupení knih apod.
- **Platové a finanční benefity**
  - Toto hledisko obsahuje širokou škálu výhod, a to stravenky, příspěvek na dopravu, 13. a 14. plat, poskytnutí slevy, podpora při neštěstí v rodině, či při živelné pohromě, pomoc při nepříznivé finanční situaci.
- **Benefity k vybavení zaměstnance**
  - Tento benefit napomáhá nejen k jeho práci, ale zároveň umožňuje v mnoha případech využívat tyto benefity k soukromému účelu. Do této skupiny náleží například poskytnutí mobilního telefonu, notebooku, automobilu atd.

Benefity lze také rozdělit i z hlediska času, a to na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé mohou představovat stravenky, poskytnutí služebního vozidla či notebooku. Naopak dlouhodobé benefity jsou například příspěvky na penzijní a životní pojištění. Zaměstnanecké benefity lze rozdělit i podle toho, komu výhody náleží, zda všem zaměstnancům, nebo pouze jen určité vybrané skupině či individuálním zaměstnancům (Macháček, 2019).

Nejčastěji však bývají zaměstnanecké benefity členěny dle daňového dopadu. Výhody lze rozlišit dle Berglové (2018) na:



- **Daňově maximálně výhodné benefity** – pro zaměstnavatele představují daňový výdaj a pro zaměstnance jsou daňově osvobozeným příjmem. Jedním z typických vzorových příkladů mohou být stravenky či závodní stravování do limitu. Ze strany zaměstnavatele je daňově uznatelný náklad až do výše 55 % ceny jednoho jídla za danou směnu. Pokud je zaměstnanec na pracovní cestě, je daňově uznatelný výdaj až 70 % maximálního tuzemského stravného. Další možností je zřízení vlastního stravovacího zařízení, kdy v tomto případě představuje daňově uznatelný náklad vše na provoz zařízení mimo hodnoty potravin. Z hlediska pracovníka jsou stravenky daňově osvobozeným příjmem do 100 % a hodnota stravenek nevstupuje ani do vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění. Mezi další daňově maximálně výhodné benefity patří příspěvky zaměstnavatele na penzijní a životní pojištění až do výše 50 000 Kč u jednoho pracovníka za rok. Dále kurzy a školení, které souvisejí s činností organizace a jsou poskytovány za účelem zvýšení a rozšíření kvalifikace daného zaměstnance. Posledním benefitem v této skupině je přechodné ubytování zaměstnance, které rovněž souvisí s jeho pracovní činností, a to až do výše 3 500 Kč měsíčně (Moneus, 2019).
- **Daňové výhodné benefity**, to jsou takové benefity, které jsou pro zaměstnavatele nedaňovým nákladem, ale neplatí se z nich sociální a zdravotní pojištění. Co se týče zaměstnance, pro něj jsou osvobozeny od daně. Do této kategorie náleží benefity poskytované ve formě nepeněžitých příspěvků na vzdělání, kulturu, sport a zdraví, a to v podobě poukázek či cafeteria systému. Jedná se například o:
  - Poskytnutí rekreace formou nepeněžití a do výše 20 000 Kč za zdaňovací období. Pokud by částka byla přesažena, stal by se zdanitelným příjmem zaměstnance a zahrnul by se i do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Tento benefit může sloužit nejen zaměstnanci, ale také jeho rodinným příslušníkům.
  - Dárky zaměstnancům do 2 000 Kč za kalendářní rok, které splňují účel stanovený vyhláškou o Fondu kulturních a sociálních potřeb.

Většinou se jedná o dary, kdy má zaměstnanec významné životní či pracovní výročí nebo také za jeho mimořádné aktivity spojené s úspěšností firmy.

- Poskytnutí nealkoholických nápojů na pracovišti.
  - Stravování při překročení limitu stanovený zákonem.
  - Využití bezplatné firemní školky.
  - Úhrada za nadstandardní zdravotní péči (Moneus, 2019).
- **Daňové neutrální benefity** – u tohoto benefitu je režim zdanění totožný jako u výplaty mzdy, tedy daňově uznatelný náklad pro zaměstnavatele, ale na straně zaměstnance podléhá zdanění a odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Z velké části je podmínka sjednání nároku na tento benefit buď ve vnitřním předpisu firmy, nebo v pracovní smlouvě. Spadá sem například týden dovolené navíc, či sick days. Zaměstnavatel může poskytnout jeden týden placeného volna nad rámec čtyř ze zákona povinných týdnů, nebo pár dnů sick days. Tento benefit je poskytován za účelem poskytnutí odpočinku zaměstnanci a zvýšení produktivity jeho práce. Co se týče daňového hlediska, je to považováno stejně jako základní dovolená. Sick days jsou většinou nabízené v rozmezí 3 až 5 dnů, a to v případě krátkodobého onemocnění.
- Dalším tímto benefitem je poskytnutí služebního automobilu, a to i pro soukromé účely. Je to bráno jako nepeněžní příjem zaměstnance ve výši 1 % vstupní ceny automobilu za každý kalendářní měsíc, pokud zaměstnavatel vozidlo poskytne bezplatně. Vstupní cena představuje celkovou cenu včetně daně z přidané hodnoty. Zaměstnanec částku reálně nezískává, ale odvádí z ní daň z příjmu a sociální a zdravotní pojištění. Dále je zde možnost přispívat na dopravu do zaměstnání, a to prostřednictvím peněžité či nepeněžité formy. Mezi další daňově neutrální benefity náleží:
- pohonné hmoty pro soukromé účely,
  - proplácení přechodného ubytování zaměstnanců při překročení limitu 3 500 Kč měsíčně,
  - výrobky či služby pro zaměstnance za cenu nižší než obvyklou, kdy základ daně se zvyšuje o rozdíl těchto cen (Berglová, 2018).

- **Daňově nevýhodné benefity** – ty jsou pro zaměstnavatele nedaňovým nákladem a zároveň podléhají u zaměstnance zdanění i odvodům na sociálním a zdravotním pojištění. Díky těmto důvodům zde není velký výběr, nejčastěji jsou do této poslední skupiny zařazeny:
  - rekreace poskytnutá zaměstnanci nepeněžní formou nad 20 000 Kč za rok,
  - dárky pro zaměstnance, které jsou jiné než reklamní a propagační a nesplňují účel stanovený vyhláškou o Fondu kulturních a sociálních potřeb. Může to být například sportovní vybavení, či vánoční kolekce.
  - poskytnutí alkoholických nápojů na vánočním večíрку (Berglová, 2018).

### 3.6 Daňové řešení ze strany zaměstnance a ze strany zaměstnavatele

Následující kapitola se bude věnovat zaměstnaneckým benefitům a jejich daňovým výhodám pro zaměstnavatele a zaměstnance. Daňové režimy pro zaměstnance a zaměstnavatele jsou docela rozdílné. To, co je výhodné pro zaměstnavatele, nemusí znamenat výhodu i pro jeho zaměstnance (Macháček, 2019).

#### 3.6.1 Daňové řešení ze strany zaměstnance

Co se týče zaměstnance, existuje velká řada plnění, která jsou u pracovníka osvobozena od daně z příjmu ze závislé činnosti. Pokud jsou splněny veškeré podmínky stanovené zákonem, týká se to těchto benefitů, které jsou poskytovány jako **nepeněžní plnění** zaměstnavatele:

- **Odborný rozvoj zaměstnanců** (§ 6 odst. 9 písm. a) ZDP) související s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo pokud se jedná o rekvalifikaci.
- **Stravování zaměstnanců** (§ 6 odst. 9 písm. b) ZDP) – toto plnění je osvobozené, a to nehledě na výši příspěvku. Vztahuje se ke spotřebě na pracovišti, nebo ve spojení se závodním stravováním.

- **Nealkoholické nápoje na pracovišti** (§ 6 odst. 9 písm. c) ZDP), které jsou osvobozené v případě, že jsou spotřebovány na pracovišti a jsou-li čerpány ze sociálního fondu, na vrub nedaňových nákladů nebo ze zisku po zdanění.
- **Kulturní a sociální benefity** pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky (§ 6 odst. 9 písm. d) ZDP). Pokud jsou tyto benefity poskytovány z fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP), ze zisku po zdanění, ze sociálního fondu nebo na vrub daňové neuznatelných nákladů, jsou osvobozeny od daně z příjmů. Jedná se o příspěvek na zdravotní služby, sport, rekreaci a vzdělání. Do této oblasti náleží následující plnění:
  - Pořízení služeb či zboží zdravotního, hygienického, léčebného či obdobného charakteru od zdravotnického zařízení.
  - Pořízení zdravotnických prostředků na základě lékařského předpisu.
  - Využití vzdělávacího zařízení.
  - Využití zařízení s péčí o dítě předškolního věku dle školského zákona.
  - Využití knihovny zaměstnavatele.
  - Využití tělovýchovných a sportovních zařízení.
  - Využití rekreačních zařízení (maximální osvobozená výše je 20 000 Kč za zdaňovací období).
  - Příspěvek na kulturní a sportovní akce.
  - Příspěvek na tištěné knihy včetně knih pro děti, netýká se knih přesahující 50 % reklamních ploch.
- **Bezplatné či zlevněné jízdenky** (§ 6 odst. 9 písm. e) ZDP) poskytované od zaměstnavatele, který provozuje veřejnou dopravu pro své pracovníky i pro jejich rodinné příslušníky.
- **Dary** (§ 6 odst. 9 písm. g) ZDP) – pokud nepřesáhne úhrn příspěvku 20 000 Kč za rok pro každého pracovníka a jestliže zaměstnavatel poskytuje plnění ze sociálního fondu, FKSP, ze zisku po zdanění nebo nedaňovými výdaji.
- **Přechodné ubytování** (§ 6 odst. 9 písm. i) ZDP) – nejedná-li se o ubytování při pracovní cestě, ale pouze o přechodné ubytování kvůli výkonu své práce. Další podmínkou je, že se nesmí obec tohoto ubytování

shodovat s obcí trvalého bydliště daného zaměstnance. Jestliže jsou splněné výše zmíněné podmínky, maximální hodnota bude činit 3 500 Kč za měsíc pro jednoho zaměstnance.

- **Sociální výpomoc** (§ 6 odst. 9 písm. o) ZDP), a to do výše 500 000 Kč poskytnuté zaměstnavatelem jako právě sociální výpomoc jeho pracovníkovi, která může napomoci vypořádat se s mimořádně obtížnou situací v důsledku nějaké živelné pohromy, nebo ekologické či průmyslové havárie na území s vyhlášeným nouzovým stavem. Aby bylo plnění osvobozeno, je nutné ho opět poskytnout z FKSP, ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění či na vrub daňově neuznatelných nákladů.
- **Příspěvek na penzijní a životní pojištění** (§ 6 odst. 9 písm. p) ZDP), které je osvobozeno v celkovém úhrnu nejvýše do 50 000 Kč ročně od stejného zaměstnavatele.
- **Bezúročná zápůjčka zaměstnanci** (§ 6 odst. 9 písm. v) ZDP), která je v podobě majetkového prospěchu při bezúročné zápůjčce poskytnutá zaměstnanci do úhrnné výše jistin 300 00 Kč od svého zaměstnavatele.

(Macháček, 2019)

Na druhé straně máme i **peněžitě plnění**, které je poskytované prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů a vždy podléhá zdanění u zaměstnance.

### 3.6.2 Daňové řešení ze strany zaměstnavatele

U zaměstnavatele se rozlišují dva typy nákladů, a to daňové a nedaňové. Co se týče daňových nákladů, snižují základ daně z příjmu a nedaňové náklady naopak nesnižují. Na základě toho lze říci, že cílem zaměstnavatelů je upřednostňovat především náklady daňové.

Náklady, které se zahrnují do základu daně, jsou posuzovány dle zákona o daních z příjmu číslo 586/1992 Sb. v § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. Na základě tohoto ustanovení se daňově uznatelné náklady zaměstnavatele vztahují na pracovní a sociální podmínky, péči

o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců. Práva zaměstnanců musí být vymezena v:

- kolektivní smlouvě,
- pracovní smlouvě,
- vnitřním předpisu zaměstnavatele,
- jiné smlouvě, která byla uzavřena mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,

a pokud zákon o daních z příjmů či nějaký jiný zákon nestanoví jinak.

Daňově uznatelné náklady jsou dle § 24 zákona o dani z příjmů zejména tyto:

- již zmíněné náklady (výdaje) na pracovní a sociální podmínky a péči o zdraví zaměstnanců vynaložené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- zdravotní a sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem za zaměstnance,
- provoz vlastních vzdělávacích zařízení, která slouží pro prohlubování či zvyšování odborného rozvoje jejich zaměstnanců,
- provoz vlastního stravovacího zařízení či příspěvek na stravování, které je poskytováno jiným subjektem,
- výdaje na pracovní cesty, které v sobě zahrnují též náklady na dopravu, ubytování a zvýšené stravovací výdaje.

Náklady, které nejsou považovány za daňové výdaje, jsou následně upřesněné v § 25 odst. 1 v zákoně o daních z příjmu. Za tyto výdaje lze považovat:

- výdaje na reprezentaci, tedy pohoštění, občerstvení či dar,
- hodnota nealkoholických nápojů, které slouží ke spotřebě na pracovišti,
- nepeněžní plnění, která jsou poskytována zaměstnancům ve formě příspěvku na kulturu, zájezdy, sportovní akce, tištěné knihy, rekreační, zdravotnická a vzdělávací zařízení, závodní knihovny, tělovýchovná a sportovní zařízení.

### **3.7 Zaměstnanecké benefity a trend jejich vývoje**

Dnešní nabídka zaměstnaneckých benefitů je velmi bohatá. Některé druhy benefitů jsou na trhu již několik let a některé se objevují spíše až poslední dobou.

Dle Kolerové (2014) se v letech 2007 až 2012 nejvíce vyskytovaly benefity, jako jsou například: dovolená navíc, mobilní telefon využívaný i k soukromým účelům, nápoje na pracovišti zdarma, pružná pracovní doba a vzdělávání zaměstnanců. Poptávka po těchto benefitech však v průběhu sledovaných let klesala a přicházely nové benefity jako stravenky a příspěvek na penzijní připojištění. Naopak jako nejméně využívané benefity Kolerová (2014) uvádí firemní víkendové akce, nadstandardní zdravotní péče, proplácení cesty do práce, příspěvek na zdravotní pojištění či příspěvek na ubytování.

V roce 2016 Agentura Ipsos realizovala průzkum pro Sodexo Benefity, kterého se zúčastnilo 600 firem s více než 10 zaměstnanci. Právě stravenky a penzijní připojištění, které v letech 2007 až 2012 přicházely na trh, obsadily v tomto průzkumu již první místa žebříčku. Vedle těchto benefitů byly populární výhody jako flexibilní pracovní doba, firemní kantýna a dovolená navíc. Dle Kohoutové (2016) bylo již poskytování notebooku nebo mobilního telefonu považováno za standard.

V roce 2019 se objevil COVID-19 a změnil zcela pracovní trh a s ním i zaměstnanecké benefity. V současné době jsou nejvíce poptávané zaměstnanecké benefity jako například home office. Na tuto novou pracovní formu si společnost velmi zvykla, a to hned z několika důvodů: představuje pro ně známé prostředí, mají klid na práci, mohou si pracovní dobu uspořádat dle svých preferencí a zároveň je zde časová úspora, lidé na home office nemusejí cestovat do práce. Pokud zaměstnavatel nemůže poskytnout tuto formu, je možnost nabídnout flexibilní pracovní dobu, která je také velmi populární. Tento model práce staví na tom, že každý zaměstnanec je efektivní v jinou dobu. Dalšími žádanými benefity v současnosti je relaxace a odpočinek ve formě wellness víkendů, masáže či pobytu v lázních, vzdělávání zdarma a sick days (Adamová, 2021).

Dle Dudy (2016) se musí brát v potaz nejen vývoj benefitů obecně, ale respektovat i pohlaví potencionálních zaměstnanců. Je důležité, aby se zaměstnavatel správně rozhodnul, jaké výhody budou pro obě pohlaví motivační.

Duda (2016) tedy zjistil, že například benefit parkovací místo na pracovišti je mnohem více preferováno ženami. Dalšími benefity, které upřednostňují ženy, jsou jazykové kurzy, dětské a mateřské školy či příspěvek na Vánoce (výroční bonus). Naopak muži mezi benefity preferovali podíl na zisku a použití služebního auta pro soukromé účely. I Schlechter (2015) prokázal, že pohlaví zaměstnanců je důležitým faktorem, kdy přítomnost nefinančních odměn je při hledání zaměstnání důležitější pro ženy než pro

muže. Zaměstnanecký benefit, který byl pro respondenty nejdůležitější, a to bez ohledu na pohlaví, je firemní stravování (Duda, 2016).

Zároveň Duda (2016) zjistil, že studenti, a tedy budoucí uchazeči o pracovní místo, by nejvíce ocenili jazykové kurzy, parkovací místo, týden dovolené a příspěvek na penzijní připojištění. Dle Dudy (2018) v pozdějších letech vzrostl mezi studenty i zájem o flexibilní pracovní dobu a poskytování benefitů prostřednictvím cafeteria systému. Cafeteria systém je pro Duda (2018) nejvhodnější způsob vyřešení možné genderově odlišnosti a umožňuje řešit jednak genderově specifické, ale také věkově závislé specifické požadavky.

### **3.8 Zaměstnanecké benefity v době pandemie**

V roce 2020 se svět potýkal s virem jménem COVID-19, který zásadně ovlivnil nejen soukromý život lidí, ale má i celosvětově ekonomické, společenské a lékařské dopady. Dle Kaplana (2020) je velká pravděpodobnost, že návrat k normálnímu životu nebude ještě nějakou dobu možný. Z tohoto důvodu lze předpokládat, že zaměstnavatelé budou nuceni měnit své taktiky i co se týče zaměstnaneckých výhod.

Jedním z dnešních nejžádanějších benefitů je home office, který se díky uzavřeným školám a vlastně celé společnosti stal fenoménem. Stemmler a Hampton (2020) uvedli, že 75 % respondentů z průzkumu by i na dále uvítalo možnost pokračovat příležitostně s prací na dálku a velká část by chtěla tento způsob práce mít i jako primární. Pokud se dle Kaplana (2020) firmy přikloní k tomuto způsobu práce, je poté velmi důležité změnit model spolupráce, a tedy i komunikaci při práci na dálku.

Další zájem vzrostl o benefit, který se zaměřuje na zdraví pracovníků, a to například zajištění zdravotní péče na pracovišti, nákup léků či výživových doplňků, nadstandartní péče nebo také zdravotní konzultace. Jednou z oblastí, která se projevila díky pandemii, je péče o duševní zdraví. Pracovníci jsou vystaveni daleko většímu stresu než kdy dříve, a tak je důležité se zabývat i těmito problémy (Jakešová, 2020). Dle autora Kaplana (2020) je důležité se zaměřit na holistický přístup k výhodám, zavedení nadstandartních zdravotních plánů podporujících duševní zdraví zaměstnanců z důvodu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Dle Jakešové (2020) pandemie způsobila také větší poptávku po poskytování sick days neboli zdravotního volna, díky kterému lze zabránit rozšíření symptomů nemoci mezi kolegy na pracovišti.



Dle Stemmla a Hampotona (2020) je velmi důležité v dnešní době mít schopnost pružně reagovat na změny a tomu i zaměstnanecké benefity neustále přizpůsobovat. Kaplan (2020) uvádí, že by měli zaměstnavatelé zvážit programy typu virtuální péče, telemedicínu, která představuje dálkový přenos lékařských informací od pacienta k doktorovi, či behaviorální terapii, vše by mělo být snáz dostupné. Snažit se vybrat takový program, který by byl pro zaměstnance přesvědčivým zážitkem a oživil tak balíček výhod oproti konkurenci.

### **3.9 Vybrané zaměstnanecké benefity**

Na základě výše uvedených kapitol, týkajících se vývoje zaměstnaneckých benefitů a koronavirové pandemie, která podstatně změnila fungování firem, a tedy i strukturu nabízených zaměstnaneckých benefitů, byly vybrané následné benefity. Tyto zaměstnanecké benefity jsou podrobně popsány, a to z hlediska zaměstnavatele i zaměstnance.

#### **3.9.1 Příspěvky na stravování**

Tento benefit je stále jedna z nejvíce poskytovaných výhod pro zaměstnance. Zákoník práce přímo ukládá povinnost umožnit zaměstnanců stravování. Zaměstnavatel tedy musí umožnit, nikoliv poskytnout stravování. Způsobu provedení je však čistě na rozhodnutí zaměstnavatele (Havelková, 2021).

Zaměstnavatelé tuto výhodu nejčastěji poskytují prostřednictvím stravenek. Lze také přispívat peněžní částkou, zajistit stravování ve svém vlastním zařízení či u jiného subjektu.

Stravenky představují druh platidla se záměrem přispívat na stravování. Nominální výše stravenek je na zaměstnavateli a není nijak limitována. Zároveň ani v zákoně není uvedena minimální a maximální výše nominální stravenky a za jakou hodnotu ji má zaměstnavatel prodat svému zaměstnanci. Zaměstnavatel tedy může stravenky poskytnout zcela bezplatně. I využití stravenky je na zvážení každého zaměstnance. Může ji použít na zakoupení jídla, tedy oběda, či na nákup potravin v obchodě, kde jsou stravenky akceptovány. Nárok na stravenku se odvíjí podle počtu odpracovaných hodin téhož dne (Macháček, 2019).

**Pro zaměstnavatele** je daňově uznatelný náklad do výše 55 % ceny jednoho jídla za směnu a při pracovní cestě trvající 5 až 12 hodin 70 %. V roce 2021 je nejvýhodnější na stravenky přispívat 75,60 Kč a na jednodenní pracovní cestě 108 Kč.

Další možností je zřídit vlastní stravovací zařízení, kde jsou za daňově uznatelné náklady považovány veškeré náklady na provoz mimo hodnoty potravin (Havelková, 2021).

Novinkou v roce 2021 je poskytovat zvýhodněné stravování přímo v penězích. Tuto změnu přináší tzv. stravenkový paušál, který sníží administrativu a díky němuž odpadnou náklady na poplatky a provize spojené se stravenkami. Tato možnost nepředstavuje konec klasických stravenek, ale pouze doplňuje dosavadní možnosti (Ministerstvo financí, 2020).

Příspěvek na stravování je u všech tří zmíněných variant uplatnitelný jako daňový náklad, jestliže je pracovník přítomný během směny alespoň tři hodiny.

**Pro zaměstnance** jsou stravenky i závodní stravování daňově osvobozeným příjmem, a to až do 100 % jejich hodnoty. Zároveň ani nespádají do vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění (Havelková, 2021).

### **3.9.2 Dovolená nad rámec stanovené zákonem**

Mnoho zaměstnavatelů umožňuje svým zaměstnancům dovolenou, která je nad rámec minimální doby stanovené zákoníkem práce. Mnohdy zaměstnavatelé poskytují týden dovolené navíc, někde však i více (Havelková, 2021). Dle zákoníku práce mají zaměstnanci státního sektoru nárok na pět kalendářních týdnů dovolené a zaměstnanci nepodnikatelských subjektů mají nárok pouze na čtyři týdny. Zaměstnanci státního sektoru ale již nemají nárok na další navyšování. Tak to mají rovněž i pedagogičtí zaměstnanci a pracovníci vysokých škol, kterým přísluší osm týdnů dovolené.

Zaměstnavatel tzv. podnikatelského sektoru má tedy možnost navyšit dovolenou svým zaměstnancům, a to dle vlastního uvážení. Zákoník práce neumožňuje dovolenou zkracovat, takže každý zaměstnanec má nárok na čtyři týdny. Pouze při zkráceném úvazku se dovolená krátí.

**Ze strany zaměstnavatele** jsou dny nad rámec stanovené zákonem daňově uznatelným nákladem, ale musí být tento benefit sjednán v kolektivní, pracovní nebo jiné smlouvě nebo ve vnitřním předpisu (Havelková, 2021).

**Ze strany zaměstnance** je proplacená dovolená navíc zdanitelným příjmem ze závislé činnosti a vstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění (Havelková, 2021).

### 3.9.3 Sick days

Tento benefit představuje krátkodobé volno z důvodu zdravotních problémů pracovníka. Zaměstnanec tak má nárok zůstat doma bez jakéhokoliv doložení svého zdravotního stavu lékařem i bez vystavení neschopenky. Počet takovýchto dní zaleží pouze na zaměstnavateli a je určen v kolektivní smlouvě či vnitřním předpisu. Zaměstnavatel si i určí náhradu mzdy za zaměstnancovy nepřítomnosti (Macháček, 2019).

Z hlediska daňového je tento benefit zcela shodný s daňovým hlediskem pro dovolenou navíc, a to jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance.

### 3.9.4 Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění

Dle Macháčka (2019) je jedním z nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých benefitů právě příspěvek na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření či příspěvek na pojištění zaměstnance.

**Z pohledu zaměstnavatele** je penzijní připojištění a soukromé životní pojištění zaměstnanců považováno za daňově uznatelný nehledě na jeho výši.

**Pro zaměstnance** to je příjem, který je osvobozen od daně z příjmu a ani nevstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Jedná se o příspěvek do výše 50 000 Kč za rok u jednoho zaměstnavatele. Před rokem 2017 se jednalo o výrazně nižší příspěvek, a to 30 000 Kč za rok. Tento limit příspěvku se monitoruje souhrnně za veškeré pojištění a připojištění i se státním

příspěvkem. Pokud příspěvek překročí hranici, musí být zařazen do základu daně z příjmu ze závislé činnosti a také do vyměřovacího základu pro odvod pojistného.

Aby byl příspěvek osvobozen, musí splnit několik podmínek podle § 6 odst. 9 písm. p) ZDP. K vyplacení plnění z tohoto pojištění musí dojít nejdříve po 60 kalendářních měsících a zároveň nejdříve po dovršení 60 let pracovníka. Jestliže se plnění vyplatí předčasně, nebo se ukončí smlouva, osvobození příspěvku zaniká a příspěvek od zaměstnavatele za předchozích deset let se stane příjmem ze závislé činnosti a musí se dodanit (Havelková, 2021).

Penzijní připojištění, nově nazýváno jako doplňkové penzijní spoření, je v současné době velmi hojně využívaným a také oblíbenějším benefitem než životní pojištění. Doplňkové penzijní spoření v sobě ukrývá mnoho výhod. Jednou z nich je například státní příspěvek, možnost platebních prázdnin a skutečnost, že naspořené peníze zaměstnanec opravdu dostane formou vyplacené částky. Státní příspěvek záleží nejen na tom, kolik si zaměstnanec sám naspoří, ale i na tom, kolik si sjednal ve své smlouvě. V tabulce níže jsou uvedené nejčastěji spořené částky (ČSOB, 2021).

**Tabulka 2:** Státní příspěvek na penzijní připojištění

Výše měsíční platby klienta	Státní příspěvek
Méně než 300 Kč	0 Kč
300 Kč	90 Kč
400 Kč	110 Kč
500 Kč	130 Kč
600 Kč	150 Kč
700 Kč	170 Kč
800 Kč	190 Kč
900 Kč	210 Kč
1 000 Kč a více	230 Kč

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě ČSOB (2021)

Na základě tabulky lze vidět, že minimální výše státního příspěvku je 90 Kč za měsíc, pokud si klient spoří alespoň 300 Kč. Naopak maximální výše je 230 Kč, pokud si klient spoří alespoň 1 000 Kč.

### 3.9.5 Příspěvek na rekreaci, kulturu a sport

Tento benefit slouží především ke spokojenějšímu životu pracovníka, podporuje jeho zdraví, kulturní vyžití, odpočinek a jeho mimopracovní aktivní trávení času. Příspěvkem má dojít ke zvýšení pracovního výkonu. Benefit v sobě nese celou škálu možností, od různých permanentek do fitness center či bazénů, vstupenek do kin, divadel či na koncerty až po příspěvky na zájezdy.

**Pro zaměstnavatele** je nepeněžní příspěvek poskytován zaměstnancům ve formě:

- příspěvku na kulturní pořady, sportovní akce a zájezdy,
- možnosti využívat vzdělávací a rekreační zařízení, sportovní a tělovýchovná zařízení a knihovny.

Tyto náklady jsou považovány za nedaňové.

Výjimku tvoří náklady:

- na pracovní a sociální podmínky,
- na péči o zdraví zaměstnanců a zvýšení rozsahu jejich odpočinku,
- vynaložené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- na hygienické vybavení pracovišť,
- na opatření ochranných nápojů, pracovně-lékařské služby, které se poskytují podle zvláštních právních předpisů a nehrazené zdravotní pojišťovnou, na lékařské prohlídky a lékařské vyšetření nařízené zvláštními předpisy.

Tyto náklady jsou daňově uznatelné.

Pokud se zaměstnavatel rozhodne poskytovat tento příspěvek ve formě peněžního příspěvku a je také uveden v kolektivní, pracovní či jiné smlouvě nebo ve vnitřním předpisu, je nehledě na jeho výši daňovým nákladem zaměstnavatele. (Klefer, 2020)

**Pro zaměstnance** je nepeněžní příspěvek poskytnutý z fondu kulturních a sociálních potřeb, sociálního fondu, ze zisku po zdanění nebo na vrub nedaňových nákladů a je věnován nejen samotnému zaměstnanci, ale také jeho rodinným příslušníkům ve formě:

- využití zdravotních, vzdělávacích či rekreačních zařízení, zajištění péče o děti předškolního věku, využití knihovny zaměstnavatele, tělovýchovných a sportovních zařízení,
- příspěvku na kulturní a sportovní akce, příspěvku na rekreaci a zájezdy – jsou od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozené. U nepeněžního příspěvku na rekreaci je od daně osvobozena částka do výše 20 000 Kč za zdaňovací období. Jestliže je částka přesažena, stává se zdanitelným příjmem zaměstnance a zahrnoval by se tak do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění (Havelková, 2021).

Osvobození se týká pouze nepeněžního plnění. Peněžní plnění, které zaměstnavatel vyplácí přímo zaměstnanci, je zdanitelným příjmem zaměstnance a bude tak příspěvek zahrnut rovněž do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění (Klefer, 2020)

### 3.9.6 Vzdělání a odborný rozvoj zaměstnanců

Pro zaměstnavatele by mělo být nepřetržité vzdělávání svých pracovníků velmi podstatné, a proto by se mělo neustále investovat do jejich odborného rozvoje. Tento odborný rozvoj může zahrnovat zaškolení a zaučení, odbornou praxi pro absolventy škol a prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace. Rozvoj zaměstnanců je benefit, který by měl vést k motivaci a lze ho použít pro všechny nebo pouze pro vybraného zaměstnance (Klefer, 2020).

**Z pohledu zaměstnavatele** hraje roli vícero okolností. Je rozhodující, zda vzdělání je spojené s předmětem činnosti zaměstnavatele, nebo nikoli.

- Daňově uznatelným nákladem jsou tehdy, pokud to jsou náklady na prohlubování a zvyšování kvalifikace a na rekvalifikaci zaměstnance a jestliže souvisí s předmětem činnosti. Přičemž v této situaci nezáleží, zda se jedná o peněžní či nepeněžní plnění.
- Pokud zaměstnavatel přispívá na vzdělání, které nesouvisí s jeho předmětem činnosti, je nezbytné rozlišit:

- příspěvek v peněžní formě – daňově uznatelný, pokud je sjednán v kolektivní, pracovní či v jiné smlouvě nebo ve vnitřním předpisu,
- příspěvek v nepeněžní formě – daňově neuznatelný náklad (Klefer, 2020).

**Z pohledu zaměstnance** je rozhodující faktor, zda je benefit poskytován v peněžní nebo nepeněžní formě.

- Nepeněžní příspěvek, který souvisí s předmětem činnosti nebo se jedná o rekvalifikaci, je následně osvobozený od daně z příjmů ze závislé činnosti a nevstupuje tak do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění.
  - Nevztahuje se na příjmy zaměstnance v souvislosti s tímto odborným rozvojem, jako je například mzda, náhrada za ušlý příjem atd. To je zdaňováno jako běžný příjem ze závislé činnosti.
- Peněžní příspěvek hrazen přímo zaměstnanci se zahrnuje do zdanitelného příjmu zaměstnance a vstupuje tak i do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění, a to neohledně na to, jestli souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele, nebo nikoli (Klefer, 2020).

## 4 Vlastní práce

Praktická část se podrobně věnuje představení společnosti AGC Flat Glass Czech a. s. a jejich systému odměňování. Vlastní práce se následně zabývá analýzou současného systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. Poté jsou představeny získané výsledky z dotazníkového šetření a jejich následné vyhodnocení.

### 4.1 Představení společnosti

Společnost AGC Flat Glass Czech a. s. je vlastněna nadnárodní společností AGC Glass Europe. Jedná se o evropskou sklářskou společnost, která je součástí nadnárodního koncernu AGC Group, světového lídra ve výrobě plochého skla. Společnost pokračuje v dlouholeté belgické sklářské tradici a její zrod se počíná již rokem 1914, kdy vznikla první mechanická výroba skla na světě. Tato výroba ovlivnila průmysl natolik, že nahradila proces ručního foukání. Její průkopnické dílo bylo završeno v roce 1961, kdy se založila společnost Glaverbel, současná AGC Glass Europe a založila první podnik na výrobu floatu v Evropě a expandovala do střední Evropy a Ruska.

AGC Flat Glass Europe je orientovaná na 4 hlavní segmenty:

- sklo,
- elektroniku,
- chemický průmysl,
- keramický průmysl (AGC, 2021).

Konkrétně AGC Flat Glass Czech, která má hlavní sídlo v Teplicích, se zabývá výrobou a zpracováváním plochého skla, a to především pro stavebnictví, které je následně využíváno v široké škále exteriérových a interiérových aplikacích. Dále také vyrábí sklo pro automobilový průmysl (AGC, 2021).

Základní princip personální politiky je „Lidé až na prvním místě“. Firma patří mezi nejvyhledávanější zaměstnavatele v České republice, což potvrzuje i pravidelné umístování v první desítce nejlépe hodnocených společností v zemi. Doposud, tedy v 16 uskutečněných ročních soutěže Sodexo, získala společnost čtrnáctkrát první



a dvakrát druhé místo v kategorii Zaměstnavatel roku Ústeckého kraje. V celostátní soutěži obsadila čtyřikrát první místo (Zlámalová, 2020).

#### 4.1.1 Ekonomická charakteristika společnosti

AGC Flat Glass Czech má dle zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb. povinnost nechat auditorem zkontrolovat účetní závěrku, kterou společnost sestavuje na konci účetního období, a to vždy k 31. 12. daného roku. Účetní závěrka představuje ucelený soubor všech účetních výkazů, tedy rozvahu, výkaz zisku a ztrát, různé přílohy, přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Tento celek je výsledkem účetní uzávěrky.

Na základě výsledku ze zveřejněných účetních závěrek je AGC Flat Glass Czech považována za velkou účetní jednotku. Velká účetní jednotka je taková jednotka, která k rozvahovému dni překračuje alespoň dvě z níže uvedených kritérií:

- aktiva celkem nad 500 000 000 Kč,
- roční úhrn čistého obratu nad 1 000 000 000 Kč,
- průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období nad 250 osob.

Aktiva představují majetek společnosti a pasiva jejich zdroje financování, musejí se vždy rovnat. Vlastní kapitál jsou veškeré finanční prostředky podniku, a naopak cizí zdroje představují jejich současné dluhy a závazky vůči ostatním.

Výsledek hospodaření je rozdíl mezi výnosy a náklady a je nejdůležitějším ukazatelem. Jak je patrné z tabulky č. 3, společnost až do roku 2018 vykazovala kladný hospodářský výsledek. V roce 2019 vykazovala společnost záporný výsledek, který byl zapříčiněn velkým poklesem poptávky po stavebním i automobilovém sklu, což potvrzuje i graf č. 1, kdy lze vidět, že tržby rapidně klesly.

**Tabulka 3:** Rozvaha v netto hodnotě (v celých tisících Kč)

<b>Rozvaha</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<i>Aktiva</i>	13 351 599	13 160 764	13 024 262	13 477 060	13 147 455
<i>Pasiva</i>	13 351 599	13 160 764	13 024 262	13 477 060	13 147 455
<i>Vlastní kapitál</i>	4 856 106	5 050 944	4 495 785	4 208 686	3 886 126
<i>Výsledek hospodaření</i>	152 954	139 054	111 041	204 895	-157 198
<i>Cizí zdroje</i>	8 488 431	8 102 726	8 520 532	9 248 810	9 234 871

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti

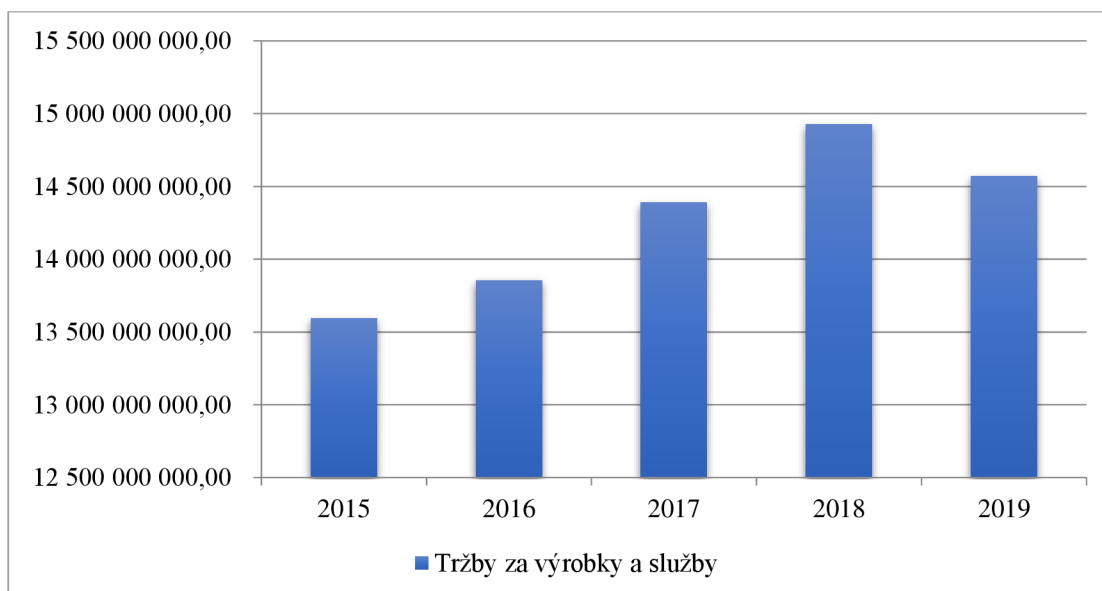
V tabulce č. 4 je vyobrazen přehled ročního čistého obratu, a to za posledních pět let. Čistý obrat představuje veškeré výnosy společnosti, v tomto případě tržby za zboží a služby, které jsou graficky znázorněné v grafu č. 1. Až do roku 2018 čísla rostla. V následujícím roce tržby poklesly ve srovnání s rokem 2018 přibližně o 2,4 %. Na celkovém poklesu tržeb se dle účetní závěrky 2019 podílely dodávky skel a produkty s přidanou hodnotou pro automobilový průmysl, po kterých výrazně klesá poptávka. Dle sdružení automobilového průmyslu (2021) bude mít i na automobilový průmysl velký dopad COVID-19. V lednu 2021 zaznamenává pokles výroby osobních vozidel v Česku o 11,7 % a napříč Evropou o 24 %. Společnost AGC Glass Czech předpokládá i v nadcházejícím roce snížení tržeb přibližně o 20 % v souvislosti s poklesem poptávky po výrobcích.

**Tabulka 4:** Čistý obrat společnosti (v celých tisících Kč)

	2015	2016	2017	2018	2019
Čistý obrat	14 010 228	14 103 762	14 769 732	15 286 001	15 028 812

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti

**Graf 1:** Vývoj tržeb za zboží a služby



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti

AGC Glass Czech zaměstnává přes 4 000 zaměstnanců a tím tedy splňuje poslední podmínku pro velkou účetní jednotku. Pomocí tabulky č. 5 lze říci, že společnost v letech 2015 až 2017 měla větší nárůst v počtu svých zaměstnanců. Na základě růstu počtu zaměstnanců ve společnosti, lze vidět, že tomu odpovídá i nárůst mzdových nákladů, nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní náklady. Po roce 2017 naopak společnost snižovala stavy svých pracovníků, přičemž náklady na zaměstnance stále rostly. Oproti předešlému roku celková spotřeba mzdových prostředků vzrostla o 5,9 % a další rok o dalších 1,85 %.

**Tabulka 5:** Osobní náklady a počet zaměstnanců (v celých tisících Kč)

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<i>Mzdové náklady</i>	1 814 321	2 018 022	2 195 625	2 322 112	2 369 583
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní náklady</i>	582 828	651 111	707 764	754 689	759 422
<b><i>Celkem</i></b>	<b>2 397 149</b>	<b>2 669 133</b>	<b>2 903 389</b>	<b>3 076 801</b>	<b>3 129 005</b>
<i>Průměrný počet zaměstnanců</i>	4 045	4 338	4 367	4 269	4 052

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě účetních závěrek společnosti

## 4.2 Systém odměňování ve společnosti

Společnost své pracovníky zaměstnává na hlavní pracovní poměr, na dobu určitou a neurčitou. Ve společnosti působí odborová organizace, se kterou je uzavřena kolektivní smlouva. Mzdu zaměstnance tvoří měsíční mzdový tarif dle tarifního stupně uvedeného v tabulce č. 6 nebo smluvní mzda, dále příplatky a případně odměny. Vyplácení mzdy probíhá zpětně a jsou splatné nejpozději do 10. dne v měsíci.

**Tabulka 6:** Měsíční mzdové tarify 2021

<b>Tarifní stupeň</b>	<b>Mzdový tarif v Kč za jeden měsíc</b>
1.	17 900
2.	20 200
3.	21 500
4.	23 500
5.	24 600
6.	25 900
7.	27 000
8.	28 300
9.	30 000
10.	31 400
11.	33 300
12.	34 900

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě kolektivní smlouvy společnosti AGC Flat Glass a. s.

Zaměstnancům kategorie dělnické a technickohospodářské jsou dále vypláceny zákonné příplatky v příslušné výši, na které mají pracovníci dle platných právních předpisů nárok. Některé z těchto příplatků jsou dle tabulky č. 7 poskytovány společností nad rámec stanovené zákonem.

**Tabulka 7:** Příplatky ve společnosti v porovnání s minimální sazbou dle ZP

<b>Příplatek</b>	<b>Ve společnosti</b>	<b>Minimálně stanovené zákonem</b>
Práce ve svátek	100 %	100 %
Práce přesčas	30 %	25 %
Práce v noci	20 %	10 %
Práce v sobotu a neděli	20 %	10 %
Práce ve ztíženém prostředí	10 %	10 %
Práce v odpolední směně	12 Kč/hod.	nestanovené

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Co se týče příplatku přesčas, mají zaměstnanci možnost si příplatek nechat proplatit, či si ho převést a mít tak nárok na náhradní volno ve shodném počtu hodin. Příplatek ve ztíženém prostředí s sebou přináší ještě expoziční jednorázový příplatek, a to v případě, že v rámci kalendářního roku odpracuje určitý počet hodin v expozici tepla, viz v níže uvedené tabulce č. 8.

**Tabulka 8:** Expoziční příplatek

<b>Odpracované hodiny</b>	<b>Expoziční příplatek v Kč</b>
100	1 000
400	2 000
1 000	5 000
1 200	10 000

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě kolektivní smlouvy společnosti AGC Flat Glass a. s.

Zaměstnanci mají také nárok na příplatek za hluk v případě, že při směně v délce 7,5 hod. byla zjištěna expozice hluku 85 dB a to nejméně ve výši 10 Kč a nenáleží mu příplatek za práci ve ztíženém prostředí. Pokud mu tento příplatek náleží, obdrží příplatek nejméně ve výši 2 Kč.

Zaměstnanci mohou také obdržet odměny, a to například při životním nebo pracovním jubileu, při odchodu do důchodu, odměny ve formě 13. a 14. mzdy, odměnu za pracovní pohotovost ve výši 10 % průměrného pracovního výdělku či odměnu za práci v dýchacích přístrojích. Zaměstnanci mohou být také poskytnuté mimořádné odměny, které navrhuje přímý nadřízený.

#### Odměna při odchodu do starobního, předčasného či invalidního důchodu

Při odchodu do prvního starobního důchodu, obdrží zaměstnanec jednorázovou odměnu v částce 15 000 Kč, a to za podmínky, že pro společnost odpracoval 60 až 180 celých kalendářních měsíců. Při odpracování více než 180 kalendářních měsíců náleží zaměstnanci vyšší odměna – viz tabulka č. 9.

**Tabulka 9:** Odměna při odchodu do důchodu

<b>Odpracované kalendářní měsíce</b>	<b>Odměna v Kč</b>
60–180	Jednorázově 15 000
do 300	1 000 za každých 12 kalendářních měsíců
nad 300	2 000 za každých 12 kalendářních měsíců

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě kolektivní smlouvy společnosti AGC Flat Glass a. s.

#### Odměna při pracovním a životním výročí

Odměna za pracovní výročí náleží zaměstnanci, který odpracoval 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 a 50 let v nepřetržitém pracovním výkonu ke skupině AGC. Odměna je vyplácena jako součást mzdy v měsíci, který je uveden v návrhu schváleném manažerem lidských zdrojů. Výše odměny je násobek průměrného výdělku – viz tabulka č. 10.

**Tabulka 10:** Výše odměny za pracovní výročí

<b>Odpracované roky</b>	<b>Výše odměny</b>
15 let	1,0
20 let	1,5
25 let	2,0
30 let	2,5
35 let	3,0
40 let	4,0
45 let	5,0
50 let	6,0

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě kolektivní smlouvy společnosti AGC Flat Glass a. s.

Zaměstnanec, který dosáhne životního jubilea, a to dovršením 50 let či 60 let a má pracovní poměr ke skupině v délce alespoň 5 let, obdrží jednorázovou odměnu 5 000 Kč.

#### Odměna za práci v dýchacích přístrojích

Pokud dojde k plánované práci na pracovišti s použitím dýchacího přístroje, přípravu dýchacího přístroje či účasti na odborném školení, náleží pracovníkovi odměna ve výši tarifu příslušného tarifního stupně za každou hodinu.

Za používání v rámci přípravy obdrží zaměstnanec 10 Kč za každou hodinu jeho používání. Co se týče záchranné akce, náleží mu 100 Kč za každou hodinu.

#### Odměna formou 13. a 14. mzdy

Mimořádná odměna formou 13. a 14. mzdy jsou vyjádřením podílu zaměstnance na hospodářském výsledku společnosti v závislosti na dosažené produktivitě práce a odpracovaném fondu pracovní doby. Odměny se poskytují všem zaměstnancům společnosti, jejichž nepřetržitý pracovní poměr je ve vztahu ke skupině AGC a trval více než 4 měsíce v rozhodném období pro nárok na výplatu, a to 1. června předchozího roku do 31. května v roce výplaty (13. mzda), resp. 1. prosince předchozího roku do 30. listopadu v roce výplaty (14. mzda). Společnost garantuje výši výplaty 70 % průměrného výdělku. V roce 2018 byl vyplacen 13. plat ve výši 98 % průměrného výdělku a 14. plat ve výši 97 % průměrného výdělku.

### **4.3 Poskytované zaměstnanecké benefity ve společnosti**

Společnost AGC Flat Glass Czech a. s. stanovuje pracovní právní, mzdové a jiné nároky zaměstnanců prostřednictvím kolektivní smlouvy. Společnost má stanovené benefity tak, že jsou pro všechny druhy práce stejné, není rozdíl mezi manažerem a dělníkem. Všichni dostávají stejně, jediná diference, která se používá u vybraných benefitů, je odpracovaná doba ve firmě.

Benefity, jež nabízí společnost svým pracovníkům, lze rozdělit do několika oblastí:

- **Benefity vyplývající z kolektivní smlouvy:**
  - nárok na dovolenou o jeden týden nad nárok stanovený zákonem,
  - příspěvek zaměstnavatele na penzijní a na kapitálové životní pojištění,
  - ocenění dlouholetých zaměstnanců společnosti medailemi,
  - 3 placené dny v případě zdravotní indispozice zaměstnance neboli sick days,
  - garance minimální výše 13. a 14. platu ve výši 70 % průměrného výdělku,
  - příspěvek na závodní stravování,
  - příspěvek na dětskou rekreaci v maximální výši 3 000 Kč na každé dítě dle pravidel kolektivní smlouvy.

- **Cafeteria systém** pro společnost představuje velmi jednoduchý a efektivní nástroj v oblasti realizace politiky nepeněžního odměňování zaměstnanců. Cafeteria mojeBenefits jsou zprostředkovány prostřednictvím společnosti Sodexo. Systém v sobě zahrnuje širokou škálu benefitů, a to v oblasti sportu, kultury, cestování, zdraví či vzdělání.
- **Benefity v oblasti podpory zdraví hrazené zaměstnavatelem.** Zdravý a dobrý pracovník je považován společností za jistý předpoklad úspěchu všech podnikatelů. Dle společnosti úspěšné firmy moc dobře vědí, že zdravý zaměstnanec má vyšší výkon a menší problémy s nemocností. V AGC Flat Glass již od nepaměti běží programy pro podporu zdraví. Společnost se pravidelně zaměstnanců ptá na zdravotní potíže při práci a vedle toho běží různá měření či analýzy rizik na pracovištích, která jsou dle norem a standardů skupiny AGC. Na základě těchto zjištění vzniká návrh toho, co je zaměstnancům nabídnuto a předepsáno (ochranné pomůcky, preventivní prohlídky, speciální vyšetření, ozdravné pobyty atd.). Podpora zdraví zaměstnanců se dá rozlišit do několika oblastí:
  - první oblast vychází ze změřených rizik, na základě nichž se je snaží minimalizovat, a to například formou řádného proškolení a poskytnutí ochranných pomůcek,
  - preventivní prohlídky a veškerá lékařská vyšetření, která jsou mnohdy nad rámec stanovené zákonem,
  - již zmíněný cafeteria systém, kdy zhruba polovina benefitů je orientovaná na zdraví lidí. Patří sem například: příspěvek na stomatologii, optika a vyšetření u očního lékaře, wellness pobyty, různé podpůrné preparáty, vitamíny atd.

Vedle podpory zdraví nabízí společnost řadu benefitů v této oblasti, které jsou jimi hrazeny, a to:

  - monitoring zdraví – představuje pravidelná vstupní, periodické, mimořádné a vstupní lékařské prohlídky,
  - zajištění preventivních a nezbytně nutných prohlídek, a to v nestátních zdravotních zařízeních Klinika CLT, Klinika Tornero, Sportmedicína pro zaměstnance pracující v riziku. V případě diagnózy společnost zajišťuje a plně hradí veškeré následné náklady na péči včetně operačních zákroků.



Například v roce 2018 AGC Flat Glass vynaložila za nadstandardní péči o své zaměstnance 1 061 580 Kč,

- lázeňská péče, která je stanovena na základě doporučení závodního lékaře. Probíhá v délce 14 dnů, kdy zaměstnanec týdně absolvuje 21 procedur. Lázeňská péče je hrazena včetně stravování, ubytování a dopravy. Ročně společnost realizuje přibližně 80 pobytů,
  - speciální preventivní programy pro zaměstnance pracující v rizicích, což představuje teplo, chlad, hluk, prach, chemické látky a fyzická zátěž. Program je obvykle krátkodobý v rozsahu 2–3denního pobytu, nebo se jedná o individuální ambulantní lázeňskou péči v Lázních Teplice a. s.
- **Benefity v oblasti překážek v práci**, kdy společnost svým zaměstnancům poskytuje pracovní volno například pro:
    - nastávající rodiče na nezbytně nutnou dobu, a to k převozu manželky (družky) při narození dítěte do zdravotnického zařízení s náhradou mzdy a následné volno k účasti při porodu bez náhrady mzdy,
    - rodiče, v situacích jako například při letní a zimní dětské rekreaci ve výši průměrného výdělku či na dobu krátkodobých prázdnin ve škole (1–3 dny), zvláště matkám pečujícím o děti do věku do 12 let bez náhrady mzdy. Dále také při doprovodu postiženého dítěte do speciálního zařízení. Nejvýše lze uplatnit 20 dnů v roce, přičemž první dva dny jsou brány jako pracovní volno placené,
    - vlastní svatbu v rozsahu 3 pracovních směn a pro zaměstnance s 12hodinovým pracovním cyklem v rozsahu 2 pracovních směn s náhradou mzdy,
    - přestěhování zaměstnance na nezbytně nutnou dobu a nejvýše však 2 dny s náhradou mzdy,
    - likvidaci následků živelné pohromy, která zničila pracovníkovi byt či dům, v němž má trvalé bydliště, na nezbytně nutnou dobu a nejvýše 10 dnů v roce s náhradou za mzdu. Musí se jednat o živelnou pohromu, pro kterou byl vyhlášen stav nebezpečí,
    - přerušení dopravního provozu či zpoždění hromadné dopravy bez náhrady mzdy,

- zaměstnanec v případě nemoci v rozsahu 3 pracovních směn a pro zaměstnance s 12hodinovým pracovním cyklem v rozsahu 2 pracovních směn. Volno je bráno jako odpracovaná doba,
- pro lázeňskou ozdravnou a rekondiční péči. V případě pobytu zajišťovaným zaměstnavatelem je volno posuzováno jako odpracovaná doba,
- vyšetření či ošetření zaměstnanec ve zdravotnickém zařízení s náhradou mzdy,
- doprovod rodinného příslušníka do zdravotnického zařízení k vyšetření či ošetření. Pokud se jedná o manžela (druha), dítě, rodiče či prarodiče je volno s náhradou mzdy pro ostatní rodinné příslušníky bez náhrady,
- při úmrtí příbuzného poskytuje volno na 4 dny a 1 den k účasti na pohřbu příbuzného či spoluzaměstnanec a další 1 den, jestliže zaměstnanec pohřeb obstarává, a to vše s náhradou mzdy.

Ve společnosti AGC Flat Glass jsou ve tříletých intervalech prováděny průzkumy společnosti. Poslední průzkum proběhl v roce 2018. Z výsledků vyšlo, že je spokojeno 85,3 % respondentů. Dále bylo zjištěno 5 nejvýraznějších satisfakčních faktorů, a to pracovní kolektiv, vzdálenost od bydliště, dobrá pověst firmy, mzda a benefity. V porovnání s průzkumem z roku 2015 celková spokojenost mírně klesla.

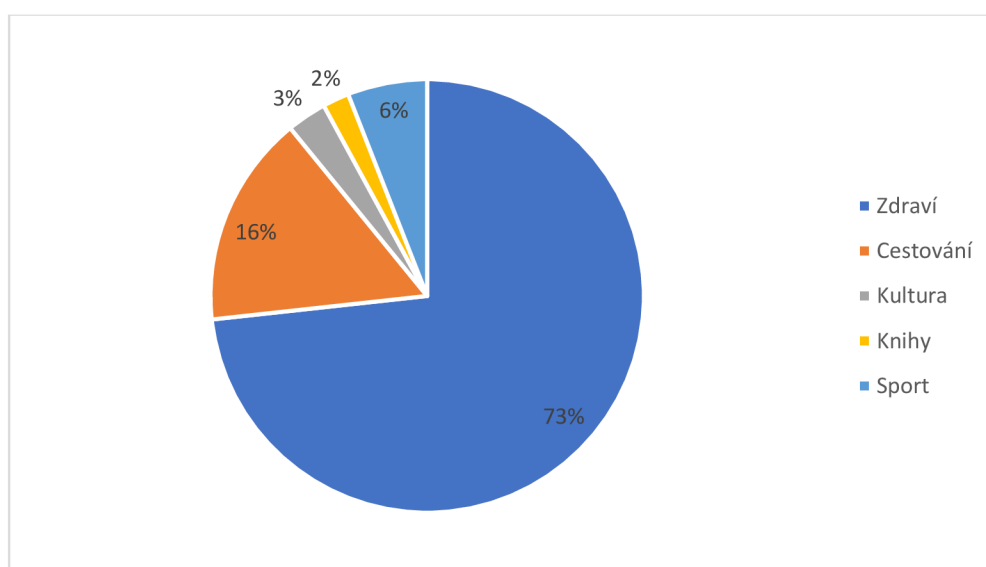
#### **4.3.1 Cafeteria systém**

Společnost nabízí svým zaměstnancům elektronický systém výhod Cafeteria mojeBenefity.cz (dále jen „Cafeteria“), který je určen pro všechny zaměstnance společnosti AGC Flat Glass Czech a. s. a jejich přímé rodinné příslušníky. Rodinným příslušníkem se míní: manžel, manželka, dítě do 26 let věku žijící ve společné domácnosti a druh či družka žijící ve společné domácnosti. Právo účasti mají všichni zaměstnanci mimo vyjmutých z evidenčního stavu (např. z důvodu mateřské dovolené). Tento systém umožňuje zaměstnancům čerpání nabízených položek dle svého uvážení. Čerpání těchto benefitů je usnadněno díky moderním nástrojům, jako je e-pass, poukázka nebo klasická platební karta. O následném čerpání si zaměstnanec rozhoduje sám a může tak čerpat zejména v těchto programech:

- vzdělávací programy (jazykové a odborné kurzy individuální a skupinové, školné, počítačové kurzy atd.),

- relaxační programy (masáže, fitness, sauna, plavání, kultura atd.),
- rehabilitační programy (rekreace, ozdravné pobyty, školy v přírodě, příspěvek na dovolenou atd.),
- rizikový a penzijní program (penzijní připojištění, kapitálové a životní pojištění),
- zdravotní a preventivní program (prevence a vitaminy, optik, stomatologie, zdravotní pomůcky, rehabilitace atd.),
- Česká pojišťovna (pojištění auta /domu/ domácnosti u České pojišťovny).

**Graf 2:** Oblasti čerpání v cafeteria systému ve společnosti



**Zdroj:** Vlastní zpracování

V oblasti čerpání je nejvyužívanější oblast zdraví, která v průzkumu získala 74 %, kdy v této oblasti nejvíce využívají v čerpání lékárnu a optiku. Další větší oblastí je cestování, která získala 16 %.

Výše přidělu bodů do Cafeteria konto zaměstnance je odvislá od délky zaměstnání, tedy od délky nepřetržitého pracovního poměru v hlavním pracovním poměru ke skupině AGC. Zaměstnanci obdrží bodový přiděl dvakrát do roka, a to vždy k 1. 1. a k 1. 7. příslušného roku. Stanovené rozdělení do Cafeteria skupin je dle seniority uvedené v tabulce č. 11. Jeden Cafeteria bod představuje 1 Kč.

**Tabulka 11:** Příděl bodů do Cafeteria systému

<b>Trvání pracovního poměru</b>	<b>Cafeteria body</b>
0 – 3 roky	5 600
Více než 3 roky – 10 let	8 000
Více než 10 let – 15 let	9 000
Více než 15 let – 20 let	10 000
Více než 20 let	11 000

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Zaměstnanec může obdržet i mimořádný příděl bodů, a to v případě, že daruje krev a obdrží plaketu či ocenění Českým červeným křížem. Tento mimořádný příděl náleží zaměstnanci v roce, ve kterém plaketu či ocenění obdržel, a příděl bodů je závislý na jeho druhu dle tabulky č. 12:

**Tabulka 12:** Mimořádný příděl bodů za odběry krve

<b>Druhy plaket</b>	<b>Cafeteria body</b>
Zlatá	1 500
Stříbrná	1 000
Bronzová	500
<b>Ocenění Českým červeným křížem</b>	
Zlatý kříž 1. stupeň	3 000
Zlatý kříž 2. stupeň	2 500
Zlatý kříž 3. stupeň	2 000

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Další mimořádný příděl je v případě životního výročí zaměstnance (50 a 60 let věku), kdy pracovník obdrží jednorázový příděl bodů ve výši 2 000.

Níže je předložen modelový příklad, kde je uvedeno, jaký je rozdíl mezi odměnou finanční a odměnou do cafeteria systému, a to jak z pohledu zaměstnavatele, tak

i z pohledu zaměstnance. Pro modelový příklad byl zvolen fiktivní zaměstnanec, který je ve společnosti zaměstnán 7 let a má nárok na 8 000 bodů do cafeteria systému.

**Tabulka 13:** Výpočet úspor dle zaměstnavatele: mzda vs. Cafeteria systém

Výpočet zaměstnavatele	Odměna do mzdy	Odměna do cafeteria
Odměna ve výši	8 000 Kč	8 000 Kč
Pojistné hrazené zaměstnavatelem (33,8 %)	2 704 Kč	
Daň z příjmu		1 520 Kč
Náklady celkem	10 704 Kč	9 520 Kč

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Z výše uvedeného modelového příkladu, lze říci, že pro zaměstnavatele je výhodnější odměna ve formě cafeteria.

**Tabulka 14:** Výpočet úspor dle zaměstnance: mzda vs. Cafeteria systém

Výpočet zaměstnance	Odměna do mzdy (od 31. 12. 2020)	Odměna do mzdy (od 1. 1. 2021)	Odměna do cafeteria
Odměna ve výši	8 000 Kč	8 000 Kč	8 000 Kč
Pojistné za zaměstnance (11 %)	880 Kč	880 Kč	
Pojistné za zaměstnavatele (33,8 %)	2 704 Kč		
Základ daně	10 704 Kč	8 000 Kč	
Zaokrouhlený základ daně	10 800 Kč	8 000 Kč	
Daň z příjmu (15 %)	1 620 Kč	1 200 Kč	
Příjem	5 500 Kč	5 920 Kč	8 000 Kč

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Do konce roku 2020 byl základem pro výpočet daně součet odměny a pojistného zaměstnavatele (33,8 %). Následně po zaokrouhlení základu daně byla vypočítána daň z příjmu, tedy vynásobením základu daně a sazbou daně z příjmu. Čistý příjem tedy je pro zaměstnance až po odečtení pojištění zaměstnance a daně z příjmu. Od 1. 1. 2021 se

základ daně změnil a do jeho výše se nezapočítává pojistné hrazené zaměstnavatelem, a to ve výši 33, 8 %. Tabulka č. 14 zobrazuje, že cafeterie splňuje požadavek daňové a odvodové úspory.

#### **4.3.2 Příspěvek na stravování**

Od roku 2021 je ve společnosti nově poskytovaný stravovací paušál. Dle daňových zákonů má společnost tři možnosti, jakými zaměstnancům přispívat na stravování. Jedním ze způsobů je zavedení závodní jídelny, kdy si zaměstnanec zaplatí suroviny, ze kterých se vaří a společnost doplatí zbytek ceny, která se skládá z energií, mezd kuchařů atd. Další možností jsou stravenky, které firma zavrhlá z důvodu ohromné administrativy. Poslední možností je stravovací paušál, který společnost zavedla tento rok od 1. 1. 2021. Společnost vyplácí zaměstnanci 60 Kč za každý odpracovaný den. Společnost z toho neplatí odvody na zdravotním a sociálním pojištění a zaměstnanci neprochází výplatní páskou.

Do roku 2020 existovala ve společnosti pouze závodní jídelna. Poskytovatel stravovacího zařízení neměl tak žádnou motivaci k tomu, aby se snažil vařit pracovníkům dobré jídlo. Od společnosti poskytovatel dostal peníze a nemusel se obávat, zda zaměstnancům chutná, či ne. Na základě těchto poznatků se společnost rozhodla začít zaměstnancům poskytovat stravovací paušál. Závodní jídelna se nezrušila, pracovník má možnost jídelnu navštívit, ale zaměstnavatel mu díky zavedení stravovacího paušálu nic neplatí. Tímto krokem se společnost snaží poskytovatele stravování motivovat k vaření kvalitnějšího a chutnějšího jídla. Zároveň má zaměstnanec možnost výběru, zda tedy půjde do závodní jídelny, kdy si ale zaplatí celou částku, anebo si přinese jídlo z domova.

#### **4.3.3 Příspěvek zaměstnavatele na penzijní a na kapitálové životní pojištění**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na penzijní a na kapitálové životní pojištění. Výše příspěvku se odvíjí od výše podílu příspěvku zaměstnance a zda má obě pojištění, či pouze jedno.

**Tabulka 15:** Příspěvek zaměstnavatele na penzijní a na kapitálové životní pojištění

<b>KAPITÁLOVÉ ŽIVOTNÍ POJIŠTĚNÍ</b>	
<b>Podíl zaměstnance</b>	<b>Příspěvek od zaměstnavatele</b>
100–199 Kč	100 Kč
200–299 Kč	200 Kč
300–399 Kč	300 Kč
400 Kč a více	400 Kč
<b>PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ</b>	
400 Kč	600 Kč
500 Kč	700 Kč
600 Kč	800 Kč
700 Kč	900 Kč

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě kolektivní smlouvy společnosti AGC Flat Glass a. s.

Pokud zaměstnanec čerpá jednak kapitálové životní pojištění, ale i penzijní připojištění, náleží mu příspěvek za kapitálové životní pojištění ve stejné výši jako v tabulce č. 15 a k tomu příspěvek na penzijní připojištění v následující výši:

- podíl zaměstnance činí 100–199 Kč obdrží 300 Kč,
- podíl zaměstnance činí 200–299 Kč obdrží 400 Kč,
- podíl zaměstnance činí 300 Kč a více obdrží 400 Kč.

Příspěvek je měsíčně vyplácen na penzijní účty zaměstnanců, a to podle výplatních termínů. Zaměstnancům, kteří jsou vyjmutí z evidenčního stavu, například z důvodu mateřské či rodičovské dovolené, příspěvek zaměstnavatele na vybrané pojištění nepřísluší. Jestliže zaměstnanec čerpá neplacené volno delší než 1 kalendářní měsíc, příspěvek mu taktéž nebude poskytnut.

Níže je uvedený modelový příklad, který zobrazuje rozdíl mezi zvýšením mzdy o 900 Kč a příspěvkem na penzijní připojištění ve výši 900 Kč, a to jak z pohledu zaměstnavatele, tak i z pohledu zaměstnance. Pro modelový příklad byl zvolen fiktivní zaměstnanec, který má hrubou mzdu 30 000 Kč a přispívá si 700 Kč na penzijní připojištění, a tudíž příspěvek od zaměstnavatele činí 900 Kč.

**Tabulka 16:** Výpočet úspory dle zaměstnavatele: mzda vs. příspěvek na penzijní připojištění

Výpočet zaměstnavatele	Odměna do mzdy	Odměna na penzijní připojištění
Hrubá mzda	30 900 Kč	30 000 Kč
Pojistné hrazené zaměstnavatelem (33,8 %)	10 445 Kč	10 140 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění		900 Kč
Náklady celkem	41 345 Kč	41 040 Kč

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Na základě tabulky č. 16 lze vidět, že pro zaměstnavatele je výhodnější, pokud zaměstnanci mzdu nezvýší o příspěvek 900 Kč, ale přispěje mu touto částkou na penzijní připojištění. Rozdíl není tak rapidní, jedná se pouze o rozdíl 305 Kč za měsíc a za rok 3 660 Kč na jednoho zaměstnance, který má nárok na tuto výši příspěvku.

**Tabulka 17:** Výpočet úspory dle zaměstnance: mzda vs. příspěvek na penzijní připojištění do 31. 12. 2020

Výpočet zaměstnance	Odměna do mzdy (do 31. 12. 2020)	Odměna na penzijní připojištění
Hrubá mzda	30 900 Kč	30 000 Kč
Pojistné zaměstnavatel (33,8 %)	10 445 Kč	10 140 Kč
Základ daně	41 345 Kč	40 140 Kč
Zaokrouhlený základ daně	41 400 Kč	40 200 Kč
Záloha na daň z příjmu (15 %)	6 210 Kč	6 030 Kč
Sleva poplatníka	- 2 070 Kč	-2 070 Kč
Záloha po slevě	4 140 Kč	3 960 Kč
Pojistné zaměstnance (11 %)	3 399 Kč	3 300 Kč
Čistá mzda	23 361 Kč	22 740 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění		900 Kč
Příjem	23 361 Kč	23 640 Kč

**Zdroj:** Vlastní zpracování



Z obou stran, tedy z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele je výhodnější samotný příspěvek na penzijní připojištění než zvýšení mzdy. Příspěvek na penzijní připojištění se nedaní, a díky tomu má zaměstnanec vyšší příjem.

**Tabulka 18:** Výpočet úspory dle zaměstnance: mzda vs. příspěvek na penzijní připojištění od 1. 1. 2021

Výpočet zaměstnance	Odměna do mzdy (od 1. 1. 2021)	Odměna na penzijní připojištění
Hrubá mzda	30 900 Kč	30 000 Kč
Základ daně	30 900 Kč	30 000 Kč
Zaokrouhlený základ daně	30 900 Kč	30 000 Kč
Záloha na daň z příjmu (15 %)	4 635 Kč	4 500 Kč
Sleva poplatníka	-2 320 Kč	-2 320 Kč
Záloha po slevě	2 315 Kč	2 180 Kč
Pojistné zaměstnance (11 %)	3 399 Kč	3 300 Kč
Čistá mzda	25 186 Kč	24 520 Kč
Příspěvek na penzijní připojištění		900 Kč
Příjem	25 186 Kč	25 420 Kč

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Od 1. 1. 2021 došlo k několika změnám, kdy výše slevy na poplatníka z částky 2 070 Kč vzrostla na 2 320 Kč a zároveň jiný výpočet základu daně zapříčinil, že výhoda benefitu není tak vysoká.

#### 4.3.4 Poskytnutí služebního automobilu

Společnost vlastní přibližně 400 firemních automobilů, které mají oprávnění využívat zaměstnanci z kategorie technickohospodářské, jejichž práce vyžaduje automobil k výkonu činnosti. Tento benefit je nabízen ve dvou různých variantách:

- První je tzv. company car, který zaměstnanec potřebuje primárně ke své práci. U zaměstnance se promítne nepeněžitý příjem do základu daně pro výpočet zálohy na daň z příjmů. Nepeněžitý příjem znamená 1 % z pořizovací ceny automobilu a zároveň zaměstnanec hradí cenu pohonných

hmot za soukromé jízdy. Těchto zaměstnanců, kteří mohou využívat company car, je ve společnosti přibližně do 50.

- Další variantou je, když zaměstnanec o služební automobil stojí. Automobil potřebuje pro služební účely minimálně, ale chtěl by auto primárně pro své soukromé účely. Tito zaměstnanci dostanou auto po domluvě s vedením jako benefit a bude je to stát snížení mzdy o částku, která se následně domluví a je závislá na výběru automobilu. Tato částka v sobě zahrnuje soukromé jízdy, pneumatiky, pojištění a servis.

Níže je uvedený modelový příklad, který zobrazuje, pokud má zaměstnanec k dispozici firemní automobil, a to v obou úrovních, které společnost nabízí. Pro modelový příklad byl zvolen fiktivní zaměstnanec, který má hrubou mzdu 30 000 Kč a má k dispozici company car, kdy je pořizovací cena 562 000 Kč. Zároveň je v tabulce č. 18 zobrazena druhá varianta, která představuje snížení mzdy. Pro tento modelový příklad bylo zvoleno snížení mzdy o 4 000 Kč.

**Tabulka 19:** Promítnutí poskytnutí služebního vozidla

<b>Výpočet zaměstnance</b>	<b>Bez auta</b>	<b>Company car</b>	<b>Automobil pro soukromé účely</b>
Hrubá mzda	30 000 Kč	30 000 Kč	26 000 Kč
Nepeněžitý příjem		5 620 Kč	
Zvýšená hrubá mzda	30 000 Kč	35 620 Kč	26 000 Kč
Základ daně	30 000 Kč	35 620 Kč	26 000 Kč
Zaokrouhlený základ daně	30 000 Kč	35 700 Kč	26 000 Kč
Záloha na daň z příjmu (15 %)	4 500 Kč	5 355 Kč	3 900 Kč
Sleva na poplatníka	-2 320 Kč	-2 320 Kč	-2 320 Kč
Záloha po slevě	2 180 Kč	3 035 Kč	1 580 Kč
Pojistné zaměstnanec (11 %)	3 300 Kč	3 918 Kč	2 860 Kč
Čistá mzda	24 520 Kč	23 047 Kč	21 560 Kč

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Zaměstnanci, který využívá služební automobil, se sice sníží čistá mzda, ale existuje zde řada výhod plynoucích z tohoto benefitu. Jednak nemusí hradit zákonné a havarijní pojištění, opravy a servis, ale také nemusí zaplatit pořizovací cenu automobilu. Jediné, co zaměstnanec hradí, je cena pohonných hmot za soukromé jízdy. Zaměstnanec, který má k dispozici variantu snížení mzdy o 4 000 Kč, má rozdíl v čisté mzdě 2 960 Kč. Tento zaměstnanec má sice nižší čistou mzdu, ale je to pro něj levnější varianta, nežli koupě nového automobilu a jeho údržba a pojištění. Zároveň i tato varianta představuje pro společnost úsporu, kdy zaplatí 33,8 % ze snížené mzdy.

#### **4.4 Zaměstnanecké benefity ve společnosti v době pandemie**

Díky pandemii COVID-19 společnost upravila pro své zaměstnance některé z benefitů. Jedním z nich bylo prodloužení sick days z původních 3 dnů na 5 dnů, dalším změněným benefitem bylo taktéž prodloužení volných dnů ze 3 také na 5 dnů, a to pro rodiče pečující o malé dítě. Tyto dva změněné benefity platily pouze pro rok 2021, v dalším roce 2022 již tyto benefity budou zkrácené opět na dobu 3 dnů. Společnost také v důsledku pandemie začala automaticky poskytovat svým zaměstnancům veškeré hygienické potřeby, jako například roušky, respirátory, mýdla či desinfekce v neomezeném množství.

Dalším novým benefitem, který začal běžet od března roku 2020, je home office a lze ho až doposud využívat zcela neomezeně. Záleží pouze na domluvě nadřízeného a podřízeného.

Naopak do roku 2022 udělala společnost jinou změnu, která se netýká tak benefitů, jako spíše formy odměňování. Některé z výrobních linek po dobu pandemie musely zcela pozastavit provoz a zaměstnanci byli doma kvůli velkým ztrátám v odbytu. V kolektivní smlouvě je, že zaměstnanec obdrží 60 % průměrného výdělku. Díky průzkumu zjistili, že zaměstnanci nejsou vždy schopni zaplatit veškeré své závazky, a tak v důsledku toho společnost v těchto případech změnila náhradu mzdy. Pokud odstavka trvá:

- 1–14 dnů, dostanou zaměstnanci 60 % průměrného výdělku,
- 15–29 dnů, dostanou zaměstnanci 70 % průměrného výdělku,
- 30 a více dnů, dostanou zaměstnanci 80 % průměrného výdělku.

## 4.5 Dotazníkové šetření

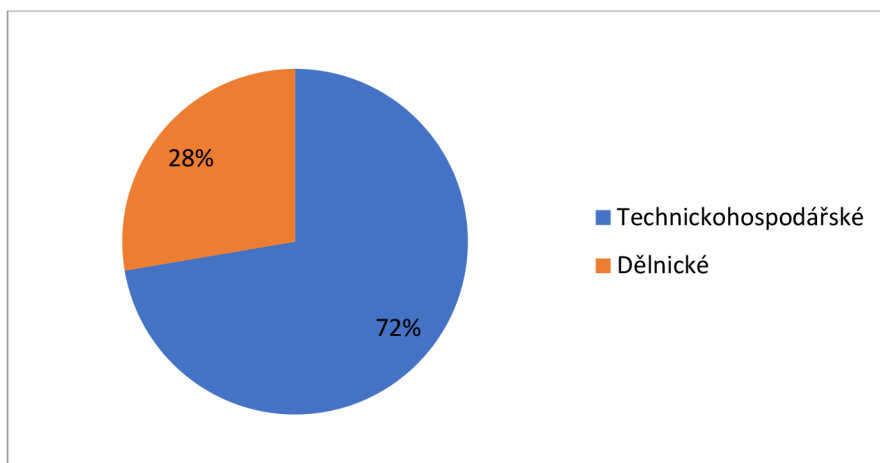
Na základě domluvy s personálním ředitelem společnosti AGC Flat Glass a. s. bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Dotazníkový průzkum se zaměřil na poskytované zaměstnanecké benefity. Společnost nabízí svým zaměstnancům velmi pestrou nabídku benefitů, cílem dotazníku bylo tedy zjistit, zda jsou zaměstnanci s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů spokojeni, zda jsou o nich dostatečně informováni a porovnat vybrané benefity na základě pohlaví a věkových kategorií. Zároveň mělo dotazníkové šetření za cíl odhalit, zda pracovníkům nějaké benefity chybí a popřípadě jaké.

Dotazníkové šetření bylo provedené prostřednictvím portálu survio.cz. Technickohospodářským zaměstnancům byl dotazník rozeslán pomocí firemního e-mailu a dělníkům písemnou i elektronickou formou. Dotazník obsahoval 12 otázek, z nichž bylo 9 uzavřených, 2 otevřené a 1 otázka hodnotící pomocí Likertovy škály, kde respondenti hodnotili, které benefity jsou pro ně důležité. V úvodu dotazníkového šetření byl situovaný vysvětlující text, který pracovníkům objasňuje, kdo je autorem dotazníku, důvody provádění dotazníkového šetření a důležité instrukce k vyplnění. Dále následovaly otázky týkající se nabízených zaměstnaneckých benefitů a otázky, které zajistily demografické údaje a také otázky týkající se informací o jejich zaměstnání. Celý zmiňovaný dotazník je uveden v příloze číslo 1.

Před samotným zahájením dotazníkového šetření byly dotazníky konzultovány s personálním ředitelem společnosti a následně proběhla i pilotáž těchto dotazníků s deseti respondenty. Cílem tohoto testování bylo ověřit, zda jsou vybrané otázky srozumitelné. Samotné šetření probíhalo od 11. října do 25. října 2021.

Dotazník vyplnilo celkem 177 respondentů. Tito respondenti se skládali ze dvou pracovních kategorií, a to technickohospodářské a dělnické.

**Graf 3:** Pracovní zařazení respondentů



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

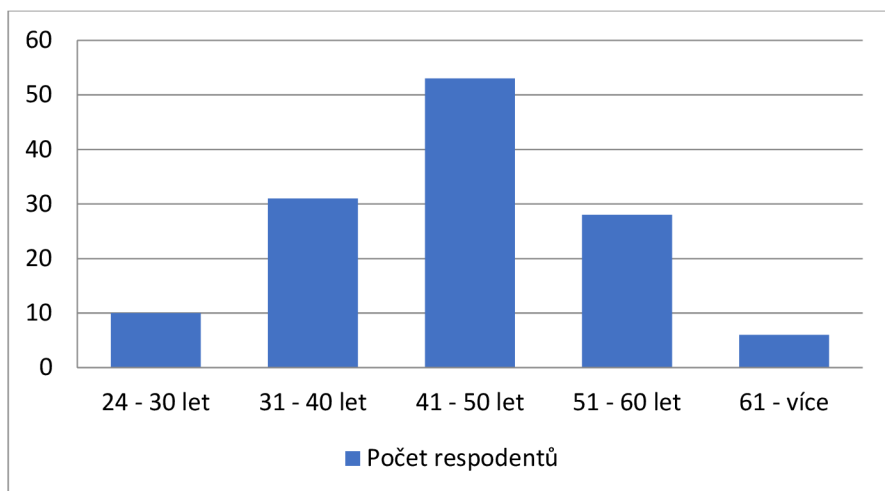
Dle grafu č. 3 lze vidět, že daleko více se zúčastnila dotazníkového šetření kategorie technickohospodářská (dále „THP“), tedy 72 %. Dotazník byl této kategorii rozeslán přes pracovní e-mail a obdrželo ho 211 zaměstnanců, návratnost činila 60 %. Bohužel, co se týká druhé kategorie, vzorek dělníků již není tak velký. Jedním z důvodů je, že tito zaměstnanci nemají přístup k firemnímu intranetu, tudíž nebylo možné ho rozeslat obdobně jako kategorii THP. Zároveň také došlo k omezení výroby, kdy řada těchto zaměstnanců byla doma a nebyla tedy možnost jim dotazník předat. Vyhodnocení dotazníkového šetření tedy bude zobrazeno jako dva soubory, zvlášť kategorie THP a zvlášť dělníci.

### **1) Výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na pracovní kategorii technickohospodářská**

Jak již bylo zmíněné, dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 128 THP zaměstnanců. Ze 128 respondentů bylo 71 mužů a 57 žen.

Věková struktura společnosti je velmi pestrá. Věková škála se počíná věkem 24 let až po zaměstnance ve věku 65 let. Respondenti byli rozděleni do pěti věkových kategorií. V dotazníkovém šetření byli nejvíce zastoupeni zaměstnanci ve věku 41 – 50 let, a to téměř ze 41 %. Naopak nejméně byla zastoupená kategorie 61 let a více (5 %). Dle výsledků se průměrný věk ve společnosti pohybuje okolo 45 let.

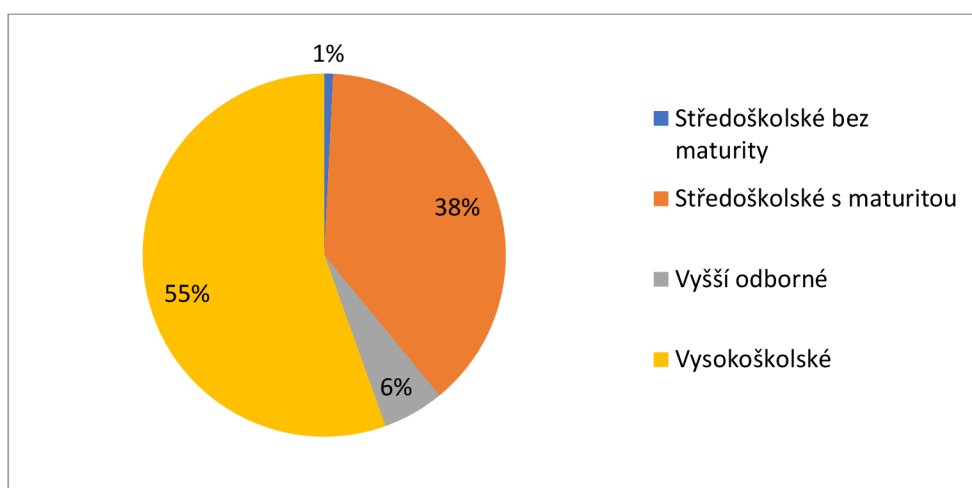
**Graf 4:** Věkové zastoupení respondentů



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V další otázce byla zjišťována nejvyšší dosažená úroveň vzdělání, která je zobrazena pomocí grafu č. 5. Nikdo z dotazovaných nevedl, že má základní vzdělání, tato skupina tedy není v grafu demonstrována. V grafu č. 5 převládá skupina, která dosáhla vysokoškolského vzdělání, 55 %. Naopak nejméně zastoupené je vyšší odborné se 7 respondenty a středoškolské vzdělání bez maturity, které má pouze 1 respondent.

**Graf 5:** Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

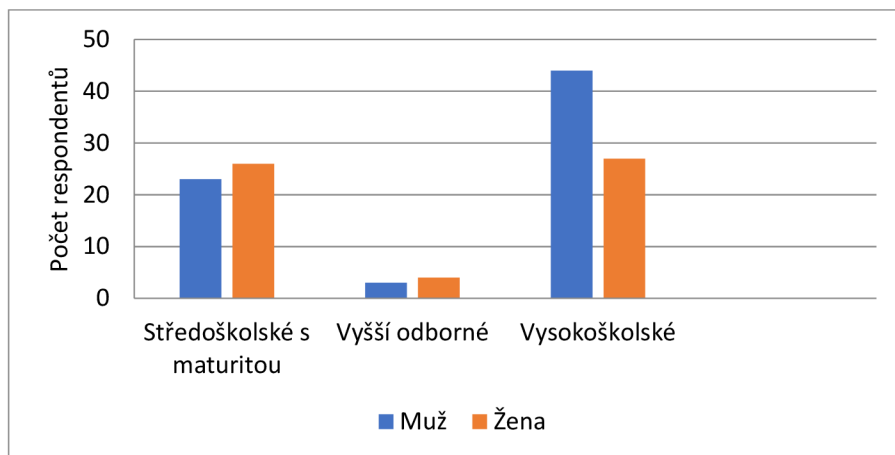


**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

V dalším grafu č. 6 je vyobrazena četnost pohlaví na základě nejvyššího dosaženého vzdělání. Lze vidět, že ženy mají poměrně stejné zastoupení v dosaženém vzdělání středoškolské s maturitou a vysokoškolské. Naopak u mužů převládá

vysokoškolské vzdělání, a to 62 %. Vyšší odborné vzdělání je v obou kategoriích zastoupeno rovnoměrně.

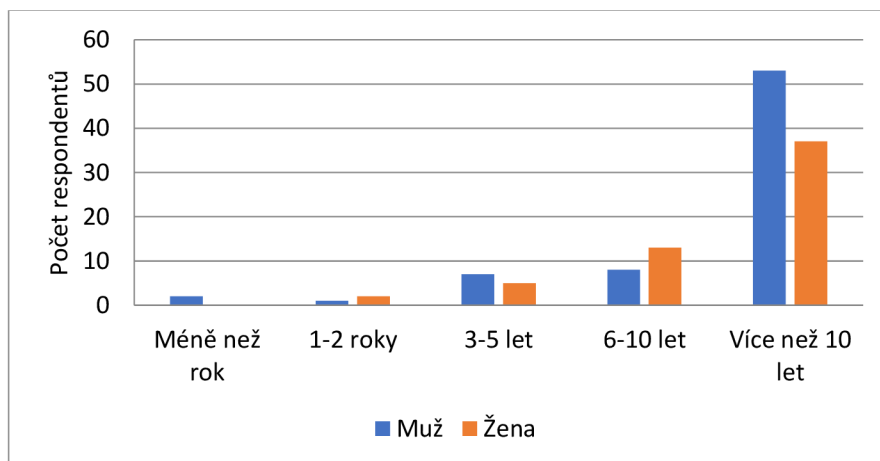
**Graf 6:** Četnost pohlaví na základě nejvyššího dosažené úrovně vzdělání



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Graf č. 7 demonstruje četnost pohlaví na základě odpracovaných let. U obou kategorií, tedy mužů i žen, lze vidět, že největší je skupina těch zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti déle než 10 let. Téměř 75 % mužů pracuje ve společnosti více než 10 let a 11 % 6-10 let. V délce trvání 3-5 let je zaměstnáno pouze 10 % respondentů a v délce 0-2 let 4 %. U žen je pořadí obdobné, více než 10 let zde pracuje 65 %, 6-10 let 23 %, 3-5 let 8 % a pouze dvě ženy zde pracují méně než 2 roky. Dle grafu č. 7 lze říci, že zaměstnanci jsou stálí a často se nemění, lze tedy i usoudit, že pracovníci jsou ve společnosti spokojení.

**Graf 7:** Četnost pohlaví podle počtu odpracovaných let ve společnosti

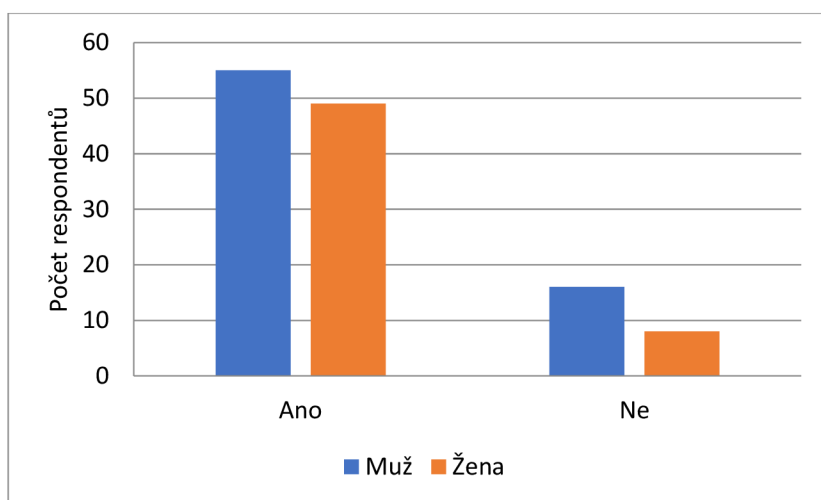


**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Další část dotazníkového šetření je zaměřena na samotné zaměstnanecké benefity. Následující dvě demonstroványé otázky se týkají důležitosti benefitů pro zaměstnance. První otázka zněla: *Jsou zaměstnanecké benefity pro Vás důležité při výběru zaměstnavatele?*

Dle grafu č. 8 lze říci, že pro velkou většinu respondentů, tedy pro 81 % zaměstnanců, jsou zaměstnanecké benefity důležité při výběru zaměstnavatele. V porovnání mezi muži a ženami jsou spíše důležitější pro muže než ženy. Pouze 14 % žen odpovědělo na otázku ne a u mužů odpověděl také menší počet, 23 %.

**Graf 8:** Důležitost zaměstnaneckých benefitů na základě pohlaví

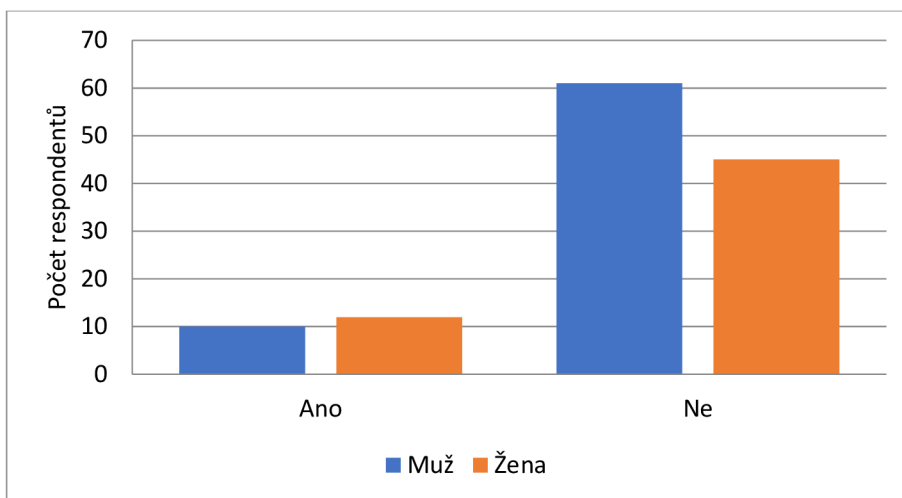


**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Další otázka se zaměřovala na to, zda je jsou pro zaměstnance benefity důležité natolik, že by kvůli nim změnili i své zaměstnání. Graf č. 9 zobrazuje tuto otázku na základě pohlaví. I přesto, že pro obě pohlaví jsou zaměstnanecké benefity důležité, nejsou ale natolik, aby byly důvodem pro změnu jejich zaměstnání. I když některé z žen v předchozí otázce uvedly, že pro ně benefity nejsou důležité, je však více těch, které by byly ochotné kvůli benefitům změnit své zaměstnání.



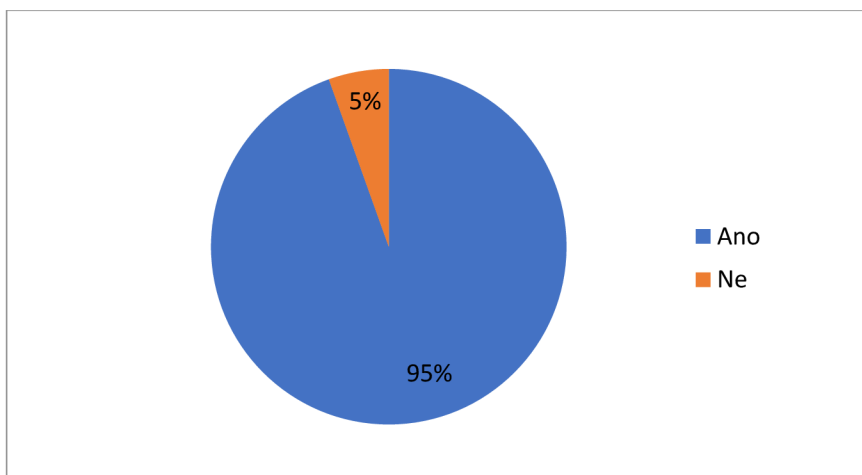
**Graf 9:** Vliv nabídky benefitů při volbě nového zaměstnání na základě pohlaví



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Další segment otázek se týkal nabízených zaměstnaneckých benefitů ve společnosti, informovanosti o nich a jejich nabídce. Co se týká informovanosti o nabídce benefitů, lze pomocí grafu č. 10 říci, že povědomí o nabízených benefitech je velmi dobrá. Pouze 5 % respondentů odpovědělo, že přehled nemá, tedy neví, jaké benefity jejich společnost poskytuje.

**Graf 10:** Informovanost o nabídce zaměstnaneckých benefitů ve společnosti

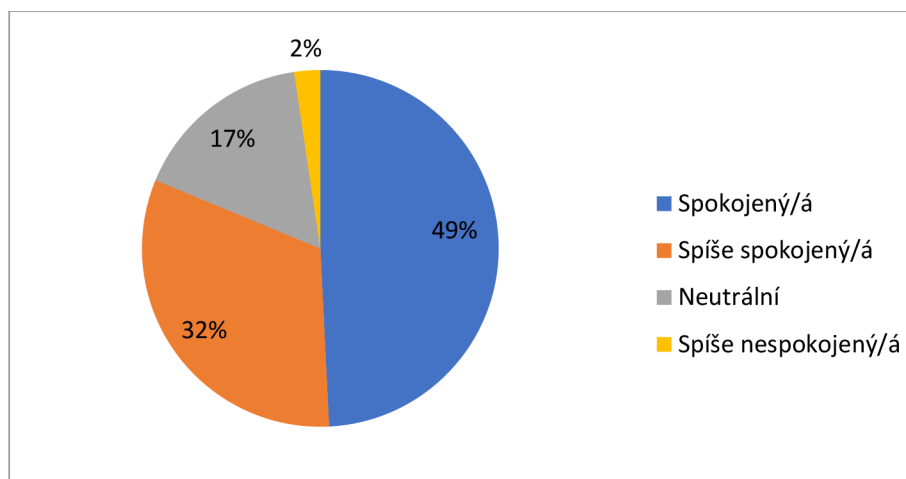


**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Související otázka se věnovala problematice, jak jsou respondenti s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů spokojeni, či nespokojeni. Mnozí zaměstnavatelé se obávají, že mohou přijít o své zaměstnance, a tak stále vylepšují své nabídky výhod.

Mezi respondenty se však nenachází nikdo, kdo by byl s aktuální nabídkou nespokojen a pouze 2 % jsou spíše nespokojeni. Z odpovědí je tedy patrné, že zaměstnanci jsou ve velké většině s nabídkou spokojeni. 17 % respondentů má k nabídce neutrální postoj.

**Graf 11:** Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů ve společnosti



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Poměrně velká většina zaměstnanců je spokojena s aktuální nabídkou benefitů. V další otázce je hodnocena relevantnost jednotlivých benefitů pro respondenty. Tabulka č. 20 zobrazuje toto hodnocení na základě pohlaví. U každého benefitu je vypočítaná průměrná známka, a to zvlášť pro ženy a muže za každý jednotlivý benefit, kdy známka představuje škálu 1 – nejvíce až 5 – nejméně důležité. Výsledky jsou zaokrouhlené na dvě desetinná místa.

Při porovnání mezi muži a ženami bylo zjištěno, že rozdíly nejsou tolik zřetelné mezi pohlavím, větší rozdíl se týká benefitu cafeteria, který je důležitější spíše pro muže než ženy. Lze říci, že pro obě pohlaví je nejdůležitější benefit 13. a 14. mzda a poté 1 týden dovolené nad rámec stanovené zákonem. Naopak nejméně důležitá je lázeňská péče, která je také respondenty nejméně využívána.

**Tabulka 20:** Relevantnost jednotlivých benefitů na základě pohlaví

	<b>Muž</b>	<b>Žena</b>
1 týden dovolené nad rámec stanovené zákonem	1,21	1,12
Benefitní cafeteria	1,86	1,50
Příspěvek na penzijní připojištění a na kapitálové životní	1,46	1,50
3 sick days	1,35	1,27
Příspěvek na závodní stravování	1,98	1,78
Lázeňská péče	2,96	2,86
13. a 14. mzda	1,11	1,08

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Legenda: škála hodnocení 1 – nejvíce až 5 – nejméně důležité

Tabulka č. 21 ukazuje pomocí bodového ohodnocení relevantnost jednotlivých benefitů pro zaměstnance ve vztahu k pohlaví a věkových kategorií. U každého benefitu je uvedena průměrná známka, a to zvlášť pro ženy a muže v dané věkové kategorii. Průměrná známka představuje škálu 1 – nejvíce až 5 – nejméně důležité. Výsledky jsou zaokrouhlené na dvě desetinná místa.

Tabulka č. 21 demonstruje, že benefit 13. a 14. mzda je pro obě pohlaví bez ohledu na věk vždy velmi významný a lze ho hodnotit i jako jeden z nejvíce důležitých benefitů. Co se týče benefitu 1 týden dovolené nad rámec stanovené zákonem, tak pro muže, čím jsou starší, tím pro ně tento benefit ztrácí na významnosti, naopak u žen je tento benefit důležitý, zejména ve věkových kategoriích 24 – 30 let a 31 – 40 let. Lze říci, že pro ženy v tomto věku je důležitý z toho důvodu, že často mají menší děti. Obdobně je tomu i u benefitu 3 sick days. Naopak benefit, který představuje příspěvek na penzijní připojištění a na kapitálové životní pojištění, je spíše preferován u obou pohlaví ve starších věkových kategoriích. Co se týče lázeňské péče, je nejméně důležitá u obou pohlaví, u mužů je však nejdůležitější ve věkové kategorii 51 let a více a naproti tomu u žen ve věkové kategorii 41 – 50 let. Benefitní cafeteria se u mužů pohybuje přibližně v rozmezí 1,50 až 2,20, kdy nejvýznamnější je pro kategorii 41 – 50 let. U žen dosahuje lepších hodnot, a to v rozmezí 1,20 až 1,60 a je nejvýznamnější v kategorii 24 – 30 let. Příspěvek na závodní stravování se pohybuje kolem hodnoty 2 u obou pohlaví. Méně významný je tento benefit u žen, a to v mladších kategoriích, a naopak u mužů starších věkových kategorií.

**Tabulka 21:** Relevantnost jednotlivých benefitů na základě pohlaví a věkové kategorie

<b>Muži</b>				
	24 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 let a více
1 týden dovolené nad rámec stanovené zákonem	1,31	1,45	1,50	1,73
Benefitní cafeteria	1,63	1,91	1,50	2,21
Příspěvek na penzijní připojištění a na kapitálové životní	2,11	1,40	1,33	1,20
3 sick days	1,12	1,35	1,95	1,84
Příspěvek na závodní stravování	1,80	1,88	1,95	2,25
Lázeňská péče	3,00	4,00	2,67	2,10
13. a 14. mzda	1,00	1,14	1,00	1,20
<b>Ženy</b>				
	24 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 let a více
1 týden dovolené nad rámec stanovené zákonem	1,00	1,00	1,70	1,90
Benefitní cafeteria	1,25	1,46	1,61	1,38
Příspěvek na penzijní připojištění a na kapitálové životní	2,00	1,91	1,44	1,07
3 sick days	1,15	1,24	1,66	2,00
Příspěvek na závodní stravování	2,33	2,30	1,90	1,82
Lázeňská péče	3,43	3,80	2,40	3,14
13. a 14. mzda	1,23	1,07	1,07	1,00

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

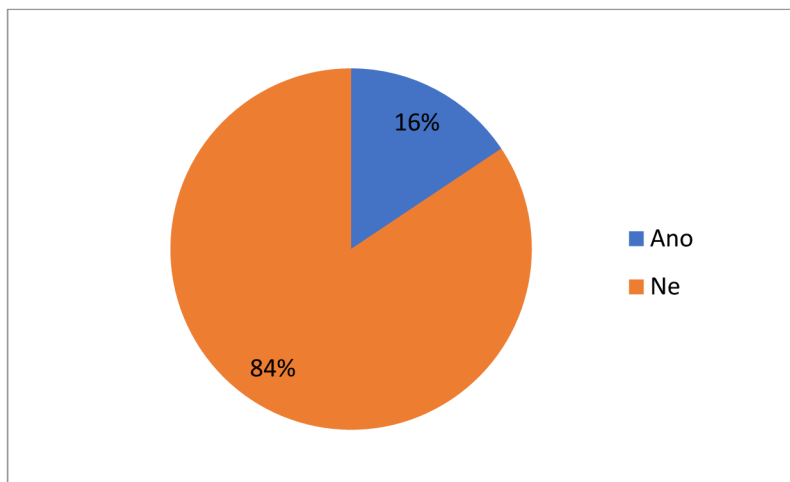
Legenda: škála hodnocení 1 – nejvíce až 5 – nejméně

Následující otázky se zabývaly tím, zda respondentům ve stávající nabídce chybí některý konkrétní benefit, který společnost nenabízí, kdy v další otázce měli možnost i uvést, jaký benefit to je, popřípadě jsou. Graf č. 12 je potvrzením, že zaměstnanci jsou opravdu se stávající nabídkou benefitů spokojeni. 84 % respondentů totiž uvedlo, že žádný benefit nepostrádají. Pouze 16 % respondentům nějaký benefit chybí. V další otázce měli tito zaměstnanci možnost uvést benefit, který postrádají a uvítali by ho mezi stávající nabídkou. Nejčastěji byly uvedené následující benefity:

- firemní akce, teambuilding,
- stravenky,
- firemní vůz,
- služební mobil.

Dále také respondenti uváděli školení pro osobní rozvoj, pojištění náhrady výpadku mzdy v případě nemoci, školka pro děti či příspěvek na dopravu.

**Graf 12:** Absence benefitů mimo aktuální nabídky zaměstnaneckých benefitů



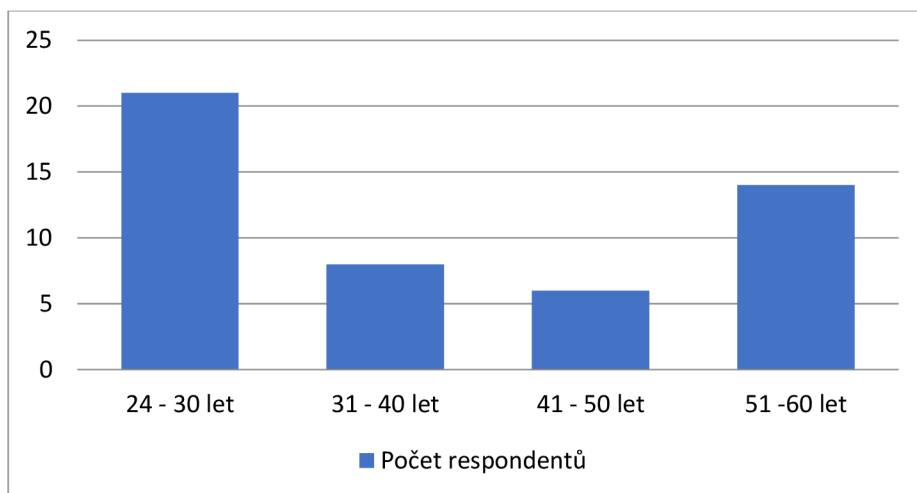
**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

## 2) Výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na pracovní kategorii dělnickou

V následujícím vyhodnocení dotazníkového šetření je zohledněna pouze pracovní kategorie dělníků. Dotazníku se zúčastnilo celkem 49 respondentů, z nichž je 44 mužů a pouze 5 žen. Vzhledem k typu a náročnosti práce společnost zaměstnává v této kategorii více mužů než žen. Ve výrobním procesu vykonávají muži těžkou práci, která je mnohdy ve velmi vysokých teplotách a vyžaduje fyzickou zdatnost. Zároveň se jedná o technické pozice, kde se většinou uplatňují spíše muži. Co se týče žen ve výrobním procesu, většinou se jedná o pozice kontrolorky. Ženy jsou zaměstnané spíše na administrativních pozicích, což bylo zobrazeno ve vyhodnocování u kategorie THP. Nejvíce respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou, a to téměř 60 %, naopak nejméně je zastoupení respondentů s vysokoškolským vzděláním, pouze 1.

Co se týče věkového zastoupení, výsledky jsou zaznamenány v grafu č. 13. Respondenti byli rozděleni do čtyř věkových kategorií. V dotazníkovém šetření byli nejvíce zastoupeni zaměstnanci ve věku 24 – 30 let (43 %), což je opakem pro THP, kdy v této věkové kategorii bylo zastoupeno pouze 8 %. Nejméně je zastoupená skupina ve věku 41 – 50 let, která je naopak u zaměstnanců THP zastoupená nejvíce.

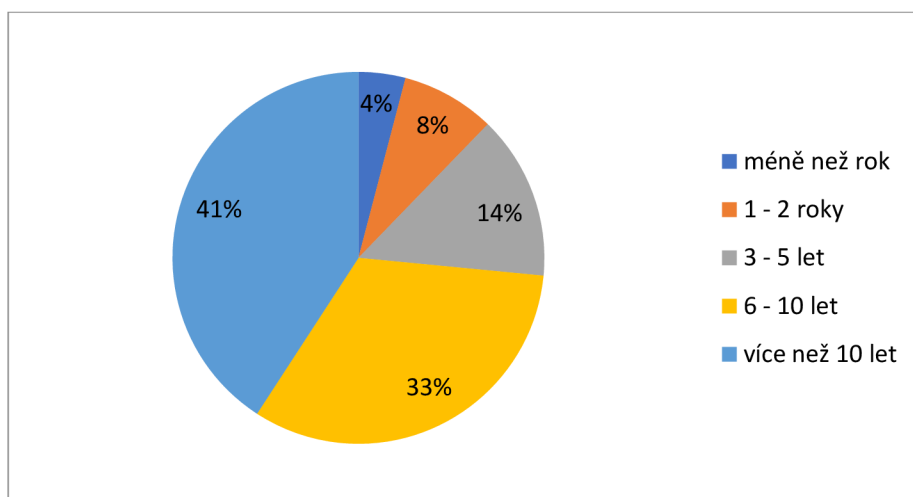
**Graf 13:** Věkové zastoupení respondentů



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Co se týče délky pracovního poměru dělníků, nejvíce zastoupená je skupina 6 – 10 let a hned za ní následuje skupina více než 10 let. U THP kategorie dominují tyto dvě, pouze jen v opačném pořadí. I zde lze říci, že zaměstnanci jsou stálí a nemění, a tedy i spokojení.

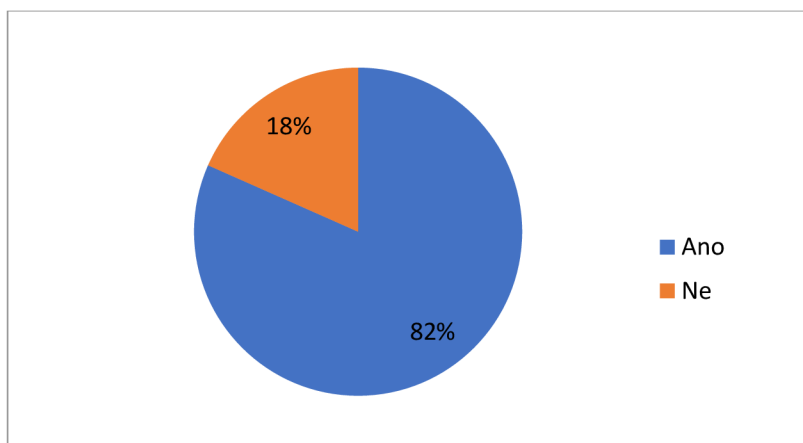
**Graf 14:** Rozdělení respondentů podle délky pracovního poměru



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Co se důležitosti zaměstnaneckých benefitů týče, jsou pro poměrně velkou většinu zaměstnanců důležité, a to pro 82 %. Z dotazníkového šetření je tedy zřejmé, že pro obě pracovní kategorie je poskytování zaměstnaneckých benefitů opravdu důležité. Pouze pro 18 % dělníků nejsou benefity podstatné.

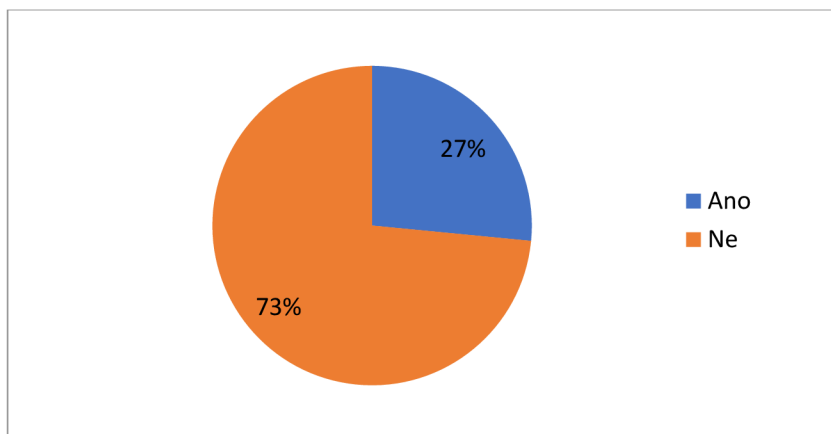
**Graf 15:** Důležitost zaměstnaneckých benefitů



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Následující otázka se zaměřovala na to, zda jsou zaměstnanecké benefity důležité natolik, že by byli ochotni změnit své zaměstnání. Zde se pracovní kategorie dělníků lehce liší od kategorie THP. Nachází se zde více zaměstnanců, kteří by byli kvůli lepší nabídce benefitů ochotni jít za novým zaměstnáním. Týkalo se to spíše mladších respondentů, věkové kategorie 24 – 30 let.

**Graf 16:** Vliv nabídky benefitů při volbě nového zaměstnání



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

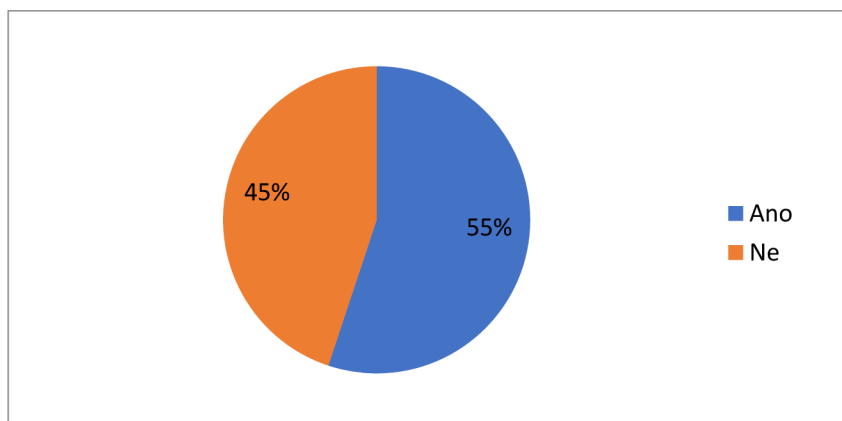
Další otázka demonstrovala informovanost o aktuální nabídce poskytovaných benefitů. Zde tato odpověď není tak jednoznačná jako u kategorie THP, kde 95 % zaměstnanců je dostatečně informováno. U kategorie dělníků sice také převažuje informovanost, ale je zde značné množství těch, kteří neví, jaké benefity mají k dispozici.

Tito zaměstnanci bohužel nemají přístup k intranetu společnosti, informace se jim předávají prostřednictvím 3 forem:

- nástěnky,
- tzv. 5minutovka, kdy má mistr směny za úkol svolat své podřízené a informovat je o případných novinkách,
- tištěné letáčky přiložené k tištěné výplatní pásce v daných měsících.

Přestože se společnost snaží své zaměstnance dostatečně informovat, je otázkou, zda tyto 3 formy opravdu probíhají tak, jak mají. Zda ti zaměstnanci, kteří mají obměňování nástěnek ve své náplni práce, tak činí, zda nástěnky jsou na správných místech, zda všichni mistři opravdu dělají tzv. 5minutovky. Dle grafu č. 17 lze říci, že tato informovanost není zcela dostatečná.

**Graf 17:** Informovanost o nabídce zaměstnaneckých benefitů ve společnosti



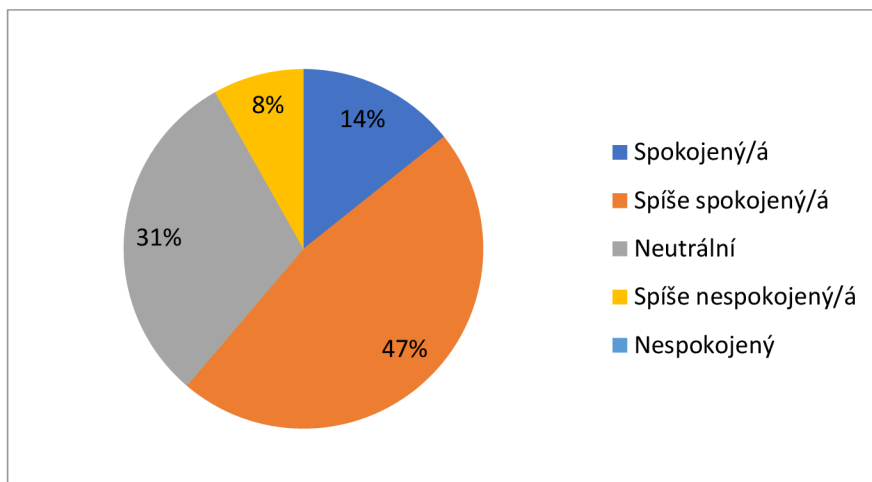
**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Graf č. 18 prezentuje výsledky otázky, kde zaměstnanci hodnotili svou spokojenost se současnou nabídkou zaměstnaneckých benefitů, a to na škále spokojený, spíše spokojený, neutrální, spíše nespokojený a nespokojený. Z grafu č. 18 je patrné, že zaměstnanci společnosti AGC jsou z poloviny spíše spokojeni s aktuální nabídkou. 14 % je zcela spokojeno. Odpověď neutrální vybralo celkem značné množství respondentů, celkem 31 %. V porovnání s kategorií THP se zde nachází i větší množství spíše nespokojených (8 %) a nespokojených (14 %). V předchozí otázce byla demonstrována informovanost se současnou nabídkou, kde značná část nemá dostatečný přehled, to může



souviset i s tímto hodnocením, kdy díky nízké informovanosti mohou někteří z nich aktuální nabídku hodnotit hůře.

**Graf 18:** Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů ve společnosti



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Následující otázka je zobrazena v tabulce č. 22 a znázorňuje, jak jsou jednotlivé nabízené benefity pro zaměstnance pracovního zařazení dělníků důležité, a to na základě věkových kategorií. U každého benefitu je zobrazena vypočítaná průměrná známka pro jednotlivé věkové kategorie, kdy známka představuje škálu 1 – nejvíce až 5 – nejméně důležitý. Výsledky jsou zaokrouhlené na dvě desetinná místa.

Nejvíce důležité jsou finanční benefity představující 13. a 14. mzdu a poté příspěvek na penzijní připojištění a na kapitálové životní pojištění. 13. a 14. mzda dosáhla nejlepších hodnot, a to ve všech věkových kategoriích. Naopak příspěvek na penzijní připojištění a kapitálové životní pojištění je pro zaměstnance, čím jsou starší, méně důležitý, což je u kategorie THP pravým opakem. Obdobně jako u THP i zde lázeňská péče dosáhla nejnižších hodnot a je důležitější pro starší věkové skupiny. Čím starší zaměstnanci jsou, tím více je pro ně lázeňská péče důležitá. Naproti tomu příspěvek na stravování a benefit 3 sick days je pro mladší věkové kategorie důležitější, než pro ty starší. Příspěvek na stravování je však pro zaměstnance důležitější než 3 sick days. Benefit 1 týden dovolené nad rámec stanovené zákonem je nejdůležitější ve věkových kategoriích 31 – 40 let a 41 – 50 let. Benefiční cafeteria je důležitá pro mladší věkové kategorie, a to 24 – 30 let.

**Tabulka 22:** Relevantnost jednotlivých benefitů na základě věkových kategorií

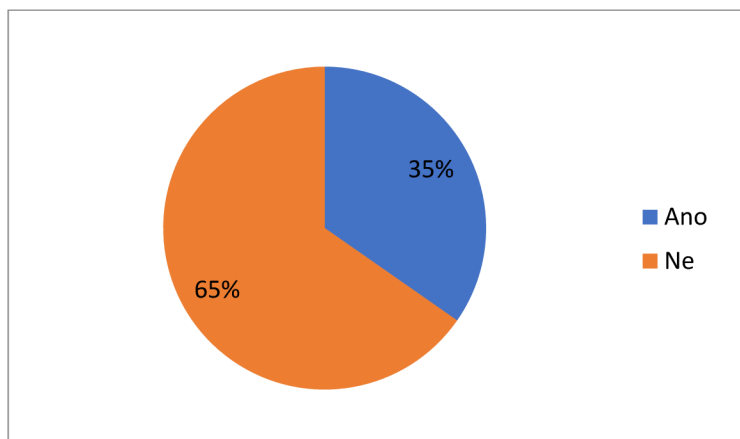
	24 - 30 let	31 - 40 let	41 - 50 let	51 - 60 let
1 týden dovolené nad rámec stanovené zákonem	2,00	1,26	1,50	2,46
Benefitní cafeteria	1,60	2,00	1,83	2,41
Příspěvek na penzijní připojištění a na kapitálové životní	1,36	1,37	1,41	1,50
3 sick days	1,68	1,66	1,87	2,25
Příspěvek na závodní stravování	1,31	1,50	1,83	2,50
Lázeňská péče	4,00	3,75	3,17	2,00
13. a 14. mzda	1,15	1,00	1,16	1,00

**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Legenda: škála hodnocení 1 – nejvíce až 5 – nejméně důležité

Graf č. 19 zobrazuje odpověď na otázku, zda ve stávající nabídce nějaký benefit postrádají. Respondentům převážně nechybí žádný benefit, ale oproti kategorii THP je více respondentů (35 %), kteří nějaký benefit postrádají. V další otázce měli tito respondenti možnost postrádající benefit uvést. Nejvíce zaměstnanci uváděli stravenky a multisport kartu. Dále také zazněly firemní akce, služební vozidlo a škola pro děti zaměstnanců.

**Graf 19:** Absence benefitů mimo aktuální nabídky zaměstnaneckých benefitů



**Zdroj:** Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

## 5 Výsledky a diskuse

Na základě analýzy zaměstnaneckých benefitů ve společnosti AGC Flat Glass Czech a. s. a výsledků dotazníkového šetření jsou v následující kapitole zhodnoceny a porovnány výsledky obou skupin, tedy pracovníků technickohospodářských a dělnických. Zjištěné výsledky jsou zároveň srovnány s obecným vývojem zaměstnaneckých benefitů a pomocí všech těchto zjištění navrženy doporučení pro společnost.

### 5.1 Zhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo spíše více mužů než žen, což je způsobeno především odvětvím, ve kterém společnost působí. Věkové rozložení se zde liší na základě pracovního zařazení, kdy u dělníků převažuje věková skupina 24 – 30 let a u THP 41 – 50 let. Co se týče míry vzdělání, je různá, což je zapříčiněno tím, že ve společnosti jsou jak dělnické, tak i manažerské funkce.

Pro 80 % respondentů jsou zaměstnanecké benefity důležité při výběru zaměstnavatele, kdy téměř 20 % by dokonce bylo ochotných kvůli benefitům změnit své zaměstnání. Jak již bylo zmíněno výše, základním principem personální politiky společnosti je „Lidé až na prvním místě“, což potvrzuje nejen pravidelné umístování v soutěži zaměstnavatel roku, ale i výsledky dotazníkového šetření. Respondenti jsou z velké části se stávající nabídkou spokojeni, kdy téměř 80 % respondentů jsou spokojeni či spíše spokojeni. Zároveň tyto výsledky potvrzuje také doba pracovního poměru, 60 % respondentů ve společnosti pracuje přes více než 10 let a 20 % 6-10 let. Z toho lze usoudit, že tak, jak jsou v současné době benefity nastaveny, se shodují se zájmy a potřebami pracovníků. Za povšimnutí však stojí informovanost o nabídce benefitů společnosti, kdy je velmi zřetelný rozdíl mezi kategoriemi THP a dělníků. THP jsou prakticky z naprosté většiny velmi dobře informováni, a to díky intranetu společnosti. Na rozdíl od nich jsou dělníci dobře informováni pouze z poloviny. Informovanost dělníků je zajišťována prostřednictvím mistrů a dále pomocí papírové formy (nástěnka, letáčky).

Co se týče jednotlivých vybraných benefitů bez ohledu na pracovní zařazení, pohlaví či věku, je téměř vždy nejdůležitější benefit 13. a 14. mzda. I přesto, že tento benefit pro zaměstnance není daňově výhodný, představuje největší hodnotu, kterou lze

využít dle vlastních potřeb. Toto potvrzuje i HRMAG (2021), který uvádí, že zaměstnanci dávají přednost benefitům, kterými přispívají do rodinného rozpočtu, a to právě 13. a 14. mzdu, kterou od svého zaměstnavatele dostává pouze čtvrtina zaměstnanců, a to i přesto, že by o něj mělo zájem přes 90 % pracovníků. Dále také HRMAG (2021) uvádí, že díky COVIDU-19 vzrostl zájem o benefity týkající se zdraví. U benefitu lázeňská péče je tomu právě naopak. Mezi respondenty je lázeňská péče považována za nejméně důležitý benefit mezi vybranými výhodami a zároveň je i nejméně využívaný.

Z pohledu věkových skupin lze na základě získaných informací říci, že mladší věková skupina upřednostňuje 1 týden dovolené nad rámec stanovené zákonem a 3 sick days. Výhoda v benefitu sick days spočívá v případě kratší nemoci čerpat volno s náhradou mzdy, je však z pohledu zaměstnance daňově nevýhodný. I HRMAG (2021) považuje za nejžádanější benefit hned po 13. a 14. mzdě dovolenou navíc. Dále také LMC (2021) pokládá za dlouhodobě nejlákavější benefity dny či týdny volna navíc, ale zároveň i příspěvky na pojištění. Z výsledků vyplývá, že právě starší věková skupina zase spíše preferuje příspěvek na penzijní připojištění a na kapitálové životní pojištění, který je i z daňového hlediska výhodný. LMC (2021) za další žádaný benefit pokládá příspěvek na stravování. Výsledky poukázali na to, že příspěvek na stravování není mezi respondenty zas tak důležitým benefitem, ale mnozí z nich, a to jak z kategorie THP, tak dělníků by jako nový benefit uvítali stravenky. Dle LMC (2021) je tento benefit jedním nejčastěji poskytovaným benefitem u velkých firem. Společnost AGC tento benefit zamítla poskytovat z důvodu velké administrativy a nabídla svým zaměstnancům jako alternativu příspěvek na stravování. Jedním z dalších benefitů, který by respondenti v obou skupinách uvítali, jsou firemní akce či teambuilding, ten slouží k upevnění či vybudování vztahů na pracovišti.

Poskytování benefitu cafeterie systém je více důležitý pro THP skupinu než pro dělnickou. Důvodem může být již zmiňovaná nedostatečná informovanost mezi dělníky, kteří neví, co vše tento benefit obsahuje a nemusejí znát ani podmínky pro jeho čerpání. Personalizace benefitů je trend mezi zaměstnaneckými výhodami, který se již delší dobu prosazuje. Nejen že uspokojují zaměstnance, ale zároveň napomáhá eliminovat zbytečné výdaje směrem k zaměstnavateli. Společnost by se měla na tento benefit zaměřit, ve smyslu zjistit povědomí o něm mezi zaměstnanci, především ve skupině dělníků, kteří

nemají přístup k intranetu a nemusejí mít dostatečné a potřebné informace o tomto benefitu.

## 5.2 Diskuse

Výzkumem bylo zjištěno, že je značný rozdíl mezi preferencemi jednotlivých generací, je proto nutné, aby nabídka benefitů byla více individualizovaná s ohledem na rozdílné potřeby těchto generací. Zároveň vedle toho stále působí pandemie COVID-19, která s sebou přinesla razantní změny, kdy potřeby zaměstnanců v oblasti benefitů po pandemii vypadají zcela jinak než v minulosti. Plánování zaměstnaneckých benefitů tak představuje pro personální oddělení výzvu, protože výhled této pandemie je stále neznámý.

Společnost AGC Flat Glass Czech a. s. na pandemii COVID-19 reagoval téměř okamžitě. Pro rok 2021 prodloužila volno pro rodiče pečující o malé děti a sick days ze tří dnů na pět dnů volna. Tento benefit však byl platný pouze pro rok 2021 a od roku 2022 se opět zkracuje na dobu tří dnů. Dle dotazníkového šetření mladší věkové skupiny upřednostňují právě dny volna navíc. Starší věkové skupiny budou ze společnosti odcházet a bylo by vhodné se zamyslet, zda by nebylo příhodné tento benefit ponechat. Mladší věkové skupiny jsou pro společnost budoucností a tento benefit považují za velmi atraktivní.

Pandemie také změnila práci na celém světě v tom smyslu, že umožnila pracovat odkudkoliv. Společnost se i tomuto trendu uzpůsobila a nabídla svým zaměstnancům možnost home office a tato výhoda trvá doposud. Dle Microsoft (2021) je 73 % oslovených respondentů z celého světa pro zachování tohoto modelu. Tento způsob práce představuje své vlastní výzvy, ale zdá se, že bude z velké části dlouhodobým trendem. Tento benefit je však ve společnosti možný pouze u kategorie THP. Pro skupinu dělníků sice nebylo možné přejít na home office, ale pokud by nastala opět situace, že by tito zaměstnanci nemohli do práce, společnost navýšila náhradu mzdy. Společnost k tomuto rozhodnutí vedla analýza, při které bylo zjištěno, že při nynější náhradě mzdy 60 % průměrného výdělku nebyli pracovníci schopni platit veškeré své závazky. Dle Origin (2021) finanční potíže během pandemie raketově vzrostly, téměř 70 % lidí tvrdí, že jim pandemie přinesla více finančního stresu. Z dotazníkového šetření vzešlo, že nejdůležitější benefit je 13. a 14. mzda. Je proto důležité nejen poskytovat finanční benefity, ale také naučit své pracovníky s financemi správně nakládat tak, aby bylo zajištěno finanční zdraví

zaměstnanců, protože díky tomu mohou být zaměstnanci nepozorní a neproduktivní (Origin, 2021). Jedním způsobem dle Chuchra (2021) jak zajistit tzv. finanční zdraví, je zahrnutí školení v oblasti financí do jejich balíčků benefitů. Tento benefit následně pracovníkům umožní sledovat a umět si uspořádat měsíční rozpočet, plánovat nouzové situace, ale zároveň umožňuje konzultace s finančními poradci.

### **5.3 Doporučení pro zaměstnavatele**

Pomocí získaných výsledků z provedeného výzkumu a následné diskuse vznikla následující doporučení. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že existuje rozdíl napříč generacemi. Je důležité nabízený balíček zaměstnaneckých benefitů aktualizovat nejen vzhledem k dané situaci, ale i v závislosti na generacích, kdy starší zaměstnanci budou odcházet a na jejich místa budou nastupovat mladší generace.

#### **Sick day, home office a volno navíc**

Pro zvýšení ochrany zaměstnanců by bylo vhodné i nadále umožňovat využívání home office, a to i z toho důvodu, že se tento benefit stává součástí trendu moderního zaměstnávání. Samozřejmě uplatnění tohoto benefitu musí být za předpokladu, že pracovníkům to jejich pracovní zařazení umožňuje a zároveň budou mít práci z domova schválenou od svého nadřízeného. Od daného nadřízeného je zapotřebí, aby měl o zaměstnanci, který využívá home office, přehled a nezneužíval tento benefit. K práci z domova zaměstnanci potřebují elektroniku, jako notebook a mobilní telefon společně se vzdálenými přístupy. Nákup těchto předmětů je sice nákladná záležitost, ale týkal by se pouze desítek zaměstnanců, kterým to jejich práce umožňuje. Zároveň většina z nich po dobu pandemie absolvovala práci z domova a příslušenství již mají zajištěné.

Jak již bylo zmíněno, mladší věkové skupiny upřednostňují dny volna navíc. Pro rok 2021 byly volné dny jako je sick days a volno pro rodiče pečující o malé děti prodloužen ze tří dnů na pět. Společnosti se doporučuje tento benefit ponechat prodloužen i nadále.

Dny volna navíc vstupují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění a pro zaměstnavatele představují uznatelný výdaj. Home office je brán, jako by zaměstnanec v práci byl, a díky tomu se v počítání a vyplácení mzdy nic nemění.

## **Stravenky**

Jedním z hojně poskytovaných benefitů jsou stravenky. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že je to jeden z benefitů, který by zaměstnanci uvítali jako nový. Společnost se zavedení tohoto benefitu brání z hlediska administrativní náročnosti. Bylo by vhodné tento benefit zvážit.

Pro zaměstnavatele je poskytování stravenek daňově uznatelný náklad do výše 55 % ceny jednoho jídla za směnu a pro zaměstnance znamená daňově osvobozený příjem až do 100 % jejich hodnoty a nespadá do vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění.

## **Firemní akce, teambuilding**

V dotazníkovém šetření ve větší míře zazníval jako nový benefit pořádání firemních akcí či teambuildingu. Tento benefit v sobě nese řadu kladů. Nejenže tyto akce slouží k upevnění vztahů mezi kolegy, ale vytvářejí i celkově dobrý pracovní kolektiv a také napomáhají v oblasti komunikace.

Výdaje na takové akce jsou většinou daňově uznatelné, určité mantinely udává judikatura. Mělo by se především jednat o akce, kde je cílem prohloubit kvalifikaci či zvýšit výkonnost a motivaci a které neobsahují pouze jen zábavu. Je tedy velmi důležité, aby daná akce měla vždy určitý cíl, který nebude představovat pouze jen zábavu.

## **Navázání spolupráce**

Nejvíce důležitý benefit je 13. a 14. mzda. Pro zaměstnance jsou tedy finanční benefity velmi podstatné. Společnost by mohla navázat spolupráci s různými organizacemi, které nabízejí služby. V okolí společnosti se nachází značné množství těchto organizací, jako například Aquacentrum Teplice, Sportovní hala Teplice, Botanická zahrada či OC Galerie Teplice. Společnost AGC Flat Glass Czech a. s. je velká společnost s velkým počtem zaměstnanců, tudíž i pro zmíněné organizace může být spolupráce se společností příležitostí a mohou díky tomu přilákat nové zákazníky či zvýšit svou návštěvnost. Tato spolupráce by spočívala ve zvýhodnění vstupů do těchto organizací, kdy například by za dvě hodiny strávené v Aquacentru mohli pracovníci místo 140 Kč zaplatit 110 Kč a díky tomu tak ušetřit. Zároveň to může zatraktivnit benefit cafeteria systém, kterým lze v určitých organizacích platit, a tím mohou rovněž ušetřit.

### **Nákup vitaminů zaměstnancům**

Vzhledem k pandemii se začal více klást důraz na zdraví, a to i z hlediska benefitů. Pro zaměstnance není tak důležitý a využívaný benefit lázeňská péče, ale to neznamená, že není důležité klást důraz na tuto oblast, ale spíše najít jiný způsob, jak zaměstnance v této oblasti zaujmout. Jako další návrh je právě nákup vitaminů pro pracovníky v hodnotě 1 000 Kč na zaměstnance dvakrát za rok. Tento benefit není daňovým nákladem pro zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance je daňově výhodný, protože je od daně osvobozen.

### **Finanční poradenství**

Vzhledem k výsledkům je zřejmé, že finance jsou pro zaměstnance velmi důležité, je ale také podstatné, aby s nimi uměli správně nakládat. Díky pandemii začíná být trendem mezi zaměstnavateli vytvořit finanční pohodu, kterou zajišťují prostřednictvím finančního poradenství. Dalším návrhem v této oblasti je zprostředkovat poradenství kvalifikovaným odborníkem, který by diskrétně a anonymně jednal se zaměstnanci. Zaměstnanec by tak měl možnost se poradit o svých rodinných rozpočtech, ekonomických situacích, exekucích a různých finančních produktech, a to vše by bylo zcela hrazeno zaměstnavatelem.

Společnosti je možno doporučit, aby i nadále monitorovala požadavky a spokojenost zaměstnanců, ale zároveň sledovala vývoj zaměstnaneckých benefitů tak, aby byla schopná se přizpůsobovat změnám a udržovala i nadále spokojenost svých zaměstnanců. Zároveň je důležité, aby pomocí monitorování udržovala optimální strukturu benefitů a vlastně strukturu celého systému odměňování.

Společnost by však neměla opomíjet ani předávání informací o nabízených benefitech. Společnosti je doporučeno najít vhodnější způsob především u kategorie dělníků, která informovanost hodnotila značně hůře než THP. Předání informací může probíhat například pomocí elektronických zařízení, jako je e-mail, či se zaměřit na zavedené formy, zda jsou správně nastavené a následně zaopatřované. Poté by bylo vhodné doplnit informace o všech nabízených benefitech včetně podmínek pro jejich získání. Pro předávání informací mohou být také pořádané pravidelné, či při aktualizaci



benefitů mimořádné porady s personalistou, který zaměstnancům správně informace předá a může upřesnit nejasnosti.

## 6 Závěr

Z šetření ve společnosti AGC Flat Glass Czech, a. s. vyplývá, že společnost má vedle mzdy a zákonných složek nastavený široký systém odměňování, jako jsou například příplatky nad rámec stanovené zákonem či celou řadu odměn. V systému odměňování je také zahrnutá široká škála nabízených benefitů, která jednak obsahuje fixní, ale také flexibilní benefity. Pomocí provedeného dotazníkového šetření je možné konstatovat, že mzdové benefity tvoří nedílnou součást odměňování a umožňují optimalizovat výši osobních nákladů pro zaměstnavatele a u daňově zvýhodněných benefitů zvyšuje nominální příjem zaměstnance.

Z provedeného dotazníkového šetření dále vyplývá, že oblíbenost jednotlivých zaměstnaneckých benefitů je variabilní a částečně závisí na kategorii pracovního zařazení, ale především také na věku zaměstnance. Dále je možné konstatovat, že trend vývoje poskytovaných mzdových benefitů se bude ubírat více směrem ve prospěch poskytování výhod jako je home office, volné pracovní dny či volnější pracovní doba a také rekreačního vyžití zaměstnanců. I přesto, že nabídka zaměstnaneckých benefitů se v mnoha ohledech změnila, stále jsou klasické benefity, jako například stravenky, jedním z nejoblíbenějších benefitů. Na základě vyhodnocení získaných údajů byla konkretizována optimální skladba preferovaných benefitů a poskytnuta sledované firmě k využití – viz kapitola Doporučení pro zaměstnavatele.

Zaměstnavatel by měl poskytovanou strukturu benefitů i nadále pravidelně monitorovat, aktualizovat a optimalizovat jednak dle aktuální situace, ale také ji přizpůsobovat potřebám a zájmům zaměstnanců.

## Seznam použitých zdrojů

ADAMOVIÁ, D. *Jaké zaměstnanecké benefity nyní skutečně lákají zaměstnance?* [online]. 2021 [cit. 2021-07-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/594799-jake-zamestnanecke-benefity-nyni-skutecne-lakaji-zamestnance/>

AGC. *O AGC Glass Europe*. [online]. 2021 [cit. 2021-08-15]. Dostupné z: <https://www.agc-glass.eu/cs/o-agc-glass-europe>

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

BERGLOVIÁ, L. *Zaměstnanecké benefity a daně od píkы a v kostce*. [online]. 2018 [cit. 2021-07-12]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/zamestnanecke-benefity-a-dane-od-piky-a-v-kostce-id-3474771>

ČSOB. *Jaká je výše státních příspěvků na penzijko v roce 2021?* [online]. 2021 [cit. 2021-07-21]. Dostupné z: <https://www.csob-penze.cz/faq/jaka-je-vyse-statnich-prispevku-na-penzijko/>

D'AMBROSOVIÁ, H. a kol. 2014. *Abeceda personalisty*. 5. vydání. ANAG. ISBN 978-80-7263-869-7.

DUDA, J. 2016. Gender Influence on Students' Requirements of Employee Benefits. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 9(4), 97–102. ISSN: 2336-2375

DUDA, J. 2018. Requirements of University Students of Agricultural Focus on Employee Benefits. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 66(2), 479–486. ISSN: 1211-8516 <https://doi-org.infozdroje.czu.cz/10.11118/actaun201866020479>

HAVELKOVÁ, E. *Kam směřují zaměstnanecké benefity v roce 2021 a jaké je jejich daňové hledisko*. [online]. 2021 [cit. 2021-07-20]. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/kam-smeruji-zamestnanecke-benefity-v-roce-2021-a-jake-je-jejich-danove-hledisko/>

HRMAG. *Peníze a volno považují zaměstnanci za nejlepší benefity*. [online]. 2021 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://hrmag.cz/penize-a-volno-povazuji-zamestnanci-za-nejlepsi-benefity/>

CHUCHRA, K. *4 Benefits to Help Boost Post-COVID Employee Retention*. [online]. 2021 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://bestmoneymoves.com/blog/2021/06/08/4-benefits-to-help-boost-post-covid-employee-retention/>

JAKEŠOVÁ, D. *Benefity v roce 2021? Firmy cílí na zdraví a pohodu svých zaměstnanců*. [online]. 2021 [cit. 2021-07-16]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/benefit-zamestnanec-prace-zamestnani-firma-zamestnavatel-bonus-pracovnik-zamestnanecke-vyhody-home-o.A210114\\_121246\\_podnikani\\_daja](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/benefit-zamestnanec-prace-zamestnani-firma-zamestnavatel-bonus-pracovnik-zamestnanecke-vyhody-home-o.A210114_121246_podnikani_daja)

KAPLAN, E. *Strategies to adapt employee benefits to a COVID-19 world*. [online]. 2021 [cit. 2021-07-16]. Dostupné z: <https://www.benefitnews.com/opinion/strategies-to-adapt-employee-benefits-to-a-covid-19-world>

KLEFER. *ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY – Velký přehled benefitů a jaký mají dopad na daně, mzdy a odvody*. [online]. 2020 [cit. 2021-07-21]. Dostupné z: <https://ucetnictvi-klefer.cz/zamestnanecke-benefity-velky-prehled/>

KOLEROVÁ, K. 2014. Trend zaměstnaneckých výhod v České republice. *Proceedings of the International Scientific Conference Hradec Economic Days 2014, No 2, pp.28-34*.

KOUBEK, J. 2003. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN: 80-247-0602-4

KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vydání. Management Press, ISBN: 978-80-7261-288-8

KOHOUTOVÁ, J. Nejčastějším benefitem jsou stále stravenky. Trendem se stává flexibilní pracovní doba, stojí o ní především mladí lidé. [online]. 2016 [cit. 2021-07-20]. Dostupné z: <https://byznys.hn.cz/c1-65396410-nejcastejsi-benefit-jsou-stale-stravenky-trendem-se-stava-flexibilni-pracovni-doba-stoji-o-ni-predevsim-mladi-lide>

KUČEROVÁ, D. *Zaměstnavatel musí o odejmutí pohyblivé složky mzdy informovat předem*. [online]. 2019 [cit. 2021-07-01]. Dostupné z: *Zaměstnavatel musí o odejmutí pohyblivé složky mzdy informovat předem - Podnikatel.cz*

LMC. *Zaměstnanecké benefity a všechno, co jste o nich chtěli vědět*. [online]. 2021 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/benefity-a-vsechno-co-jste-o-nich-chteli-vedet#nejzadanejsi-zamestnanecke-benefity>

MACHÁČEK, I. 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7552-514-7

MACHÁČEK, I. 2019. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 5. Vydání. Praha: Wolters Kluwer, ISBN 978-80-7598-361-9

MARKOVÁ, H. 2021. *Daňové zákony 2021 - Úplná znění k 1. 1. 2021*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-3130-3

Microsoft. *The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?* [online]. 2021 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>

Ministerstvo financí. *PŘEHLEDNĚ: Co přináší stravenkový paušál*. [online]. 2020 [cit. 2021-07-20]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/prehledne-co-prinasi-stravenkovy-pausal-39391>

- Moneus. *Zaměstnanecké benefity z pohledu daní*. [online]. 2019 [cit. 2021-07-12].  
Dostupné z: <https://www.moneus.cz/zamestnanecke-benefity-z-pohledu-dani/#Stravenky>
- Origin. *5 employee benefits trends for 2022*. [online]. 2021 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z:  
<https://www.useorigin.com/insights/5-employee-benefits-trends-for-2022>
- PELC, V. 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Leges, ISBN 978-80-87212-66-0
- REISSOVÁ, A., ŠIMSOVÁ, J., a FRIČKOVÁ, K. 2019. Influence of Employee Engagement and Employee Benefit Schemes on Job Satisfaction. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 9(2), 288–292. <https://doi-org.infozdroje.czu.cz/10.33543/0902288292>
- Sdružení automobilového průmyslu. *Dopady pandemie do výroby motorových vozidel pokračují i v roce 2021*. [online]. 2021 [cit. 2021-08-16]. Dostupné z:  
<https://autosap.cz/aktualita/dopady-pandemie-do-vyroby-motorovych-vozidel-pokracuji-i-v-roce-2021/>
- SCHLECHTER, A., THOMPSON, N., BUSSIN, M. 2015. Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers an experimental investigation. *Employee Relations*, 37(3): 274 – 295. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2014-0077>
- STEMMLE, J. a HAMPTON, D. 2020. Post COVID-19 Employee Benefits: What to Look for In Your Compensation Package. *Journal of Financial Planning*, 36(10), 23–25.
- SZEINER, Z., SZOBI, Á. a SKLENÁR, D. 2018. Employee Benefits Practice in Slovakia. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 8(2), 246–253.
- ŠUBRT, B. 2016. *Obsluha mzdy a platu*. 2. Vydání. Anag. ISBN 978-80-7554-008-9

URBAN, J. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, ISBN: 978-80-271-0227-3

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

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

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

ZLÁMALOVÁ, G. *AGC je mezi top zaměstnavateli v kraji*. [online]. 2020 [cit. 2021-08-15]. Dostupné z: <http://www.zitteplice.cz/agc-je-mezi-top-zamestnavateli-v-kraji/>

## **Přílohy**

<b>Příloha 1: Dotazník</b> .....	89
----------------------------------	----



## **Příloha 1: Dotazník**

Vážená paní, vážený pane,

Jmenuji se Anna Parasková a jsem studentkou České zemědělské univerzity. Tento dotazník je součástí mé diplomové práce. Jakožto zaměstnanec společnosti AGC Flat Glass Czech a. s. bych Vás ráda touto cestou požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká Vaší spokojenosti se zaměstnaneckými benefity, které Vám společnost poskytuje. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 5-10 minut a je zcela anonymní.

Vybrané odpovědi prosím zakroužkujte.

Předem Vám děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku.

**1. Jsou zaměstnanecké benefity pro Vás důležité při výběru zaměstnavatele?**

- a. Ano
- b. Ne

**2. Jsou pro Vás benefity důležité natolik, že byste čistě kvůli nim změnil/a své zaměstnání?**

- a. Ano
- b. Ne

**3. Jste dostatečně informován/a o poskytovaných benefitech ve Vaší společnosti?**

- a. Ano
- b. Ne

**4. Jste spokojen/a se stávající nabídkou benefitů, které společnost poskytuje?**

- a. Spokojený/á
- b. Spíše spokojený/á
- c. Neutrální
- d. Spíše nespokojený/á
- e. Nespokojený/á

**5. Ohodnoťte benefity podle toho, jak jsou pro Vás důležité.**

*Zaškrtněte vhodnou hodnotu: 1 - nejvíce, 5 – nejméně)*

	1	2	3	4	5	Nevyužívám
1 týden dovolené nad rámec stanovené zákonem						
Benefitní cafeteria						
Příspěvek na penzijní připojištění a na kapitálové životní pojištění						
3 placené dny v případě zdravotní indispozice						
Příspěvek na závodní stravování						
Lázeňská péče						
13. a 14. mzda						

**6. Chybí Vám ve stávající nabídce benefitů některý konkrétní benefit, který společnost nenabízí?**

- a. Ano
- b. Ne

**7. Pokud byla Vaše odpověď na otázku č. 6 ano, napište prosím, jaký benefit postrádáte?**

.....  
.....

**8. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a. Muž
- b. Žena

**9. Jaký je Váš věk?**

- a. .... let

**10. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a. Základní
- b. Středoškolské bez maturity
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vyšší odborné
- e. Vysokoškolské

**11. Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

- a. Dělnické
- b. Technicko hospodářské

**12. Jaká je délka Vašeho pracovního poměru ve společnosti?**

- a. Méně než rok
- b. 1-2 roky
- c. 3-5 let
- d. 6-10 let
- e. Více než 10 let